
Patvirtinta:

UAB „Debreceno vaistinė“

2026 m. spalio 13 d. direktoriaus įsakymu

UAB „DEBRECENO VAISTINĖ“

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS 2026-2029 M.



DEBRECENO VAISTINĖ

Ilgametė vaistų gamybos kompetencija • transformacija • tęstinumas

1965 SPORTININKŲ VAISTINĖ • 1977 DEBRECENO VAISTINĖ

Reorganizacija • unikalios farmacinės kompetencijos išsaugojimas • modernizacija • tvarus veiklos modelis

1. ĮŽANGA IR STRATEGINIO PLANO PASKIRTIS

UAB „Debreceno vaistinė“ 2026–2029 metų strateginis veiklos planas (toliau – Strateginis planas) parengtas Bendrovei pereinant į naują veiklos etapą. Planavimo laikotarpio ašis – numatomas Bendrovės reorganizavimas prijungimo būdu, kartu užtikrinant nepertraukiamą licencijuojamos farmacijos veiklos tęstinumą ir išsaugant Bendrovės išskirtinę kompetenciją – individualiųjų ir aprašinių vaistų gamybą.

Strateginis planas nėra ankstesnių strateginių tikslų tęsinys. 2026–2029 m. tikslai suformuoti iš naujo, atsižvelgiant į numatomus akcininko lūkesčius, reorganizavimo kontekstą, Bendrovės veiklos specifiką, 2025 m. veiklos rezultatų vertinimą ir poreikį pereiti nuo pavienių ūkinių priemonių planavimo prie rezultatais, klientų verte ir duomenimis grįsto valdymo.

Iki reorganizavimo pabaigos už Strateginio plano įgyvendinimą atsako UAB „Debreceno vaistinė“. Pasibaigus reorganizavimui, strateginių tikslų ir priemonių tęstinumą pagal kompetenciją užtikrina Bendrovės teisių ir pareigų perėmėjas.

2. BENDROVĖS VEIKLOS PASKIRTIS IR IŠSKIRTINUMAS

UAB „Debreceno vaistinė“ – Klaipėdos miesto savivaldybės valdoma farmacijos bendrovė. Jos esminis išskirtinumas yra gamybinės visuomenės vaistinės veikla: ekstemporalinių vaistų gamyba gyventojams pagal individualius gydytojų receptus ir vaistų bei tirpalų gamyba gydymo įstaigoms. Ši veikla užtikrina galimybę gauti individualizuotą farmacinį sprendimą tais atvejais, kai standartinis pramoniniu būdu gaminamas preparatas nėra tinkamas ar prieinamas.

Bendrovės konkurencinis pranašumas grindžiamas specializacija, profesine kompetencija, lankstumu, pagaminimo greičiu, tiesioginiu ryšiu su pacientais ir gydymo įstaigomis bei ilgamete veiklos patirtimi Klaipėdos regione. Todėl strateginiu laikotarpiu svarbiausia ne konkuruoti su didžiais vaistinių tinklais jų masto modeliu, bet kryptingai stiprinti nišą, kurioje Bendrovė kuria išskirtinę viešąją ir ekonominę vertę.

3. STRATEGINĖ SITUACIJA

2026 metai UAB „Debreceno vaistinė“ tapo esminių organizacinių ir strateginių pokyčių pradžia. Vienintelio Bendrovės akcininko teises ir pareigas įgyvendinančio Klaipėdos miesto savivaldybės mero 2026 m. vasario 26 d. potvarkiu Nr. M-259 nuo 2026 m. kovo 3 d. paskirtas naujas Bendrovės vadovas. Vadovybės pasikeitimas sutapo su Bendrovės veiklos modelio, valdymo procesu, turimų kompetencijų ir tolesnės veiklos perspektyvų peržiūra.

Vienu iš svarbiausių 2026 m. veiklos iššūkių tapo farmacinės veiklos tęstinumo užtikrinimas. Vienas iš Bendrovės padalinių tam tikrą laiką neturėjo atnaujintos vaistų gamybos licencijos, todėl buvo apribotos galimybės visa apimtimi vykdyti vieną svarbiausių ir Bendrovę rinkoje išskiriančių veiklų – vaistų gamybą. Vaistų gamybos licencija atnaujinta 2026 m. viduryje. Ši aplinkybė turėjo įtakos Bendrovės veiklos rezultatams ir ankstesnių akcininko lūkesčių įgyvendinimui, tačiau kartu išryškino būtinybę strateginiu lygmeniu užtikrinti kritinių farmacinės veiklos kompetencijų, licencijų ir procesų tęstinumą.

Kartu 2026 m. priimti sprendimai dėl esminio Bendrovės organizacinio pertvarkymo. Klaipėdos miesto savivaldybės taryba 2026 m. kovo 26 d. sprendimu Nr. T2-99 pritarė UAB „Debreceno vaistinė“ reorganizavimui, o 2026 m. gegužės 18 d. mero potvarkiais inicijuotas reorganizavimo procesas ir Reorganizavimo sąlygų parengimas. 2026 m. birželio 12 d. parengtose Reorganizavimo sąlygose nustatyta, kad UAB „Debreceno vaistinė“ reorganizuojama **prijungimo prie UAB „Klaipėdos paslaugos“ būdu**. Užbaigus reorganizavimą, UAB „Debreceno vaistinė“ baigs veiklą kaip atskiras juridinis asmuo, o visas jos turtas, teisės ir pareigos pereis UAB „Klaipėdos paslaugos“.

Tačiau reorganizavimas nereiškia Debreceno vaistinės vykdomos farmacinės veiklos nutraukimo. Reorganizavimo sąlygose aiškiai įtvirtinta, kad Bendrovės vykdyta visuomenės vaistinės veikla bus tęsiama per iki reorganizavimo užbaigimo įsteigtą ir įregistruotą **UAB „Klaipėdos paslaugos“ filialą „Klaipėdos vaistinė“**. Filialui numatyta priskirti visą šiai veiklai vykdyti reikalingą turtą, teises, pareigas, darbuotojus, sutartinius santykius ir kitą infrastruktūrą. Taip pat numatytas Bendrovės turimų licencijų ir leidimų perėmimas bei visuomenės vaistinės veiklos licencijos patikslinimas teisės aktų nustatyta tvarka.

Reorganizavimo sąlygose nustatytas ir **darbo santykių tęstinumo principas** – UAB „Debreceno vaistinė“ darbuotojų darbo santykiai nuo reorganizavimo užbaigimo momento tęsis UAB „Klaipėdos paslaugos“, o filialo „Klaipėdos vaistinė“

veiklai reikalingi darbuotojai pereis kartu su vykdoma farmacine veikla. Tai sudaro prielaidas išsaugoti Bendrovėje sukauptas profesines žinias ir kritines vaistų gamybos kompetencijas.

Reorganizavimo sąlygose įtvirtinta, kad reorganizavimo veiksmai turi būti vykdomi vadovaujantis **teisingumo, pagrįstumo, maksimalaus efektyvumo, ekonomiškumo ir tikslingumo principais**, o su reorganizavimu susiję veiksmai turi būti atliekami kaip įmanoma operatyviau. Šie principai atitinka ir naujojo strateginio laikotarpio kryptį – reorganizacija vertinama ne vien kaip juridinis dviejų bendrovių sujungimo procesas, bet ir kaip galimybė iš esmės peržiūrėti bei racionalizuoti veiklos organizavimą.

Todėl 2026–2029 m. strateginio laikotarpio esmė yra **ne UAB „Debreceno vaistinė“ veiklos užbaigimas, o jos vykdomos farmacinės veiklos transformacija ir integracija į didesnę organizacinę struktūrą**. Reorganizacija sudaro galimybę išsaugoti unikalią vaistų gamybos kompetenciją, kartu pasinaudojant UAB „Klaipėdos paslaugos“ turimais finansų, apskaitos, viešųjų pirkimų, personalo valdymo, IT, komunikacijos, teisės, projektų valdymo ir kitais administraciniais pajėgumais.

Strateginiu požiūriu tai leidžia keisti iki šiol veikusį santykinai mažos savarankiškos bendrovės modelį: **mažinti administracinių funkcijų dubliavimą, stiprinti vadybą ir vidaus kontrolę, diegti duomenimis grįstą veiklos valdymą ir daugiau organizacinių išteklių sutelkti į pagrindinę vertę kuriančią veiklą – farmacinę paslaugą, individualiųjų ir ekstemporalinių vaistų gamybą bei klientų poreikius atitinkančių sveikatinimo produktų ir paslaugų plėtrą**.

Kartu reorganizacija kelia ir reikšmingų strateginių rizikų. Pereinamuoju laikotarpiu būtina užtikrinti nepertraukiamą licencijuojamos veiklos vykdymą, tinkamą sutarčių, turto, duomenų, leidimų ir licencijų perėmimą, darbuotojų bei kritinių kompetencijų išsaugojimą, aiškią komunikaciją su pacientais, gydymo įstaigomis ir kitais partneriais. Ypač svarbu, kad integruojant Bendrovę į gerokai didesnę ir kitokio pobūdžio veiklas vykdančią organizaciją nebūtų prarastas **Debreceno vaistinės sukauptas žinomumas, farmacinės veiklos identitetas ir pagrindinis jos išskirtinumas – ilgametė vaistų gamybos patirtis ir kompetencija**. Šį lūkestį tiesiogiai akcentuoja ir siūlomas atnaujinti akcininko Lūkesčių raštas.

Atsižvelgiant į tai, 2026 m. Strateginiame plane vertinami kaip **pereinamieji ir transformacijos pradžios metai**, o 2027–2029 m. – kaip naujo veiklos modelio įtvirtinimo, farmacinės kompetencijos stiprinimo, klientų pasiekiamumo didinimo, prekės ženklo atnaujinimo ir veiklos efektyvumo augimo laikotarpis.



Vaistinių veiklos raidos ir 2026 m. transformacijos kontekstas

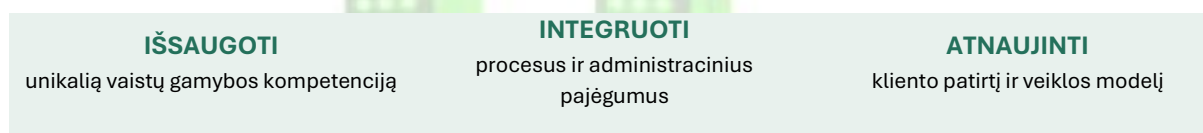
3.1. 2026-2029 m. transformacijos logika

- Reorganizacija turi tapti ne formaliu juridiniu prijungimu, o veiklos kokybės ir valdymo brandos pokyčiu.
- Unikali gamybinės vaistinės kompetencija turi būti išsaugota, perduota ir sustiprinta.
- Debreceno vaistinės prekės ženklas turi būti perpozicionuotas kaip šiuolaikiškos, profesionalios ir individualizuotą farmacinę paslaugą teikiančios vaistinės ženklas.
- Administracinės funkcijos ir procesai turi būti integruojami taip, kad mažėtų dubliavimas ir didėtų veiklos efektyvumas.
- Investicijos turi būti nukreipiamos ne į pavienes estetines priemones, o į gamybos tęstinumą, klientų patirtį, skaitmenizaciją, saugą ir produktyvumą.
- Veiklos rezultatai turi būti valdomi per aiškius KPI, periodinę duomenų analizę ir atsakomybę už rezultatą.

3.2. SSGG analizė

Sritis	Esminiai veiksniai
Stiprybės	Gamybinės vaistinės kompetencija; ilgametė patirtis ir žinomumas; greitas individualių vaistų pagaminimas; ryšiai su gydymo įstaigomis; kvalifikuoti farmacijos specialistai; viešosios vertės funkcija.
Silpnybės	Mažas veiklos mastas; riboti rinkodaros ir investiciniai ištekliai; dalies infrastruktūros ir procesų nusidėvėjimas; nepakankamas skaitmeninis matomumas; valdymo procesų modernizavimo poreikis; kritinių kompetencijų koncentracija nedidelėje darbuotojų grupėje.

Galimybės	Integracija su didesnės organizacijos finansų, IT, pirkimų, komunikacijos, projektų valdymo ir kitomis kompetencijomis; aktyvesnis B2B darbas su gydymo įstaigomis; rebrandingas; elektroninių kanalų plėtra; duomenų analitika; procesų automatizavimas; tikslinės investicijos į gamybą.
Grėsmės	Tinklinių vaistinių konkurencija; reguliaciniai pokyčiai; farmacijos specialistų trūkumas; žaliavų ir energijos kainų svyravimai; kompensuojamųjų gaminamų vaistų įkainių neatitikimas faktinėms sąnaudoms; reorganizavimo laikotarpio pokyčių valdymo rizika.



4. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

Misija

Užtikrinti Klaipėdos miesto ir regiono gyventojams bei gydymo įstaigoms prieinamą, saugią ir kokybišką farmacinę paslaugą, išsaugant ir plėtojant individualiai gaminamų vaistų kompetenciją bei kuriant ilgalaikę viešąją vertę.

Vizija 2029

Moderni, patikima ir atpažįstama Klaipėdos gamybinė vaistinė, integruota į efektyvią savivaldybės valdomos įmonės struktūrą, išsaugojusi unikalią vaistų gamybos kompetenciją, veikianti pagal aiškius valdymo standartus, naudojanti šiuolaikinius skaitmeninius sprendimus ir kurianti aukštos kokybės patirtį pacientams, gydymo įstaigoms ir darbuotojams.

Vertybės

- Paciento interesas ir sauga
- Profesionalumas ir farmacinė atsakomybė
- Patikimumas ir veiklos tęstinumas
- Skaidrumas ir atsakomybė už rezultatą

- Bendradarbiavimas ir pagarba
- Inovatyvumas ir nuolatinis tobulėjimas
- Tvarus ir racionalus išteklių naudojimas

5. 2026-2029 M. STRATEGINIAI TIKSLAI

2026–2029 metų strategija grindžiama keturiais naujais strateginiais tikslais. Jie pakeičia ankstesnio strateginio plano tikslų sistemą ir sudaro vientisą transformacijos seką: reorganizuoti ir užtikrinti tęstinumą → išsaugoti ir auginti unikalią veiklą → modernizuoti klientui matomą veiklos modelį → sukurti efektyvų, profesionaliai valdomą ir finansiškai tvarų veiklos pagrindą.

5.1. UŽTIKRINTI SĖKMINGĄ BENDROVĖS REORGANIZAVIMĄ IR IŠSKIRTINĘ FARMACINĘ VEIKLOS TĘSTINUMĄ

Strateginio tikslo esmė. Sklandžiai užbaigti reorganizavimą, neprarandant licencijuojamos farmacijos veiklos tęstinumo, kritinių kompetencijų, klientų ir gydymo įstaigų pasitikėjimo.

- Parengti ir įgyvendinti detalų reorganizavimo bei veiklos tęstinumo planą.
- Inventorizuoti ir užtikrinti sutarčių, licencijų, leidimų, turto, duomenų, IT sistemų ir kitų kritinių veiklos elementų perdavimą.
- Užtikrinti gamybinės vaistinės veiklos nepertraukiamumą viso reorganizavimo metu.
- Integruoti finansų, apskaitos, pirkimų, personalo, IT, dokumentų valdymo, teisės ir kitus bendruosius procesus.
- Suvienodinti pagrindines vidaus kontrolės ir atskaitomybės praktikas.
- Valdyti reorganizavimo komunikaciją darbuotojams, klientams, gydymo įstaigoms ir kitoms suinteresuotosioms šalims.

5.2. IŠSAUGOTI IR STIPRINTI INDIVIDUALIAI GAMINAMŲ VAISTŲ KOMPETENCIJĄ BEI DIDINTI JOS KURIAMĄ VERTĘ

Strateginio tikslo esmė. Paversti išskirtinę gamybinės vaistinės kompetenciją pagrindiniu ilgalaikės veiklos tęstinumo, viešosios vertės ir tvaraus augimo šaltiniu.

- Užtikrinti gamybos kokybę, žaliavų atsekamumą, įrangos tinkamumą ir kritinių gamybos procesų tęstinumą.
- Sistemingai analizuoti gaminamų preparatų paklausą, gamybos laiką, sąnaudas, maržą ir klientų poreikius.
- Aktyvinti bendradarbiavimą su Klaipėdos miesto ir regiono gydymo įstaigomis bei gydytojais.
- Didinti dalyvavimą gydymo įstaigų pirkimuose ir sutartiniuose tiekimuose.
- Plėsti aktyvių juridinių klientų ratą ir formuoti ilgalaikius B2B santykius.
- Parengti aiškų gamybinės vaistinės vertės pasiūlymą gyventojams, gydytojams ir gydymo įstaigoms, išlaikant ir plečiant gaminamų vaistų asortimentą pagal poreikį.
- Investicijas į gamybą prioritetizuoti pagal kokybės, veiklos tęstinumo, produktyvumo ir paklausos kriterijus.

5.3. SUKURTI ŠIUOLAIKIŠKĄ, ATPAŽIŠTAMĄ IR Į KLIENTĄ ORIENTUOTĄ DEBRECENO VAISTINĖS VEIKLOS MODELĮ

Strateginio tikslo esmė. Atnaujinti Bendrovės tapatybę ir klientų patirtį, išsaugant Debreceno vaistinės atpažįstamumą ir aiškiai komunikuojant jos išskirtinę kompetenciją.

- Atlikti Debreceno vaistinės prekės ženklo atnaujinimą (rebrandingą).
- Suvienodinti vizualinį stilių su įmone, prie kurios Bendrovė prijungiama, kartu išlaikant aiškiai atpažįstamą Debreceno vaistinės sub-ženklą tapatybę.
- Atnaujinti interneto svetainę ir integruoti ją į bendrą skaitmeninę ekosistemą.
- Sukurti nuoseklų komunikacijos modelį interneto svetainei, socialiniams tinklams, fizinei aplinkai ir B2B komunikacijai.
- Kasmet vykdyti sezonines sveikatos prevencijos, atsakingo vaistų vartojimo ir farmacinio švietimo kampanijas bei tikslines informavimo iniciatyvas apie vaistinės paslaugas ir jos išskirtinumą.
- Įdiegti klientų grįžtamojo ryšio rinkimą ir klientų patirties vertinimą.
- Plėsti kokybiškų ir paklausių maisto papildų bei kitų sveikatinimo produktų pasiūlą, ją grįsti klientų poreikiais ir racionalią asortimento analize.

5.4. DIDINTI VEIKLOS EFEKTYVUMĄ, VALDYMO BRANDĄ IR FINANSINĮ TVARUMĄ

Strateginio tikslo esmė. Sukurti duomenimis, aiškiomis atsakomybėmis ir procesų valdymu grįstą veiklos modelį, leidžiantį racionaliai naudoti išteklius, išlaikyti kritines kompetencijas ir užtikrinti ilgalaikį finansinį atsparumą.

- Aprašyti, standartizuoti ir paskirti savininkus pagrindiniams veiklos procesams.
- Įdiegti strateginių ir operacinių KPI stebėseną bei reguliarią vadovybės rezultatų peržiūrą.
- Naudoti duomenų analitikos ir, kur tikslinga, automatizavimo priemones administraciniam darbui ir sprendimų priėmimui gerinti.
- Parengti 3 metų gamybos įrangos, IT ir patalpų atnaujinimo prioritetų planą.
- Įdiegti produktų, paslaugų, klientų segmentų ir veiklos kryptių pajamų, sąnaudų bei maržos analizę.
- Gerinti atsargų apyvartumą ir mažinti nurašymus.
- Sudaryti kritinių darbuotojų kompetencijų žemėlapi ir pamainumo planą.
- Užtikrinti farmacijos specialistų kvalifikacijos tobulinimą, metinius veiklos aptarimus ir darbuotojų įtraukimą į pokyčius.
- Stiprinti duomenų apsaugą, prieigos kontrolę, atsarginių kopijų ir kibernetinio saugumo praktiką.
- Investicijas ir finansinius sprendimus vertinti pagal ekonominę grąžą, veiklos tęstinumą, viešąją vertę ir licencinių reikalavimų užtikrinimą.

6. NUMATOMŲ AKCININKO LŪKESČIŲ INTEGRAVIMAS

Darbo projekte numatomi akcininko lūkesčiai integruojami tiesiogiai į keturių strateginių tikslų sistemą. Tokiu būdu lūkesčiai tampa ne atskiru priedu, o Bendrovės strategijos įgyvendinimo dalimi.

Atnaujinamas akcininko lūkestis	Strateginis tikslas	Integravimas į Strateginį planą
Sėkminga reorganizacija ir veiklos integracija	5.1	2026 m. – reorganizacija vykdoma; 2027 m. – 100 % užbaigta integracija, išsaugant nepertraukiamą farmacinę veiklą
Vaistų gamybos kompetencijos ir asortimento išlaikymas / plėtra	5.2	2026 m. bazė – 100; 2027 m. ≥100; 2028 m. ≥102; 2029 m. ≥104
Tikslinės komunikacijos / informavimo iniciatyvos	5.3	2026 m. ≥2; 2027 m. ≥4; 2028 m. ≥5; 2029 m. ≥6 iniciatyvų

Sezoninės sveikatos prevencijos akcijos / kampanijos	5.3	2026 m. ≥ 2 ; 2027 m. ≥ 4 ; 2028 m. ≥ 5 ; 2029 m. ≥ 6 kampanijų
Rebrandingas, vizualinio stiliaus suderinimas ir svetainės integracija	5.3	Atnaujintas identitetas, išsaugant vaistų gamybos išskirtinumą; svetainė parengta integracijai į UAB „Klaipėdos paslaugos“ skaitmeninę ekosistemą
Sveikatinimo produktų ir paslaugų pasiūlos plėtra	5.2 ir 5.3	Paklausus maisto papildų ir kitų sveikatinimo produktų asortimentas, orientuotas į kintančius gyventojų poreikius
Valdymo, vadybos ir procesų stiprinimas	5.1 ir 5.4	Racionalizuoti procesai, suvienodinti administravimo ir kontrolės principai, KPI ir duomenimis grįstas valdymas
Finansinis tvarumas	5.4	Grynasis pelningumas: 2026 m. nenustatomas; 2027 m. $\geq 0,5$ %; 2028 m. $\geq 1,0$ %; 2029 m. $\geq 1,5$ %. Skolos ir nuosavybės santykis $\leq 0,8$; dividendai – 70 %

7. STRATEGINIŲ TIKSLŲ RODIKLIAI 2026–2029 M.

Rodikliai formuojami pagal naują strateginių tikslų sistemą ir siūlomą atnaujinti akcininko lūkesčių raštą. 2026 m. vertinami kaip pereinanieji metai: daliai naujų strateginių priemonių nustatoma nedidelė pradinė pažanga, o akcininko lūkesčių rašte tiesiogiai numatytiems rodikliams taikomos jame siūlomos 2026 m. išeitinės reikšmės.

Tikslas	Rodiklis	Mat. vnt.	2026	2027	2028	2029
5.1	Reorganizavimo ir veiklos integracijos pažanga	% / būseną	Reorganizacija vykdoma	100	–	–
5.1	Kritinių veiklos tęstinumo objektų, kurių perdavimas / integracija užtikrinta, dalis	%	≥ 10	100	100	100

5.2	Vaistinės gaminamų vaistų asortimento ir gamybos kompetencijos išlaikymas / plėtra	% nuo 2026 m. bazės	100	≥100	≥102	≥104
5.2	Aktyvių B2B gydymo įstaigų ir kitų juridinių klientų skaičiaus augimas	%	≥2	≥5	≥5	≥5
5.2	Prioritetinių gamybos kokybės ir tęstinumo priemonių įgyvendinimas	%	≥20	≥80	≥85	≥90
5.3	Tikslinių komunikacijos / informavimo iniciatyvų apie vaistinės paslaugas ir jos išskirtinumą įgyvendinimas	vnt./metus	≥2	≥4	≥5	≥6
5.3	Sezoninių sveikatos prevencijos akcijų / kampanijų skaičius	vnt./metus	≥2	≥4	≥5	≥6
5.3	Prekės ženklo atnaujinimo ir vizualinio stiliaus integravimo pažanga	%	≥10	100	100	100
5.3	Interneto svetainės atnaujinimo ir integracijos pažanga	%	≥10	100	100	100
5.3	Klientų pasitenkinimo rodiklis*	%	–	Bazinė reikšmė	≥85	≥88
5.4	Prioritetinių procesų, turinčių aprašą, savininką ir KPI, dalis	%	≥10	≥60	≥85	100
5.4	Kritinių kompetencijų, kurioms užtikrintas pamainumas, dalis	%	≥10	≥60	≥80	100
5.4	Farmacijos specialistų, įvykdžiusių metinį kvalifikacijos planą, dalis	%	≥90	100	100	100
5.4	Grynasis pelningumas**	%	Nenustatomas	≥0,5	≥1,0	≥1,5
5.4	Skolos ir nuosavybės santykis**	koef.	≤0,8	≤0,8	≤0,8	≤0,8
5.4	Dividendai**	%	70	70	70	70

* 2027 m. nustatoma klientų pasitenkinimo vertinimo metodika ir bazinė reikšmė.

** Dividendai skiriami nuo paskirstytino pelno, jei jų išmokėjimas neapriboja strateginio ir investicinio planų įgyvendinimo ir neprieštarauja sutartiniams finansiniams įsipareigojimams.

8. 2026-2029 M. STRATEGINIŲ PRIEMONIŲ PLANAS

Nr.	Priemonė	Terminas	Rezultatas
5.1.1	Vykdyti reorganizavimo ir veiklos tęstinumo planą, užtikrinant farmacinės veiklos nepertraukiamumą	2026–2027	2026 m. reorganizacija vykdoma; 2027 m. integracija užbaigta 100 %
5.1.2	Inventorizuoti ir užtikrinti licencijų, leidimų, sutarčių, turto, IT, duomenų ir kritinių kompetencijų perdavimą	2026–2027	Kritiniai objektai identifikuoti ir perduoti pagal integracijos planą
5.1.3	Racionalizuoti ir suvienodinti bendruosius valdymo, administravimo ir kontrolės procesus	2026–2028	Prioritetiniai procesai integruoti pagal patvirtintą planą
5.1.4	Įgyvendinti pokyčio komunikaciją darbuotojams, klientams ir partneriams	2026–2027	Reguliari komunikacija ir veiklos tęstinumo aiškumas
5.2.1	Parengti gamybinės vaistinės kompetencijos, asortimento ir B2B plėtros planą	2026–2027	Nustatyta 2026 m. bazė ir plėtros kryptys
5.2.2	Kasmet atlikti gaminamų vaistų paklausos, sąnaudų, gamybos laiko ir maržos analizę	Kasmet	Ne mažiau kaip 1 išsami analizė per metus
5.2.3	Aktyvinti darbą su gydymo įstaigomis, gydytojais ir dalyvavimą pirkimuose	2026–2029	Nuoseklus B2B klientų ir užsakymų augimas

5.2.4	Įgyvendinti prioritetinės gamybos kokybės, įrangos ir tęstinumo priemonės	2026–2029	2026 m. ≥ 20 %, vėliau pagal patvirtintą investicijų planą
5.2.5	Plėsti kokybiškų ir paklausių maisto papildų bei kitų sveikatinimo produktų asortimentą	2026–2029	Asortimento sprendimai grindžiami paklausos ir pelningumo analize
5.3.1	Atnaujinti Debreceno vaistinės prekės ženklą ir suderinti vizualinį stilių su po reorganizavimo veiksiančios bendrovės identitetu	2026–2027	2026 m. pradėti parengiamieji darbai; 2027 m. įgyvendinta 100 %
5.3.2	Atnaujinti interneto svetainę ir parengti jos integraciją į UAB „Klaipėdos paslaugos“ interneto svetainę	2026–2027	2026 m. pradėti parengiamieji darbai; 2027 m. veikiantis sprendimas
5.3.3	Vykdyti tikslines komunikacijos / informavimo iniciatyvas apie vaistinės paslaugas ir išskirtinumą	Kasmet	2026 ≥ 2 ; 2027 ≥ 4 ; 2028 ≥ 5 ; 2029 ≥ 6
5.3.4	Vykdyti sezonines sveikatos prevencijos akcijas / kampanijas	Kasmet	2026 ≥ 2 ; 2027 ≥ 4 ; 2028 ≥ 5 ; 2029 ≥ 6
5.3.5	Įdiegti klientų grįžtamojo ryšio ir pasitenkinimo vertinimo sistemą	2027	Nustatyta metodika ir bazinė reikšmė
5.4.1	Aprašyti prioritetinius procesus, paskirti jų savininkus ir nustatyti KPI	2026–2029	2026 m. ≥ 10 %; 2029 m. – 100 % prioritetinių procesų
5.4.2	Sukurti veiklos KPI valdymo suvestinę ir ketvirtinę rezultatų peržiūrą	2027	Veikianti suvestinė ir 4 peržiūros per metus
5.4.3	Parengti 3 metų gamybos įrangos, IT ir patalpų atnaujinimo prioritetų planą	2027	Patvirtintas prioritetų ir investicijų planas

5.4.4	Įdiegti veiklos maržos, atsargų ir nurašymų analitiką	2027	Ketvirtinė analizė ir korekciniai veiksmai
5.4.5	Parengti kritinių kompetencijų ir pamainumo planą	2026–2027	2026 m. pradėtas kompetencijų identifikavimas; 2027 m. patvirtintas planas
5.4.6	Vykdyti metinius darbuotojų veiklos aptarimus ir kvalifikacijos planus	Kasmet	Pagal nustatytą taikymo apimtį
5.4.7	Stiprinti IT, duomenų apsaugos ir kibernetinio saugumo praktiką	2026–2029	Priemonės pagal integruotą IT ir saugos planą

9. FINANSINIO TVARUMO PRINCIPAI

Finansinis tvarumas 2026–2029 m. vertinamas kaip gebėjimas užtikrinti veiklos tęstinumą, pakankamą likvidumą, racionalų sąnaudų lygį ir investicinį pajėgumą, kartu išsaugant Bendrovės kuriamą viešąją vertę. Atsižvelgiant į reorganizavimo laikotarpį, 2026 m. grynojo pelningumo tikslas nenustatomas; 2027–2029 m. numatomas laipsniškas pelningumo didėjimas, išlaikant skolos ir nuosavybės santykį ne didesnį kaip 0,8.

- atskirai vertinti pagrindinių veiklos kryptių pajamas, tiesiogines sąnaudas ir maržą;
- kas ketvirtį vertinti atsargų apyvartumą, nurašymus ir lėtai judančias atsargas;
- investicijas prioritetizuoti pagal veiklos tęstinumo, saugos, produktyvumo, ekonominės grąžos ir klientų vertės kriterijus;
- išnaudoti reorganizavimo sinergiją mažinant administracinių funkcijų dubliavimą;
- pajamų augimą pirmiausia grįsti gamybinės veiklos, B2B klientų ir klientų pasiekiamumo stiprinimu.

10. PAGRINDINĖS RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS

Rizika	Lygis	Valdymo kryptis
Reorganizavimo vėlavimas arba neaiškos atsakomybės	Aukštas	Detalus integracijos planas, atsakingi asmenys, kontroliniai taškai ir periodinė pažangos peržiūra
Licencijuojamos farmacijos veiklos tęstinumo sutrikimas	Kritinis	Išankstinė licencijų ir leidimų peržiūra, atsakingų specialistų įtraukimas, tęstinumo scenarijai
Farmacijos specialistų ir kritinių kompetencijų praradimas	Aukštas	Pamainumo planas, kompetencijų perdavimas, kvalifikacijos ir darbo sąlygų valdymas
Gamybos įrangos gedimai ir nusidėvėjimas	Aukštas	Prevencinė priežiūra ir prioritetinis investicijų planas
Pajamų ar maržos mažėjimas	Vidutinis–aukštas	B2B plėtra, maržos ir asortimento analizė, atsargų valdymas
Skaitmeninių sistemų ar duomenų saugos incidentai	Aukštas	IT standartų integracija, prieigų kontrolė, atsarginės kopijos ir darbuotojų mokymai
Prekės ženklo pokyčio metu prarandamas atpažįstamumas	Vidutinis	Išsaugoti Debreceno vaistinės tapatybės elementus ir aiškiai komunikuoti veiklos tęstinumą

11. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS IR STEBĖSENA

Strateginiai tikslai detalizuojami metiniuose veiklos planuose ir biudžetuose. Strateginių rodiklių pažanga vertinama ne rečiau kaip kas ketvirtį. Nustačius reikšmingus nuokrypius, kartu su rezultato vertinimu nustatomos priežastys, korekcinės priemonės, atsakingi asmenys ir terminai.

- Kiekvienam KPI nustatomas duomenų šaltinis, skaičiavimo metodika ir atsakingas asmuo.
- Metinė strategijos įgyvendinimo ataskaita susiejama su akcininko lūkesčių vykdymo vertinimu.
- Reorganizavimo laikotarpiu atskirai stebimi integracijos ir veiklos tęstinumo kontroliniai taškai.

- Strategija peržiūrima ne rečiau kaip kartą per metus ir pasikeitus esminėms veiklos ar reorganizavimo aplinkybėms.
- Pasibaigus reorganizavimui, neįgyvendintos ir tęstinės priemonės perkeliamos į teisių ir pareigų perėmėjo planavimo dokumentus.

12. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

2026–2029 metų strategijos rezultatas turi būti ne tik formaliai užbaigta reorganizacija, bet ir kokybiškai atnaujintas Debreceno vaistinės veiklos modelis: išsaugota unikali vaistų gamybos kompetencija, sustiprintas jos komercinis ir viešosios vertės potencialas, atnaujintas prekės ženklas ir klientų patirtis, įdiegti šiuolaikiški valdymo procesai bei sukurtas finansiškai tvaresnis veiklos pagrindas.

Galutinai patvirtinus akcininko lūkesčių raštą, reorganizavimo sąlygas ir 2027 metų biudžetą, tikslinamos Strateginio plano rodiklių reikšmės, terminai, atsakomybės ir finansinis priemonių planas, nekeičiant šiame dokumente nustatytų keturių strateginių tikslų.

