

PATVIRTINTA  
AB „Detonas“ 2019 m. sausio 10 d.  
Valdybos posėdžio protokolu Nr. 1.

**AB „Detonas“  
2019 – 2022 m.  
STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

**SANTRAUKA**

Adresas: Jovarių 3a, LT-47192 Kaunas, Lietuva  
Telefonai: (8-37) 36 25 62, 36 22 79  
El. paštas: info@detonas.eu  
Direktorius Vytautas Luskus

Kaunas 2018 m.

## TURINYS

I.	SANTRAUKA .....	3
II.	VEIKLOS APRAŠYMAS .....	3
III.	APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....	6
III.1.	VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....	6
III.2.	IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....	20
III.3.	APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS–SSGG ANALIZĖ	33
IV.	MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS .....	36
V.	STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI .....	38
VI.	STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI.....	40
VII.	STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI .....	41

## I. SANTRAUKA

AB „Detonas“ yra akcinė bendrovė, kurios visos akcijos (100 %) priklauso valstybei ir kurias patikėjimo teise valdo LR Susisiekimo ministerija.

Bendrovės veiklos strategija orientuota į kokybišką gręžimo, sprogdinimo ir griovimo darbų klientams atlikimą. Įgyvendindama finansinius ir nefinansinius tikslus bendrovė siekia išlikti konkurencinga rinkoje, diegti naujas, saugias ir nekenksmingas aplinkai technologijas, užtikrinti efektyvią, stabilią ir pelningą bendrovės veiklą, racionaliai naudoti bendrovės lėšas, turtą ir kitus išteklius, didinti jos vertę, užtikrinti turtinius akcininkų interesus. AB „Detonas“ veiklos strategija, tikslai ir kryptys derinami su LR Susisiekimo ministerija.

AB „Detonas“ veiklos perspektyvos ir planų įgyvendinimas yra labai priklausomi nuo pagrindinių bendrovės užsakovų veiklos tikslų, jų produkto poreikio rinkoje, Lietuvos kelių infrastruktūros priežiūrai ir plėtrai skiriamo finansavimo, šiai sričiai numatytų Europos Sąjungos (ES) ir valstybės biudžeto finansinių išteklių, tendencijų statybos darbų sektoriuje.

## II. VEIKLOS APRAŠYMAS

***Bendrovės pagrindinė veikla*** - gręžimo, sprogdinimo ir griovimo darbai, iš kurios uždirbamos pajamos sudaro 97 – 99 proc. visų pajamų (2017 ir 2018 m. faktiniais duomenimis). Sprogdinimo būdu penkiuose arba šešiuose eksploatuojamuose dolomito ir klinčių karjeruose smulkinami dolomitas ir klintys. Karjeruose išsprogdinamą dolomito uolieną užsakovai naudoja įvairių frakcijų skaldos gamybai, kuri naudojama kelių tiesimui. Išsprogdintos klintys naudojamos cemento ir kitų statybinių medžiagų gamybai statybos sektoriuje.

Taip pat griaunami statiniai ir pastatai, betoninės, gelžbetoninės bei plytinės konstrukcijos, sprogdinami kaminai, vandens bokštai, atliekami seisminės žvalgybos tyrimų darbai ir pan.

***Bendrovės kita veikla*** – dalies šiuo metu veikloje nenaudojamo nekilnojamojo turto - administracinių ir sandėliavimo patalpų - nuoma, turimų transporto priemonių ir mechanizmų nuoma ir kt. Iš šių veiklų bendrovės uždirbamos pajamos siekia 1-3 proc. visų pajamų (2017 ir 2018 m. faktiniais duomenimis).

***Bendrovės užimama pozicija rinkoje.*** Iki 2018 m. rugsėjo mėn. AB „Detonas“ buvo vienintelė bendrovė, atliekanti uolienų gręžimo, sprogdinimo darbus Lietuvos rinkoje. Šiandien galime teigti, kad monopolinės pozicijos laikotarpis baigėsi. Nuo 2018 m. rugsėjo mėn. gręžimo, sprogdinimo darbų paslaugą viename karjere pradėjo teikti UAB „Eksplosita“ su estų sprogdinimo darbų kompanija Voglers OÜ.

Konkurentų įsitvirtinimas Lietuvos rinkoje vidutiniu laikotarpiu gali sąlygoti bendrovės užimamos rinkos dalies nuo 10 iki 30 proc. mažėjimą.

Bendrovė, vertindama šiuos konkurencinius veiksmus, didelį dėmesį skiria naujos emulsinės sprogstamosios medžiagos technologijos diegimui. Tokiu būdu bus stengiamasi išlikti konkurencinga įmone, išlaikyti turimus pagrindinius klientus bei rasti naujas rinkas emulsinės produkcijos pardavimui ir sprogdinimo darbų paslaugai.

Bendrovės veiklą apibūdinantys pagrindiniai finansiniai rodikliai nurodyti 1 lentelėje.

### AB „DETONAS“ veiklą apibūdinantys pagrindiniai finansiniai rodikliai

1 lentelė

Rodiklis	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m. laukiamas vykdymas
<i>Pajamos, tūkst. Eur</i>	2282,9	2453,6	3326,8	3437,1
<i>Sąnaudos, tūkst. Eur</i>	2133,4	2084,4	2642,2	2937,9
<i>Rezultatas</i>				
<i>Bendrasis pelnas, tūkst. Eur</i>	625,7	739,9	1253,7	1091,2
<i>Bendrasis pelningumas, proc.</i>	27,9	31,2	38,8	32,1
<i>Grynasis pelnas (nuostoliai), tūkst. Eur</i>	119,0	311,9	589,7	424,3
<i>Grynasis pelningumas, proc.</i>	5,3	13,2	18,2	12,5
<i>EBITDA, tūkst. Eur</i>	350,8	570,9	874,7	693,8
<i>Dividendai, tūkst. Eur</i>	251,6	230,5	413,1	454,8
<i>Turtas</i>				
<i>Turtas, tūkst. Eur</i>	3823,6	3880,5	4323,6	4100,0
<i>Turto grąža</i>	3,1	8,1	14,4	10,1
<i>Nuosavas kapitalas, tūkst. Eur</i>	3593,9	3654,2	4013,5	3524,7
<i>Nuosavybės grąža</i>	3,2	8,6	15,4	11,3
<i>Bendrasis likvidumas</i>	5,7	6,9	4,9	4,4
<i>Investicijos, tūkst. Eur</i>	50,6	80,2	271,1	627,9
<i>Darbuotojai</i>				
<i>Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje</i>	81	71	65	67
<i>Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, Eur</i>	925	1016	1308	1320
<i>Pajamų apimtis vienam bendrovės darbuotojui (vidutiniam sąlyginiam), tūkst. Eur</i>	30,1	34,4	49,7	53,3
<i>Karjerų, kuriuose atliekami gręžimo, sprogdinimo darbai, skaičius, vnt.</i>	5	6	5	6
<i>Dolomito uolienos sprogdinimas, tūkst. m<sup>3</sup></i>	1036,0	1097,7	1648,5	1775,5
<i>Klinčių uolienos sprogdinimas, tūkst. m<sup>3</sup></i>	516,5	599,0	564,8	661,0

Svarbių istorinių faktų, turėjusių įtakos bendrovės veiklos ir finansiniams rezultatams, trumpas aprašymas:

- ✓ Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministro 2016 m. birželio 16 d. įsakymu Nr.3-198 „Dėl akcinės bendrovės „Detonas“ įstatinio kapitalo didinimo ir įstatų pakeitimo“, buvo padidintas AB „Detonas“ įstatinis kapitalas bendrovės lėšomis (2016 m. sudaryto rezervo įstatiniam kapitalui didinti) – 941 079 eurų suma, išleidžiant 3 245 100 paprastųjų vardinių

akcijų, kurių kiekviena – 0,29 euro nominalios vertės, o bendra nominali vertė – 941 079 eurai. Visos išleistos naujos akcijos perduodamos valstybei.

- ✓ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. gegužės 25 d. nutarimu Nr. 529 „Dėl valstybės valdomų įmonių nuosavo kapitalo kainų 2016-2018 metams nustatymo“ AB „Detonas“ patvirtinta 5,6 proc. dydžio vidutinė siektina metinė nuosavo kapitalo kaina 2016-2018 m. laikotarpiui.
- ✓ 2016 m. rugpjūčio 11 d. pakeistas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. sausio 14 d. nutarimas Nr.20 „Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias bendrovių akcijas ir valstybės įmonių pelno įmokų“ ir išdėstytas nauja redakcija, pagal kurią dividendams už finansinius metus išmokėti skiriamas bendrovės paskirstytinojo pelno dalis priklauso nuo bendrovės nuosavo kapitalo grąžos dydžio.

Toliau pateikiama pastarojo laikotarpio esminių įvykių, turinčių įtakos bendrovės veiklos ir finansiniams rezultatams, trumpas aprašymas:

- ✓ 2017 m. pradžioje AB „Detonas“ pradėjo diegti naują emulsinės sprogstamosios medžiagos gamybos technologiją. Tai vienas iš brangiausių bendrovės vykdomų investicinių projektų. Planuojama sąmata – apie 1,3 mln. Eur. Bendrovė, vykdydama šį projektą, įgyvendina valstybės lūkesčius, kurie yra išsakyti 2018 m. vasario 8 d. LR Susisiekimo ministro įsakymu Nr. 3-57 patvirtintame rašte dėl valstybės lūkesčių AB „Detonas“. Investuodama į naujas technologijas ir modernius darbo metodus, Bendrovė siekia *inovacijų ir lyderystės*. Naują sprogdinimo darbų technologiją, naudojant skystą sprogstamąją medžiagą, vietoje šiuo metu gaminamos sprogstamosios medžiagos „Dinamonas ROS“, planuojama pradėti naudoti 2020 m. pradžioje.
- ✓ 2018 m. sausio 15 dieną VĮ Registrų Centre užregistruotas darbdavio lygmeniu veikiantis darbuotojų atstovavimo juridinis asmuo AB „Detonas“ darbuotojų profesinė sąjunga. 2018 m. rugsėjo mėn. pabaigoje profesinė sąjunga vienijo 88 proc. bendrovės darbuotojų. 2018 m. pabaigoje planuojama patvirtinti naujos redakcijos tarp darbdavio ir darbuotojų profesinės sąjungos Kolektyvinę sutartį.
- ✓ 2018 m. I pusmetį 4 metų laikotarpiui suformuota naujos sudėties AB „Detonas“ valdyba.
- ✓ 2018 m. gegužės 11 d. LR Susisiekimo ministro įsakymu Nr. 3-224 „Dėl akcinės bendrovės „Detonas“ 2017 metų finansinių ataskaitų rinkinio patvirtinimo, pelno (nuostolių) paskirstymo, įstatinio kapitalo sumažinimo ir akcinės bendrovės „Detonas“ įstatų pakeitimo“ buvo priimtas sprendimas dėl bendrovės įstatinio kapitalo mažinimo. Sumažinus AB „Detonas“ įstatinį kapitalą 500,00 tūkst. euro, yra anuliuojamos valstybei nuosavybės teise priklausančios AB „Detonas“ 1 724 138 paprastosios vardinės akcijos, kurių kiekvienos nominali vertė – 0,29 euro. Įregistravus AB „Detonas“ įstatus, 500,00 tūkst. eurų bus pervesti į VMI prie LR Finansų ministerijos biudžeto surenkamąją sąskaitą pagal patvirtintą grafiką iki 2018 m. pabaigos.

- ✓ 2018 m. liepos mėn. UAB „DNV GL Lietuva“ atliko vadybos sistemų sertifikavimą. Kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2008 persertifikuota pagal naują standarto versiją ISO 9001:2015, aplinkosaugos vadybos sistema ISO 14001:2004 persertifikuota pagal naują standarto versiją ISO 14001:2015. Profesinės saugos ir sveikatos vadybos sistema sertifikuota pagal buvusią standarto versiją. Sertifikatų galiojimo trukmė – 3 metai.
- ✓ 2018 m. spalio mėn. AB „Detonas“ gavo pavojingų atliekų tvarkymo licenciją.
- ✓ Bendrovė, vadovaudamasi VVI gerojo valdymo praktika, siekia atitikti kuo aukštesnę gerojo valdymo indekso rodiklio reikšmę. Vienas iš VVI gerojo valdymo indekso rodiklio elementų yra apskaitos tvarkymas pagal Tarptautinius apskaitos standartus (TAS). Atsižvelgiant į Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) rekomendacijas bei LRV 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 patvirtinto galiojančio Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo redakcijos 16 straipsnį, kad „valstybės valdomos įmonės apskaitą tvarko pagal tarptautinius apskaitos standartus“, buvo priimtas sprendimas nuo 2018 m. bendrovės finansinę atskaitomybę tvarkyti vadovaujantis TAS ir finansinių ataskaitų rinkinį už 2018 metus parengti jau pagal TAS.
- ✓ 2019 m. siektina nuosavo kapitalo grąža – 6,3 proc.

### **III. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

Aplinkos veiksnių analizė atliekama siekiant nustatyti veiksnis, turinčios įtakos bendrovės veiklai. Aplinkos veiksniai suskirstyti į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai formuoja bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses, jiems bendrovė gali daryti tiesioginę įtaką. Išorinių veiksnių bendrovė nekontroliuoja, jie kuria jos plėtros galimybes arba kelia pavojus, kuriuos būtina identifikuoti ir suvaldyti.

#### **III.1. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

##### **Organizacinė struktūra**

AB „Detonas“ visos akcijos (100 %) priklauso valstybei. Bendrovės vienintelio akcininko teises įgyvendinanti valstybės institucija – Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. Bendrovė yra priskirta antros kategorijos nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių grupei. Bendrovė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Bendrovės įstatais, kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, kitais teisės aktais, bendrovės organų sprendimais. Visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencija, akcininkų teisės, jų įgyvendinimas yra apibrėžtos

Akcinių bendrovių įstatyme ir Bendrovės įstatuose. Juridinių asmenų registre įregistruotuose Bendrovės įstatuose nurodyta:

- ✓ Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias bendrovės organas,
- ✓ Bendrovės valdyba yra kolegialus valdymo organas,
- ✓ Bendrovės vadovas yra vienasmenis bendrovės valdymo organas.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2017 m. spalio 3 d. įsakymu Nr. 3-453 „Dėl akcinės bendrovės „Detonas“ valdybos narių atrankos organizavimo, bendrųjų ir specialiųjų reikalavimų, nepriklausomumo kriterijų valdybos nariams nustatymo“, buvo nustatyti bendrieji ir specialieji reikalavimai, nepriklausomumo kriterijai kandidatams, pretenduojantiems į AB „Detonas“ valdybos narius. Buvo pavesta organizuoti atranką, siekiant išrinkti 2 valdybos narius į AB „Detonas“ valdybą 4 metų laikotarpiui teisės aktų nustatyta tvarka. AB „Detonas“ 2017 m. spalio mėn. paskelbė atranką, 2018 m. sausio mėn. buvo išrinkti AB „Detonas“ valdybos nariai. Valdybos narius renka visuotinis akcininkų susirinkimas.

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2018 m. sausio 22 d. įsakymu Nr.3-24 „Dėl akcinės bendrovės „Detonas“ valdybos“, buvo:

- ✓ atšaukti iš AB „Detonas“ valdybos Saulius Kerza ir Andrius Šniolis;
- ✓ išrinkti 4 metų laikotarpiui AB „Detonas“ valdybos nariais:
- ✓ Nedas Karklius, nepriklausomas narys;
- ✓ Liutauras Šlajus, Susisiekimo ministerijos Teisės skyriaus vyriausiasis specialistas;
- ✓ Mantas Šukevičius, nepriklausomas narys.

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2018 m. kovo 15 d. įsakymu Nr.3-126 „Dėl akcinės bendrovės „Detonas“ valdybos“, buvo atšauktas iš AB „Detonas“ valdybos Nedas Karklius.

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2018 m. birželio 26 d. įsakymu Nr.3-308 „Dėl akcinės bendrovės „Detonas“ valdybos“, buvo išrinktas į AB „Detonas“ valdybą iki veikiančio valdybos laikotarpio pabaigos Arvydas Darulis, nepriklausomas narys.

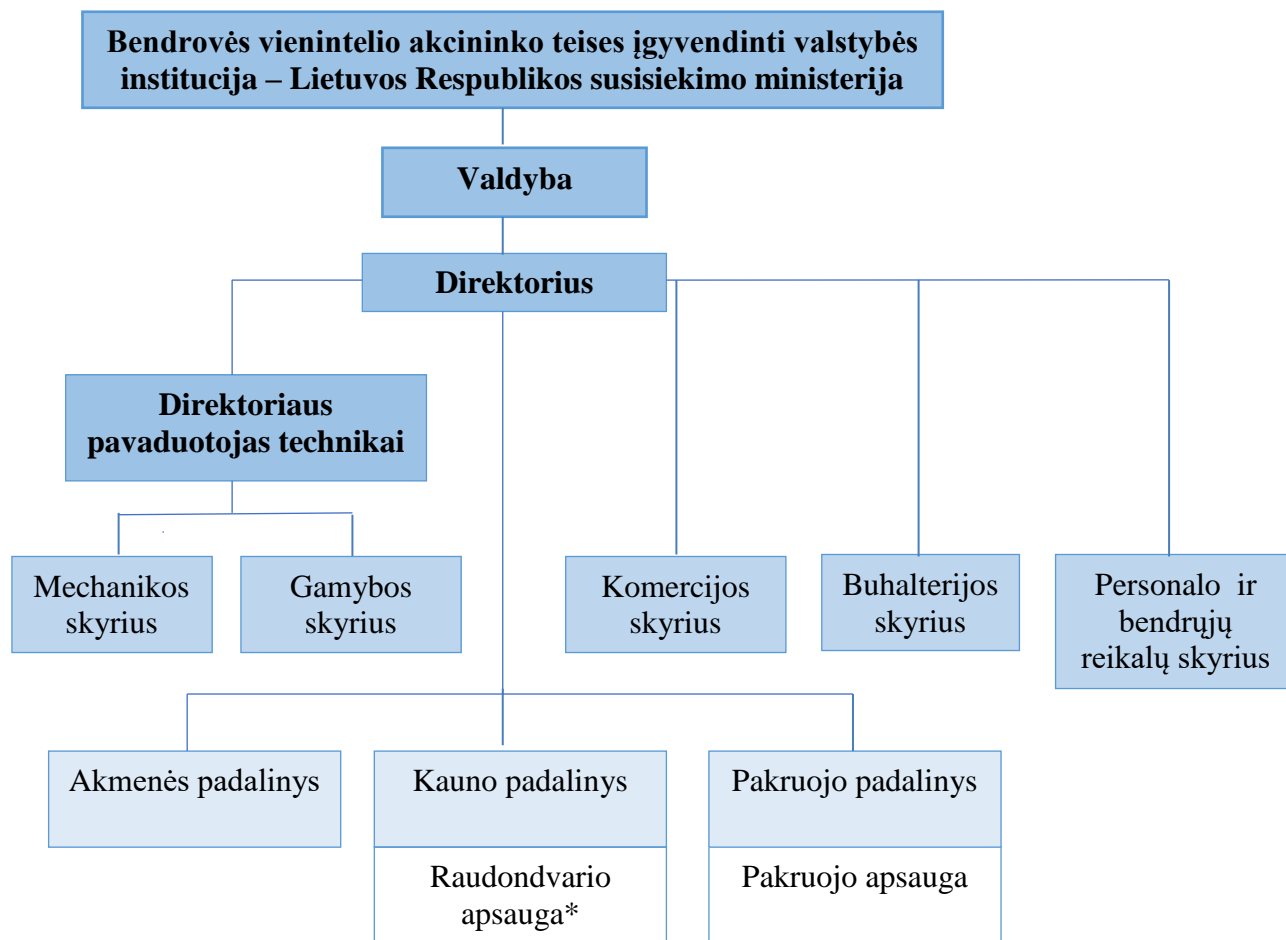
#### ***AB „Detonas“ valdybos sudėtis:***

- ✓ Valdybos pirmininkas – Mantas Šukevičius.
- ✓ Valdybos narys – Liutauras Šlajus.
- ✓ Valdybos narys – Arvydas Darulis.

#### ***Bendrovės vadovas ir jo pavaduotojas:***

- ✓ Direktorius – Vytautas Lunskus.
- ✓ Direktoriaus pavaduotojas technikai – Darius Liobikas.

AB „Detonas“ valdymo struktūros schema, patvirtinta AB „Detonas“ valdybos 2014 m. balandžio 23 d. posėdžio protokolu Nr. 2, pateikta 1 paveikslėlyje.



**1 pav. AB „Detonas“ valdymo struktūros schema**

\*Pastaba. 2016 m. vyko bendrovės vidaus procesų optimizavimas, kurio metu buvo panaikinta Kauno padalinio Raudondvario apsauga (Raudondvario objekte atleisti 4 sargai – pagalbiniai darbininkai). Taip pat Akmenės ir Pakruojo padaliniuose buvo atsisakyta šešių sargų-kūrikų paslaugų.

Bendrovės vadovas (direktorius) renkamas ir atšaukiamas bei atleidžiamas iš pareigų bendrovės valdybos. Direktorius organizuoja kasdienę bendrovės veiklą ir atlieka pareigas, nustatytas Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių ir kituose įstatymuose bei teisės aktuose, bendrovės įstatuose ir bendrovės vadovo pareiginiuose nuostatuose.

Bendrovės administracijos darbuotojai suskirstyti pagal atliekamas funkcijas. Bendrovėje yra mechanikos, gamybos, komercijos, buhalterijos bei personalo ir bendrųjų reikalų skyriai. Bendrovė turi tris gamybinius padalinius: Akmenėje, Kaune ir Pakruojuje. Juose dirbantys darbuotojai atlieka gręžimo, sprogdinimo ir griovimo darbus. Akmenės ir Pakruojo padaliniai yra patogioje geografinėje padėtyje, įsikūrę netoli uolienų išgavimo vietų. Dėl specifinės veiklos Pakruojo objekte yra apsauga. Specialiai parengti bendrovės darbuotojai saugo teritoriją ir statinius, kuriuose gaminama sprogstamoji medžiaga ir laikomi sprogmenys, kontroliuoja į saugomą teritoriją įeinančius ir išeinančius asmenis, atvykstančias ir išvykstančias transporto priemones. AB „Detonas“ sprogmenų laikymo sandėlio specialieji apsaugos organizavimo reikalavimai yra



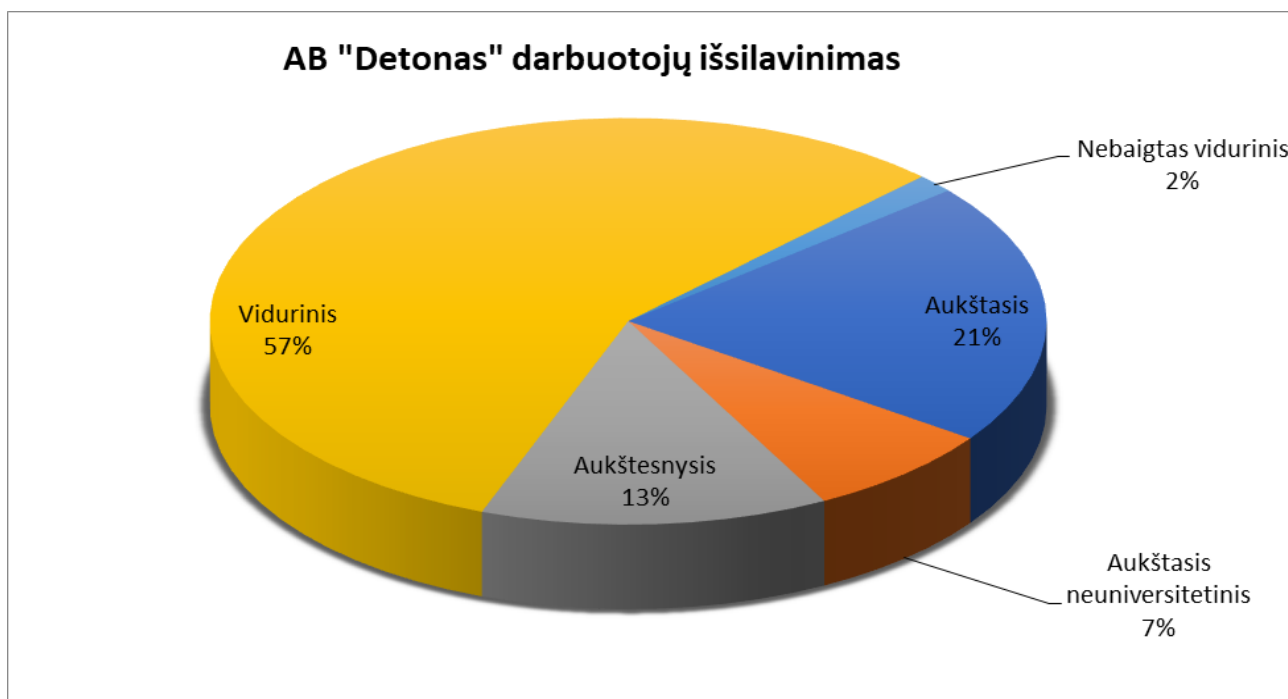
numatyti ir patvirtinti Lietuvos Policijos Generalinio Komisarо 2004 m. lapkričio 18 d. įsakymu Nr. V-547 „Dėl akcinės bendrovės „Detonas“ sprogmenų laikymo sandėlio specialiųjų apsaugos organizavimo reikalavimų patvirtinimo“. Bendrovei apsaugos darbuotojai yra būtini. Komercines ginkluotas turto saugos paslaugas teikiančių bendrovių Pakruojo rajone yra tik viena - UAB „Norgauda“, tačiau naudotis jos paslaugomis finansiškai nenaudinga. Šiuo metu bendrovės Pakruojo padalinio apsaugoje dirbančių šaulių valandinis įkainis yra 5 proc. didesnis už minimalųjį įkainį, o apsaugos skyrių vadų – 15 proc. didesnis.

### Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas

2017 m. pabaigoje bendrovėje dirbo 65 darbuotojai. Darbuotojų kaita bendrovėje yra maža. 2018 m. 1-9 mėn. buvo priimti penki ir atleisti 3 darbuotojai. Bendrovės darbuotojų skaičius 2018 m. rugsėjo mėn. pabaigoje buvo 67 žm. Planuojama, kad 2019 m. bendrovėje dirbs 66 darbuotojai.

2020 m. metais, įdiegus naują sprogdinimo darbų technologiją, planuojama atleisti 4 darbuotojus. Prognozuojamas darbuotojų skaičius 2020 m. ir vėlesniems metams 62 žmonės.

2018 m. rugsėjo mėn. duomenimis, analizuojant darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį, 85 proc. jų yra vyrai, 15 proc. – moterys. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 2 paveikslėlyje.



2 pav. AB „Detonas“ darbuotojų išsilavinimas

Iš paveikslėlyje pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dalis (57 proc.) bendrovės darbuotojų turi vidurinį išsilavinimą. Dauguma jų yra gamybininkai, atliekantys ūkines ir technines funkcijas,

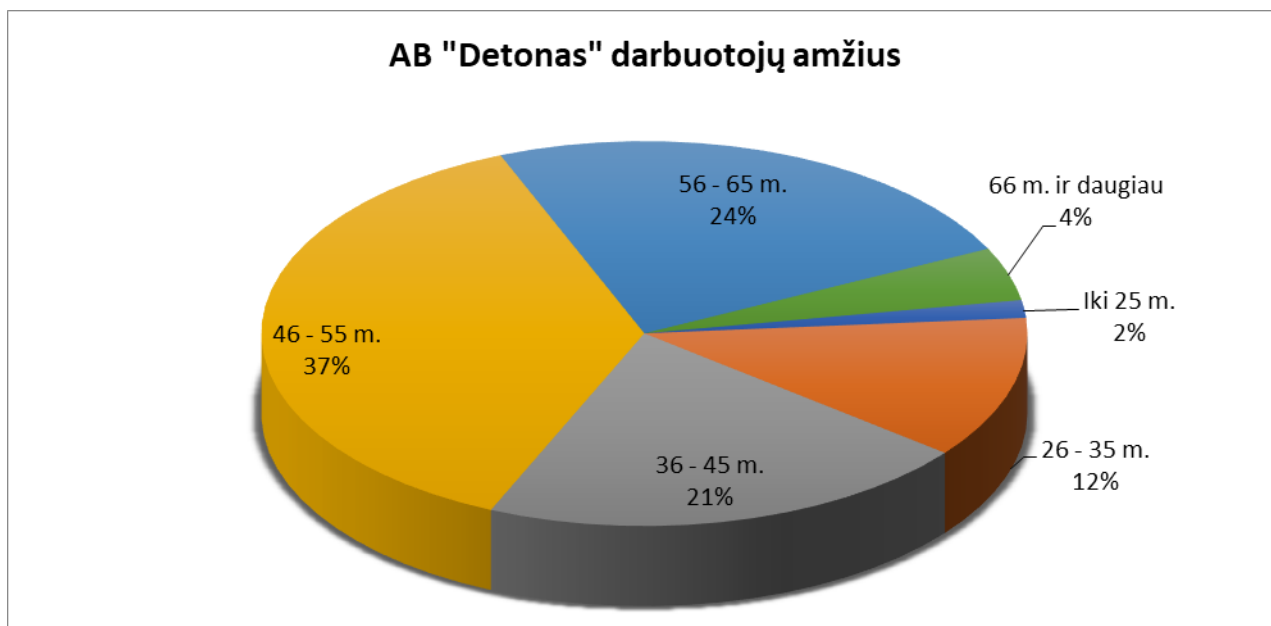
apsaugos darbuotojai. Aukštąjį, aukštąjį neuniversitetinį ar aukštesnįjį išsilavinimą turi 41 proc. darbuotojų.

Bendrovės darbuotojai turi gerus profesinius įgūdžius, reikalingas licencijas ir pažymėjimus sprogdinimo darbams atlikti. Didelis dėmesys skiriamas darbuotojų mokymui, sudarant sąlygas kelti kvalifikaciją ir gauti norimą rezultatą. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas organizuojamas derinant poreikius ir finansines galimybes. Yra sudaryta kvalifikacijos kėlimo komisija. Nustatytų profesijų kvalifikacijos suteikimas ir kėlimas vykdomas šalies mokymo centruose, bendrovės viduje. Organizuojami saugos darbe mokymai, vykdoma nelaimingų atsitikimų prevencija. Bendrovės darbuotojai yra apdrausti asmens draudimu (mirtis dėl nelaimingo atsitikimo, neįgalumo, įvairių traumų).

2018 m. bendrovės darbuotojai dalyvavo skirtinguose mokymuose, seminaruose, konferencijose ar kvalifikacijos kėlimo kursuose. Pagrindinės sritys – sprogdintojų mokymas pagal Lietuvos Policijos generalinio komisaro 2016 m. lapkričio 3 d. įsakymu Nr. 5-V-891 patvirtintą „Sprogdintojų mokymo programą“, atliekų susidarymo apskaita bei lydraščių rengimas GPAIS, kasybos darbų vadovų kursai, elektrotechninio personalo kursai ir atestacija, pirmosios pagalbos ir higienos įgūdžių mokymas ir atestavimas, pagalbinių darbininkų prie sprogstamosios medžiagos gamybos apmokymo programa ir kt. 2018 m. laukiamos personalo mokymų išlaidos siekia 6,7 tūkst. Eur. 2019 - 2022 m. personalo mokymams planuojama skirti po 4,0 tūkst. Eur.

Vadovaudamasi LR 2003 m. sausio 28 d. Sprogmenų apyvartos įstatymo Nr. IX-1315 II sk. 3 str. 5 punkto nuostatomis (su sprogmenimis tiesiogiai dirbantys fiziniai asmenys privalo būti išklause mokymo kursus, kurių programas tvirtina ir išklausytų mokymo kursų pripažinimo tvarką nustato Lietuvos policijos generalinis komisaras, ir turėti tai patvirtinanti pažymėjimą), AB „Detonas“ buvo sudariusi sutartį su UAB „Žmogaus sauga darbe“ dėl sprogdintojų mokymų pagal Lietuvos policijos generalinio komisaro 2016 m. lapkričio 3 d. įsakymu Nr. 5-V-891 patvirtintą „Sprogdintojų mokymo programą“. Tačiau UAB „Žmogaus sauga darbe“ dėl specialistų stygiaus daugiau neplanuoja ruošti sprogdintojų pagal šią programą. AB „Detonas“ planuoja nuo 2020 m. II ketvirčio pradėti pasiruošimą mokymo licencijai gauti, kad galėtų LR švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka mokyti darbuotojus.

Toliau pateikiamas bendrovės darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių.



**3 pav. AB „Detonas“ darbuotojų amžius**

Iš paveikslėlyje pateiktų duomenų matyti, kad nemaža dalis bendrovės darbuotojų yra vyresni kaip 46 metų (37 proc. bendrovės darbuotojų yra 46-55 m. amžiaus, 24 proc. – 56-65 m. ir 4 proc. - 66 m. ir daugiau), todėl kyla rizika pristišti kvalifikuotos ilgalaikės vertės darbo jėgos 5-10 metų laikotarpyje. Ši rizika valdoma pritraukiant jaunesnius darbuotojus, kurie galės pakeisti specialistus, išeinančius į pensiją netolimoje ateityje bei vykstant darbuotojų kaitai. Rizikos valdymo metodai pateikti III.3. skyriuje „Aplinkos veiksnių analizės apibendrinimas – SSGG analizė“ (žr. Strateginiai ryšiai, 5 punktą). Bendrovė vidutinės trukmės laikotarpiu neplanuoja didinti darbuotojų skaičiaus. 2020 m., įdiegus naują emulsinės sprogstamosios medžiagos technologiją, planuojamas darbuotojų skaičiaus optimizavimas. Atsisakius keturių darbuotojų paslaugų, bendrovės darbo užmokesčio sąnaudos su socialinio ir sveikatos draudimo mokesčiais sumažės 75,6 tūkst. Eur.

Gręžimo, sprogdinimo darbų srityje yra sukaupta didelė patirtis. AB „Detonas“ yra vienintelė bendrovė Lietuvoje, minėtoje srityje turinti 60-ties metų patirtį. Todėl sprogdinimo darbų specialistai, jų patirtis yra vertinama ir jų sukauptos žinios perduodamos kitiems, juos pakeičiantiems darbuotojams.

Siekiant didinti socialinę ir materialinę darbuotojų gerovę, numatytos socialinės ir materialinės garantijos kolektyvinėje sutartyje. Kolektyvinėje sutartyje susitarta dėl tam tikrų darbo, socialinių ir kitų sąlygų, dalis jų yra pagerintos, lyginant su darbo kodeksu, įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytais reikalavimais.

Kolektyvinė sutartis apima ir darbo užmokesčio sistemą, kuri yra susieta su veiklos rezultatais.

Vadovų darbo apmokėjimas nustatomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimu Nr.1341 „Dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio“ ir Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministro 2018 m. spalio 15 d. įsakymu Nr. 3-516 „Dėl Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2016 m. kovo 7 d. įsakymo Nr. 3-69 „Dėl akcinių bendrovių, kuriose Susisiekimo ministerija atstovauja valstybei, vadovų darbo užmokesčio“ pakeitimo“.

AB „Detonas“ direktoriaus darbo apmokėjimo tvarkos aprašas patvirtintas 2016 m. kovo 17 d. Valdybos posėdžio protokolu Nr.2 (AB „Detonas“ valdybos 2018 m. gegužės 30 d. posėdžio protokolo Nr. 3 redakcija). Direktorius mėnesinė alga susideda iš dviejų dalių: pastoviosios ir kintamosios.

Mėnesinės algos pastovioji dalis nustatoma koeficientais, taikant atitinkamų metų Lietuvos Respublikos Seimo nustatytą Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų ir valstybės tarnautojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinį dydį ir atsižvelgiant į akcinės bendrovės kategoriją. AB „Detonas“ priskiriama IV kategorijai. Direktorius mėnesinės algos pastoviosios dalies koeficientas – 18,7.

Mėnesinės algos kintamoji dalis priklauso nuo akcinės bendrovės veiklos rezultatų ir nustatoma atsižvelgiant į strateginiame veiklos plane nustatyto ataskaitinio laikotarpio, patvirtinto akcinės bendrovės valdybos, rodiklių įvykdymo. Mėnesinės algos kintamoji dalis neturi viršyti 50 procentų akcinės bendrovės direktoriui nustatytos mėnesinės algos pastoviosios dalies dydžio.

2019 m. AB „Detonas“ direktoriaus mėnesinės algos kintamoji dalis priklausys nuo šių bendrovės ūkinės finansinės veiklos rodiklių:

- 1) pajamų plano vykdymas (kintamosios dalies dydis – 25 proc.);
- 2) nuosavo kapitalo gražos rodiklio vykdymas (kintamosios dalies dydis – 30 proc.);
- 3) pelno (nuostolių) plano vykdymas (kintamosios dalies dydis – 25 proc.);
- 4) investicinio projekto darbų vykdymas (kintamosios dalies dydis – 20 proc.).

Rodiklių dydžiai mėnesinės kintamosios atlyginimo dalies dydžiui nustatyti pateikti 6 ir 8 prieduose.

AB „Detonas“ direktoriaus pavaduotojui technikai taikomos akcinės bendrovės „Detonas“ direktoriaus darbo apmokėjimo tvarkos aprašo nuostatos.

Bendrovės administracijos darbuotojų mėnesinė alga taip pat susideda iš dviejų dalių: pastoviosios ir kintamosios. Darbininkų atlyginimų dydis yra priklausomas nuo atliekamų darbų apimčių.

Kintamosios atlyginimo dalies susiejimas su bendrovės veiklos rezultatų vertinimo rodikliais motyvuoja darbuotojus, skatina juos veikti efektyviau, asmeniškai prisidėti siekiant bendrą įmonės

tikslų. Nustatant atlyginimų dydžius, didelis dėmesys skiriamas, kad jie būtų teisingi tokiais atžvilgiais – įmonės finansinių galimybių, jos darbuotojų bei išorinės rinkos požiūriu.

### **Materialiniai ištekliai ir gamyba**

Bendrovėje yra dažniausiai eksploatuojamos 7 uolienu gręžimo staklės, iš kurių:

✓ 4 yra šiuolaikiškos, mobilios, našiai dirbančios, su dyzeliniu varikliu. Staklių darbas nepriklausomas nuo karjere teikiamos elektros energijos;

✓ 3 yra SBS tipo, kurios yra virš 25 metų senumo. Šios gręžimo staklės yra tiek technologiškai, tiek fiziškai pasenusios. Naudojamas energijos šaltinis – elektros energija, kurios tiekimui užtikrinti karjere reikalinga nutiesti elektros kabelį iki darbų atlikimo vietos. SBS tipo staklės nėra visiškai tinkamos ir technologine prasme: didelis jų gręžinio diametras (215,9 mm ir 229 mm) sąlygoja retą sprogdinimo tinklą, dėl to kartais nekokybiškai susprogdinama uoliena, gaunamas vadinamas „negabaritas“, kurį reikia mechaniškai susmulkinti hidrauliniiais kūjais. Tai didina darbų atlikimo savikainą.

Bendrovė palaipsniui atnauja uolienu gręžimo techniką. Dar vienas mobilias uolienu gręžimo stakles planuojama įsigyti 2021 m.

Šiuo metu efektyviausiai yra naudojamos keturios šiuolaikiškos uolienos gręžimo stakles su kuriomis atliekama didžioji dalis gręžimo darbų. Šios uolienu gręžimo staklės leidžia užtikrinti aukštą gręžimo darbų našumą ir saugias darbo sąlygas.

AB „Detonas“, vadovaujantis "Sprogmenų gamybos saugos, atitikties vertinimo ir sprogmenų techninių dokumentų suderinimo taisyklėmis", patvirtintomis Lietuvos policijos generalinio komisaro 2016 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. 5-V-1089, gamina sprogstamąją medžiagą „Dinamonas ROS“, Licencijos Nr.00001.

Sprogstamoji medžiaga „Dinamono ROS“ yra sertifikuota. Tai įrodo, jog AB „Detonas“ gaminama sprogstamoji medžiaga „Dinamonas ROS“ atitinka Europos sąjungos direktyvų keliamus reikalavimus, nurodytus 93/15/EEB direktyvoje 1 priede. Gautas Jungtinių tautų (JT) numeris pagal ADR (Europos sutartis dėl pavojingų krovinių vežimo keliais). JT numerio priskyrimas sprogstamajai medžiagai „Dinamonas ROS“ reiškia, kad „Dinamonas ROS“ atitinka keliamus reikalavimus transportuojamoms pavojingoms medžiagoms.

AB „Detonas“ taip pat importuoja sprogstamąsias medžiagas iš kitų valstybių tiekėjų: OÜ „Orica-Eesti“, Čekijos įmonės „Explosia“, Lenkijos įmonės „Nitroerg“, Čekijos įmonės „Austin Detonator“.

Sprogmenų apskaita vykdoma vadovaujantis "Sprogmenų apskaitos tvarkos aprašu", patvirtintu Lietuvos policijos generalinio komisaro 2016 m. rugsėjo 30 d. įsakymu Nr. 5-V-785. Sprogmenų saugos kontrolę ir sprogmenų ženklimą, sprogmenų gamybos, prekybos, naudojimo

licencijavimo, kitos sprogmenų civilinės apyvartos reikalavimus ir sąlygas nustato 2016 m. birželio 29 d. "LR Sprogmenų apyvartos kontrolės įstatymas" Nr. XII-2527 ir poįstatyminiai teisės aktai.

AB „Detonas“ gaminama sprogstamoji medžiaga „Dinamonas ROS“, lyginant su importuojamomis medžiagomis, yra pigesnė, tačiau jos gamyba ir naudojimas reikalauja pakankamai daug rankinio darbo. Be to, ši medžiaga yra neatspari vandeniui, didelė išėiga. Įvertinus visus šios medžiagos privalumus ir trūkumus, išanalizavus savikainą, buvo nuspręsta šiuo metu bendrovėje gaminamą ir naudojamą sprogstamąją medžiagą „Dinamonas ROS“ nuo 2020 m. pakeisti emulsine sprogstamąja medžiaga (emulsinės sprogstamosios medžiagos gamybos diegimo etapai nurodyti VII skyriuje „Strateginiai uždaviniai ir veiksmai“, privalumai - X skyriuje „Finansinės prognozės“).

AB „Detonas“ turi 2017 m. rugsėjo 7 dieną Aplinkos apsaugos agentūros priimtą išvadą, kurioje nurodoma, kad emulsinės amonio nitrato matricos gamybai naujai įrengiamoje linijoje esamame gamybiniame pastate poveikio aplinkai vertinimas neprivalomas ir planuojamos ūkinės veiklos poveikio Europos Ekologinio tinklo „Natura 2000“ reikšmingumo nustatymas netikslingas.

2018 m. gegužės 21 d. pabaigtas mokslo tiriamasis darbas „Žemesnio lygio pavojingo objekto AB „Detonas“ galimų pavojų rizikos analizė ir vidaus avarinis planas“. 2018 m. birželio 7 d. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos atliko AB „Detonas“ sprogmenų sandėlio, žemesniojo lygio pavojingo objekto planinį patikrinimą. Tikrinimo metu nebuvo nustatyti galiojančių teisės aktų reikalavimų reikšmingi pažeidimai.

### **Finansiniai ištekliai**

AB „Detonas“ yra pelno siekianti bendrovė. Pagrindinis pajamų šaltinis – bendrovės atliekami gręžimo, sprogdinimo ir griovimo darbai. Bendrovė nevykdo jokios veiklos, kuri būtų finansuojama iš valstybės biudžeto ar kitų šaltinių.

Siekiant užtikrinti veiklos vykdymui ir investicijų finansavimui pakankamus finansinius resursus, didelis dėmesys bendrovėje skiriamas apyvartinio kapitalo valdymui, t.y. atsargų kiekio kontrolei, savalaikiai klientų įsiskolinimo apmokėjimo ir skolų tiekėjams kontrolei. Atsargų poreikis atidžiai planuojamas, siekiant „neįšaldyti“ nuosavų lėšų atsargose, o panaudoti jas verslo plėtrai ir kitiems procesams. Bendrovėje palaikomas atsargų lygis yra minimalus, tačiau jis negali būti per mažas, nes kitaip nebus užtikrintas ekonomiškasis ir nepertraukiamasis darbo procesas. Kitas svarbus dalykas – pardavimai. Pajamos yra grynųjų pinigų šaltinis, naudojamas tolimesnėje bendrovės veikloje, todėl nuo to, kaip yra planuojamas pajamų uždirbimas ir kontroliuojamas jų surinkimas, priklauso tolimesnė įmonės veikla. Šiuo metu su pagrindiniais bendrovės klientais sudarytose sutartyse numatyti apmokėjimų atidėjimai siekia 40-45 k.d. Sudarant sutartis su vienkartiniais

klientais, stengiamasi numatyti kuo greitesnį atliktų paslaugų apmokėjimą, įvertinti jų mokumo galimybes.

Remiantis 2018 m. laukiamais rezultatais, bendrovė minėtus metus planuoja baigti pelningai. Iki šiol bendrovės veiklos vykdymui, numatytų projektų ir investicijų finansavimui, dividendų išmokėjimui užtekdavo bendrovės uždirbtų nuosavų lėšų, tačiau 2017 m. pradžioje pradėjus diegti naują emulsinės sprogstamosios medžiagos gamybos technologiją, 2018 m. akcininkui priėmus sprendimą dėl įstatinio kapitalo mažinimo, bendrovei nuosavų lėšų neužteks.

Bendrovė įvertinusi savo finansinius išteklius, kylančias vykdomos veiklos rizikas bei būtinus mokėjimus (dividendai, įstatinio kapitalo mažinimas, investicinis projektas) planuoja, kad įsipareigojimams tinkamai vykdyti bus reikalinga 300,00 tūkst. eurų paskola. Šią paskolą planuojama gauti 2019 m. pradžioje.

Bendrovės galimybės skolintis yra ribotos, nes ji turi nedaug likvidaus nekilnojamojo turto, kurį galima įkeisti.

Finansų apskaita vykdoma pagal patvirtintą AB „Detonas“ apskaitos politiką, nustatytus bendruosius apskaitos reglamentus bei reikalavimus, Lietuvos Respublikos įstatymus. Konkurso būdu išrenkama audito įmonė kiekvienais metais atlieka AB „Detonas“ finansinių ataskaitų rinkinio ir metinio pranešimo auditą. 2018 - 2020 m. finansinių ataskaitų rinkinio ir bendrovės metinio pranešimo auditui atlikti skelbiamos apklausos būdu buvo išrinkta Audito UAB „In salvo“.

### **Technologiniai ištekliai**

Informacinių sistemų diegimas, veiklos procesų technologinis optimizavimas ir automatizavimas atveria didžiulį potencialą bendrovės veiklos efektyvinimui. Bendrovė pagal poreikį ir finansines galimybes atnaujina turimą informacinių technologijų techninę ir programinę įrangą, diegia naujas sistemas.

Bendrovėje yra įdiegta:

- ✓ „LABBIS BONUS“ žmogiškųjų resursų valdymo sistemos dalis – modulis „Personalas“. Naudojant šį modulį, galima efektyviai atlikti bendrovės darbuotojų apskaitą, kaupiti įvairiapusę informaciją apie įmonės darbuotojus (stažą, išsilavinimą, amžių ir kt.), gauti išsamią informaciją apie darbuotojų atostogų normas ir atostogų likutį, formuoti personalo įsakymus. Įdiegtame modulyje ataskaitų generatorius leidžia laisvai ir lanksčiai suformuoti įvairias ataskaitas apie darbuotojus. Tai įgalina operatyviai suteikti būtiną informaciją administracijai, kitoms įmonės tarnyboms ir optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus: žmogiškųjų išteklių planavimą, atranką, mokymą, darbuotojų darbo rezultatų vertinimą ir kt;

- ✓ nauja buhalterinės programos LABBIS 4 versija, kuri sukurta remiantis naujausiomis technologijomis, iš darbo vietų kompiuterių nėra reikalauja tiek daug resursų, visi skaičiavimai ir operacijos vykdomos serveryje, pagerintas ataskaitų pateikimo greitis, visos ataskaitos perkeliama į Microsoft excel failus. LABBIS 4 suderinta su visomis naujausiomis naršyklėmis ir Windows operacinėmis sistemomis. Tai suteikia galimybę pagal įstatymuose numatytus naujus reikalavimus pateikti duomenis atitinkamoms institucijoms;
- ✓ naujas serveris, kuris yra didesnės talpos, užtikrinantis informacijos apsaugą, lokalių bei nutolusių vartotojų prieigos kontrolę;
- ✓ nauja Pakruojo padalinio sprogmenų saugojimo sandėlių ir sprogstamosios medžiagos gamybos komplekso kompiuterinės įeigos kontrolės sistema, atnaujinant pagrindinį serverį, kompiuterius bei kontrolės įeigos fiksavimo ir valdymo mazgus;
- ✓ dalies transporto priemonių ir savaeigių gręžimo staklių kuro nuotolinio stebėjimo ir kontrolės sistema, kuri padeda užtikrinti optimalų kuro sunaudojimą ir tikslią darbo laiko apskaitą;
- ✓ Kauno administracijos pastate, Pakruojo ir Akmenės padalinių teritorijoje vaizdo stebėjimo ir registravimo sistemos, kurios padeda užtikrinti teritorijų apsaugą.

Šiuo metu bendrovėje technologiškai nepažangus, reikalaujantis daug rankinio darbo, yra pagrindinės sprogstamosios medžiagos Dinamonas ROS gamybos procesas, tačiau nuo 2020 įdiegus naują emulsinės sprogstamosios medžiagos technologiją, pagrindinė sprogstamoji medžiaga Dinamonas ROS bus keičiama skysta emulsine sprogstamąja medžiaga.

Tobulintina sritis gali būti mechaniniai ardymo griovimo darbai. Turima technika jų atlikimui yra pakankamai pasenusi ir ribota. Tačiau esant sudėtingai konkurencinei situacijai tarp statybos ir griovimo darbus atliekančių privačių bendrovių, nepavykstant užtikrinti pastovaus darbų, laimėtų viešuosiuose konkursuose, srauto, šiuo metu investuoti į šios srities vystymui reikalingą, technologine prasme pažangią techniką nenumatoma.

### **Vadybos sistemos**

Bendrovėje yra įdiegtos bei prižiūrimos kokybės, aplinkosaugos bei profesinės saugos ir sveikatos vadybos sistemos, užtikrinančios ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 ir OHSAS 18001:2007 reikalavimų vykdymą. Sertifikavimo apimtis - sprogdinimo ir griovimo darbai bei projektavimas, sprogstamųjų medžiagų gamyba.

*ISO 9001 – kokybės vadyba. Kokybės užtikrinimas ir dėmesys klientui.* Sertifikuota kokybės vadybos sistema parodo nuolatinio gerinimo ir klientų pasitenkinimo užtikrinimo įsipareigojimą. Tai materialinė verslo nauda, kuri vaidina svarbų vaidmenį kuriant tvarų verslo



efektyvumą. ISO 9001 standartas pateikia konkrečius reikalavimus, taikomus kokybės vadybos sistemai, kuri padeda nuosekliai teikti produktus ir paslaugas, patenkinti klientų lūkesčius ir užtikrinti atitiktį teisės aktų reikalavimams.

Kokybės vadybos sistemos nepriklausomas įvertinimas ir sertifikavimas demonstruoja rinkai, kad dirbame taikydami veiksmingą kokybės vadybos sistemą.

ISO 9001 siūlo vadybos sistemos modelį, orientuotą į verslo procesų veiksmingumą, siekiant pageidaujamo rezultato.

Standartas skatina procesinį požiūrį, pabrėžiant reikalavimus, pridedamąją vertę, procesų veiksmingumą ir nuolatinį gerinimą, įgyvendinant ir matuojant tikslus.

ISO 9001 sertifikatas parodo galimiems klientams bendrovės gebėjimą atitikti reikalavimus ir poreikius. Tokiu būdu pasiekiamas:

- ✓ didesnis klientų pasitenkinimas, kuris skatina verslo plėtrą;
- ✓ reikšmingas konkurencinis pranašumas, kadangi vis daugiau bendrovių iš tiekėjų reikalauja vadybos sistemos sertifikatų.

**ISO 14001 - aplinkos apsaugos vadyba. Įsipareigojimas saugoti aplinką.** ISO 14001 pateikiamos gairės bendrovei, siekiant aplinkos apsaugos veiksmingumo gerinimo ir užtikrinant aplinkos apsaugos politikos įsipareigojimus.

Standartas nurodo reikalavimus, kaip aktyviai siekti užsibrėžtų rezultatų:

- ✓ nustatyti ir suprasti aplinkos apsaugos aspektus ir jų poveikį;
- ✓ suprasti, kaip valdyti reikšmingus aspektus, įdiegti reikiamas priežiūros priemones ir nustatyti aiškius tikslus, siekiant aplinkos apsaugos veiksmingumo;
- ✓ sukurti aplinkos apsaugos politiką ir tikslus;
- ✓ valdyti įsipareigojimus suinteresuotosioms šalims bei teisinių reikalavimų atitiktį;
- ✓ nuolat gerinti vadybos sistemą, siekiant aplinkos apsaugos veiksmingumo.

Šis standartas padeda bendrovei:

- ✓ sukurti ir valdyti aplinkos apsaugos vadybos sistemą, kuri lanksčiai pritaikoma prie konkrečių bendrovės poreikių ir lūkesčių;
- ✓ sukurti aplinkos apsaugos veiksmingumo gerinimo ir veiksmingos stebėsenos priemonę;
- ✓ užtikrinti taršos mažinimą;
- ✓ gerinti išteklių valdymą, įskaitant energijos suvartojimą ir kaštų ekonomiją;
- ✓ užtikrinti tikslesnę atitiktį teisiniams reikalavimams.

**OHSAS 18001 - profesinė sauga ir sveikata. Užtikrina saugą ir sveikatą darbe bei veiksmingą teisinės atitikties valdymą.** Nepriklausomas vadybos sistemos įvertinimas ir OHSAS 18001 sertifikatas įrodo atitiktį saugos ir sveikatos standartams, tokiu būdu didinant bendrovės reputaciją ir stiprinant prekės ženklą.

OHSAS 18001 - užtikrina žinomas vadybos principų gaires. Standartas reikalauja, kad bendrovė identifikuotų ir įvertintų rizikas, susijusias su jos veikla, bei apibrėžtų reikiamas valdymo priemones ir tikslus, siekiant gerinti profesinės saugos ir sveikatos veiksmingumą.

OHSAS 18001 reikalauja, kad bendrovė identifikuotų profesinės saugos ir sveikatos teisinius reikalavimus ir užtikrintų jų atitiktį.

OHSAS 18001 privalumų yra daug, tačiau reikšmingiausia yra materialinė nauda bei įrodomas profesinės saugos ir sveikatos veiksmingumo gerinimas, aukštesnis kontrolės lygis teisinės atitikties srityje.

OHSAS 18001 standartas padeda bendrovei:

- ✓ įdiegti ir nuolat gerinti profesinės saugos ir sveikatos vadybos sistemą, siekiant sumažinti galimus pavojus personalui ir kitoms suinteresuotoms šalims;
- ✓ dirbti sistemingai, siekiant profesinės saugos ir sveikatos gerinimo ir išvengti pasikartojančių nelaimingų atsitikimų;
- ✓ užtikrinti atitiktį nustatytiems profesinės saugos ir sveikatos politikoms bei demonstruoti tokią atitiktį kitiems;
- ✓ užtikrinti nuolatinę teisinę atitiktį.

Siekiant efektyviai įgyvendinti integruotos kokybės, aplinkosaugos ir profesinės saugos ir sveikatos vadybos sistemos reikalavimus, įmonės vadovybė įsipareigoja numatyti ir įgyvendinti konkrečius tikslus. Kiekvieno darbuotojo pareiga, nepriklausomai nuo jo užimamų pareigų ir išsilavinimo lygio, – suprasti kokybės, aplinkosaugos ir profesinės saugos ir sveikatos politikos principus ir sąmoningai visapusiškai prisidėti prie iškeltų uždavinių įgyvendinimo.

Aukščiausio lygio vadovai prisiima visišką atsakomybę, kad kokybės, aplinkosaugos ir profesinės saugos ir sveikatos politika būtų suprasta ir įgyvendinta visuose bendrovės lygiuose. Su įmonės politika yra supažindinami visi bendrovės darbuotojai, ji viešai skelbiama visoms suinteresuotoms šalims.

AB „Detonas“ pagrindiniai tikslai:

- ✓ grėžimo sprogdinimo darbų apimčių didinimas;
- ✓ efektyvi, stabili ir pelninga įmonės veikla, naudojant kokybiškas medžiagas ir priemones, tenkinant klientų reikalavimus ir lūkesčius, saugant aplinką, rūpinantis žmonių sveikata.

AB „Detonas“ vadovybė, siekdama užsibrėžto tikslo, įsipareigoja laikytis šių nuostatų:

- ✓ siekti patenkinti klientų reikalavimus, gerinti įmonės paslaugų kokybę ir didinti įmonės veiklos efektyvumą, siekiant sėkmingai konkuruoti dabartinėje ir ateities rinkose;
- ✓ visuose procesuose mažinti medžiagų ir energijos sąnaudas, siekiant sumažinti neigiamą poveikį aplinkai;
- ✓ sukurti saugias ir nepavojingas sveikatai darbo vietas;

- ✓ palaikyti ir kelti darbuotojų kvalifikaciją;
- ✓ analizuoti savo veiklos rezultatus, stebėti rinkos poreikius ir pagal juos numatyti tolimesnės veiklos uždavinius;
- ✓ savo veiklą vykdyti remiantis verslo etikos principais.

UAB „DNV GL Lietuva“ atlieka vadybos sistemų sertifikavimą (kas trys metai) ir periodinį priežiūros auditą. Auditas atliekamas kaip formali sertifikavimo proceso dalis, siekiant išlaikyti vadybos sistemos sertifikatą. Pagrindinis vadybos sistemos audito tikslas yra nustatyti atitiktį vadybos sistemos standarto reikalavimams. Jo metu taip pat įvertinamas vadybos sistemos veiksmingumas, siekiant užtikrinti bendrovės pajėgumą pasiekti nustatytus tikslus ir atitikti taikytinus teisinius, norminius bei sutartinius reikalavimus.

Kasmet atliekamas integruotos vadybos sistemos (kokybės, aplinkosaugos bei profesinės saugos ir sveikatos) vidaus auditas, kurio metu tikrinama, kaip bendrovėje užtikrinamas teisiųjų reikalavimų vykdymas, procesų vyksmas ir produktų atitiktis, darbo aplinkos aspektai, susiję su profesine sauga ir sveikata, aplinkos apsaugos veiksmingumas.

Vadovaujantis įmonės kokybės, aplinkosaugos bei profesinės saugos ir sveikatos politika, bendrovė siekia užtikrinti suinteresuotų šalių lūkesčius, papildomą profesinės rizikos nustatymą, siekia rodyti tvirtą pilietinę savimonę žmonėms ir aplinkai.

### **Veiklos analizė**

Pagrindinė bendrovės veikla yra gręžimo, sprogdinimo ir griovimo darbai. Šios veiklos pajamos sudaro apie 97 - 99 proc. visų įmonėje uždirbamų pajamų. Bendrovė dirba tik Lietuvos rinkoje, turi 6 pagrindinius užsakovus, kuriems atliekami gręžimo, sprogdinimo darbai karjeruose. Šie užsakovai yra pastovūs ir su jais bendraujama daug metų.

Karjeruose atliekamų gręžimo, sprogdinimo darbų intensyvumas yra labai priklausomas nuo pagrindinių užsakovų veiklos planų ir gręžimo, sprogdinimo darbų poreikio, užsakovų pagamintos produkcijos paklausos rinkoje. Vyrauja tiesioginė priklausomybė tarp bendrovės atliekamų uolienų gręžimo, sprogdinimo darbų poreikio ir skaldos paklausos rinkoje. Užsakovams parduodant daugiau skaldos, daugiau užsakoma gręžimo, sprogdinimo darbų ir atvirkščiai, todėl AB „Detonas“ turi sugebėti lanksčiai prisitaikyti prie užsakovų darbų apimčių poreikio svyravimų.

Bendrovė turi sukaupusi pakankamą gamybinę ir techninę bazę gręžimo, sprogdinimo darbams atlikti. Tačiau ši bazė, esant nepakankamai darbų paklausai arba ne sezono metu, yra nepilnai išnaudojama. Didelę neigiamą įtaką įmonės veiklai turi sezoniškumas, t.y. šaltasis metų laikotarpis su minusine oro temperatūra, kai pagrindiniai užsakovai gamybos nevykdo ir gręžimo, sprogdinimo darbai karjeruose neatliekami. Pirmas metų ketvirtis bendrovės veiklai būna nuostolingas. 2018 m. I ketv. pajamos siekė 296,7 tūkst. Eur, sąnaudos – 473,5 tūkst. Eur, patirtas

nuostolis – 176,8 tūkst. Eur. 2019 m. I ketv., remiantis pagrindinių užsakovų darbų poreikio prognozėmis bei apskaičiavus planuojamas gauti pajamas, taip pat bus nuostolingas (detalesnė analizė pateikiama X skyriuje „Finansinės prognozės“). Net ir nevykdant gamybos, yra patiriamos tam tikros išlaidos. Tai atlyginimai darbuotojams, atostoginiai, su jais susiję Sodros mokesčiai, ilgalaikio turto nusidėvėjimo, įrengimų remonto, kitos pastovios sąnaudos.

Mechaniniai ardymo, griovimo darbai dažniausiai vykdomi pavykus laimėti konkursus. Šių darbų intensyvumą prognozuoti yra neįmanoma. Turima technika jų atlikimui yra pakankamai ribota ir pasenusi.

Bendrovės atliekamų gręžimo, sprogdinimo darbų savikaina yra labai priklausoma nuo gamyboje naudojamų žaliavų kainų svyravimų. Pvz., gręžimo, sprogdinimo darbų savikainoje (nevertinant pridėtinių veiklos sąnaudų) sprogstamosios medžiagos ir sprogdinimo priemonės sudaro apie 20 proc. Joms pabrangus 10 proc., gręžimo sprogdinimo darbų savikaina didėja 2 proc. Siekiant mažesnės darbų savikainos, aktyviai dirbama su esamais medžiagų ir paslaugų tiekėjais, ieškoma naujų tiekimo galimybių. Atsižvelgiant į gamyboje naudojamų medžiagų kainų kitimą, pagal galimybes naudojamos ekonomiškios ir efektyvios sprogstamosios medžiagos ir sprogdinimo priemonės.

## III.2. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

### Konkurencinės aplinkos analizė

Konkurencinės aplinkos analizė atliekama taikant Porterio penkių konkurencinių įtakų modelį. Remiantis šiuo modeliu vertinama bendrovės padėtis rinkoje ir kiti rinkos dalyviai: tiekėjai, pirkėjai, alternatyvios paslaugas teikiančios įmonės, esami ir būsimi konkurentai.

**1. Tiekėjai.** Bendrovė, vykdydama savo veiklą, bendradarbiauja su įvairiais tiekėjais tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Tiekėjų pasirinkimas, perkant detales, kurą, medžiagas, įvairias paslaugas yra pakankamas, tačiau įsigyjant sprogstamasias medžiagas situacija yra sudėtingesnė. Lietuvos teritorijoje naudojamos sprogstamosios medžiagos ir sprogdinimo priemonės (toliau sprogmenys), pagal galiojančius teisės aktus, turi būti paženklintos CE atitikties ženklu. Todėl bendrovės galimybės rinktis tiekėjus yra ribotos, nes ne visi pasaulinėje rinkoje gaminami sprogmenys turi CE ženklumą. Sprogmenys yra specifinis produktas, todėl bendrovė, pasirinkdama tiekėjus, turi įvertinti logistikos ypatumus: privalomi pervežimo leidimai bendrijos viduje, specialus transportas bei sprogmenis galintys vežti vežėjai. Pervežimo leidimai bendrijos viduje yra derinami su kiekviena valstybe, per kuria bus gabunami sprogmenys ir tai užima labai daug laiko (kiekvieną valstybę turi apie 30 dienų priimti sprendimą). Įmonė stengiasi šiuos leidimus susitvarkyti iki darbų sezono pradžios. Situacijos nepalengvina ir tai, kad įmonė turi iš anksto nuspręsti, kokių medžiagų ir kokio kiekio reikės, nes visą šią informaciją surašoma leidime. Tiekėjai produkciją gamina tik

gavę konkretų užsakymą, kurį įvykdo per 4 savaites. Visa tai riboja galimybes lengvai keisti sprogmėnų tiekėjus ar jų asortimentą. Produkcijos specifika ir sudėtingi reikalavimai sudaro tiekėjams galimybę kelti kainas. Bendrovė stengiasi sudaryti ilgalaikes sutartis su tiekėjais ir, pagal atliekamų darbų specifiką ir turimą sprogmėnų asortimentą, renkasi ekonomiškai naudingiausią tiekėją kiekvienam pirkimui.

**2. Pirkėjai.** Gręžimo, sprogdinimo darbų rinka Lietuvoje ribota, sprogdinimas - specifinė paslauga. Šios paslaugos nuolatiniai pirkėjai yra įmonės užsiimančios kietųjų naudingų iškasenų gavyba ir perdirbimu. Šiuo metu Lietuvoje yra šešios įmonės, kurioms reikalinga gręžimo, sprogdinimo paslauga uolienos kasybai, kad ją išgavę apdorotų ir pateiktų klientams. Visos šios įmonės yra AB „Detonas“ klientai, su jais bendradarbiaujama daug metų. Naujų pirkėjų šiame segmente Lietuvoje neatsirado nuo 2009 m.

Dar vienas pirkėjų segmentas yra „atsitiktinis“. Tai klientai, kurie norėdami nugriauti įvairius statinius, įmonės teikiama paslauga - sprogdinimo darbai - pasinaudoja vieną kartą. Šis pirkėjų segmentas yra labai nepastovus, nes griovimo darbų paslaugą, sprogdinimo būdu, perka tik tada, kai griovimo darbų negali atlikti technikos pagalba. Įmonė negali šios segmento pirkėjų nei išlaikyti, nei prognozuoti jų kiekio.

Gręžimo, sprogdinimo darbų paslauga yra išskirtinių priemonių bei licencijų reikalaujanti paslauga, todėl paslaugos nuolatiniai pirkėjai negali lengvai ir greitai pakeisti paslaugos tiekėjo. Tačiau dalis pirkėjų aktyviai domisi alternatyviais gręžimo, sprogdinimo paslaugų tiekėjais, gauna pasiūlymus iš aplinkinėse šalyse gręžimo, sprogdinimo darbus atliekančių įmonių. AB „Detonas“, siekdama išlaikyti pagrindinius savo klientus, atsižvelgdama į jų domėjimąsi alternatyviais sprogdinimo paslaugos tiekėjais, stengiasi pasiūlyti konkurencingas atliekamų gręžimo – sprogdinimo paslaugų kainas, ribodama jų kėlimą. 2018 m. daliai pagrindinių užsakovų gręžimo, sprogdinimo darbų kainos buvo sumažintos.

Norint pradėti gręžimo – sprogdinimo darbus vykdyti užsienyje, daugeliu atvejų reikia registruoti įmonę toje šalyje bei įrengti visą reikalingą materialinę bazę sprogmėnų naudojimui, gauti licencijas.

Griovimo darbų rinkoje vyrauja labai didelė konkurencija, todėl laimėti griovimo darbų konkursus yra labai sunku. Be to, griovimo darbų užsakymai dažnai būna kartu su statybų darbais, kurių AB „Detonas“ neatlieka. Pagrindinis kriterijus, renkantis griovimo darbus atliekančias įmones, yra kaina.

**3. Esami konkurentai.** AB „Detonas“ nėra vienintelė įmonė Lietuvoje, turinti sprogmėnų naudojimo licenciją, ar vienintelė įvykdžiusi teisės aktų reikalavimus ir teikianti sprogdinimo darbų paslaugą. Nuo šių metų gręžimo, sprogdinimo darbų paslaugą viename karjere teikia UAB

„Eksplosita“ su estų sprogdinimo darbų kompanija Voglers OÜ. UAB „Eksplosita“ įsteigė karjerą eksploatuojančios bendrovės pagrindiniai akcininkai. UAB „Eksplosita“ su Voglers OÜ gręžimo, sprogdinimo darbus karjere pradėjo nuo 2018 m. rugsėjo mėn. pradžios. Šiuo metu renkama informacija apie šias įmones, vertinami jų pajėgumai atlikti gręžimo, sprogdinimo darbus. Turima informacija, kad du sprogmenų laikymo sandėliai Lietuvoje jau įrengti, dirba su vienomis uolienu gręžimo staklėmis Klovainių karjere, sprogdina naudojant birią ir emulsinę sprogstamąją medžiagą, 2018 m. rugsėjo – gruodžio mėn. išsprogdintos dolomito uolienos kiekis siekė 30-50 m<sup>3</sup>.

Voglers OÜ buvo Švedijos įmonė, 1996 m. pradėjusi dirbti Estijos karjeruose. Nuo 2010 m. 60 proc. įmonės akcijų priklauso estų kapitalui. Voglers OÜ turi dvi gręžimo stakles, taip pat turi techniką, skirtą gręžinių užtaisymui biria ir emulsine sprogstamąja medžiaga. Nuo 2010 m. Voglers OÜ dirbo kartu su „Van Oord DMC BV“. Nuomodami gręžimo stakles ir samdydami sprogdintojus dirbo įvairiuose tarptautiniuose projektuose visame pasaulyje - Norvegijoje, Švedijoje, kur dalyvavo net ir anglų kompanija „Bam Richies“. Iš viso dirbdavo apie 45 darbuotojus, iš jų 7 darbuotojai - pastovūs. Voglers OÜ yra EMTEL - Estijos kasybos įmonių asociacijos ir BEF - Švedijos sprogdinimo rangovų asociacijos narė.

Konkurentų įsitvirtinimas Lietuvos rinkoje vidutiniu laikotarpiu gali sąlygoti bendrovės užimamos rinkos dalies nuo 10 iki 30 proc. mažėjimą.

Agresyvią konkurenciją bendrovė patiria viešųjų pirkimų statybų sektoriaus griovimo srityje. Konkuruoti su statybos ir griovimo darbus atliekančiomis privataus kapitalo įmonėmis yra labai sudėtinga. Bendrovei paskaičiavus kainas pagal galiojančius teisės aktus (statybinių atliekų tvarkymas, tiksli darbo laiko apskaita, darbo užmokestis, mokesčiai ir t.t.), atliekamų griovimo darbų kaina dažnai tampa nekonkurencinga, o ją sumažinus, tenka dirbti su minimaliu pelnu arba tik padengiant patirtas sąnaudas.

**4. Pakaitalų grėsmė.** Bendrovės siūloma paslauga - sprogdinimo darbai - yra unikali. Sprogdinimo darbai kol kas nepakeičiami smulkinant dolomitą ir klintis jų gavyboje. Uolienu trūpinimas mechaniniu būdu nėra efektyvus, nes reikia galingos ir brangios technikos, kuri, dirbant tokį darbą, labai greitai dėvisi.

Statybų srityje pastatai sprogdinimo būdu griaunami pakankamai retai, nes tam turi būti atitinkamos techninės galimybės. Dažniausiai griovimo darbai atliekami mechaniniu ardymo būdu, naudojant tam specialiai skirtą techniką.

**5. Naujų konkurentų grėsmė** gręžimo, sprogdinimo darbų rinkoje yra reali tiek iš įmonių, jau turinčių sprogmenų naudojimo licenciją ir bet kada galinčių įvykdyti visus teisės aktų reikalavimus ir pradėti teikti paslaugas, tiek ir naujai gausiančių licencijas ar rašytinius pritarimus Lietuvos ar ES šalių įmonių. Grėsmę kelia ir Latvijoje esantis konkurentas SIA „Spradziens“. Dėl

patikimų duomenų trūkumo pateikti šios užsienio kompanijos pagrindinių finansinių ir veiklos rodiklių palyginamosios analizės negalime.

Naujų konkurentų įsitvirtinimui rinkoje įtakos gali turėti šie veiksniai: gręžimo, sprogdinimo darbų paklausos ir kainų svyravimai, minėtų paslaugų apimčių mažėjimas kitose aplinkinėse ES šalyse ir pan. Kintant šiems veiksniams, gali susidaryti palankios sąlygos naujų konkurentų patekimui į Lietuvos gręžimo, sprogdinimo darbų rinką.

### Politiniai veiksniai

Politinė aplinka – politinių jėgų ir vyriausybės veiklos poveikis verslo įmonei. Politiniai veiksniai nubrėžia įmonės veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Todėl įmonės planams, laukiamiems rezultatams, plėtros galimybėms svarbi politinių veiksmų kryptis ir pastovumas.

Bendrovės veiklai didelę įtaką daro valstybės politikos pokyčiai šiose srityse:

- ✓ kelių sektorius;
- ✓ statybų sektorius;
- ✓ Lietuvos Respublikos teisės aktų pakeitimai dėl akcinių bendrovių, kuriose valstybei nuosavybės teise priklauso akcijų, paskirstytinojo pelno dalies, skiriamos dividendams į LR valstybės biudžetą išmokėti;
- ✓ bendrovės privatizavimas;
- ✓ valstybės mokesčių (pridėtinės vertės, socialinio draudimo, pelno ir kt.) politikos keitimas.

**Kelių tiesimui skiriamos lėšos.** LR Vyriausybė kiekvienų metų pradžioje patvirtina kelių priežiūros ir plėtros programos (KPPP) finansavimo lėšų naudojimo sąmatą.

### Metinės KPPP finansavimo sąmatos<sup>1</sup>

2 lentelė

Metai	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Suma, tūkst. Eur	306.854,4	388.547,3	454.003	499.491	492.662
Pokytis, tūkst. Eur		81.692,9	65.455,7	45.488	-6.829
Pokytis, proc.		27	17	10	-1

2018 m. KPPP finansavimo lėšų naudojimo sąmatoje keliams paskirstyta 492.662 tūkst. Eur, t.y. 1 proc. mažiau nei 2017 m. KPPP lėšomis bus atliekami kelių tiesimo ir rekonstrukcijos darbai, įgyvendinama saugaus eismo politika, diegiamos intelektinės transporto sistemos, rengiami kelių ir jų statinių techniniai projektai. 2018 m. ir toliau didžiausias dėmesys bus skiriamas transeuropiniam kelių tinklui ir valstybinės reikšmės žvyrkelių asfaltavimo darbams visoje Lietuvoje.

<sup>1</sup> <https://lakd.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/finansavimas/metines-kppp-finansavimo-samatos>

„Via Baltica“ plėtrai numatoma panaudoti beveik 34 mln. Eur. Panaudojant šias lėšas kartu su ES investicijomis, iki šių metų pabaigos planuojama baigti automagistralės Kaunas–Marijampolė rekonstrukcijos darbus, taip pat Panevėžio aplinkkelio rekonstravimo darbus.

Valstybinės reikšmės žvyrkelių atkarpu, jungiančių asfaltuotus kelių ruožus, asfaltavimo programai numatyta skirti per 53 mln. Eur. Šiais metais planuojama išasfaltuoti daugiau kaip 300 km žvyrkelių.

Kaip ir buvo planuota, dalis programos lėšų atiteks krašto kelio Šilutė–Rusnė rekonstravimo darbams, taip pat estakados šio kelio užliejamame ruože statyboms. Iš KPPP fondo kelio Šilutė–Rusnė rekonstruoti, naujos estakados šio kelio užliejamame ruože statybos techniniam projektui parengti ir įgyvendinti, statybos darbams atlikti šiemet numatyta skirti 10 mln. Eur.

Kita keliams skiriamų lėšų dalis – daugiau kaip 376 mln. Eur – bus paskirstyta pagal proporcijas, numatytas KPPP finansavimo įstatyme. Šią pinigų sumą numatoma skirti valstybinės ir vietinės reikšmės keliams (gatvėms) plėtoti ir prižiūrėti. Iš jų 65% lėšų (beveik 245 mln. Eur) planuojama panaudoti valstybinės reikšmės keliams ir saugaus eismo priemonėms diegti, 30% lėšų (113 mln. Eur) teks vietinės reikšmės keliams ir gatvėms, likusieji 5% lėšų (beveik 19 mln. Eur) – tai programos lėšų rezervas su keliais susijusioms valstybės reikmėms finansuoti<sup>2</sup>.

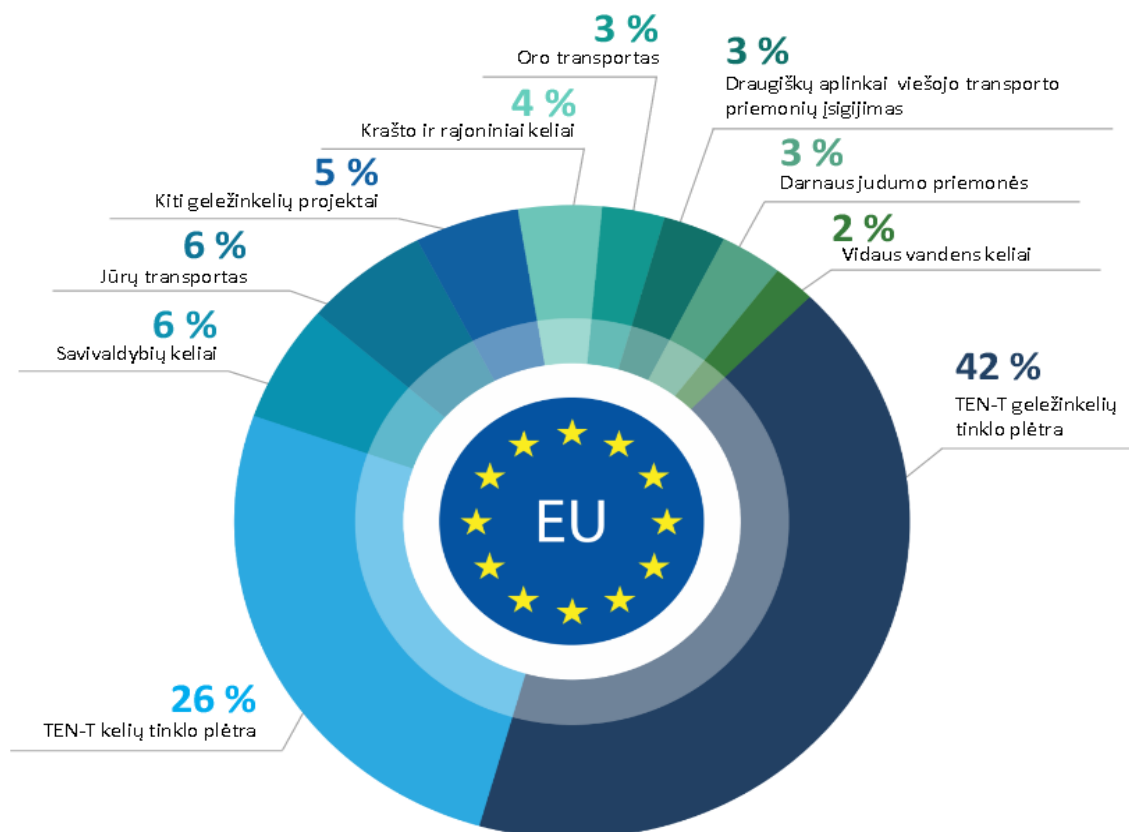
***2014–2020 metų Europos Sąjungos (toliau – ES) fondų investicijų veiksmų programa (6,709 mlrd. Eur) skirta įgyvendinti ES sanglaudos politiką Lietuvoje.*** Šioje veiksmų programoje numatomos iš Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo finansuotinos veiklos partnerystės sutartyje identifikuotiems iššūkiams įveikti ir ekonominiams bei socialiniams pokyčiams Lietuvoje pasiekti 2014–2020 metų laikotarpiu.

***2014 – 2020 m. ES fondų investicijos transporto sektoriuje – 1,47 mlrd. Eur.*** Investicijų struktūra pagal transporto sritis pateikta žemiau esančiame 4 paveikslėlyje<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> <https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2018/03/21/paskirstytos-keliu-fondo-lesos-10-mln-eur-skiriami-rusnes-estakadai>

<sup>3</sup> Prezentacija, Lietuvos transporto sektoriaus perspektyvos 2016 m., Arijandas Šliupas Lietuvos Respublikos susisiekimo viceministras, 2016 m. kovo 2 d.





4 pav. 2014 – 2020 m. ES fondų investicijų transporto sektoriuje struktūra

Transporto sektoriuje prioritetą bus teikiamas įvairiarūšiam transportui. Pirmą kartą daugiausia investicijų teks ne kelių, o geležinkelių infrastruktūrai modernizuoti. Taip siekiama ES direktyvose numatyto tikslo – vežti krovinius mažiau taršiomis transporto rūšimis, t. y. kuo didesnę dalį krovinių perkelti iš kelių į geležinkelių ir vandens transportą. Taip pat daug dėmesio bus skiriama darniam judėjimui miestuose plėtoti, eismo saugai gerinti, intelektinėms transporto sistemoms diegti, energijos vartojimo efektyvumui didinti, aplinkai nekenksmingo transporto plėtrai.

Vieni iš svarbiausių įgyvendinamų ES investicijų projektų, susijusių su keliais ir geležinkeliais:

- ✓ transeuropinių magistralių rekonstravimas;
- ✓ aplinkkelių tiesimas;
- ✓ „Rail Baltica“ plėtra ir kt.

Pajamos, gautos iš *karjeruose* atliekamų gręžimo, sprogdinimo darbų (nevertinant pavienių objektų sprogdinimo, griovimo darbų ir kitos veiklos pajamų), sudaro 91-98 proc. bendrovės visų pajamų (2017 m. ir 2018 m. 1-9 mėn. faktiniais duomenimis). Išsprogdintos uolienos naudojamos

kelių tiesimui, todėl šio sektoriaus finansavimas iš KPPP lėšų ir ES struktūrinės paramos daro didelę įtaką bendrovės veiklos rezultatams.

2007 – 2008 m. augant ekonomikai, į KPPP pervedant 80 proc. akcizo pajamų, AB „Detonas“ uždirbamos pajamos siekė 3,5-4,1 mln. Eur.

2009 m. prasidėjus krizei, ko pasekoje LR Vyriausybės buvo patvirtintas mažesnis finansavimas kelių sektoriui, bendrovės pajamos ženkliai sumažėjo ir tesiekė 1,6 mln. Eur.

Pastaruosius keletą metų, nesant esminių pokyčių kelių sektoriaus finansavimo reguliavime, palaipsniui augant ekonomikai, bendrovės uždirbamų pajamų lygis didėja (2015 m. – 2282,9 tūkst. Eur, 2016 m. – 2453,6 tūkst. Eur, 2017 m. – 3326,8 tūkst. Eur, 2018 m. - 3437,1 tūkst. Eur). Nuosaikus ekonomikos augimas, finansavimo kelių sektoriui didėjimas sąlygoja bendrovės pajamų augimą, tačiau pasikeitus situacijai, t.y. sulėtėjus ekonomikos augimui, sumažėjus finansavimui kelių sektoriui, bendrovės pajamų apimtys gali sumažėti nuo 10 iki 50 proc.

### **Ekonominiai veiksniai**

*Lietuvos bendrasis vidaus produktas* (BVP). LR Finansų ministerija įvertinusi pirmojo 2018 metų pusmečio Lietuvos ekonominės raidos rezultatus, pasikeitusią išorės aplinką ir palankias sąlygas vidaus paklausai augti numato, kad Lietuvos BVP 2018 metais galėtų padidėti 3,4 proc. 2019 metais planuojamas augimas siekia 2,8 proc., 2020 ir 2021 metais po 2,5 proc.<sup>4</sup>

Remiantis LR Finansų ministerijos 2018 m. rugsėjo mėn. “Lietuvos ekonominės raidos scenarijumi 2018-2021 m.“, vidaus paklausa vidutiniu laikotarpiu bus esminis Lietuvos ekonomikos variklis. Ją skatins Vyriausybės sprendimai, susiję su gyventojų pajamų didinimu bei paskatų investuoti stiprinimu, tiesioginių užsienio investicijų ir Europos Sąjungos finansinės paramos lėšomis finansuojamų investicijų projektų įgyvendinimas bei įtemptos darbo rinkos diktuojamas poreikis verslui investuoti į veiklos automatizavimą, technologinį atsinaujinimą, inovacijas ir kitas veiklos efektyvumą ir darbo našumą didinančias priemones.

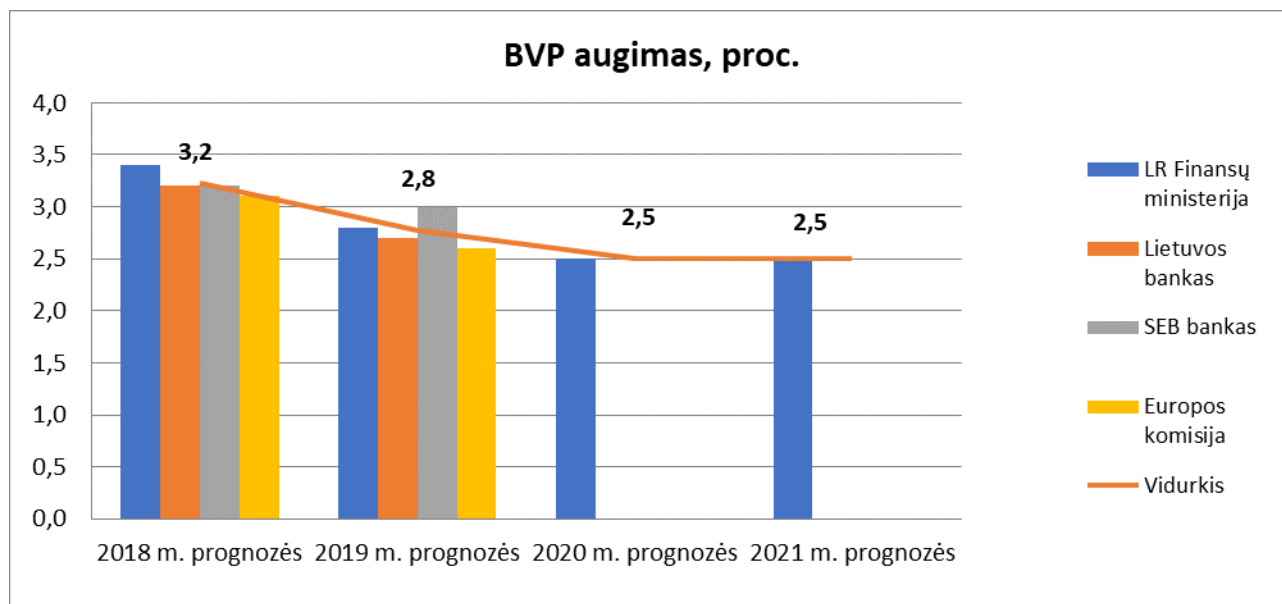
Toliau pateikiamos ir kitų institucijų BVP prognozės. Lietuvos bankas skelbia, kad 2018 m. BVP sieks 3,2 proc., 2019 m. - 2,7 proc.<sup>5</sup> SEB bankas numato, kad 2018 m. BVP turėtų siekti 3,2 proc., 2019 m. – 3,0 proc.<sup>6</sup> Europos komisijos teigimu, 2018 m. BVP augimas sieks 3,1 proc., 2019 m. – 2,6 proc.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> LR Finansų ministerija, Lietuvos ekonominės raidos scenarijus 2018–2021 metams, 2018 m. rugsėjo 12 d.

<sup>5</sup> Lietuvos bankas, Lietuvos ekonomikos raida ir perspektyvos, 2018 m. birželio 25 d.

<sup>6</sup> SEB bankas, Lietuvos makroekonomikos apžvalga (Nr.66), 2018 m. balandžio 24 d.

<sup>7</sup> Straipsnis, <https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/europos-komisijos-vasaros-prognozes-tvirtas-ekonomikos-augimas-ir-mazejanti-infliacija>, 2018 m. liepos 12 d.



**5 pav. BVP augimo prognozės**

Prognozuojamas ekonomikos augimas didina galimybes bendrovei pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Tuo pačiu tai pašalina nestabilios ekonomikos augimo grėsmę, sąlygojančią bendrovės teikiamų paslaugų paklausos ir pajamų sumažėjimą, atsiskaitymų tarp ūkio subjektų sutrikimą, bendrovės finansinių rodiklių pablogėjimą (bendrovės uždirbtų pajamų lygis ekonomikos augimo ir nuosmukio metu pateiktas prie politinių veiksnių).

**Infliacija.** Padidėjęs ekonominis aktyvumas ir natūralūs kainų artėjimo prie ES vidurkių procesai vidutiniu laikotarpiu skatins kainų augimą Lietuvoje, tačiau jis nebebus toks spartus kaip stebėtasis 2017 metais. Numatoma produktyvių investicijų plėtra vidutiniu laikotarpiu sudarys sąlygas mažinti pastaraisiais metais susidariusį atotrūkį tarp darbo našumo ir atlyginimų augimo, o kartu mažins kainų didėjimą.

Remiantis LR Finansų ministerijos prognozėmis, vidutinės metinės infliacijos, apskaičiuotos pagal su kitomis ES valstybėmis narėmis metodologiškai suderintą vartotojų kainų indeksą (SVKI), pokytis 2018 metais sieks 2,7 proc. Vėlesniais vidutinio laikotarpio metais kainų pokyčio tempas turėtų nusistovėti ties 2,5 proc. per metus<sup>8</sup>.

Pasaulinių naftos ir žaliavų kainų augimas sąlygoja bendrovės sąnaudų augimą. Didėjant degalų kainoms, brangstant energetiniams resursams, sprogstamosioms ir kitoms medžiagoms, gamyboje naudojami amonio salietrai, didėja bendrovės paslaugų savikaina. Minėtiems resursams pabrangus 2,5 proc., 1 m<sup>3</sup> gręžimo, sprogdinimo darbų savikaina padidėtų 0,01 Eur, 5 proc. – 0,02 Eur, 10 proc. – 0,03 Eur.

**Užimtumas ir nedarbas.** Remiantis ES statistikos tarnybos (Eurostato) demografinėmis projekcijomis, vidutiniu laikotarpiu šalis susidurs su demografiniais iššūkiais, lemiančiais darbingo

<sup>8</sup> LR Finansų ministerija, Lietuvos ekonominės raidos scenarijus 2018–2021 metams, 2018 m. rugsėjo 12 d.

amžiaus gyventojų skaičiaus mažėjimą, o įmonės toliau konkuruos dėl tinkamos kvalifikacijos darbuotojų, kurių trūkumas vidutiniu laikotarpiu didės.

Nedarbo lygis šalyje mažėja daugiausia dėl stipriai išaugusio užimtumo ir sumažėjusio nedarbo kaime. Žemės ūkio ministerijos duomenimis, kaimo vietovėse veikiančioms įmonėms numatoma paskirstyti 19,4 mln. eurų ES paramos verslo plėtrai, kas turėtų labiau paskatinti užimtumą ir prisidėti mažinant nedarbo lygį kaimiškose vietovėse. Jei darbo jėgos mobilumas augs, o regioninis nedarbas sparčiai mažės, tai leistų tikėtis didesnio gyventojų užimtumo ir mažesnio nedarbo lygio šalyje vidutiniu laikotarpiu.

Šalyje išaugę atlyginimai ir kvalifikuotų darbuotojų paklausa pirmąjį 2018 metų pusmetį toliau skatino užsieniečių įdarbinimą Lietuvoje. Išaugus asmenų imigracijai ir sumažėjus gyventojų emigracijai, grynosios migracijos srautas 2018 metų liepą trečią mėnesį iš eilės buvo teigiamas. Migracijos tendencijų gerėjimą lemia augantis imigrantų iš Ukrainos ir Baltarusijos skaičius. Migracijos departamento duomenimis, per 2018 m. 7 mėnesius užsieniečiams dirbti Lietuvoje išduota 22,2 tūkst. vizų, iš kurių maždaug 80 proc. – ukrainiečiams. Palyginti pernai per visus metus užsieniečiams išduota kiek daugiau nei 23 tūkst. vizų dirbti. Per artimiausius kelerius metus Ukrainos piliečių, atvykstančių į Lietuvą, skaičius turėtų ir toliau didėti. Spartesnė darbo jėgos imigracija iš ne ES valstybių iš dalies kompensuos darbo jėgos ir užimtų gyventojų netekimą (daugiausia statybos ir transporto paslaugų sektoriuose) bei švelnins įtampą šalies darbo rinkoje.

Remiantis Eurostato tarnybų demografinėmis projekcijomis, kuriose numatyta, kad vidutiniu laikotarpiu darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus kaitos tendencijos Lietuvoje išliks artimos 2016 ir 2017 metams, t. y. 15–74 metų amžiaus gyventojų skaičius sumažės vidutiniškai po 1,6 proc., arba po 33 tūkst. asmenų kasmet. Scenarijuje numatoma, kad palaiptiesiems didėsiantis gyventojų pensinis amžius ir ryškus darbo jėgos trūkumas, suteiksiantis palankesnes galimybes įsidarbinti, toliau skatins vyresnio amžiaus gyventojus aktyviau dalyvauti darbo rinkoje. 55 metų amžiaus ir vyresnių gyventojų grupės darbo jėgos aktyvumas nuosekliai didės visą vidutinį laikotarpį ir iš dalies kompensuos darbo jėgos praradimą dėl emigracijos bei visuomenės senėjimo.

LR Finansų ministerijos Lietuvos ekonominės raidos scenarijuje numatoma, kad užimtų gyventojų skaičius 2018 m. padidės 0,3 proc., o nuo 2019 m. nuosekliai mažės visą vidutinį laikotarpį: 2019 m. sumažės 0,3 proc., 2020 ir 2021 m. sumažės po 0,4 proc.

2018 m. nedarbo lygis sieks 6,3 proc., 2019-2021 m. prognozuojamas nedarbo lygis siekia 5,9 proc.<sup>9</sup>.

**Darbo užmokestis.** Padėtis darbo rinkoje darbuotojams išliks palanki visą vidutinį laikotarpį, o darbdavių konkurencija dėl darbuotojų nemažės. Vidutiniu laikotarpiu, kol darbo jėgos paklausa viršys pasiūlą, spaudimas kelti darbo užmokestį išliks. Kvalifikuotos darbo jėgos paklausa,

<sup>9</sup> LR Finansų ministerija, Lietuvos ekonominės raidos scenarijus 2018–2021 metams, 2018 m. rugsėjo 12 d.

įmonių konkurencija dėl kvalifikuotų darbuotojų, produktyvios investicijos, augiantis darbo našumas skatins vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio augimo tempą.

Įvertinus pastaruoju metu susiformavusias tendencijas ir darbo užmokestį didinančius administracinius sprendimus, 2018 m. vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio augimas prognozuojamas 8,9 proc., 2019 m. – 7,5 proc., 2020 m. – 6,4 proc., 2021 m. – 6,0 proc.

Atlyginimų metinio augimo tempui poveikį turėjo nuo 2018 m. sausio 1 d. 5,3 proc. iki 400,00 eurų padidinta minimalioji mėnesinė alga (MMA); padidintas valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, valstybės tarnautojų ir biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos bazinis dydis ir kt. sprendimai.

Nuo 2018 metų pradžios nustatytos minimalios socialinio draudimo įmokos už darbuotojus, gaunančius mažesnę algą nei MMA, galėjo turėti poveikį mažiausiai uždirbančių darbuotojų darbo užmokesčiui.

Ateinančiais metais šalies vidutinio darbo užmokesčio augimo tempui didinantį poveikį taip pat turės MMA didinimas.

Vykdant mokesčių reformą, susijusią su darbo jėgos apmokestinimu, nuo 2019 metų socialinio ir sveikatos draudimo įmokos bus perkeltos iš darbdavio darbuotojui. Darbuotojui bus perkeltas 28,9 proc. dydžio socialinio draudimo tarifas, todėl atitinkama dalimi padidės bruto darbo užmokestis. Atsižvelgiant į 2019 metais projektuojamą vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio, apskaičiuoto pagal dabartinę tvarką, augimo tempą (7,5 proc.) ir perkėlus 28,9 proc. dydžio socialinio draudimo tarifą darbuotojui, vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis 2019 metais sudarytų 1268,1 euro. Prognozuojami darbo užmokesčio dydžiai iki mokesčio reformos ir po mokesčių reformos pateikti 3 ir 4 lentelėse.

### Darbo užmokestis

3 lentelė

<i>Rodiklio pavadinimas</i>	<i>2017 m.</i>	<i>2018 m.</i>	<i>2019 m.</i>	<i>2020 m.</i>	<i>2021 m.</i>
<i>Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis, Eur</i>	840,4	915,2	983,8	1047,0	1109,9
<i>Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio pokytis, proc.</i>	8,6	8,9	7,5	6,4	6,0

## Darbo užmokestis pritaikius nuo 2019 m. įsigaliosiančius mokesťinius pakeitimus

4 lentelė

<i>Rodiklio pavadinimas</i>	<i>2017 m.</i>	<i>2018 m.</i>	<i>2019 m.</i>	<i>2020 m.</i>	<i>2021 m.</i>
<i>Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis, Eur</i>	840,4	915,2	1268,1	1349,6	1430,6
<i>Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio pokytis, proc.</i>	8,6	8,9	38,6	6,4	6,0

Darbo užmokesčio augimas rinkoje bei jo didėjimo prognozės sąlygoja būtinybę didinti ir bendrovės darbuotojų darbo užmokestį. Bendrovei esant gamybinio pobūdžio, darbo užmokesčio sąnaudos su mokesčiais sudaro ženklia bendrovės sąnaudų dalį. 2019 m. bendrovė, įvertinusi darbo užmokesčio prognozes šalyje ir prognozuojamas bendrovės pajamų apimtis, numato mažesnę (1,7 proc.) darbo užmokesčio augimą. Darbo užmokesčio didėjimas neturės neigiamo poveikio bendrovės veiklos rezultatams, nes papildomos darbo užmokesčio lėšos bus gautos optimizavus darbuotojų skaičių. Didesnis darbo užmokesčio augimas galimas tik uždirbus daugiau pajamų nei planuojama.

Jei bendrovė prie planuojamų pajamų lygio didintų darbo užmokestį, atsižvelgiant į darbo užmokesčio augimo prognozes, 2019 m. padidinus darbo užmokestį 7,5 proc., darbo užmokesčio sąnaudos su mokesčiais padidėtų 94,6 tūkst. Eur. Tai sąlygotų 2,5 proc. grynojo pelningumo mažėjimą (nuo 8,8 proc. iki 6,3 proc.) bei nuosavo kapitalo grąžos 1,8 proc. mažėjimą (nuo 6,3 proc. iki 4,5 proc.).

**Statybų rinka.** Statybos rinkos augimas tiesiogiai priklauso nuo bendrų valstybės ekonomikos tendencijų. Jeigu šalies ekonomika išlaikys tvarų ir stabilų augimą, tikėtinas ir statybos apimčių augimas.

2018 metų pirmą pusmetį statybos darbų šalyje atlikta už 1,2 mlrd. eurų. Palyginti su 2017 metų pirmu pusmečiu, jų atlikta 17,9 proc. daugiau. 2018 metų pirmą pusmetį užsienyje atlikta statybos darbų už 130,9 mln. eurų. Palyginti su 2017 metų pirmu pusmečiu, jų atlikta 6,1 proc. daugiau<sup>10</sup>. Šiomet statybos apimčių didėjimui įtakos turėjo išibėgę Europos Sąjungos remiami projektai.

Vidutiniu laikotarpiu, gerėjant gyventojų finansinei padėčiai, būstas išliks patraukli investicinė priemonė, tačiau dėl vyraujančių demografinių tendencijų reikšmingo gyvenamojo būsto statybos augimo vidutiniu laikotarpiu nesitikime. Turėtų tęstis infrastruktūros objektų statybų plėtra, skatinama ES finansinės paramos lėšomis. Augantys turistų srautai, gerinama susisiekimo

<sup>10</sup> Straipsnis, <http://kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/statybos-darbai-lietuvoje-neleteja-876468>, 2018 m. rugpjūčio 14 d.

infrastruktūra stimuliuos naujų viešbučių statybos plėtrą. Lietuvai tampant vis patrauklesnei užsienio investuotojams, į šalį atėjusios tarptautinės kompanijos skatins naujausius standartus atitinkančių komercinių patalpų statybą<sup>11</sup>.

Auganti statybos darbų rinka sąlygoja infrastruktūros kūrimą, didina cemento ir kitų statybinių medžiagų paklausą. Tai sąlygoja dolomito ir klinčių uolienos išsprogdinamo kiekio didėjimą.

### **Socialiniai veiksniai**

Svarbiausias socialinės aplinkos rodiklis – šalies gyventojų skaičiaus kitimas. Mažėjant gyventojų skaičiui, didėjant emigracijai, mažėja potenciali vartotojų rinka ir darbo jėgos pasiūla. Emigruoja darbingo amžiaus gyventojai, turintys gebėjimų ir motyvacijos dirbti, ką jie netrukus įrodo suradę darbo vietą užsienyje. O pensinį amžių pasiekę asmenys lieka. Susiklosčiusi situacija dar labiau gilina neatitikimą tarp darbo jėgos pasiūlos ir paklausos, o tai savo ruožtu blogina įmonių personalo struktūrą ir neigiamai atsiliepia gamybos bei paslaugų kokybei. Mažėjant nedarbo lygiui, vis labiau skundžiamasi ne tik kvalifikuotą, bet ir elementarų darbą galinčių dirbti darbuotojų trūkumu.

2018 m. AB „Detonas“ darbuotojų kaita buvo maža, todėl bendrovė su sunkumais, ieškant naujų darbuotojų, nesusidūrė. Geri darbiniai santykiai, mokamas didesnis darbo užmokestis, nei vidutinis darbo užmokestis šalies ūkyje, subūrė lojalių bendrovei darbuotojų komandą.

Tačiau vertinant ateities perspektyvas, didėjanti šalies gyventojų emigracija, augantis vidutinis darbo užmokestis rinkoje, kurio augimo lygio bendrovė gali finansiškai nebepajėgti užtikrinti darbuotojams, gali turėti neigiamos įtakos esamų bendrovės darbuotojų išsaugojimui ir naujų paieškai.

Kiti socialiniai veiksniai, t.y. vertybių, gyvensenos, kultūriniai ir pan., dėl specifinio bendrovės pobūdžio nėra tiesiogiai susiję su jos veikla.

### **Technologiniai veiksniai**

Technologinė aplinka apima sparčią technologijų kaitą, kontrolės stiprinimą, didžiules investicijas tyrimams ir diegimui. Neįvertinus technologijų svarbos, bendrovė gali tapti nekonkurencinga, todėl AB „Detonas“ priėmė sprendimą įdiegti užsienio šalyse paplitusią emulsinės sprogstamosios medžiagos technologiją. Šios technologijos diegimas kainuoja labai brangiai, todėl AB „Detonas“, turėdama ribotą gręžimo, sprogdinimo paslaugų rinką Lietuvoje, atidžiai vertina galimas rizikas ir investicijų atsiperkamumą.

Tobulėjant technikai ir technologijoms, tobulėja ne tik uolienų gręžimo, sprogdinimo, bet ir kita uolienos smulkinimo įranga. Šiuo metu dalį gręžimo, sprogdinimo darbų funkcijų gali atlikti

<sup>11</sup> LR Finansų ministerija, Lietuvos ekonominės raidos scenarijus 2018–2021 metams, 2018 m. rugsėjo 12 d.

moderni ir galinga technika, kuri uolienas smulkina mechaniniu būdu. Ši, dalies pagrindinių užsakovų naudojama technika, turi neigiamos įtakos mūsų bendrovės veiklos rezultatams. Tačiau ji negali pilnai pakeisti uolienu smulkinimo sprogdinimo būdu.

### **Aplinkosaugos veiksniai**

Bendrovė, siekdama veiksmingo aplinkos apsaugos gerinimo, yra įdiegusi vadybos sistemas. Tai užtikrina atitiktį teisiniams aplinkosaugos reikalavimams.

Naudojant automobilius, privalu deklaruoti ir mokėti mokesčius už aplinkos teršimą iš mobilių šaltinių. Vykdamas gamybą - deklaruoti ir priduoti gamyboje susidarančias atliekas, vesti pakuotės atliekų apskaitą, deklaruoti ir mokėti aplinkos taršos pakuotės atliekomis mokestį. Atliekų susidarymo apskaita vykdoma vieningos gaminių, pakuočių ir atliekų apskaitos informacinės sistemos (GPAIS) elektroninėje erdvėje.

Aplinkos apsaugos reikalavimų reglamentavimas tiesiogiai įtakoja bendrovės veiklos rezultatus, o jų keitimasis ir papildomas investicijas.

### **Teisiniai veiksniai**

Sprogdinimo darbai yra griežtai licencijuojama ir įvairių įstatymų bei nutarimų reglamentuojama veikla. Sprogdinimo darbai atliekami laikantis "Sprogdinimo darbų saugos reikalavimų", patvirtintų LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2003 m. gruodžio 24 d. įsakymu Nr. A1-216. Sprogmenų saugos kontrolę ir sprogmenų ženklimą, sprogmenų gamybos, prekybos, naudojimo licencijavimo, kitos sprogmenų civilinės apyvartos reikalavimus ir sąlygas, sprogmenų civilinės apyvartos teisinius pagrindus ir sprogmenų civilinės apyvartos kontrolę nustato Lietuvos Respublikos Sprogmenų apyvartos kontrolės įstatymas, kurio nuostatos suderintos su Europos Sąjungos teisės aktais. Sprogmenų gamybos saugos reikalavimus nustato Lietuvos policijos generalinis komisaras. Sprogmenų civilinės apyvartos kontrolę atlieka Policijos departamentas, teritorinės policijos įstaigos. Policijos departamentas išduoda leidimus sprogstamųjų medžiagų įvežimui į Lietuvos teritoriją. Sprogmenų apskaitos tvarką įsakymu nustato Lietuvos policijos generalinis komisaras. Teisinių reikalavimų laikymąsi įmonėje pastoviai tikrina: Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, Valstybinė ne maisto produktų inspekcija prie Ūkio ministerijos, Valstybinė darbo inspekcija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Muitinės departamentas prie Finansų ministerijos, Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba ir kitos kompetentingos institucijos.



### III.3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖS APIBENDRINIMAS – SSGG ANALIZĖ

Atliekant analizę, įvertinti šie pagrindiniai AB „Detonas“ veiklos aspektai:

- teikiamų paslaugų specifiškumas;
- turima gamybinė ir techninė bazė orientuota į gręžimo, sprogdinimo darbus;
- ribota teikiamų gręžimo, sprogdinimo paslaugų rinka;
- su pagrindiniais užsakovais bendradarbiaujama daug metų;
- teikiamos paslaugos reikalauja specialių žinių ir pasiruošimo.

#### AB „Detonas“ SSGG analizė

5 lentelė

	<i>Stiprybės</i>	<i>Silpnybės</i>
Pagrindinė veikla, užsakovų aptarnavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ turima gamybinė ir techninė bazė gręžimo, sprogdinimo darbams atlikti</li> <li>✓ lankstus prisitaikymas prie užsakovų darbų apimčių poreikio</li> <li>✓ su pagrindiniais paslaugų klientais bendradarbiaujama daug metų</li> <li>✓ patogi geografinė padėtis (bendrovės padaliniai įsikūrę netoli uolienų išgavimo vietų)</li> <li>✓ aukšta atliekamų darbų kokybė</li> <li>✓ turėti galimybę pagal programą pasiruošti sprogdintojus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ didelė priklausomybė nuo vienos rūšies paslaugų - gręžimo, sprogdinimo darbų karjeruose</li> <li>✓ dirbama tik Lietuvos rinkoje</li> <li>✓ didelė priklausomybė nuo nedidelio pagrindinių bendrovės užsakovų kiekio ir jų veiklos planų</li> <li>✓ sumažėjus darbų apimtims, nepilnai išnaudojama turima gamybinė ir techninė bazė (gręžimo, sprogdinimo darbų)</li> <li>✓ veiklos sezoniškumas</li> <li>✓ turima technika nepakankama bei pasenusi mechaniniam ardymo, griovimo darbų atlikimui dideliuose objektuose;</li> <li>✓ didelė teikiamų paslaugų savikainos priklausomybė nuo gamybai naudojamų žaliavų kainų svyravimų</li> <li>✓ sudėtinga konkuruoti tarp statybos ir griovimo darbus atliekančių privačių bendrovių</li> </ul>
Žmogiškieji ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ aukštos kvalifikacijos ir gerus profesinius įgūdžius turintis personalas</li> <li>✓ darbuotojų turimos licencijos ir pažymėjimai sprogdinimo darbams atlikti</li> <li>✓ sukaupta didelė gręžimo, sprogdinimo darbų patirtis</li> <li>✓ maža darbuotojų kaita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rizika pristigti kvalifikuotos ilgalaikės vertės darbo jėgos 5-10 metų laikotarpyje</li> </ul>
Žmogiškųjų išteklių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ darbuotojų kvalifikacijos kėlimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sprogdintojų pagal patvirtintą „Sprogdintojų mokymo programą“</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kolektyvinė sutartis, užtikrinanti darbuotojų socialines ir materialines garantijas</li> <li>✓ Darbo užmokesčio sistema, susieta su rezultatais</li> </ul>	paruošimo problema
Materialinių išteklių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ efektyviai išnaudojamos šiuolaikiškos, mobilios uolienos gręžimo staklės</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ daliai gręžimo darbų karjeruose atlikti vis dar naudojamos mažesnio našumo, nusidėvėjusios SBS tipo gręžimo staklės</li> <li>✓ daug rankinio darbo reikalaujanti pagrindinės sprogstamosios medžiagos Dinamonas ROS gamybos technologija</li> </ul>
Finansinių išteklių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ siekiant „neišaldyti“ nuosavų lėšų atsargose, atidžiai planuojamas atsargų poreikis</li> <li>✓ pajamų uždirbimo planavimas ir jų surinkimo kontrolė</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ribotos galimybės skolintis</li> </ul>
Technologiniai ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sprogmenų saugojimo sandėlių ir sprogstamosios medžiagos gamybos komplekso kompiuterinės įeigos kontrolės sistema</li> <li>✓ kuro nuotolinio stebėjimo ir kontrolės sistema</li> <li>✓ vaizdo stebėjimo ir registravimo sistemos</li> </ul>	
Vadybos sistemos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ įdiegtos kokybės, aplinkosaugos bei profesinės saugos ir sveikatos vadybos sistemos, užtikrinančios ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 ir OHSAS 18001:2007 reikalavimų vykdymą, užtikrina konkurencinį pranašumą</li> </ul>	
	<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
Konkurenciniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dalyvauti viešųjų darbų konkursuose, siekiant gauti griovimo darbų užsakymų</li> <li>✓ pradėti teikti savo paslaugas užsienio rinkose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ribota teikiamų gręžimo, sprogdinimo paslaugų rinka Lietuvoje</li> <li>✓ per daug agresyvi konkurencija viešųjų pirkimų statybų sektoriaus griovimo srityje;</li> <li>✓ naujų gręžimo, sprogdinimo darbus atliekančių konkurentų įsitvirtinimas rinkoje</li> </ul>
Politiniai veiksniai		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ finansavimo kelių sektoriui mažinimas</li> <li>✓ nenumatyti ar bendrovės veiklai nepalankūs įstatymų pakeitimai</li> </ul>
Ekonominiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ šalies ekonomikos augimas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ekonomikos augimo nestabilumas,</li> </ul>

veiksniai	sąlygojantis palankesnes sąlygas: plėsti teikiamų paslaugų asortimentą, ieškoti galimybių, ne sezono metu, užsiimti papildoma veikla	galintis sąlygoti: ✓ bendrovės teikiamų paslaugų paklausos ir pajamų sumažėjimą ✓ atsiskaitymų tarp ūkio subjektų pablogėjimą (padidėjęs klientų nemokumas) ✓ bendrovės finansinių rodiklių pablogėjimą
Socialiniai veiksniai		✓ didėjanti šalies gyventojų emigracija
Technologiniai veiksniai	✓ įdiegti naują emulsinės sprogstamosios medžiagos gamybos technologiją ✓ plėtoti inovacijas bendrovės veikloje	✓ tobulėjanti technika gali pakeisti dalį uolienu gręžimo, sprogdinimo darbų (pagrindiniai užsakovai įsigiję techniką uolienas trupina mechaniniu būdu)
Aplinkosaugos, teisiniai veiksniai		✓ besikeičiantys teisės aktai ir kiti bendrovės veiklą reglamentuojantys dokumentai iššaukia nuolatinių papildomų investicijų ir veiklos procesų keitimo poreikį

### **Strateginiai ryšiai**

Bendrovė, siekdama pašalinti identifikuotas silpnyles ir išnaudoti stiprybes, pasinaudojant įvairiomis galimybėmis bei mažindama grėsmes, numato imtis šių veiksmų:

1. Esant didelei teikiamų paslaugų savikainos priklausomybei nuo gamyboje naudojamų žaliavų kainų svyravimų, pastaruoju metu ženkliai brangstant medžiagoms ir paslaugoms, siekiant išlaikyti konkurencingas gręžimo, sprogdinimo paslaugų kainas, didelis dėmesys skiriamas naujų technologijų diegimui. Daug rankinio darbo reikalaujanti pagrindinės sprogstamosios medžiagos Dinamonas ROS gamybos technologija bus keičiama į naują emulsinės sprogstamosios medžiagos gamybos technologiją (planuojami atlikti darbai numatyti 8 lentelėje „2019 m. strateginiai uždaviniai ir jų įgyvendinimo veiksmai“ (toliau tekste 8 lentelė) ir 9 lentelėje „2020-2022 m. strateginiai uždaviniai ir jų įgyvendinimo veiksmai“ (toliau tekste 9 lentelė)).

2. Dalis gręžimo darbų karjeruose atliekami vis dar naudojant mažesnio našumo, nusidėvėjusias SBŠ tipo gręžimo staklės. Siekiant didinti darbo našumą, 2021 m. numatytas gręžimo staklių įsigijimas (finansiniai resursai numatyti 4 priede „Bendrovės prognozuojamos 2019–2022 m. investicijos ir jų finansavimo šaltiniai“).

3. Esant ribotai gręžimo, sprogdinimo paslaugų rinkai ir didelei priklausomybei nuo nedidelio pagrindinių bendrovės užsakovų kiekio ir jų veiklos planų, dalyvaujama viešųjų darbų konkursuose, siekiama surasti naujų klientų, gauti daugiau griovimo darbų užsakymų (planuojami atlikti veiksmai numatyti 8 ir 9 lentelėse).

4. Esant didelei priklausomybei nuo vienos rūšies paslaugų, t. y. gręžimo, sprogdinimo darbų karjeruose, ir dirbant tik Lietuvos rinkoje, įdiegus naują emulsinės sprogstamosios medžiagos gamybos technologiją, bus siekiama pradėti prekiauti emulsine produkcija ir ieškoti naujų rinkų sprogdinimo darbų paslaugos tiekimui (planuojami atlikti veiksmai numatyti 8 ir 9 lentelėse).

5. Vykstant darbuotojų kaitai, rizika pristigti kvalifikuotos ilgalaikės vertės darbo jėgos 5-10 metų perspektyvoje, bus valdoma priimant į darbą jaunesnius darbuotojus. Naujai priimami darbuotojai apmokomi esamų aukštos kvalifikacijos specialistų, perduodant sukauptą gręžimo, sprogdinimo darbų patirtį. Be to, siekdama suvaldyti riziką dėl ilgalaikės vertės kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo, bendrovė rengia rezervą darbuotojų, kurie gali, esant poreikiui, užtikrinti jos nepertraukiamą veiklą. Daug darbininkų turi po kelias profesijas ir, esant poreikiui, jie gali būti perkelti dirbti į reikiamas darbo vietas. Formuojant personalą, bendrovėje vadovaujamosi lygių galimybių ir nediskriminavimo politika.

6. Neliko įmonių, užsiimančių sprogdintojų pagal patvirtintą „Sprogdintojų mokymo programą“ ruošimu. Todėl bendrovė planuoja nuo 2020 m. II ketvirčio pradėti pasiruošimą mokymo licencijai gauti, kad galėtų LR švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka mokyti darbuotojus (veiksmai numatyti 9 lentelėje).

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

##### **Misija**

Ekonomiškai, efektyviai, kokybiškai ir saugiai teikti gręžimo, sprogdinimo, griovimo darbų paslaugas.

##### **Vizija**

Pirmaujanti, pripažinta, šiuolaikiška gręžimo, sprogdinimo, griovimo darbų bendrovė, vykdanči veiklą Lietuvoje ir plečianti veiklą užsienio rinkose.

##### **Vertybės**

Vertybės - bendrovės darbuotojus apibūdinančios savybės, jų elgsenos normos bei principai, kuriais vadovaudamasi bendrovė priima sprendimus ir siekia savo tikslų, derindama juos su socialinės atsakomybės reikalavimais. AB „Detonas“ darbuotojų būdingos savybės:

##### ***Veršlumas***

Esame aktyvūs, lankstūs ir kūrybingi, savo patirtį ir kompetenciją pritaikome taip, kad atitiktume ir patenkintume rinkos poreikius. Siekiame būti konkurencijos priešakyje. Tikime nuolatinio tobulėjimo galia, kuri padeda formuoti mus kaip verslo lyderius.

***Skaidrumas ir atsakomybė***

Verslas privalo būti paremtas skaidrumo ir atsakomybės principu. Veikiame atvirai ir sąžiningai. Griežtai pasisakome prieš bet kokias korupcijos formas. Prisiimame atsakomybę už savo darbo rezultatus. Skaidri bendrovės veikla, atsakingumas prieš savo kolegas, Lietuvos visuomenę, verslo partnerius ir klientus yra būtinos verslo sąlygos.

***Kūrybingumas ir profesionalumas***

Esame savo srities profesionalai, nuolat tobulinantys kvalifikaciją. Suprantame, kad nuo mūsų žinių ir išmanymo tiesiogiai priklauso bendrovės veiklos sėkmė ir patikimumas, todėl profesinės žinios ir nuolatinis jų gilinimas yra kasdienio mūsų darbo dalis. Esame atviri naujovėms, nes tikime, kad kūrybiškas naujų sprendimų taikymas yra vienas pagrindinių bendrovės vertės kūrimo įrankių.

***Sąmoningumas***

Bendrovėje yra įdiegtos bei prižiūrimos kokybės, aplinkosaugos bei profesinės saugos ir sveikatos vadybos sistemos. Vadovaudamiesi šiomis vadybos sistemomis, siekiame klientų pasitenkinimo didėjimo, atsakingai naudojamesi materialiniais resursais, saugome aplinką, kokybiškai ir saugiai dirbame. Laikomės galiojančių aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos teisinių reikalavimų.

***Pasitikėjimas ir pagarba***

Pasitikėjimas ir pagarba - esminiai partnerystės bruožai. Gerbiame kolegas, verslo partnerius ir klientus, vertiname jų profesionalumą ir tikime, kad pagarba ir abipusis supratimas, gilinimasis į kolegų, verslo partnerių ir klientų poreikius – pagrindinė sėkmingo ir produktyvaus bendradarbiavimo sąlyga.

**Strateginės kryptys**

Strateginės kryptys – veiklos sritys, kurioms bus skiriamas didžiausias dėmesys, siekiant vizijos įgyvendinimo:

1. Dolomitų ir klinčių uolienų gręžimas, sprogdinimas.
2. Pastatų bei įvairių statinių griovimas sprogdinimo, mechaninio ardymo būdu.
3. Papildomų veiklų ir paslaugų teikimo, siekiant gauti pajamų ir gerinti bendrovės finansinę padėtį, plėtimas.
4. Pažangių technologinių naujovių, didinančių bendrovės veiklos galimybes ir konkurencingumą, diegimas.
5. Aplinkos apsaugos priežiūra, darbuotojų saugos, sveikatos ir motyvacijos gerinimas.

Siekiant bendrovės vizijos, ypač didelis dėmesys skiriamas 4 punkte įvardintos strateginės krypties plėtojimui – naujos emulsinės sprogstamosios medžiagos gamybos technologijos diegimui.

Taip pat, norint užtikrinti optimalų resursų išnaudojimą, sprendžiant bendrovės darbų sezoniškumo problemą, analizuojamos papildomos veiklos vystymo galimybės. Šiuo metu koncentruojamasi ties geriausiai bendrovės išanalizuota paslauga statybos srityje - tai įvairių statinių griovimas, likusių statybinių medžiagų tvarkymas, perdirbimas ir, esant poreikiui, realizavimas.

2021 m. planuojama pradėti patronuotos emulsinės sprogstamosios medžiagos pastato ir gamybos linijos projektavimo darbus, 2022 m. pastatyti pastatą ir montuoti patronuotos emulsinės sprogstamosios medžiagos gamybos liniją.

**Finansų rinkos.** Rašte dėl valstybės lūkesčių AB „Detonas“ pateikta viena iš krypčių – dalyvavimas finansų rinkose. Bendrovė atitinka visus alternatyviosios akcijų biržos (First North) keliamus reikalavimus ir turi realią galimybę dalyvauti šioje rinkoje Baltijos šalyse, kuri yra reguliuojamosios rinkos Oficialiajam prekybos sąrašui alternatyva. Šioje rinkoje įmonėms yra sudaromos palankios sąlygos patekti į rinką, nes yra taikomi mažesni teisiniai reikalavimai, nėra taikomi griežti reguliuojamosios rinkos informacijos atskleidimo reikalavimai, o akcijomis prekiaujama toje pačioje prekybos sistemoje kaip ir bendrovių, įtrauktų į Baltijos Oficialųjį prekybos sąrašą, todėl First North bendroves mato tie patys rinkos dalyviai ir investuotojai.

## V. STRATEGINIAI TIKSLAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI

6 lentelė

Strateginis tikslas	Strateginio tikslo matavimo rodiklis	2018 m. laukiamos rodiklių vertės	Siektina rodiklio vertė				Siektina vertė strateginio laikotarpio pabaigoje	Atsakingi asmenys
			2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.		
1. Didinti pagrindinių paslaugų – gręžimo, sprogdinimo ir griovimo darbų - apimtį	Gręžimo, sprogdinimo, griovimo darbų pajamos, tūkst. Eur	3400,8	2446,5	2479,3	2504,3	2529,3	Pajamų augimas	Direktorius, komercijos skyriaus vadovas, padalinių vadovai, inžinierius
2. Užtikrinti efektyvią, stabilią ir pelningą bendrovės veiklą, didinti jos vertę, atsižvelgiant į rinkos vartotojų poreikius ir bendrovės galimybes, numatyti tolimesnes	Nuosavybės grąža, proc.	11,3	6,3	7,0	7,3	7,5	Nuosavybės grąžos augimas	Direktorius, vyr. buhalterė, komercijos skyriaus vadovas

veiklos kryptis								
3. Atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos institucijų keliamus reikalavimus ir standartus, tobulinti gamybinę ir techninę bazę	<i>Investicijos, tūkst. Eur</i>	627,9	495,1	422,0	312,0	612,0	<i>Atsiperkančios investicijos</i>	<i>Direktoriaus pavaduotojas technikai, vyr. mechanikas</i>
	<i>Turto grąža, proc.</i>	10,1	5,4	5,8	5,9	6,0	<i>Turto grąžos augimas</i>	
4. Užtikrinti kokybę, aplinkosaugos bei profesinės saugos ir sveikatos vadybos sistemų tinkamą funkcionavimą ir priežiūrą	<i>Pagrįstų klientų nusiskundimų dėl atliktų sprogdinimo ir griovimo darbų kokybės skaičius, vnt.</i>	0	0	0	0	0	0	<i>Direktorius, padalinių vadovai</i>
	<i>Skundų dėl aplinkos apsaugos reikalavimų pažeidimų iš užsakovų ir trečiųjų šalių nebuvimas, vnt.</i>	0	0	0	0	0	0	<i>Direktorius, padalinių vadovai</i>
	<i>Darbo vietų ir priemonių atitikimas darbuotojų saugos ir sveikatos norminiams teisės aktų reikalavimams, proc.</i>	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.	<i>Direktorius, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas</i>
5. Sistemingai kelti visų lygių darbuotojų kompetenciją. Užtikrinti darbuotojų moralinę ir materialinę gerovę, saugias darbo sąlygas	<i>Darbuotojų dalyvavimas mokymuose, kursuose, proc.</i>	≥20	≥20	≥20	≥20	≥20	≥20	<i>Direktorius, personalo vadovas, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas</i>
	<i>Darbuotojų nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių susirgimų skaičius, vnt.</i>	0	0	0	0	0	0	

## VI. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR JŲ MATAVIMO RODIKLIAI

7 lentelė

Strateginis uždavinys	Strateginio uždavinio matavimo rodiklis	2018 m. laukiamos rodiklių vertės	Siektina rodiklio vertė				Siektina vertė strateginio laikotarpio pabaigoje
			2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	
<b>Pirmo strateginio tikslo uždaviniai</b>							
Išlaikyti turimus pagrindinius bendrovės užsakovus ir teikti kokybiškas paslaugas	Pagrindinių užsakovų, kuriems atliekami gręžimo, sprogdinimo darbai, skaičius, vnt.	6	5	6	6	6	6 (išlaikyti turimus pagrindinius bendrovės užsakovus)
	Dolomito sprogdinimas, tūkst. m <sup>3</sup>	1775,5	1235,0	1185,0	1135,0	1185,0	Išsprogdintas planuojamas uolienos kiekis
	Klinčių uolienos sprogdinimas, tūkst. m <sup>3</sup>	661,0	640,0	710,0	710,0	710,0	Išsprogdintas planuojamas uolienos kiekis
	Pagrįstų pagrindinių bendrovės užsakovų nusiskundimų dėl atliktų sprogdinimo darbų kokybės skaičius, vnt.	0	0	0	0	0	Kokybiškų sprogdinimo darbų paslaugų teikimas
Ieškoti naujų klientų	Griovimo darbų pajamos, proc.	≥4	≥4	≥4	≥5	≥5	Pajamų iš griovimo darbų augimas
<b>Antro strateginio tikslo uždaviniai</b>							
Užtikrinti pelningą veiklą	EBITDA pelningumas, proc.	20,4	18,3	19,6	19,6	19,5	EBITDA pelningumo, tvarumo išlaikymas
	Grynasis pelningumas, proc.	12,5	8,8	9,1	9,2	9,3	Grynojo pelningumo didėjimas
Ieškoti naujų rinkų	Iėjimas į naujas rinkas, vnt.	0	0	1	1	0	Sprogdinimo darbai ir/arba prekyba emulsine produkcija naujose rinkose
	Pajamų apimtis vienam bendrovės darbuotojui (vidutiniam sąlyginiam), tūkst. Eur	53,3	39,1	42,2	42,6	43,1	Pajamų apimčių vienam bendrovės darbuotojui augimas
<b>Trečio strateginio tikslo uždaviniai</b>							
Naujinti senus pastatus ir plėsti gamybinę bazę	Turto panaudojimo efektyvumas (pardavimai/visas turtas), Eur	0,84	0,65	0,64	0,65	0,66	Turto efektyvaus panaudojimo tvarumo išlaikymas



Naujinti ir modernizuoti gamybinę techninę bazę	<i>Bendrovės investicinių projektų darbų savalaikis vykdymas, proc.</i>	100	100	100	100	100	<i>Investicinių projektų įgyvendinimas</i>
<b>Ketvirto strateginio tikslo uždaviniai</b>							
Užtikrinti įdiegtų vadybos sistemų tinkamą funkcionavimą	<i>Reikšmingų (1-os kategorijos) neatitikčių skaičius, vnt.</i>	0	0	0	0	0	0
	<i>Mažiau reikšmingų (2-os kategorijos) neatitikčių skaičius, vnt.</i>	0	0	0	0	0	0
Užtikrinti darbų tęstinumą, jų atsekamumą bei grįžtamąjį ryšį tarp bendrovės padalinių darbuotojų	<i>Komunikavimas (padalinių darbuotojų bendravimas, dalijimasis informacija), proc.</i>	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.	<i>Darbų tęstinumo, atsekamumo, grįžtamojo ryšio tarp bendrovės padalinių darbuotojų užtikrinimas</i>
<b>Penkto strateginio tikslo uždaviniai</b>							
Kelti darbuotojų kvalifikaciją, siekiant užtikrinti saugų gręžimo, sprogdinimo ir griovimo darbų vykdymą bei kokybišką kitų darbo funkcijų atlikimą	<i>Darbuotojai, turintys reikiamas kvalifikacijas (galiojančius pažymėjimus), reikalingas darbo funkcijoms atlikti, proc.</i>	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.	<i>Darbuotojų reikiamos kvalifikacijos užtikrinimas</i>
	<i>Personalo mokymo sąnaudos, tūkst. Eur</i>	6,7	4,0	4,0	4,0	4,0	<i>Darbuotojų kvalifikacijos augimas</i>
Gerinti darbo sąlygas bendrovėje, kuriant pozityvią, sveiką ir saugią darbo atmosferą	<i>Darbuotojų kaita dėl jų lūkesčių neatitinkančių darbo sąlygų, proc.</i>	≤4	≤4	≤4	≤4	≤4	<i>Maža darbuotojų kaita</i>
	<i>Darbuotojų draudimo sąnaudos, tūkst. Eur</i>	1,0	1,4	1,5	1,5	1,5	<i>Darbuotojų apsauga įvykus nelaimingam atsitikimui</i>

## VII. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI IR VEIKSMAI

Toliau pateikiami detalūs 2019 – 2022 m. bendrovės strateginiai uždaviniai, jų įgyvendinimui numatyti veiksmai, datos bei atsakingi asmenys.

## 2019 m. strateginiai uždaviniai ir jų įgyvendinimo veiksmai

8 lentelė

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Strateginiai uždaviniai</i>	<i>Uždavinių įgyvendinimo veiksmai</i>	<i>Įgyvendinimo data</i>	<i>Atsakingi asmenys</i>
<b><i>Pirmo strateginio tikslo siekimui numatoma</i></b>				
1.	Išlaikyti turimus pagrindinius bendrovės užsakovus ir teikti kokybiškas paslaugas	Bendradarbiavimas su pagrindiniais bendrovės gręžimo, sprogdinimo darbų užsakovais Bendradarbiavimas su įmonėmis, atliekančiomis seisminės žvalgybos tyrimų darbus	Pastoviai	Direktorius, komercijos skyriaus vadovas, padalinių vadovai, inžinierius
		Pasiekti strateginiame veiklos plane numatytą susmulkinti: - dolomito uolienos kiekį; - klinčių uolienos kiekį. (kiekiai numatyti 6 priede „Bendrovės prognozuojami 2019–2022 m. suvestiniai finansiniai rodikliai“)	2019 m.	Padalinių vadovai, meistrai
		Darbų atlikimo kokybės vertinimas (identifikavus taisytiną sritį, veiksmų plano sudarymas)	Pasibaigus ketvirčiui per 10 darbo dienų	Padalinių vadovai, meistrai, vadybininkas, inžinierius
2.	Ieškoti naujų klientų	Parengti naujų klientų paieškos planą, siekiant gauti griovimo, statybinių atliekų tvarkymo ir kitų, su bendrovės veikla susijusių, darbų užsakymų.	2019 m. I ketv.	Komercijos skyriaus vadovas, inžinierius, Kauno padalinio vadovas
<b><i>Antro strateginio tikslo siekimui numatoma</i></b>				
3.	Užtikrinti pelningą veiklą	Su pagrindiniais bendrovės užsakovais priedų prie sutarčių dėl gręžimo sprogdinimo darbų kainų peržiūrėjimas / pasirašymas	2019 m. I ketv.	Direktorius
		Gręžimo, sprogdinimo darbų savikainos kontrolė (naudoti ekonomišką ir efektyvias sprogstamąsias medžiagas ir sprogdinimo priemones, analizuoti jų sunaudojamus kiekius ir gaunamą efektą, sekti amonio salietros, dyzelinio kuro ir kitų medžiagų kainas)	Pastoviai	Komercijos skyriaus vadovas, inžinierius, vadybininkas, padalinių vadovai, meistrai
		Peržiūrėti bendrovės valdomą ir nenaudojamą turtą	2019 m. I ketv.	Direktorius, vyr. buhalterė
		Peržiūrėti bendrovės organizacinę struktūrą	2019 m. I	Direktorius

			ketv.	
		Paruošti kaštų mažinimo planą	2019 m. I ketv.	Direktorius, vyr. buhalterė
4.	Ieškoti naujų rinkų	Sudaryti emulsinės produkcijos ir sprogdinimo darbų paslaugos naujų rinkų paieškos planą (Tikslas – pradėti prekiauti emulsine produkcija, įeiti į vieną sprogdinimo paslaugų rinką)	2019 m. II pusm.	Komercijos skyriaus vadovas
<b>Trečio strateginio tikslo siekimui numatoma</b>				
5.	Naujinti ir modernizuoti gamybinę techninę bazę	Emulsinės amonio nitrato matricos gamybos linijos statymui būtinos įrangos įsigijimas (konkreči įranga ir finansiniai resursai numatyti bendrovės 2019 metų turto įsigijimo ir skolinimosi plane)	2019 m.	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas technikai, inžinierius, energetikas, vadybininkas, Pakruojo padalinio vadovas, vyr. mechanikas
Emulsinės amonio nitrato matricos gamybos linijos statymas. Konkretūs darbai ir jų įgyvendinimo datos numatytos sudarytame plane „AB „Detonas“ investicinis projektas ir jo vykdymo grafikas“.		2019 m.	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas technikai, inžinierius, energetikas, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas, vadybininkas, Pakruojo padalinio vadovas, vyr. mechanikas	
Naudoto vilkiko (cheminėms medžiagoms vežti) įsigijimas (finansiniai resursai numatyti bendrovės 2019 metų turto įsigijimo ir skolinimosi plane)		2019 m. III ketv.	Direktorius pavaduotojas technikai, vyr. mechanikas	
Naudotos specialios puspriekabės (sunkiasvorės technikos pervežimui) įsigijimas (finansiniai resursai numatyti bendrovės 2019 metų turto įsigijimo ir skolinimosi plane)		2019 m. III ketv.	Direktorius pavaduotojas technikai, vyr. mechanikas	
ADR puspriekabės ISO cisterniniam - konteineriui transportuoti įsigijimas (finansiniai resursai numatyti bendrovės 2019 metų turto įsigijimo ir skolinimosi plane)		2019 m. III ketv.	Direktorius pavaduotojas technikai, vyr. mechanikas	
<b>Ketvirto strateginio tikslo siekimui numatoma</b>				

6.	Užtikrinti įdiegtų vadybos sistemų tinkamą funkcionavimą	Vidinio audito atlikimas	2019 m. II ketv.	Direktorius, vadybininkas
		Išorinio audito atlikimas	2019 m. IV ketv.	Direktorius, vadybininkas
7.	Užtikrinti darbų tęstinumą, jų atsekamumą bei grįžtamąjį ryšį tarp bendrovės padalinių darbuotojų	Reikiamo vidinės kontrolės lygio įmonėje palaikymas	Pastoviai	Direktorius, padalinių vadovai, vadybininkas
<b><i>Penkto strateginio tikslo siekimui numatoma</i></b>				
8.	Kelti darbuotojų kvalifikaciją, siekiant užtikrinti saugų gręžimo, sprogdinimo ir griovimo darbų vykdymą bei kokybišką kitų darbo funkcijų atlikimą	Darbuotojų mokymo ir atestavimo organizavimas Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose organizavimas	Pagal poreikį ir teisės aktų reikalavimus	Personalo vadovas, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas
9.	Gerinti darbo sąlygas bendrovėje, kuriant pozityvią, sveiką ir saugią darbo atmosferą	Profesinės rizikos vertinimas darbo vietose Darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų rengimas, peržiūrėjimas Asmeninių apsaugos priemonių darbuotojams pirkimas ir išdavimas Darbuotojų, kurie gali būti veikiami profesinės rizikos veiksnių, sveikatos tikrinimas Savalaikių techninių apžiūrų atlikimas, techninis aptarnavimas bei remontas	Pagal poreikį ir bendrovėje nustatytas tvarkas	Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas, vyr. mechanikas

## 2020-2022 m. strateginiai uždaviniai ir jų įgyvendinimo veiksmai

9 lentelė

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Strateginiai uždaviniai</i>	<i>Uždavinių įgyvendinimo veiksmai</i>	<i>Įgyvendinimo data</i>	<i>Atsakingi asmenys</i>
<b><i>Pirmo strateginio tikslo siekimui numatoma</i></b>				
1.	Išlaikyti turimus pagrindinius bendrovės užsakovus ir teikti kokybiškas paslaugas	Bendradarbiavimas su pagrindiniais bendrovės gręžimo, sprogdinimo darbų užsakovais Bendradarbiavimas su įmonėmis, atliekančiomis seisminės žvalgybos tyrimų darbus	Pastoviai	Direktorius, komercijos skyriaus vadovas, padalinių vadovai, inžinierius
		Pasiekti strateginiame veiklos plane numatytą susmulkinti: - dolomito uolienos kiekį; - klinčių uolienos kiekį. (kiekiai numatyti 6 priede „Bendrovės prognozuojami 2019–2022 m. suvestiniai finansiniai rodikliai“)	2020-2022 m.	Padalinių vadovai, meistrai
		Darbų atlikimo kokybės vertinimas (identifikavus tobulintinas sritis, veiksmų plano sudarymas)	Pasibaigus ketvirčiui per 10 darbo dienų	Padalinių vadovai, meistrai, vadybininkas, inžinierius
2.	Ieškoti naujų klientų	Atnaujinti naujų klientų paieškos planą, siekiant gauti griovimo, statybinių atliekų tvarkymo ir kitų, su bendrovės veikla susijusių, darbų užsakymų	2020-2022 m. I ketv.	Komercijos skyriaus vadovas, inžinierius, Kauno padalinio vadovas
<b><i>Antro strateginio tikslo siekimui numatoma</i></b>				
3.	Užtikrinti pelningą veiklą	Su pagrindiniais bendrovės užsakovais priedų prie sutarčių dėl gręžimo sprogdinimo darbų kainų peržiūrėjimas / pasirašymas	2020-2022 m. I ketv.	Direktorius
		Gręžimo, sprogdinimo darbų savikainos kontrolė (naudoti ekonomišką ir efektyvius sprogstamąsias medžiagas ir sprogdinimo priemones, analizuoti jų sunaudojamus kiekius ir gaunamą efektą, sekti amonio salietros, dyzelinio kuro ir kitų medžiagų kainas)	Pastoviai	Komercijos skyriaus vadovas, inžinierius, vadybininkas, padalinių vadovai, meistrai
4.	Ieškoti naujų rinkų	Atnaujinti emulsinės produkcijos ir sprogdinimo darbų paslaugos naujų rinkų paieškos planą (Tikslas – plėsti prekybą emulsine produkcija, ieškoti naujų sprogdinimo paslaugų rinkų)	2020-2022 m. I ketv.	Komercijos skyriaus vadovas

<b>Trečio strateginio tikslo siekimui numatoma</b>				
5.	Naujinti ir modernizuoti gamybinę techninę bazę	Emulsinės amonio nitrato matricos gamybos linijos montavimo baigiamieji darbai	2020 m. I ketv.	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas technikai, inžinierius, energetikas, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas, vadybininkas, Pakruojo padalinio vadovas, vyr. mechanikas
		Emulsinės amonio nitrato matricos gamybos linijos bandymas	2020 m. I ketv.	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas technikai, inžinierius, energetikas, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas, vadybininkas, Pakruojo padalinio vadovas, vyr. mechanikas
		Emulsinės amonio nitrato matricos sertifikavimas	2020 m. I ketv.	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas technikai, inžinierius, vadybininkas, Pakruojo padalinio vadovas
6.	Naujinti senus pastatus ir plėsti gamybinę bazę	Pastatų ir statinių statyba (finansiniai resursai numatyti 2019-2022 metų investicijų ir jų finansavimo šaltinių plane)	2020-2022 m.	Padalinių vadovai, inžinierius
<b>Ketvirto strateginio tikslo siekimui numatoma</b>				
7.	Užtikrinti įdiegtų vadybos sistemų tinkamą funkcionavimą	Vidinio audito atlikimas	2020-2022 m. II ketv.	Direktorius, Vadybininkas
		Išorinio audito atlikimas	2020-2022 m. IV ketv.	Direktorius, vadybininkas

8.	Užtikrinti darbų tęstinumą, jų atsekamumą bei grįžtamąjį ryšį tarp bendrovės padalinių darbuotojų	Reikiamo vidinės kontrolės lygio įmonėje palaikymas	Pastoviai	Direktorius, padalinių vadovai, vadybininkas
<b>Penkto strateginio tikslo siekimui numatoma</b>				
9.	Kelti darbuotojų kvalifikaciją, siekiant užtikrinti saugų gręžimo, sprogdinimo ir griovimo darbų vykdymą bei kokybišką kitų darbo funkcijų atlikimą	Sudaryti veiksmų planą mokymo licencijai gauti, kad galėtų LR švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka mokyti darbuotojus. Tikslas – sprogdintojų mokymų organizavimas.	2020 m. II ketv.	Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas
		Darbuotojų mokymo ir atestavimo organizavimas Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose organizavimas	Pagal poreikį ir teisės aktų reikalavimus	Personalo vadovas, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas
10.	Gerinti darbo sąlygas bendrovėje, kuriant pozityvią, sveiką ir saugią darbo atmosferą	Profesinės rizikos vertinimas darbo vietose Darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų rengimas, peržiūrėjimas Asmeninių apsaugos priemonių darbuotojams pirkimas ir išdavimas Darbuotojų, kurie gali būti veikiami profesinės rizikos veiksnių, sveikatos tikrinimas Savalaikių techninių apžiūrų atlikimas, techninis aptarnavimas bei remontas	Pagal poreikį ir bendrovėje nustatytas tvarkas	Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas, vyr. mechanikas

Direktorius

Vytautas Lunskus