

**PATVIRTINTA**

UAB „Lietuvos monetų kalykla“

valdybos 2026-01-07

protokolu Nr.1



# LIETUVOS MONETŲ KALYKLA

UAB „LIETUVOS MONETŲ KALYKLA“  
2026–2028 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

## TURINYS

1	STRATEGINIO VEIKLOS PLANO SANTRAUKA .....	5
2	MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS ir suinteresuotosIOS šalys .....	8
2.1	Misija .....	8
2.2	Vizija .....	8
2.3	Vertybės.....	8
2.4	Suinteresuotosios šalys.....	9
3	STRATEGINĖS KRYPTYS .....	11
3.1.	Vertės akcininkui didinimas.....	13
3.1.1.	Pardavimų plėtra .....	13
3.1.2.	Tapti pelningai dirbančia bendrove.....	15
3.2.	Veiklos efektyvumo didinimas .....	16
3.2.1.	Veiklos efektyvumo didinimas per skaitmeninimą .....	16
3.2.2.	Nuosavo kapitalo efektyvumo didinimas .....	17
3.3.	Tvarios darbo aplinkos kūrimas.....	18
3.3.1.	Bendrovėje įdiegti tvarumo standartai .....	18
3.3.2.	Politikos ir iniciatyvos.....	18
3.3.3.	Aplinkosaugos veiksmai .....	18
3.3.4.	Bendrovės socialinė atsakomybė .....	20
3.3.5.	Tvari valdysena .....	20
4	STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, VEIKSMAI IR JŲ MATAVIMAS.....	22
4.1.	Strateginiai tikslai.....	22
4.1.1.	Bendrovės proveržio tikslai .....	22
4.1.2.	Nuosaikaus tobulėjimo tikslai .....	23
4.2.	Strateginis tikslų ir uždavinių žemėlapis .....	25
4.2.1.	Lūkesčių laiške yra nustatyti siektini ilgalaikiai veiklos rodikliai .....	25
4.2.2.	Strateginių tikslų žemėlapis .....	26
5	SSGG analizė ir šaltiniai .....	27
5.1	Bendrovės stiprybės.....	27
5.2	Bendrovės silpnybės .....	28
5.3	Bendrovės galimybės .....	30
5.4	Bendrovei kylančios grėsmės.....	31
6	FINANSINĖS PROGNOZĖS .....	33
6.1	Finansinių prognozių prielaidos.....	33
6.2	Prognozuojami pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai .....	33
6.3	Žmogiškieji ištekliai .....	37
6.4	Finansiniai ir materialiniai ištekliai.....	38



## KOMERCINĖ (GAMYBINĖ) PASLAPTIS

6.5	Finansinės prognozės 2026–2028 m. ....	39
6.6	Investicijų planas .....	40
7	STRATEGINĖS RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS .....	41
7.1	Veiklos vykdymo rizikos ir jų stebėseną .....	41
8	PRIEDAI .....	45
8.1	priedas. Bendrovės valdybos sudėtis iki 2025 m. balandžio 30 d. (imtinai) .....	45
8.2	priedas. Bendrovės valdybos sudėtis nuo 2025 m. gegužės 1 d. ....	46
8.3	priedas. Bendrovės prognozuojama 2026 – 2028 m. pelno (nuostolio) ataskaita .....	47
8.4	priedas. Bendrovės prognozuojama 2026–2028 m. balanso ataskaita .....	48
8.5	priedas. Bendrovės prognozuojama 2026–2028 m. pinigų srautų ataskaita .....	50
8.6	priedas. Bendrovės 2026–2028 m. ilgalaikiai ir specializuoti rodikliai .....	52

## 1 STRATEGINIO VEIKLOS PLANO SANTRAUKA

Šiame dokumente aprašyta UAB „Lietuvos monetų kalykla“ (toliau – Bendrovė) 2026–2028 m. strategija.

Ilgalaikė Bendrovės strategija parengta vadovaujantis Bendrovei pateiktu Lietuvos banko, kaip akcininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos, 2022 m. balandžio 19 d. lūkesčių laišku ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2024 m. gruodžio 11 d. nutarimu „Dėl valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2025–2027 metų laikotarpiu patvirtinimo“. Rengiant dokumentą buvo remiamasi Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtomis Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis.

2025 m. gruodžio 10 d. Bendrovė šventė savo 35 metų jubiliejų. Tai reikšmingas įmonės, kuri konkuruoja pasaulinėje numizmatikos rinkoje, laimėjimas. Bendrovė savo profesionalumu, originaliais ir kokybiškais gaminiais gerai žinomas tarptautinėje monetų rinkoje gamintojas.

### Valdymo struktūra

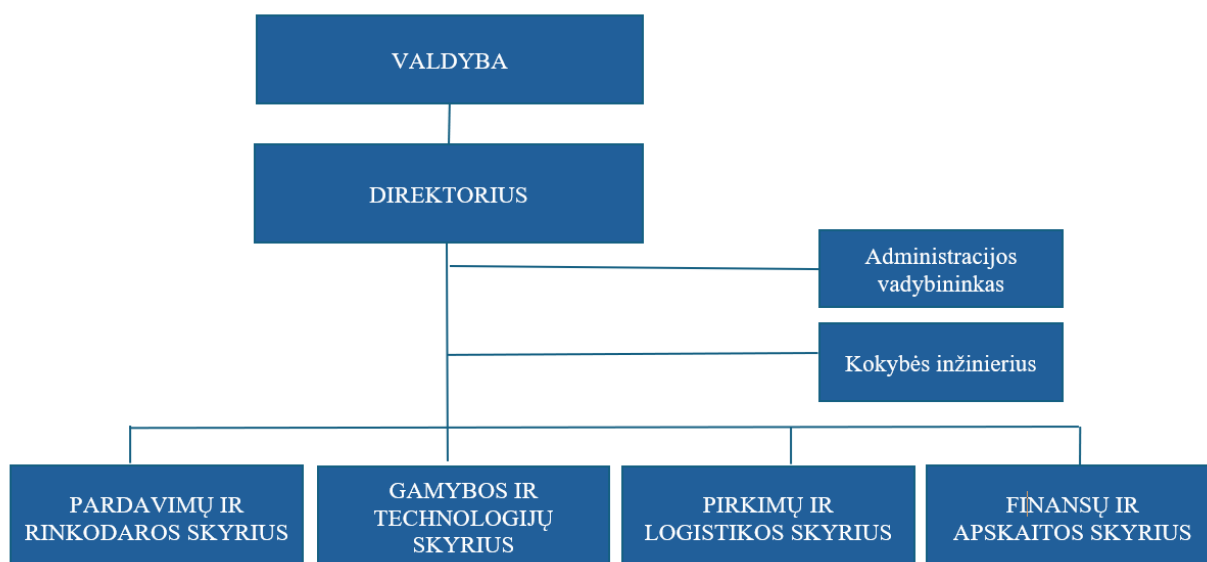
Pagal Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymą ir Bendrovės įstatus, Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, Bendrovės valdyba ir vadovas (direktorius).

Nuo 2025 m. gegužės 1 d. Bendrovės valdybą sudaro trys nariai, kuriuos visuotinis akcininkų susirinkimas skiria ketverių metų laikotarpiui Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka. Valdybos narių sąrašas pateikiamas 8.1 priede.

Iki 2025 m. balandžio 30 d. Bendrovei vadovavo valdyba, kurią sudarė trys nepriklausomi ir du Lietuvos banko paskirti Valdybos nariai. Nuo 2025 m. gegužės 1 d. Valdybai vadovauja du nepriklausomi Valdybos nariai ir vienas Lietuvos banko deleguotas Valdybos narys.

Bendrovės valdymo struktūra 2025 m. nepasikeitė (žr. 1 pav.).

1 pav. Bendrovės valdymo struktūra.



Iki 2024 m. gruodžio 30 d. Bendrovei vadovavo Donatas Sirgedas, o nuo 2025 m. sausio 2 d. Bendrovei vadovauja direktorė Aldona Jakutienė.

## Veikla

Bendrovė deda daug pastangų tapti pelningai dirbančia įmone. 2025 m. Bendrovės veikla orientuota į pardavimų plėtrą ir jų didinimą. Kolekcinį ir apyvartinių monetų segmente Bendrovė veikia projektiniu principu, dalyvaudama konkursuose, o kitų produktų grupių pardavimus užtikrina Bendrovės gaminama produkcija ir jos organizuojama prekyba bei rinkodara.

Kolekcinį monetų pardavimas per 2025 m. devynis mėnesius padvigubėjo, Bendrovės išvystytų monetų (toliau tekste – iniciatyvinės monetos) monetų pardavimas išaugo 60 proc., medalių – tris kartus. Investicinio aukso pardavimai padidėjo 64 proc. Tačiau, augant pajamoms, Bendrovei nepavyko suvaldyti pelningumo rodiklių, todėl tam bus skiriama ypač daug dėmesio 2026–2028 m.

2025 m. Bendrovė pasiekė pardavimų galutiniams vartotojams proveržį (toliau – B2C segmentas), tačiau neįgyvendino užsibrėžtų pardavimų verslo klientams tikslų (toliau – B2B segmentas). Dėl užsitęsusių pardavimų vadovo atrankos beveik pusę metų Bendrovėje dirbo sumažinta pardavimų komanda, o tai darė neigiamą įtaką bendriems pardavimų rezultatams.

2025 m. buvo suformuota nauja B2B pardavimo komanda, atrinktas tinkamas pardavimų vadovas, pakeista gamybos valdymo organizacinė struktūra, suformuota išorinių kūrybinių darbuotojų komanda, kurios tikslas – bendrovės plėtojamų produktų kūrybiškumas ir technologijų pritaikymas monetų gamybai.

Atliepdama rinkos tendencijas, Bendrovė 2025 m. pradėjo intensyviai dirbti su tvarumo rodikliais ir siekia juos gerinti 2026–2028 m.

## Strateginės kryptys

Siekdama tvarios ir kryptingos Bendrovės veiklos plėtros, Bendrovė savo 2026–2028 m. veiklą koncentruos trimis **strateginėmis kryptimis**:

1. Vertės akcininkui kūrimas;
2. Veiklos efektyvumo didinimas;
3. Tvarios darbo aplinkos kūrimas.

Nustatyti tokie 2026–2028 m. **proveržio tikslai**:

1. Pardavimų plėtra, užtikrinanti akcininko lūkestį tapti pelninga Bendrove.
2. Veiklos efektyvumo didinimas per skaitmeninimą, orientuota į procesų efektyvinimą, sąnaudų optimizavimą ir efektyvų nuosavo kapitalo naudojimą.

Planuojama, kad pagal strategines kryptis suformuoti tikslai, uždaviniai, priemonės ir veiksmai sudarys prielaidas pagerinti pagrindinius Bendrovės veiklos tikslus ir pasiekti iškeltus finansinius tikslus.

Planuojama, kad 2028 m., palyginti su 2024 m., EBITDA (t.y. pelnas neatskaičius palūkanų, mokesčių, nusidėvėjimo ir amortizacijos) rodiklis padidės nuo 171 tūkst. iki 1 349 tūkst. Eur, grynasis pelnas – nuo neigiamo 384 tūkst. iki teigiamo 495 tūkst. Eur, nuosavo kapitalo grąža – nuo neigiamo 11 proc. iki teigiamo 11,9 proc. rodiklio, o turto grąža – nuo neigiamo 6,8 proc. iki teigiamo 7,3 proc. rodiklio.

Didžiausias investicijas 2026–2028 m. Bendrovė planuoja skirti kritiniams gamybos pajėgumams atnaujinti ir jų priežiūrai, sidabro oksidacijos problemai spręsti, taip pat interneto svetainių atskyrimo projektui, numatant gamybos paslaugų atskyrimą nuo elektroninės parduotuvės. Be minėtų projektų, investicijos bus orientuotos ir į kitas Bendrovės veiklai strategiškai svarbias sritis.

Numatoma, kad 2026 m. Bendrovė investuos 324 tūkst., 2027 m. – 744 tūkst., o 2028 m. – 745 tūkst. Eur.

## KOMERCINĖ (GAMYBINĖ) PASLAPTIS

Strateginis veiklos planas (SVP) buvo peržiūrėtas ir atnaujintas 2025 m. rugsėjo–spalio mėn., įvertinus esminius pokyčius Lietuvoje ir pasaulyje, jų įtaką Bendrovės veiklos rezultatams ir ateities prognozėms. Taip pat buvo įvertintos Bendrovės pasirinktų verslo kryptių ilgalaikės perspektyvos.

Dėl monetų industrijos specifikos Bendrovė neturi galimybių sudaryti ilgalaikių monetų gamybos sutarčių, kurios leistų tiksliai prognozuoti veiklos rezultatus. 2024–2025 m. planuotiems Bendrovės rezultatams reikšmingą įtaką darė rinkos pokyčiai, įskaitant lėtėjantį rinkos augimą, reikšmingai didėjančias aukso ir sidabro kainas, mažėjančius nacionalinių bankų ir kitų užsakovų monetų tiražus, taip pat JAV įvestus muitus.

Atsižvelgdama į pasikeitusią aplinką, Bendrovė buvo priversta prisitaikyti prie naujų sąlygų, peržiūrėti kainodarą, komunikacijos principus ir projektų sąnaudų skaičiavimo metodikas.

Bendrovė neturi ilgalaikių sutarčių, o pajamas generuoja dalyvaudama konkursuose arba vykdydama pavienius gamybos užsakymus. Kartu Bendrovė generuoja stabilų elektroninės parduotuvės prekybos augimą, kuris šiuo metu sudaro apie 30 proc. visos prekybos apimties ir pasižymi didžiausiomis pelno maržomis.

Dėl šių aplinkybių Bendrovė realiai gali planuoti tik apie 40–50 proc. kitų metų pajamų.