



**JONAVOS AUTOBUSAI**



## **STRATEGIJA 2022 – 2025**

2022 m.  
Jonava

## **TURINYS**

1. VADOVO ŽODIS	3
2. SANTRAUKA	3
3. VEIKLOS APRAŠYMAS	4
3.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra	4
3.2. Veiklos procesai, klientai ir infrastruktūra	6
3.3. Veiklos rezultatai	8
4. APLINKOS VEIKSNIAI IR JŲ ANALIZĖ	11
4.1. Vidinė aplinka	11
4.2. Išorinė aplinka	12
4.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė	14
5. STRATEGIJA	15
5.1. Misija ir vertybės	15
5.2. Vizija, strateginės kryptys ir tikslai	16
5.3. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai	17
5.4. Finansinės prognozės	20
6. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA	20

## 1. VADOVO ŽODIS



*Pristatome Jums UAB „Jonavos autobusai” strategiją. Tai nuolat, periodiškai atnaujinamas ir tobulinamas dokumentas, leidžiantis bendrovei geriau valdyti veiklos procesus, o akcininkui ir visuomenei ne tik pažinti bendrovę, bet ir suprasti jos poreikius ir siekius. 2022-2025 metų laikotarpį matome kaip virsmo modernia, šiuolaikiška, į žaliąjį kursą orientuota bendrove, gyventojams teikiančią aukščiausios kokybės būtinas mobilumo paslaugas. Mūsų tikslas - ženkliai prisidėti prie Jonavos viešojo transporto sistemos mieste ir rajone atnaujinimo, patrauklumo ir prieinamumo didinimo ir gerėjančios keleivių nuomonės apie viešąjį transportą.*

***UAB „Jonavos autobusai” direktorius  
Otaras Urbanas***

---

## 2. SANTRAUKA

UAB „Jonavos autobusai“ (toliau gali būti vadinama – Bendrovė), teikdama Jonavos miestui ir rajonui svarbias ir jautrias paslaugas, kasdien susiduria su įvairiais iššūkiais, turinčiais įtakos Bendrovės veiklos rezultatams ir reputacijai. Tik augantis visuomenės pasitikėjimas mūsų teikiamomis paslaugomis, kasmet gerina ir Bendrovės rezultatus. Bendrovė parengė 2022-2025 metų veiklos strategiją, kurioje pagal LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires aprašė savo veiklą, įvertino praėjusių metų finansinę situaciją, išanalizavo vidinę ir išorinę aplinką, išsiginčino savo misiją, viziją ir vertybes, nustatė strategines kryptis ir tikslus, numatė uždavinius ir veiksmus jiems įgyvendinti. Taip pat remtasi Jonavos rajono savivaldybės tarybos 2018 m. liepos 26 d. sprendimu Nr. 162, kuris nustato Jonavos rajono savivaldybės valdomų bendrovių strategijų rengimą, atnaujinimą, įgyvendinimo ir pasiektų veiklos tikslų atitikties joms nustatytiems veiklos tikslams vertinimą.

Dokumentas parengtas išanalizavus ir įvertinus vidinius bei išorinius veiksnius, kurie daro įtaką UAB „Jonavos autobusai“ veiklai, šakos sektoriaus tendencijas, įvardinus įmonės stiprybes ir silpnybes, ir galimas keliamų tikslų įgyvendinimo rizikas. Misija, vizija ir vertybės – tai svarbiausios strateginės nuostatos, kurios šio strategijos dokumento rengimo metu nebuvo keičiamos. Tikimasi, kad Bendrovės veiklos rezultatai bus matomi ir vertinami Jonavos rajono savivaldybės gyventojų, savivaldybės svečių, kitų paslaugų vartotojų, verslo klientų.



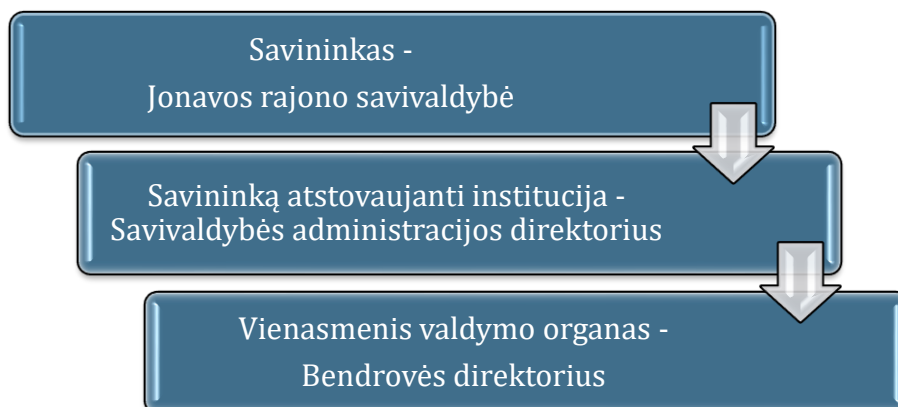
### 3. VEIKLOS APRAŠYMAS

#### 3.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra

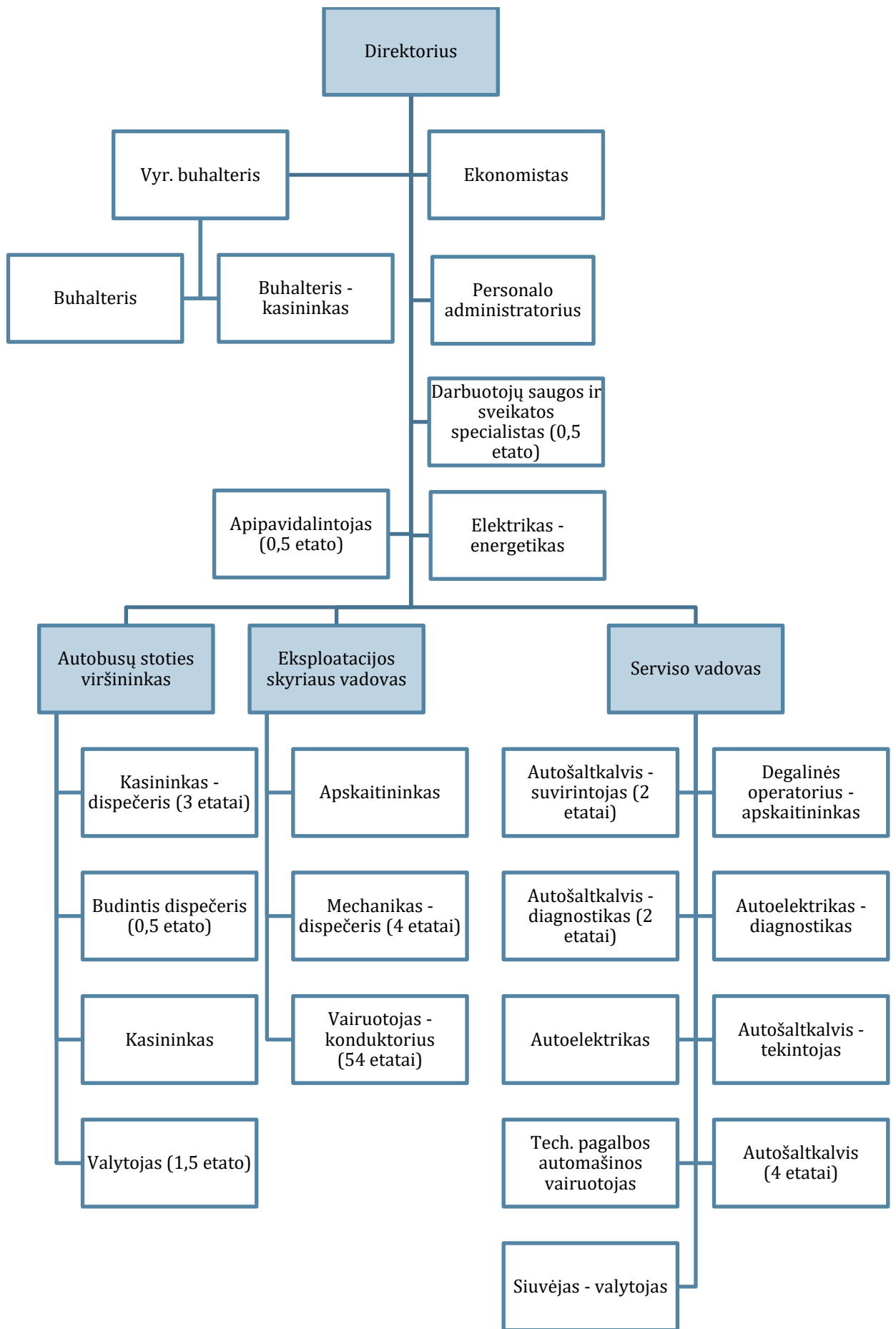
Bendrovė turi savo tradicijas ir kultūrą bei teikia paslaugas mieste ir priemiestyje jau 30 metų (t.y. nuo 1992 metų). UAB „Jonavos autobusai“, įmonės kodas 156576661, juridinių asmenų registre įregistruota 1992 m. sausio 29 d. Bendrovės įstatinį kapitalą 2021 m. gruodžio 31 d. sudarė 1 029 886 paprastosios vardinės akcijos, kurių nominali vertė yra 1,00 Eur. Per 2021 metus Bendrovės įstatinis kapitalas nesikeitė. Bendrovės akcijos yra nematerialios ir visos nuosavybės teise priklauso Jonavos rajono savivaldybei. Akcijų suteikiamas turtines ir neturtines teises bendrovėje įgyvendina savivaldybės vykdomoji institucija – Jonavos rajono savivaldybės administracijos direktorius teisės aktų nustatyta tvarka.

UAB „Jonavos autobusai“ direktorius – Otaras Urbanas, einantis šias pareigas nuo 2015 m. spalio mėn. 2018 m. pradžioje įsigaliojusi ABĮ nuostata dėl vadovų kadencijų, Otaro Urbano vadovavimo laikotarpį prilygina pirmajai kadencijai, kuri baigsis 2022 m. gruodžio 31 d.

Remiantis UAB „Jonavos autobusai“ įstatais, bendrovėje stebėtojų taryba ir valdyba nėra sudaroma (1 pav.).



1 paveikslėlis. Bendrovės nuosavybės teisių valdymo schema.



2 *Paveikslėlis. Bendrovės organizacinė struktūra ir darbuotojai.*

Kiti bendrovės darbuotojai reikšmingai prisidedantys prie bendrovės strategijos rengimo, įgyvendinimo bei stebėsenos – bendrovės direktoriui pavaldūs funkciniai padalinių vadovai: autobusų stoties viršininkas, eksploatacijos skyriaus vadovas, serviso vadovas; bei tiesiogiai pavaldūs: vyriausiasis buhalteris ir kiti specialistai. Šiuo metu galioja 2020 metais patvirtinta nauja Bendrovės struktūra (2 pav.). Organizacinė struktūra užtikrina tinkamą informacijos perdavimą bendrovėje. Kiekvieno padalinio darbuotojams informacija perduodama per padalinio vadovą. Bendrovėje atskaitingumo sistema yra aiškiai ir tinkamai apibrėžta: kiekvieno padalinio darbuotojai atsiskaito savo tiesioginiam vadovui, o pastarieji – direktoriui.

Iš 72 darbuotojų, dirbusių 2021 m. pabaigoje, 38 yra vairuotojai. Jų paslaugumas, meistriškumas ir įsitraukimas į darbą ženklina paslaugos kokybę. Moterys sudaro - 29 proc. dirbančiųjų. Per 2021 m. priimtas 1 darbuotojas, atleisti 9. Vidutinis darbo stažas visų Bendrovėje dirbančių darbuotojų 13,5 metų, o vien vairuotojų – konduktorių 12,7 metų. Daugiau kaip 20 metų bendrovėje dirba netoli 17 proc. darbuotojų. Vidutinis visų darbuotojų amžius 55 metai, o vairuotojų – konduktorių amžiaus vidurkis yra 57,5 metai.

Personalo struktūros pokyčiai pateikti 1 lentelėje.

	2020-12-31		2021-12-31	
	Darbo vietų skaičius	Dalis struktūroje	Darbo vietų skaičius	Dalis struktūroje
Vadovai, padalinių vadovai	4	5,1 proc.	4	5,6 proc.
Specialistai	6	7,6 proc.	6	8,5 proc.
Techniniai darbuotojai	12	15,2 proc.	12	16,9 proc.
Vairuotojai - konduktoriai	46	58,2 proc.	38	53,5 proc.
Pagalbinis personalas	11	13,9 proc.	11	15,5 proc.

1 lentelė. UAB „Jonavos autobusai“ personalo struktūra

### 3.2. Veiklos procesai, klientai ir infrastruktūra

Pagrindinė UAB „Jonavos autobusai“ veikla – keleivių vežimas vietinio reguliaraus susisiekimo maršrutais. Tai yra pervežimas kelionės metu paimant ir išleidžiant keleivius tam tikslui nustatytoje stotelėse, laikantis iš anksto nustatytų tvarkaraščių ir tarifų. Vežant keleivius vietiniais autobusų maršrutais, vadovaujantis Lietuvos Respublikos transporto lengvatų įstatymu, už keleivius, turinčius teisę įsigyti važiavimo bilietą su nuolaida ir mokinius, kuriems kompensuojamos važiavimo išlaidos, Bendrovei atlygina Jonavos rajono savivaldybė. Teikiamos viešosios paslaugos kaina yra fiksuota. Nuo 2021-12-01 už važiavimą vietiniais (priemiestiniais) maršrutais nustatytas 0,11 Eur (su PVM) tarifas už vieną keleivio kilometrą, už važiavimą vietiniais (miesto) maršrutais nustatyta 0,70 Eur (su PVM) vienkartinio bilieto kaina.

Didžiąją Bendrovės teikiamų paslaugų rinkos dalį sudaro Jonavos miesto ir rajono gyventojai. Bendrovės autobusai 2021 m. reguliaraus susisiekimo maršrutais pervežė 933,9 tūkst. keleivių (2 lent.), nuvažiavo 1,28 mln. km (3 lent.). Pervežamų keleivių skaičius 2021 m. sumažėjo 9,6 procentais, lyginant su 2020 m., o rida atitinkamai sumažėjo 14,4 proc. Pagrindinės veiklos apimtys bendrovėje metai iš metų beveik nesikeičia: nuo 2017 metų aptarnaujamų reguliaraus susisiekimo maršrutų skaičius išliko toks pats, keitėsi tik reisų skaičius. Per 2021 m. keleivių skaičius ir rida drastiškai mažėjo, kaip ir 2020 m., dėl šalyje paskelbto karantino ir ekstremalios

situacijos, kas įtakojo judėjimo ribojimus (mokslo nuotoliniu būdu, nuotolinis darbas, sergamumas, saviizoliacijos, veiklų ribojimai, raginimai nesinaudoti viešuoju transportu ir kt.).

Be aptarnaujamų 27 vietinio susisiekimo maršrutų (8 miesto, 19 priemiesčio), taip pat vežėme keleivius ir 2 specialiaisiais maršrutais, bei užsakomaisiais reisais.

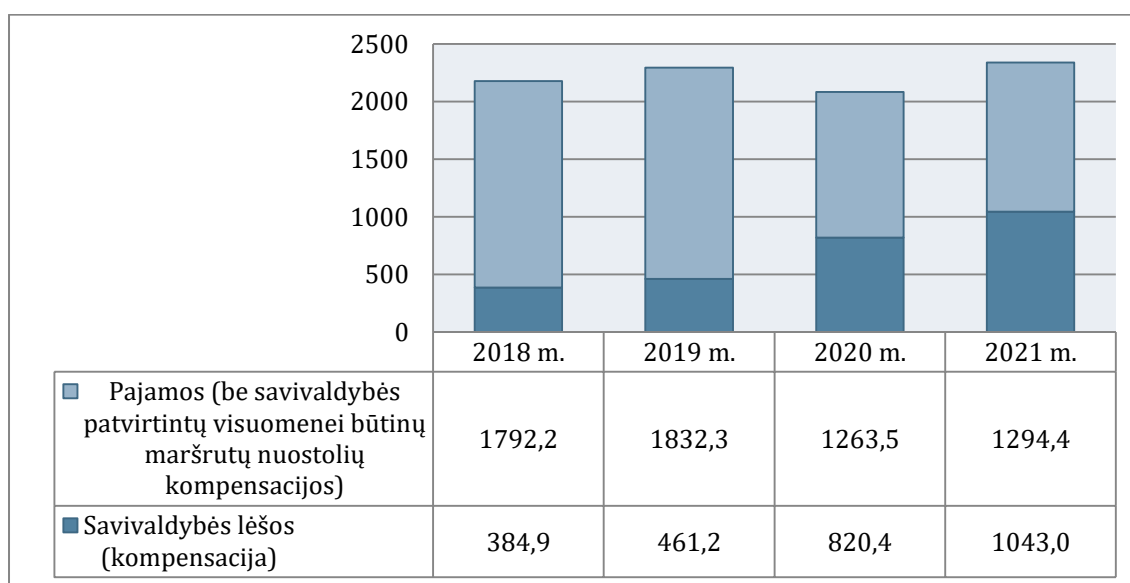
Pervežimo rūšis	2018 m.	Pokytis, proc.	2019 m.	Pokytis, proc.	2020 m.	Pokytis, proc.	2021 m.
Priemiestiniai maršrutai	1037,5	+1,3	1051,1	+1,3	660,9	-3,0	641,4
Miesto maršrutai	516,4	+5,8	546,4	+5,8	369,8	-20,9	292,5
Tolimasis maršrutas	13,5	-7,4	12,5	-7,4	2,2	-100	0,0
<b>Viso keleivių</b>	<b>1567,4</b>	<b>+2,7</b>	<b>1610,0</b>	<b>+2,7</b>	<b>1032,9</b>	<b>-9,6</b>	<b>933,9</b>

2 lentelė. Keleivių pokytis pagal maršrutų rūšis (tūkst. kel.)

Pervežimo rūšis	2018 m.	Pokytis, proc.	2019 m.	Pokytis, proc.	2020 m.	Pokytis, proc.	2021 m.
Priemiestiniai maršrutai	1490,7	+0,1	1492,2	-18,0	1224,3	-15,0	1040,5
Miesto maršrutai	292,1	-0,9	289,5	-7,9	266,6	-8,7	243,3
Tolimasis maršrutas	41,7	0	41,7	-77,7	9,3	-100	0,0
<b>Viso rida su keleiviais</b>	<b>1824,5</b>	<b>-0,1</b>	<b>1823,3</b>	<b>-17,7</b>	<b>1500,2</b>	<b>-14,4</b>	<b>1283,8</b>

3 lentelė. Autobusų ridos pokytis pagal maršrutus (tūkst. km).

Bendrovė aktyviai bendradarbiauja su Jonavos rajono savivaldybės administracijos keleivinio kelių transporto komisija, teikia jai duomenis apie savivaldybės užsakomus maršrutus, jų atsiperkamumą bei pokyčių poreikį.



4 lentelė. Savivaldybės užsakomiesiems maršrutams skirtų lėšų dalis bendrovės pajamose (tūkst. Eur)

UAB „Jonavos autobusai”, būdama Jonavos rajono savivaldybės valdoma įmone siekia, kad savivaldybės biudžeto lėšos, skirtos vietinio susisiekimo paslaugų rajono gyventojams užtikrinimui būtų naudojamos racionaliai, užtikrinant ir būtiną susisiekimą gyventojams ir efektyviai naudojant rajono biudžeto lėšas. Savivaldybė bendrovei kompensuoja užsakomųjų miesto bei priemiestinių maršrutų nuostolius (4 lent.).

2019 m. rudenį buvo pakeistas LR Kelių transporto kodeksas, kuriame nuo 2020 m. sausio 1 d. įsigaliojo numatytas naujas autobusų stočių veiklos reglamentavimas ir vežėjai, kurie valdo stoties infrastruktūrą (stotis), turėjo atskirti savo veiklas, t.y. Bendrovės autobusų stotis nuo 2020 m. sausio 1 d. yra atskiras struktūrinis padalinys, o jos apskaita atskirta nuo kitų padalinių. Pasikeitė pajamų, sąnaudų, turto ir įsipareigojimų paskirstymas, vadovaujantis 34-ojo verslo apskaitos standartu „Segmentų atskleidimas finansinėse ataskaitose“. Bendrovėje išskirti tokie segmentai:

**Specialieji įsipareigojimai:**

- Keleivių vežimas vietinio susisiekimo maršrutais;
- Autobusų stoties paslaugos.

**Komercinės (kitos) veiklos:**

- Keleivių vežimas specialiaisiais reisais;
- Keleivių vežimas užsakomaisiais reisais;
- Serviso paslaugos;
- Nuomos, kitos paslaugos.

UAB „Jonavos autobusai” nuosavybės teise valdo bendrovės administracines, autobusų stoties bei remonto dirbtuvių patalpas. Bendrovėje 2021 m. pabaigoje buvo eksploatuojami 37 autobusai (5 lent.), kurie bendrovei priklauso nuosavybės ar išperkamosios nuomos teise. Autobusų remontą didžiąja dalimi bendrovė vykdo savo jėgomis ir tai leidžia operatyviai atlikti autobusų parko techninę priežiūrą, reaguoti į techninės būklės pasikeitimus bei efektyviai eksploatuoti turimas transporto priemones.

Autobuso markė	Vienetai	Vidutinis amžius metais (2021 m. pab.)
OTOKAR	6	7
MAN	3	13
VOLKSWAGEN	3	12,5
SETRA	4	19
IVECO	6	4,5
MERCEDES BENZ	13	18
ISUZU	1	1,5
SOLARIS / ELECTRIC	1	0
<b>VISO</b>	<b>37</b>	<b>12</b>

5 lentelė. Vidutinis eksploatuojamų autobusų amžius 2021 m. pabaigoje.

### 3.3. Veiklos rezultatai

Apibendrinant UAB „Jonavos autobusai” veiklos rezultatus ir finansinių ataskaitų duomenis 2020 m. ir 2021 m. pabaigai, bendrovė vertintina:

**Likvidumo rodikliai** (6 lent.). Likvidumo koeficientas rodo, kaip trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus ir kitas per vienerius metus mokėtinas sumas, t.y. jis parodo

bendrovės galimybę įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojus turimą trumpalaikį turtą. Bendru atveju šis rodiklis turi būti ne mažesnis už vienetą. Aukštesnė nei 2 reikšmė gali rodyti neefektyviai naudojamas atsargas bei neefektyviai valdomą kitą trumpalaikį turtą ir įsipareigojimus. Bendrovėje šis rodiklis 2021 m. yra daugiau nei 1, per pastaruosius netus padidėjo 30 proc.

Rodikliai	2020 m.	2021 m.
<b>Likvidumo koeficientas</b> (trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	0,81	1,05
<b>Kritinio likvidumo koeficientas</b> (trumpalaikis turtas - atsargos / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	0,72	0,95
<b>Absoliutaus likvidumo koeficientas</b> (pinigai ir pinigų ekvivalentai / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	0,46	0,78
<b>Apyvartinis kapitalas</b> (trumpalaikis turtas – trumpalaikiai įsipareigojimai), tūkst. Eur	-92,7	24,6
<b>Apyvartinio kapitalo ir turto santykis</b>	-0,04	0,01

6 lentelė. Bendrovės likvidumo rodikliai 2020 – 2021 m.

**Pelningumo rodikliai** (7 lent.). Kaip riboto pelningumo bendrovė, kuriai nors ir keliamas uždavinys dirbti pelningai, tačiau pagrindiniai bendrovės tikslai yra susiję su visuomenės interesais gauti visuomeninio transporto paslaugas ir turėti būtinas susisiekimo galimybes už priimtina kainą

Rodikliai	2020 m.	2021 m.
<b>Grynasis pelningumas</b> (grynasis pelnas / pardavimo pajamos)	0,01	0,01
<b>Bendrasis pelningumas</b> (bendrasis pelnas / pardavimo pajamos)	0,32	0,36
<b>Veiklos pelnas prieš palūkanas ir mokesčius EBIT</b> (pelnas prieš palūkanas ir mokesčius / pardavimo pajamos)	0,02	0,02
<b>EBITDA, tūkst. Eur</b> (pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą)	329,1	388,5
<b>Turto pelningumas - ROA</b> (grynasis pelnas / turtas)	0,01	0,01
<b>Nuosavybės pelningumas - ROE</b> (grynasis pelnas / nuosavas kapitalas)	0,02	0,03

7 lentelė. Bendrovės pelningumo rodikliai 2020 – 2021 m.

Bendrovės pelningumo galimybes riboja ir tai, kad jos pagrindinės veiklos kainas reguliuoja savivaldybės taryba. Ir nors savivaldybė kompensuoja savivaldybės užsakomųjų reisų nuostolius, ši veiklos dalis praktiškai neprisideda prie įmonės pelningumo. Grynasis pelningumas (arba grynojo pelno marža) parodo, kiek procentų grynojo pelno uždirba vienas pardavimo pajamų euras, t.y. jis parodo bendrovės veiklos efektyvumą. Maža šio rodiklio reikšmė bendrovėje siejama su orientacija į žemesnių kainų lygį, o taip pat rodo didelę kainų konkurenciją rinkoje.

Bendrasis pelningumas (arba bendrojo pelningumo marža) parodo gebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės bendrovės veiklos, kontroliuoti pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygį.

Bendrovė negali kontroliuoti neišvengiamų sąnaudų, todėl bendrasis pelningumas nėra aukštas. Šio rodiklio gerėjimui esminę įtaką turi nuostolių kompensavimo pajamos, gaunamos iš Jonavos rajono savivaldybės.

Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius (EBIT) yra vienas svarbiausių veiklos efektyvumo rodiklių. Jis parodo Bendrovės pelną, uždirbtą veiklos ir investicinio ciklo metu. Bendrovės finansinės veiklos rezultatus įtakoja paskolų palūkanų sąnaudos, kurias Bendrovė patiria įsigydama naujus autobusus.

Bendrovės pelningumas nėra pastovus. Per 2021 m. bendrovė uždirbo 33,6 tūkst. Eur grynojo pelno (2020 m. – 23,7 tūkst. Eur, grynojo pelno). Atkreiptinas dėmesys, kad bendrovės pajamos iki 2020 m. augo apylygiai su pardavimo savikaina, tačiau nerimą kėlė intensyvus bendrųjų ir administracinių bei autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, kuris dėl sąlyginai nedidelės šių sąnaudų vertės bendrosiose išlaidose kol kas bendrą pelningumą lėmė neženkliai, tačiau jei tokia tendencija išliks ilgai, siekiant efektyvios veiklos bus būtina didinti paslaugų kainas.

2021 m. pelningumo rodikliai gerėjo arba nekito.

**Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai** (8 lent.).

Rodikliai	2020 m.	2021 m.
<b>Atsargų apyvartumas</b> (pardavimų savikaina / atsargos)	29,6	31,9
<b>Pirkėjų išskolinimų apyvartumas</b> (pardavimų savikaina / pirkėjų išskolinimas)	11,1	17,8
<b>Ilgalaikio turto apyvartumas</b> (pardavimų pajamos / ilgalaikis turtas)	1,3	1,3
<b>Turto apyvartumas</b> (pardavimų pajamos / turtas)	1,0	1,0

8 lentelė. Bendrovės turto panaudojimo efektyvumo rodikliai 2020 – 2021 m.

Atsargų apyvartumas rodo, kiek kartų per merus atsargos pakeičiamos. Kuo didesnis apyvartumas, tuo greičiau atsargos juda, tuo greičiau jos realizuojamos ir uždirbami pinigai. Bendrovės atsargos yra nedidelės, todėl šis rodiklis nėra mažas.

Pirkėjų išskolinimo apyvartumas rodo, kiek iš pirkėjų gautinos sumos padaro apyvartų per metus, taip pat apibūdina pirkėjų skolų surinkimo efektyvumą. Bendrovėje šis rodiklis nėra aukštas, bet didėjantis, kas rodo vis efektyvesnį pirkėjų skolų valdymą.

Ilgalaikio turto apyvartumas parodo, kiek vienas ilgalaikio turto euras uždirba pajamų. Ilgalaikio turto apyvartumą lemia Bendrovės veiklos pobūdis ir būtinų investicijų mastas.

Turto apyvartumas rodo, kiek vienas turto euras sukuria pardavimo pajamų.

**Veiklos rodikliai** (9 lent.).

Rodikliai	2020 m.	2021 m.
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	82	76
Vid. darbuotojų DU (Eur/mėn.)	1 047	1 119
Pervežtų keleivių skaičius, tūkst. kel.	1 032,9	933,9
T. sk. miesto maršrutais	369,8	292,5
T. sk. priemiesčio maršrutais	660,9	641,4
Nutrauktų reisų skaičius	22	30
Reisų įvykdymas (proc.)	99,95	99,92

9 lentelė. Bendrovės veiklos rodikliai 2020 – 2021 m.

## 4. APLINKOS VEIKSNIAI IR JŲ ANALIZĖ

### 4.1. Vidinė aplinka

UAB „Jonavos autobusai” – viešųjų savivaldybės paslaugų teikėja, kurios teikiamos paslaugos yra orientuotos į naudą visuomenei. Bendrovės kuriamų paslaugų vertė sukuria išskirtinę bendrovės reikšmę ir užtikrina bendrovės ilgalaikės veiklos aktualumą, o ilgametė bendrovės darbuotojų veiklos patirtis leidžia optimaliai organizuoti veiklos procesus, greitai pasirinkti teisingus sprendimus ir efektyviai planuoti ateities perspektyvas. Bendrovė yra Lietuvos keleivių vežimo asociacijos (LKVA) ir Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų Jonavos filialo narys. Dalyvavimas šių organizacijų veikloje suteikia didesnes galimybes palaikyti glaudžius santykius su rajono bei regiono verslo bendruomene, kartu su partneriais įgyvendinti ar prisidėti prie savivaldos organizuojamų visuomenei naudingų projektų bei renginių, o taip pat, bendrauti su tą pačią veiklą vykdančiomis šalies įmonėmis, kitais asociacijos LKVA nariais bei partneriais, dalintis darbo patirtimi, efektyviau spręsti įvairius techninius, ekonominius, finansinius bei organizacinius klausimus.

UAB „Jonavos autobusai” - žinomas ir patikimas darbdavys, atsakingai organizuojantis darbuotojų darbų saugos ir sveikatos priežiūrą. Tarp darbdavio ir darbuotojų kolektyvo sudaryta ir galioja Kolektyvinė sutartis, kurioje yra susitarta dėl darbuotojų socialinių klausimų sprendimo, saugių ir sveikų darbo sąlygų, darbo užmokesčio ir jo mokėjimo terminų, darbo ir poilsio laiko, darbuotojų materialinės atsakomybės ir kitų darbdavio ir darbuotojų santykiams svarbių aspektų. Vidutinis bendrovės darbuotojų amžius 2021 m. pabaigoje – 55 metai (autobusų vairuotojų – 57,5 metai). Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis 2021 m. – 1 119 Eur, 2020 m. atitinkamai buvo 1 047 Eur. Didelis darbuotojų amžiaus rodiklis ir žemas atlyginimas yra ta problema, kuriai privalu skirti dėmesio, o spartesnis darbo užmokesčio augimas sudarytų sąlygas pritraukti jaunesnių darbuotojų, kurie galėtų perimti veteranų patirtį ir ne tik užtikrinti aukštos darbo kokybės palaikymą, bet ir jos augimą. Bendrovėje vairuotojai ir kiti darbininkai aprūpinami darbo drabužiais, taip siekiant formuoti estetišką, atpažįstamą kultūrinę aplinką klientams.

Bendrovė itin daug dėmesio skiria papildomų veiklų kokybei ir šiuolaikiškoms paslaugoms klientams, kurios formuoja įmonės teigiamą įvaizdį, leidžia bendrovei prisitaikyti prie technologinių naujovių ir būti inovatyvia bei pažangia įmone, galinčia pasiūlyti ne tik keliones, bet ir platų susijusių paslaugų spektrą. Tuo tikslu užtikrinamas nemokamas Wi-Fi interneto ryšys autobusų stotyje ir devyniolikoje maršrutinių autobusų, informaciją apie paslaugas bei autobusų tvarkaraščius klientams pasiekiami ne tik interneto svetainėje, bet ir socialiniame Facebook tinkle bei mobilią programėle. Bendrovė teikia siuntų gabenimo paslaugą, apie atvykusias siuntas klientai informuojami SMS žinutėmis. Autobusų stotyje užtikrinamos galimybės atsiskaityti mokėjimo kortelėmis, galima naudotis bagažo saugojimo paslauga. 2021 m. rugsėjo mėnesį UAB „Jonavos autobusai“ pristatė visiškai naują mobiliųjų įrenginių aplikaciją Jonava E-BUS, kuri leidžia susimokėti už autobuso bilietą be grynųjų pinigų. Keliaujant bendrovės „Jonavos autobusai“ miesto viešuoju transportu, bilietą galima įsigyti nuskaitant autobuse esanti QR kodą arba mobiliojoje programėlėje įvedus kodą: 111. Ateityje planuojamas atsiskaitymas šia programėle ir priemiestiniuose maršrutuose.

## 4.2. Išorinė aplinka

UAB „Jonavos autobusai“ veikia realios konkurencijos sąlygomis ir nors dabartinė esama padėtis yra stabili bei didelių kasdienių iššūkių nekelia, bendrovei būtina nuolat atsakingai vertinti visas potencialias grėsmes ir laiku priimti sprendimus, reikalingus šių grėsmių išvengimui arba jų neigiamo poveikio maksimaliam sumažinimui.

Konkurencinės aplinkos analizei naudojant Porterio penkių konkurencinių įtakų modelį akivaizdu, kad bendrovei vienodai aktualios visos galimos konkurencinės įtakos.

**Esamų tiesioginių** konkurentų įtaka bendrovės veiklai jaučiama, nes susikertant bei vietomis dubliuojantis UAB „Jonavos autobusai“ ir kitų vežėjų autobusų maršrutams, dalis klientų naudojami pravažiuojančių autobusų paslaugomis. Jonavos autobusų stotyje 2017 m. buvo pasirašyta 12 sutarčių dėl kitų vežėjų autobusų priėmimo bei aptarnavimo (2021 m. pabaigoje liko 7 vežėjai), vadinasi septynių kitų vežėjų autobusai rieda Jonavos rajono keliais ir turi galimybę teikti paslaugas rajono gyventojams.

Gerėjantis visuomenės pragyvenimo lygis, augančios pajamos ir darbo užmokesčiai skatina gyventojams tenkančių privačių transporto priemonių skaičiaus augimą, atitinkamai gyventojai mažiau naudojami visuomeninio transporto paslaugomis.

Didesnėje konkurencinėje aplinkoje bendrovė veikia teikdama patalpų ir autobusų nuomos paslaugas. Šių paslaugų rinkoje yra didelė tiekėjų konkurencija. Atsisakyti autobusų nuomos paslaugų neketinama, nes efektyvus turto valdymas prisideda prie bendrovės veiklos geresnio rezultato užtikrinimo, o vertinant šių paslaugų rezultatus, akivaizdu, kad reikšmingos įtakos rinkai nėra daroma. Galimybes pradėti naujas veiklas bendrovei riboja Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo nuostatos ir griežta Konkurencijos tarybos priežiūra, todėl bendrovė rinkoje konkurencingų veiklų nelaiko savo prioritetais, o koncentruojasi plėtodama viešąsias gyventojų susisiekimo paslaugas ir tas veiklas, kurios yra tiesiogiai susijusios su teikiamomis paslaugomis bei efektyviu turto valdymu.

**Naujų konkurentų** grėsmė vis dar yra labai didelė, nes nepaisant 2018 m. priimtų Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimų, kuriais keleivių vežimo veikla buvo priskirta prie tų veiklų, kurias savivaldybė gali pradėti be Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos pritarimo, viešojoje erdvėje privačios rinkos lobistai nuolat ir įvairiomis priemonėmis ragina savivaldybes atsisakyti savo keleivių vežimo įmonių ir pirkti keleivių vežimo paslaugas rinkoje. Vertinant tai, neatmestinas privačių vežėjų siekis bandyti laimėti keleivių vežimo paslaugų pirkimus siūlant tokias sąlygas paslaugų pirkėjui, kurios garantuotų sėkmę pirkimuose, nepaisant jų laikino nenaudingumo laimėtojui, o toks prisiimamas nuostolis būtų trumpalaikis, nes likvidavus savivaldybės valdomą vežėją, naujasis rinkos dalyvis susigrąžintų labai palankias sąlygas manipuluoti savivaldybės pareiga dengti užsakomųjų maršrutų nuostolius vežėjui.

**KLIENTAI.** Susisiekimo viešuoju transportu paslaugų klientai dažniausiai yra mokiniai, senjorai bei asmenys nuolat vykstantys į darbą viešuoju transportu. Būtent pastaroji klientų grupė yra labai jautri kainų augimui, kuris gali paskatinti klientus naudotis populiaria viešojo transporto alternatyva – naudotis taksi paslaugomis arba vykti į darbą nuosavu transportu, kooperuojantis su kolegomis. Paslaugų pirkėjams bendrovėje skiriama daug dėmesio ir pastangų, siekiant atitikti klientų poreikius. Mažėjimo linkme naudojimosi viešojo transporto paslaugomis apimtis veikia ir populiarėjantis naudojimas dviračiais bei dviračių takų plėtra. Apklausų duomenimis, viešuoju transportu naudojasi vos 4 proc. Jonavos miesto gyventojų. Miesto specifika – miestas

koncentruotas sąlyginai nedidelėje teritorijoje, kurioje svarbiausi miesto taškai nesunkiai pasiekiami pėsčiomis, taip pat nėra palanki viešojo transporto plėtrai.

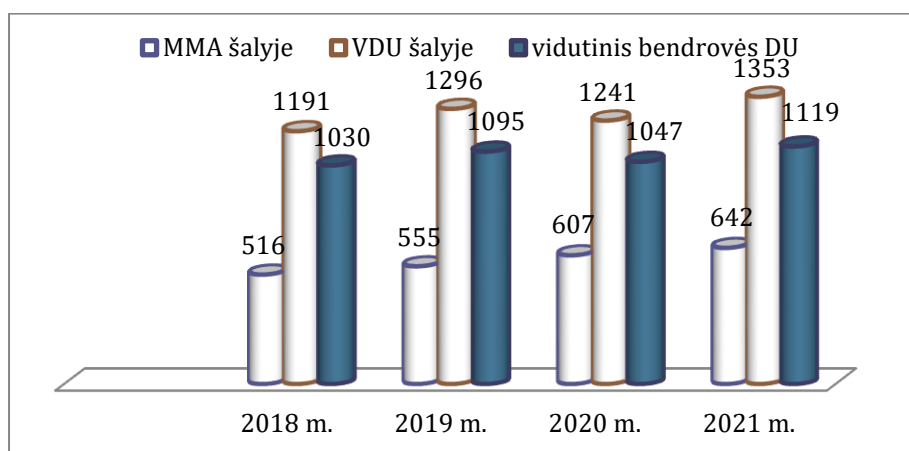
Siekiant išsaugoti esamas naudojimosi viešuoju transportu apimtis, labai svarbu, kad teikiamos paslaugos būtų patrauklios, kokybiškos ir patogios. Pastebėtina, kad autobuso bilieto kainų didinimas bei maršrutų periodiškumo retinimas duoda neigiamą efektą bendrovės pelningumui ir dar labiau motyvuoja gyventojus rinktis alternatyvius susisiekimo būdus.

UAB „Jonavos autobusai“ veikla priklauso ir nuo infliacijos, didėjančios kuro, elektros, autobusų detalių ir eksploatacinių medžiagų, paslaugų kainos, kas didina savikainą ir atitinkamai daro neigiamą įtaką bendrovės pelningumui.

#### **PESTAT išorinių veiksnių aprašymo modelis:**

**Politiniai veiksniai** bendrovės veiklai turi įtakos, nes didelę dalį bendrovės veiklos sąlygų lemia valstybės ir savivaldybės sprendimai viešojo transporto paslaugų teikimo bei savivaldybės valdomų įmonių politikos reguliavimo srityje. Bendrovės paslaugų kainos savivaldybės administracijos bei tarybos yra reguliuojamos ir prižiūrimos, atitinkamai kontroliuojami su kainodara susiję bendrovės rodikliai. Vyriausybės ir savivaldybės institucijų sprendimai turi įtakos bendrovės vadovo darbo užmokesčio skaičiavimo tvarkai, reglamentuoja skelbtiną informaciją, rengtinas ataskaitas ir kitus teiktinus dokumentus.

**Ekonominiai veiksniai** taip pat ganėtinai svarbūs bendrovės veikloje. Ekonominės situacijos šalyje pokyčiai lemia tiek bendrovės pajamas, tiek sąnaudas ir atitinkamai veikia bendrovės vystymosi procesus bei jų greitį. Stiprėjanti ekonomika lemia klientų skaičiaus dinamiką. Ekonominiai veiksniai turi įtakos nedarbo lygiui, kuriam mažėjant, sudėtingiau pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų, atsiranda spaudimas darbo užmokesčio didinimui bendrovės viduje. Šiuo metu nedarbo lygis kinta, nes dėl pandemijos sunku prognozuoti kiek tai paveiks ekonomiką, tačiau išlieka aktualu užtikrinti esamų bendrovės darbuotojų pasitenkinimą turimu darbu ir išsaugoti jų aukštą motyvaciją. Rinkoje reguliariai augant darbo užmokesčiui, bendrovė taip pat turi užtikrinti savo darbuotojams pajamų augimą. Per pastaruosius 2018 – 2021 m. minimalus darbo užmokestis šalyje padidėjo 24 proc., o šalies vidutinis darbo užmokestis – 14 procentų. Bendrovėje vidutinis darbuotojų darbo užmokestis per tą patį laikotarpį išaugo 9 procentu ir sudarė 2021 m. 83 proc. nuo vidutinio darbo užmokesčio šalyje (3 pav.). Atotrūkis išliko todėl, kad transporto sektorius tiesiogiai nukentėjo nuo COVID-19, dėl ko nemažą dalį darbuotojų teko išleisti į prastovas, mokant jiems MMA.



3 paveikslėlis. Atlyginimų pokyčio santykis (Eur).

\*\* Nuo 2019 m. sausio 1 d. pakeisti darbdavio ir darbuotojo mokamų valstybinio socialinio draudimo įmokų tarifai. Bruto darbo užmokestis indeksuotas 1,289 karto.

**Socialiniai veiksniai** yra tas faktorius, į kurį būtina koncentruoti daugiau dėmesio. Socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro įtaką visuomenės pokyčiams bei santykiams, todėl reikia nuolat peržiūrėti ir tobulinti bendrovės komunikacijos priemones. Demografinių rodiklių pokyčiai – taip pat bendrovei aktualus socialinis veiksnys. Ilgus metus besitęsiantis gyventojų skaičiaus mažėjimas kelia iššūkius bendrovei išlaikyti turimų klientų apimtį ir užtikrinti bendrovės efektyviam darbui būtinus pajamų srautus.

**Technologiniai veiksniai** ir jų svarba yra nenuginčijami viešojo transporto srityje. Būtent naujos technologijos gali užtikrinti elektra varomų transporto priemonių prieinamumą ir tinkamumą ilgesniems maršrutams. Akivaizdu, kad naujos technologijos gali prisidėti ir prie keleivių komforto didinimo procesų, todėl būtina nuolat stebėti naujoves ir vertinti jų panaudojimo galimybes bendrovės veikloje.

**Aplinkosauginiai veiksniai** turi tiesioginę reikšmę viešojo transporto veiklai. Čia bendrovei tenka reikšminga atsakomybė už gamtai draugišką ir mažai taršos sukeliančią veiklą, o taip pat, pašaliniais junginiais neužterštą orą. Bendrovė turi nuolat stebėti naudojamų transporto priemonių CO<sub>2</sub> išmetimo rodiklius bei siekti veikloje naudoti naujesnius, pažangesnius ir mažiau taršius autobusus.

**Teisiniai veiksniai** yra ta sritis, kurios poveikis dažniausiai atsiranda ne taip jau dažnai, bet būna ganėtinai reikšmingas. Nauji asmens duomenų apsaugos reikalavimai, elektroninių sąskaitų atsiradimas, minimalaus darbo užmokesčio didinimas ir kiti panašūs įvykiai, besikeičianti valstybės mokesčių politika, nepaisant jų kuriamo gėrio, bendrovei gali sukelti papildomo dėmesio ir išteklių poreikį prisitaikymui bei įgyvendinimui.

### 4.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Siekiant išgryninti bendrovės strateginio vystymo kryptis ir atsižvelgus į bendrovės potencialą bei turimus išteklius, toliau apibendrinami aplinkos analizės rezultatai ir SSGG matricos forma išskiriami bendrovės veiklai įtaką turintys faktoriai, kurie taps pagrindu UAB „Jonavos autobusai” strategijai 2022 – 2025 metų laikotarpiui (10 lent.).

<b>STIPRYBĖS</b> <i>(vidinės)</i>	<b>SILPNYBĖS</b> <i>(vidinės)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sukurta ir sėkmingai plėtojama viešojo transporto sistema</li> <li>✓ Savalaikis nuostolingų reisų subsidijavimas</li> <li>✓ Ilgametė keleivių pervežimo autobusais patirtis, didelę patirtį turintys darbuotojai</li> <li>✓ Išvystyta papildomų paslaugų veikla</li> <li>✓ Vykdomos veiklos skaidrumas ir kokybė</li> <li>✓ Kolektyvinė sutartis su darbuotojais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fizinio atnaujinimo reikalaujanti Bendrovės infrastruktūra</li> <li>✓ Didelės administracinės sąnaudos</li> <li>✓ Didelės autobusų eksploatacijos sąnaudos</li> <li>✓ Remonto bazės atnaujinimo poreikis</li> <li>✓ Darbo užmokesčio didinimo poreikis</li> <li>✓ Profesionalių jaunų darbuotojų trūkumas</li> <li>✓ Modernių technologijų poreikis</li> <li>✓ Nepakankamas informacinių sistemų integracijos lygis</li> </ul>

GALIMYBĖS <i>(išorinės)</i>	GRĖSMĖS <i>(išorinės)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ES struktūrinių fondų lėšos atsinaujinimui</li> <li>✓ Naujų technologijų panaudojimas</li> <li>✓ Strateginė reikšmė Kauno regione</li> <li>✓ Bendradarbiavimas su kitų Lietuvos miestų keleivių vežimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis</li> <li>✓ Geros skolinimosi galimybės</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Epidemiologinės situacijos ilgalaikiškumas</li> <li>✓ Klientų skaičiaus mažėjimas</li> <li>✓ Veiklos perleidimas privatiems vežėjams</li> <li>✓ Kuro kainų augimas</li> <li>✓ Veiklos priklausomybė nuo valstybės lygmeniu priimamų reguliacinių sprendimų</li> <li>✓ Alternatyvių susisiekimo priemonių plėtra</li> <li>✓ Kiti keleivių judumą įtakojantys suvaržymai</li> </ul>

10 lentelė. Stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės.

## 5. STRATEGIJA

### 5.1. Misija ir vertybės

#### Misija

UAB „Jonavos autobusai“ veikia remdamiesi Bendrovės įstatai bei vadovaudamasi LR įstatymais, Vyriausybės nutarimais, Jonavos rajono savivaldybės tarybos sprendimais ir akcininko lūkesčių raštu, todėl misija formuojama atsižvelgiant į Bendrovei keliamus tikslus ir pavestas vykdyti veiklas bei funkcijas.

#### Vertybės

- efektyvumas
- patikimumas
- atsakomybė
- skaidrumas
- bendradarbiavimas

UAB „Jonavos autobusai“ kolektyvas niekada neužmiršta savo misijos užtikrinti Jonavos rajono gyventojams ir svečiams patrauklų, patogų ir šiuolaikišką susisiekimą viešuoju transportu. ir visą savo veiklą grindžia šiomis svarbiausiomis vertybėmis:

#### Efektyvumas, tai:

- ✓ norimą rezultatą pasiekti mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekti maksimalius įmanomus rezultatus;
- ✓ rinktis žaliąsias, ekologiškesnes vertybes, orientotis į mažiau kuro vartojantį transportą, ekonomišką vairavimą;
- ✓ nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, siekiant naudoti pažangiausias technologijas.

#### Patikimumas, tai:

- ✓ nuolatinis siekis turėti patikimo, profesionalaus partnerio ir paslaugų teikėjo reputaciją;
- ✓ kokybiškų ir saugių paslaugų gyventojams ir miesto svečiams užtikrinimas;
- ✓ glaudus bendradarbiavimas kolektyve, įgyvendinant bendrovės tikslus;
- ✓ pasirengimas nenumatytoms ir ekstremalioms situacijoms;
- ✓ greitų ir optimalių sprendimų radimas klientams.

#### Atsakomybė, tai:

- ✓ kiekvienas darbuotojas gerbia ir pasitiki kolegomis, atviras kitų nuomonėms, netoleruoja diskriminacijos, geranoriškai keičiasi informacija tarpusavyje ir padeda vienas kitam;
- ✓ darbuotojai kiekvieną užduotį siekia atlikti kokybiškai, prisiima atsakomybę už savo veiksmus, sprendimus, žodžius ir pasekmes;
- ✓ darbuotojai yra aktyvūs generuodami idėjas, drąsiai jas siūlo kolegoms ir nebijo suklysti, siekia geriausių rezultatų, nuolat mokosi;
- ✓ darbuotojo tikslai sutampa su Bendrovės tikslais. Visi darbuotojai aktyviai ir kartu siekia bendrų tikslų bei gina bendrus Bendrovės interesus;
- ✓ įstatymų ir aplinkosauginių reikalavimų laikymasis;

#### **Skaidrumas, tai:**

- ✓ geros verslo praktikos principų taikymas veikloje;
- ✓ taikyti sau aukščiausius skaidrumo reikalavimus, atitinkančius valstybės valdomoms įmonėms keliamus reikalavimus informacijos viešinimui interneto svetainėse;
- ✓ siekti tenkinti viešuosius interesus.

## **5.2. Vizija, strateginės kryptys ir tikslai**

UAB „Jonavos autobusai“ vizija – tapti viena iš lyderiaujančių, konkurencingų ir atitinkančių aukščiausius reikalavimus įmonių Lietuvoje. Vizijos įgyvendinimui bendrovė renkasi šias strategines kryptis bei strateginius tikslus:

### **VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTIS:**

**1. Siekti pelningos veiklos.** Šiuo tikslu siekiama, kad UAB „Jonavos autobusai“ veikla strateginio veiklos plano laikotarpio pabaigoje būtų nenuostolinga ir nuosavybės grąžos rodiklis akcininkui būtų teigiamas. Siekiant šio tikslo numatomi 2 esminiai uždaviniai – Bendrovės pajamų didinimas bei sąnaudų valdymas. Pajamų užsitikrinimui reikia pastoviai peržiūrėti keleivių vežimo tarifus, nuolat analizuoti keleivių poreikius, maršrutų ir reisų efektyvumus, užtikrinti savalaikį reagavimą į pokyčius. Valdant sąnaudas siekiama, kad jų augimas būtų mažesnis nei pajamų augimas, taip palaipsniui didinant pajamų pelningumo rodiklius. Įgyvendinant šį uždavinį planuojama peržiūrėti vidaus procesus, stiprinti ekologiškesnio, ekonomiškesnio vairavimo kultūrą, periodiškai analizuoti teikiamų paslaugų savikainą, lyginant su analogiškų paslaugų kaina rinkoje, ir priimti savalaikius sprendimus dėl išorės paslaugų pirkimo, atskirti papildomų veiklų apskaitas, kad Bendrovė turėtų kuo tikslesnius duomenis apie komercinių maršrutų, nuomos, reklamos, kitų paslaugų sąnaudas. Taip pat Bendrovė sieks didinti pajamas nuomodama reklamos plotą autobusų išorėje ir viduje, veždama siuntas, nuomodama stovėjimo aikštelę, bendradarbiaudama su įvairiomis organizacijomis organizacijomis, taip užsitikrindama papildomus užsakomųjų ir specialiųjų reisų užsakymus. Taip pat Bendrovė planuoja stiprinti kvalifikaciją remonto srityje, kad galėtų daugiau senų autobusų remontuoti vengiant išorinių paslaugų pirkimo. Naujų, ypač elektrinių, autobusų remonto atveju ketinama pasitelkti išorinius paslaugų teikėjus, tačiau tikimasi, kad 50 proc. remonto darbų Bendrovė sugebės atlikti savo jėgomis. Tikslo įgyvendinimo rodiklis – kapitalo grąža (ROE), teigiama.

**2. Užtikrinti racionalų turto ir infrastruktūros panaudojimą.** Pirmiausiai tai tinkama turimo autobusų parko priežiūra, ieškant ilgalaikių sprendimų ir taip mažinant gedimų skaičių bei atitinkamai remonto išlaidas. Prie šio tikslo įgyvendinimo gali prisidėti ir kitų vykdomų veiklų pajamų augimas, efektyviai išnaudojant bendrovės turtą bei papildomų paslaugų potencialą.

## BENDROVĖS PLĖTROS KRYPTIS:

**1. Atnaujinti autobusų parką.** Naujų autobusų įsigijimas teigiamai veikia paslaugų pelningumą, patrauklumą bei draugiškumą aplinkai. Nauji, modernesni autobusai naudoja mažiau kuro ir reikalauja mažesnių sąnaudų jų aptarnavimui, yra patogesni bei patrauklesni tiek klientams, tiek ir darbuotojams.

**2. Tobulinti paslaugų teikimo procesus ir technologijas.** Būtina nuolat stebėti technologines naujoves ir vertinti jų panaudojimo galimybes bendrovės veikloje. Be to, technologijos pastaruoju metu turi itin didelę įtaką elektroninių paslaugų dinamikai. Šioje srityje bendrovei būtina neatsilikti ir diegti pasaulines tendencijas atitinkančias technologines galimybes bendrovės paslaugų gavėjams gauti aktualią bendrovės informaciją ir patogiai bei greitai atsiskaityti už paslaugas. Siekiame kurti programėles, palengvinančias atsiskaitymą už paslaugas (negrynais pinigais), įsigyjant terminuotus bilietus internetu.

## ORGANIZACINĖS VEIKLOS TOBULINIMO KRYPTYS:

**1. Didinti darbuotojų motyvaciją, stiprinti darbdavio reputaciją.** Bendrovei būtina sėkmingai įveikti iššūkius, kuriuos kelia šalyje vis didėjantis minimalus ir atitinkamai vidutinis darbo užmokestis, siekti neatsilikti nuo šių tendencijų ir užtikrinti motyvuojantį darbo užmokestį tiek darbininkams, tiek vairuotojams, tiek ir administracijos darbuotojams. Būtina sudaryti sąlygas darbuotojams periodiškai tobulintis, gilinti žinias ar domėtis su savo darbine veikla susijusiomis naujovėmis. Tam būtini darbuotojų mokymai ir įsitraukimas į bendrovės veiklą bei strateginių tikslų įgyvendinimą. Bendrovė rūpinasi darbo sąlygomis, darbuotojų poilsiu pertraukų metu, nori turėti stiprų socialinį dialogą su darbuotojų atstovais.

**2. Didinti atvirumą visuomenei.** Socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro įtaką visuomenės pokyčiams bei santykiams, todėl reikia nuolat peržiūrėti ir tobulinti bendrovės komunikacijos priemones. Socialinių tinklų pagalba galima ne tik lengviau pasiekti vartotojus, bet ir trumpomis efektyviomis žinutėmis pateikti aktualiausią informaciją, formuoti problemų supratimą, elgesio kultūrą, vystyti lojalumą bendrovės veiklai, pranešti apie svarbius įvykius. Mūsų kasdieninė veikla remiasi tik aukščiausiais skaidrumo, racionalumo ir profesionalumo standartais, pasitikėjimu ir atsakomybe grįštais santykiais su darbuotojais ir klientais.

### 5.3. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai

Uždaviniai	Priemonės	Matavimas	Siektini rodikliai			
			2022	2023	2024	2025
<b>I strateginė kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas</b>						
<b>1 strateginis tikslas. Siekti pelningos veiklos</b>		Kapitalo gražos rodiklis, ROE, proc.	0,04	0,06	0,08	1,0
1.1. Didinti bendrovės pajamas	Optimizuoti autobusų stoties veiklos procesus, peržiūrėti paslaugų tarifus	Autobusų stoties paslaugų pajamos, tūkst. Eur	233,6	235,9	239,4	245,4
	Nuolat analizuoti maršrutus ir teikti savalaikius pasiūlymus savivaldybei dėl efektyvaus maršrutų pritaikymo klientų poreikiams	Pajamos už keleivių vežimą vietinio susisiekimo maršrutais (be nuostolių kompensacijų), tūkst. Eur	1 366,6	1435,0	1506,8	1567,1

1.2. Mažinti bendrovės sąnaudų augimo tendencijas	Nuolat analizuoti Bendrovės sąnaudas	Veiklos sąnaudų dalis, tenkanti vienam pardavimų eurui, proc.	31	30	28	26
<b>2 strateginis tikslas. Užtikrinti racionalų turto ir infrastruktūros panaudojimą</b>		Autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, proc.	7	6	6	6
		Kitos veiklos rezultatas, Eur	500	500	600	650
2.1. Didinti kitos veiklos pajamas	Bendradarbiauti su renginių organizavimo, turizmo įmonėmis, mokyklomis, sporto organizacijomis	Užsakomųjų reisų skaičius, vnt. per metus	110	125	140	180
2.2. Optimaliai išnaudoti remonto bazę ir kitą turtą	Pasitelkti kuo mažiau išorinių remonto paslaugų senam transportui	Remonto darbų dalis atliekama savarankiškai, proc.	50	51	52	53
	Stiprinti kvalifikaciją remonto srityje	Naujai atliekami darbai, kurie anksčiau buvo perkami, vnt.	1	1	1	1
<b>II strateginė kryptis. Bendrovės vertės auginimas</b>						
<b>3 strateginis tikslas. Atnaujinti autobusų parką ir susijusią infrastruktūrą</b>		Įsigytų autobusų skaičius	1	1	1	1
3.1. Atnaujinti autobusus	Įsigyti elektrinius autobusus	Įsigytų elektrinių autobusų skaičius	1	1	1	1
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	350	350	350	350
<b>4 strateginis tikslas. Tobulinti paslaugų teikimo procesus ir technologijas</b>		Keleivių autobusais skaičiaus pokytis, tūkst. kel.	934	980	1 024	1 055
4.1. Plėtoti naudojamas inovatyvias technologines priemones	Kompiuterinių programų ir interneto svetainės atnaujinimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	10	10	10	10
	Atsiskaitymo elektroninėmis priemonėmis sistemos diegimas (bankinės kortelės, mobilieji telefonai, kt.)	Vartotojų skaičius, kurie naudojami įdiegtomis atsiskaitymo priemonėmis	300	400	450	500
4.2. Stiprinti vidinius procesus	Rengti projektus ES investicijų finansavimui	Finansuotų projektų skaičius	1	1	1	1
	Užtikrinti tvarkingą autobusų, vairuotojų išvaizdą ir aptarnavimo kultūrą	Tvarkingų autobusų, vairuotojų su Bendrovės drabužiais dalis, proc.	100	100	100	100
	Bendradarbiauti su Užimtumo tarnyba	Užimtumo tarnybai pateiktų skelbimų	10	10	10	10

	dėl vairuotojų pasiūlos ir apmokymų	dėl darbuotojų paieškos dalis, nuo visų darbo paieškos skelbimų, proc.				
<b>III strateginė kryptis. Organizacinės veiklos tobulinimas</b>						
<b>5 strateginis tikslas. Didinti darbuotojų motyvaciją, stiprinti darbdavio reputaciją</b>		Darbuotojai dirbantys bendrovėje 10 ir daugiau metų, proc.	50	50	50	50
5.1. Užtikrinti konkurencingą darbuotojų darbo užmokestį	Bendrovės atlygio ir motyvavimo politikos peržiūra ir palaikymas	Vidutinio darbo užmokesčio bendrovėje ir šalies VDU santykis, koef.	0,88	0,9	1,0	1,0
5.2. Didinti bendrovės darbuotojų įsitraukimą į bendrovės veiklas	Darbuotojų mokymo ir tobulinimosi programų įgyvendinimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	3,6	3,6	3,6	3,6
5.3. Gerinti darbo sąlygas	Atlikti darbuotojų apklausas	Patenkintų respondentų skaičius, proc.	50	55	60	70
<b>6 strateginis tikslas. Didinti atvirumą visuomenei, gerinti vidaus procesus, įvaizdį</b>		Vyriausybės patvirtintose ir savivaldybių valdomoms įmonėms rekomenduojamose Skaidrumo gairėse nurodytos informacijos skelbimas tinklapyje	100 %	100 %	100 %	100 %
6.1. Viešinti aktualią informaciją	Periodiškai apklausti klientus, siekiant išsiaiškinti paslaugų kokybės privalumus ir trūkumus	Apklausų skaičius internetiniame puslapyje per metus	4	5	6	8
6.2. Gerinti vizualios informacijos pateikimą klientams	Senų tvarkaraščių stotelėse keitimas modernesniais ir autobusų stotelių išdėstymo stendų mieste įrengimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	1,6	1,6	1,6	1,6
6.3. Stiprinti vidinius procesus	Rengti projektus ES investicijų finansavimui	Finansuotų projektų skaičius	1	1	1	1
	Užtikrinti tvarkingą autobusų, vairuotojų išvaizdą ir aptarnavimo kultūrą	Tvarkingų autobusų, vairuotojų su Bendrovės drabužiais dalis, proc.	100	100	100	100
	Bendradarbiauti su Užimtumo tarnyba dėl vairuotojų pasiūlos ir apmokymų	Užimtumo tarnybai pateiktų skelbimų dėl darbuotojų paieškos dalis, nuo visų darbo paieškos skelbimų, proc.	10	10	10	10

11 lentelė. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai.

## 5.4. Finansinės prognozės

Finansinės prognozės formuojamos pagrindiniams, stabilesniems bendrovės veiklos rodikliams vertinant 3 praėjusių metų duomenis ir einamųjų bei strategijos laikotarpio metų numatomus duomenis.

Strategijos finansinės prognozės atnaujintos (lyginant „Strateginis planas 2021 – 2024 m.“), laikantis nuostatos, kad tiek bendrovės veikla, tiek šalies ekonomika patyrė pokyčius dėl paskelbtos pandemijos. (12 lent.).

Rodiklis	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.
Pardavimo pajamos	2 289	2 081	2 045	2 100	2 230	2 490	2 550
Pardavimo savikaina	1 636	1 407	1 454	1 505	1 565	1 634	1 800
Bendrosios sąnaudos	625	637	653	666	685	712	760
Kitos veiklos rezultatas	4	0	0,45	0,50	0,55	0,60	0,65
Turto iš viso	1 912	2 102	2 120	2 140	2 160	2 180	2 250
Ilgalaikis turtas	1 587	1 645	1 730	1 750	1 770	1 790	1 820

12 lentelė. Pagrindinių finansinių rodiklių prognozės (tūkst. Eur).

## 6. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

Įgyvendinant strateginį planą laikomasi tokių svarbiausių principų:

- ✓ iniciatyvių darbuotojų įtraukimas į strategijos įgyvendinimą ir stebėseną;
- ✓ ekspertų įtraukimas ir ekspertinių žinių panaudojimas, esant jų poreikiui;
- ✓ strategijos įgyvendinimo proceso ir rezultatų nuolatinė ir periodinė stebėseną bei analizė.

Šiame strategijos dokumente nustatomos pagrindinių veiklos ir finansinių rodiklių reikšmės keturių metų laikotarpiui. Periodiškai (kartą per mėnesį) Bendrovės administracijos darbuotojų susirinkimo metu, atliekant strategijos įgyvendinimo stebėseną, vykdoma tarpinė pasiektų rodiklių reikšmių peržiūra ir, esant poreikiui, rodiklių reikšmės yra koreguojamos atsižvelgiant į realias aplinkybes. Strategijoje kiekviena iniciatyva aptariama detaliai ir nurodomi konkretūs darbai, kurie turi būti atlikti kiekvienai strateginei iniciatyvai įgyvendinti. Siekiant kryptingai įgyvendinti strateginius tikslus, strateginio plano peržiūra ir koregavimas atliekamas laikantis taisyklių.

Bendrovės strateginis planas 2022 – 2025 laikotarpiui bus pradėtas rengti 2021 m. III ketvirtį, o užbaigtas ir patvirtintas – 2022 m. sausio mėnesį.