

STRATEGIJA 2025 – 2028



Jonava, 2024 m.

TURINYS

1. VADOVO ŽODIS	3
2. SANTRAUKA	3
3. APIE UAB „JONAVOS AUTOBUSAI“	4
3.1. Bendrovės apibūdinimas	4
3.2. Valdymas ir nuosavybės struktūra	4
3.3. Apie darbuotojus	5
3.4. Bendrovės veiklos pokyčiai	6
3.5. Svarbiausi veiklos rodikliai	8
4. APLINKOS IR IŠTEKLIŲ ANALIZĖ	9
4.1. Išorės aplinkos veiksniai	9
4.2. Vidaus aplinkos veiksniai	10
5. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ	12
6. STRATEGINĖS VEIKLOS PLANAVIMAS	13
7. STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ĮGYVENDINIMAS	15
8. FINANSINĖS PROGNOZĖS	17
9. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA, KOREGAVIMAS	18

1. VADOVO ŽODIS



UAB „Jonavos autobusai“ – viešojo transporto Bendrovė Jonavoje, vežanti keleivius miesto ir priemiestiniais maršrutais, teikianti autobusų stoties bei kitas komercines paslaugas. Teikdami labai svarbią viešąją paslaugą miestui ir rajonui, esame tie, kurie prisideda prie jonaviečių ir Jonavos rajono svečių judėjimo kasdien. Kuriamo kelionių patirtį, tad mūsų siekis teikti kokybiškas keleivių vežimo ir autobusų stoties paslaugas, ir būti viešojo vietinio transporto sektoriaus lydere Kauno regione. Didžiuojamės ilgamete bendrovės istorija ir siekiame, kad Jonavos viešasis transportas taptų darnaus judumo pavyzdžiu, konkurencinga ir geriausių patirtį darbuotojams bei klientams suteikiančia bendrove. Nuolat keičiantis tiek išorės, tiek ir vidaus aplinkai, strategiją kasmet peržiūrime ir atnaujiname – taip užtikriname kokybišką strategijos įgyvendinimą, lanksčiai reaguojame į naujas galimybes ir tendencijas.

Direktorius Otaras Urbanas

2. SANTRAUKA

UAB „Jonavos autobusai“ (toliau gali būti vadinama – Bendrovė), parengė 2025-2028 metų veiklos strategiją, kurioje pagal Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires aprašė savo veiklą, įvertino praėjusių metų finansinę situaciją, išanalizavo vidinę ir išorinę aplinką, išsigrūnino 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 ir 2023 m. rugpjūčio 16 d. sprendimu Nr. 145 dėl pirminio sprendimo dalinio pakeitimo, kuris nustato Jonavos rajono savivaldybės valdomų bendrovių strategijų rengimą, atnaujinimą, įgyvendinimo ir pasiektų veiklos tikslų atitikties joms nustatytiems veiklos tikslams vertinimą.

MISIJA

Užtikrinti Jonavos rajono gyventojams ir svečiams patrauklų, patogų ir šiuolaikišką susisiekimą

VERTYBĖS

Efektyvumas
Patikimumas
Atsakomybė
Skaidrumas

VIZIJA

Tapti viena iš lyderiaujančių, konkurencingų, atitinkančių aukščiausius reikalavimus imoniu Lietuvoje

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. Strategija parengta laikantis viešumo, atvirumo ir partnerystės principų. 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, akcininko, savivaldybės svečių, kitų paslaugų vartotojų, verslo klientų.

Tinkamai vykdydama savo misiją, vadovaudamasi vertybėmis, UAB „Jonavos autobusai“ siekia vizijos ir nori tinkamai įgyvendinti išsikeltus tikslus. 2025-2028 m. didžiausią dėmesį Bendrovė skirs įvardintoms strateginėms kryptims, strateginiams tikslams ir laukiamiems rezultatų pasiekimo rodikliams. Bendrovės strategija kasmet peržiūrima ir, esant poreikiui, atnaujinama.

3. APIE UAB „JONAVOS AUTOBUSAI“

3.1. Bendrovės apibūdinimas

Bendrovė turi savo tradicijas ir kultūrą bei teikia paslaugas mieste ir priemiestyje jau 33 metus (t.y. nuo 1992 metų). UAB „Jonavos autobusai“, įmonės kodas 156576661, juridinių asmenų registre įregistruota 1992 m. sausio 29 d. Bendrovės įstatinį kapitalą 2024 m. gruodžio 31 d. sudarė 1 029 886 paprastosios vardinės akcijos, kurių nominali vertė yra 1,00 Eur. Per 2024 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 meras, vadovaudamasis Akcinių bendrovių įstatymu, Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymu, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytais Savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valdomose savivaldybės įmonėse taisyklėmis, kitais teisės aktais ir Bendrovės įstatais.

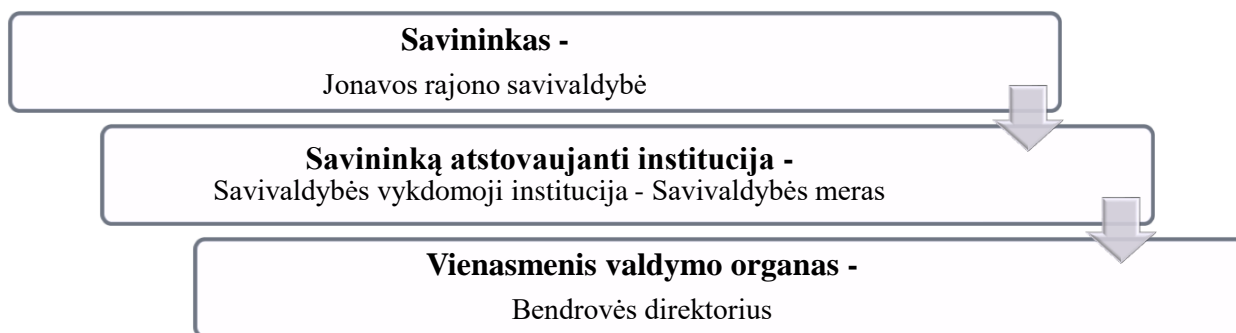
Bendrovės registracijos adresas: Turgaus g. 1, LT-55149 Jonava, Lietuvos Respublika. Bendrovė padalinių neturi.

Kiekvieną darbo dieną mes:	2024 m.
Pervežame keleivių	4800
Nuvažiuojame kilometrų	4960
Į gatves kas rytą išvažiuoja autobusų	25
Aptarnaujame vietinio susisiekimo maršrutų	24
Dirba autobusų vairuotojų – konduktorių	30
Autobusų stotyje suteikiama paslaugų	200

3.2. Valdymas ir nuosavybės struktūra

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 baigėsi 2022 m. gruodžio 31 d. ir 2022 m. gruodžio mėnesį jis paskirtas antrai kadencijai, kuri prasidėjo 2023 m. sausio 1 d.

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



1 paveikslėlis. Bendrovės nuosavybės teisių valdymo schema.

3.3. Apie darbuotojus

- 2024 m. pabaigoje Bendrovėje dirbo 77 darbuotojai, iš kurių 53 proc. – vairuotojai – konduktoriai;
 - 30 proc. nuo visų darbuotojų sudaro moterys;
 - vadovaujančių (administracija) moterų procentas siekia 83 proc.;
 - per 2024 m. priimta 14 darbuotojų, atleisti 8;
 - vidutinis darbo stažas visų Bendrovėje dirbančių darbuotojų - 12 metų, o vien vairuotojų – konduktorių - 10,5 metų;
 - daugiau kaip 20 metų bendrovėje dirba 18 proc. darbuotojų, 4 darbuotojai dirba daugiau kaip 40 metų;
 - vidutinis visų darbuotojų amžius 55 metai, o vairuotojų – konduktorių amžiaus vidurkis yra 57,5 metai.
- Šiuo metu galiojanti nauja Bendrovės struktūra (2 pav.).

UAB "Jonavos autobusai" **VALDYMO SCHEMA** PATVIRTINTA: 2025.01.10 UAB Jonavos autobusai direktoriaus įsakymu Nr.PK-8

Galioja nuo 2025.01.10

Darbuotojų grupė	Etatų skaičius	DIREKTORIUS 1				
padalinio pavadinimas		BENDRASIS SKYRIUS	AUTOBUSŲ STOTIS	MOKINIŲ PAVĖŽĖJIMAS	AUTOBUSŲ PARKAS	SERVISAS
VADOVAI	6	Vyr.buhalteris 1	Autobusų stoties viršininkas 1	Mokinių pavėžėjimo skyriaus vadovas 1	Eksploatacijos skyriaus vadovas 1	Serviso vadovas 1
SPECIALISTAI	4.55	Buhalteris 1 Buhalteris-kasininkas 1 Ekonomistas 1 Personalo administratorius 1 Atstovas ryšiams su visuomene 0.3 Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas 0.25 Energetikas-elektrikas 1				
TECHNINIS PERSONALAS	10.5		Kasininkas-dispečeris 4 Apipavidalintojas 0.5	Vairuotojas 4	Mechanikas-dispečeris 4 Vairuotojas-konduktorius 45	Apskaitininkas - sandelininkas 1
DARBININKAI	58					Autošaltkalvis-suvirintojas 2 Autoelektrikas-diaagnostikas 1 Autošaltkalvis-diaagnostikas 2 Autošaltkalvis-tekintojas 1 Autošaltkalvis 2 Tech.pagalbos automašinos vairuotojas 1 Siuvėjas-valytojas 1
PAGALBINIS PERSONALAS	3.0		Valytojas 1.5		Autobusų valytojas 0.5	
viso	82.05	7.55	7	5	50.5	12

2 paveikslėlis. Bendrovės organizacinė struktūra ir darbuotojai.

Personalo struktūros pokyčiai pateikti 1 lentelėje.

	2023-12-31		2024-12-31	
	Darbo vietų skaičius	Darbo vietų skaičius	Darbo vietų skaičius	Dalis struktūroje
Vadovai, padalinių vadovai	5	7,1 proc.	6	7,8 proc.
Specialistai	6	8,6 proc.	6	7,8 proc.
Techniniai darbuotojai	10	14,3 proc.	9	11,7 proc.
Vairuotojai - konduktorai	37	52,9 proc.	41	53,2 proc.
Mokyklinių autobusų vairuotojai	-	-	3	3,9 proc.
Pagalbinis personalas	12	17,1 proc.	12	15,6 proc.

1 lentelė. UAB „Jonavos autobusai“ personalo struktūros pokyčiai

3.4. Bendrovės veiklos pokyčiai

Pagrindinė UAB „Jonavos autobusai“ veikla – keleivių vežimas vietinio reguliaraus susisiekimo maršrutais. 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 2024-04-01 Jonavos rajono savivaldybės taryba už keleivių vežimą:

- Vietinio (priemiestinio) reguliaraus susisiekimo maršrutuose nustatė 0,13 Eur (su PVM) tarifą už vieną keleivio kilometrą;
- Vietiniame (priemiestiniame) maršrute „Jonava – Kaunas“ nustatė konkrečias bilietų kainas;
- Vietinio (miesto) reguliaraus susisiekimo maršrutuose nustatė 0,80 Eur (su PVM) vienkartinio bilieto kainą, perkant bilietą pas vairuotoją;
- Vietinio (miesto) reguliaraus susisiekimo maršrutuose nustatė 0,70 Eur (su PVM) vienkartinio bilieto kainą, atsiskaitant mobiliąja programėle.

Didžiąją Bendrovės teikiamų paslaugų rinkos dalį sudaro Jonavos miesto ir rajono gyventojai. Bendrovės autobusai 2024 m. reguliaraus susisiekimo maršrutais pervežė 1 270,3 tūkst. keleivių (2 lent.), nuvažiavo 1,43 mln. km (3 lent.). Pervežamų keleivių skaičius 2024 m. padidėjo 2,5 procentais, lyginant su 2023 m., o rida atitinkamai padidėjo 6,2 proc. Per 2024 m. keleivių skaičius didėjo dėl karo pabėgėlių nemokamo vežimo, kai kas atsisakė važiuoti nuosavu transportu dėl didėjančios savikainos, dėl naujų maršrutų atsiradimo, dėl 2023 m. vasarą ir 2024 m. nutrauktų didelės dalies tolimojo susisiekimo maršrutų per Jonavą.

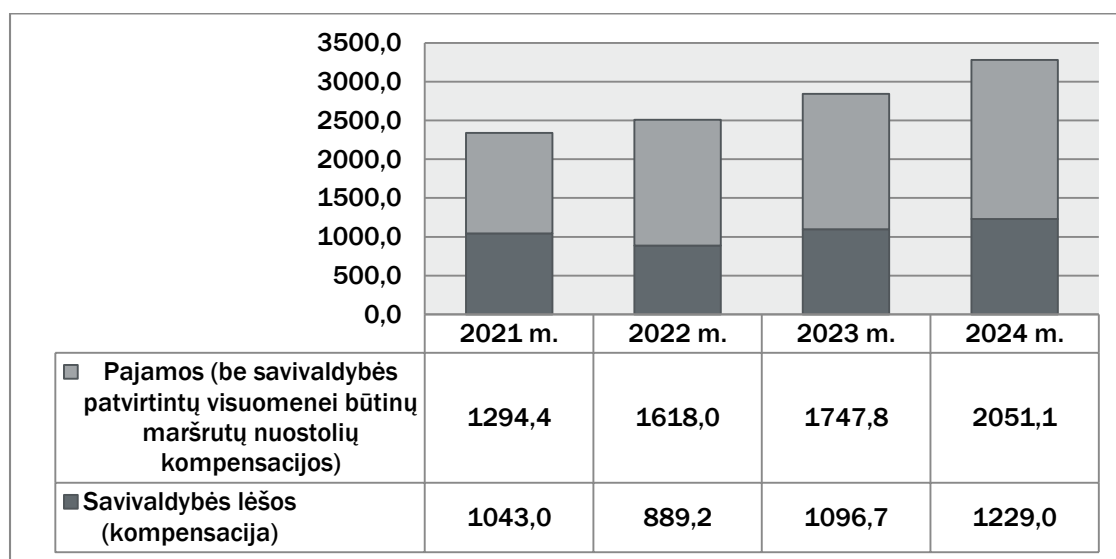
UAB „Jonavos autobusai“, būdama Jonavos rajono savivaldybės valdoma bendrove siekia, kad savivaldybės biudžeto lėšos, skirtos vietinio susisiekimo paslaugų rajono gyventojams užtikrinimui būtų naudojamos racionaliai, užtikrinant ir būtiną susisiekimą gyventojams, ir efektyviai naudojant rajono biudžeto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

Pervežimo rūšis	2021 m.	<i>Pokytis, proc.</i>	2022 m.	<i>Pokytis, proc.</i>	2023 m.	<i>Pokytis, proc.</i>	2024 m.
Priemiestiniai maršrutai	641,4	+32,8	851,5	+8,8	926,8	+2,5	950,3
Miesto maršrutai	292,5	+14,7	335,5	-6,8	312,8	+2,3	320,0
Viso keleivių	933,9	+27,1	1187,0	+4,4	1239,6	+2,5	1270,3

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

Pervežimo rūšis	2021 m.	Pokytis, proc.	2022 m.	Pokytis, proc.	2023 m.	Pokytis, proc.	2024 m.
Priemiestiniai maršrutai	1040,5	+7,2	1115,1	+6,3	1185,4	+6,3	1259,6
Miesto maršrutai	243,3	-10,8	217,1	-25,0	162,9	+5,8	172,3
Viso rida su keleiviais	1283,8	+3,8	1332,2	+1,2	1348,3	+6,2	1431,9

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



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

Bendrovės veikloje išskirti tokie segmentai:

Specialieji išpareigojimai:

- Keleivių vežimas vietinio (priemiestinio) susisiekimo maršrutais;
- Keleivių vežimas vietinio (miesto) susisiekimo maršrutais;
- Autobusų stoties veikla.

Komercinės (kitos) veiklos:

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

UAB „Jonavos autobusai“ nuosavybės teise valdo bendrovės administracines, autobusų stoties bei remonto dirbtuvių patalpas. Bendrovėje 2024 m. pabaigoje, viešojo transporto tikslais, buvo eksploatuojami 33 autobusai (5 lent.), kurie bendrovei priklauso nuosavybės ar išperkamosios nuomos teise.

Autobuso markė	Vienetai	Vidutinis amžius metais (2024 m. pab.)
OTOKAR	6	10
MAN	3	16

SETRA	2	19,5
IVECO	9	5,5
MERCEDES BENZ	5	18
ISUZU	1	4,5
ISUZU / ELECTRIC	4	1,5
SOLARIS / ELECTRIC	1	3
TEMSA / ELECTRIC	2	2
VISO	33	9

5 lentelė. Vidutinis eksploatuojamų autobusų amžius 2024 m. pabaigoje.

3.5. Svarbiausi veiklos rodikliai

Bendrovės faktinę situaciją ir veiklos pokyčius atspindi metinių veiklos ataskaitų analizė. Apibendrinant UAB „Jonavos autobusai“ veiklos rezultatus ir finansinių ataskaitų duomenis 2023 m. ir 2024 m. pabaigai, bendrovė vertintina:

Likvidumo rodikliai (6 lent.). 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 2024 m. yra daugiau nei 1.

Rodikliai	2023 m.	2024 m.
Likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	1,2	1,4
Kritinio likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas - atsargos / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	1,1	1,2
Absoliutaus likvidumo koeficientas (pinigai ir pinigų ekvivalentai / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	1,0	1,0
Apyvartinis kapitalas (trumpalaikis turtas – trumpalaikiai įsipareigojimai), tūkst. Eur	217,9	298,6
Apyvartinio kapitalo ir turto santykis	0,1	0,1

6 lentelė. Bendrovės likvidumo rodikliai 2023 – 2024 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 kokybiškas, šiuolaikiškas, tvarias visuomeninio transporto paslaugas ir turėti būtinas sosisiekimo galimybes už priimtina kainą.

Rodikliai	2023 m.	2024 m.
Grynasis pelningumas, proc. (grynasis pelnas / pardavimo pajamos)	1,0	0,4
Bendrasis pelningumas, proc. (bendrasis pelnas / pardavimo pajamos)	36,0	35,1
Veiklos pelningumas EBIT, proc. (pelnas prieš palūkanas ir mokesčius / pardavimo pajamos)	2,6	2,4
EBITDA, proc.	18,2	18,6

(pelnas prieš palūkanas, mokesčius, amortizaciją, nusidėvėjimą)		
Turto pelningumas – ROA, proc. (grynasis pelnas / turtas)	0,7	0,4
Nuosavybės pelningumas – ROE, proc. (grynasis pelnas / nuosavas kapitalas)	2,7	1,2

7 lentelė. Bendrovės pelningumo rodikliai 2023 – 2024 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. Bendrovės pelningumas nėra pastovus. Per 2024 m. bendrovė uždirbo 14,4 tūkst. Eur grynojo pelno (2023 m. – 32,1 tūkst. Eur, grynojo pelno).

Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai (8 lent.).

Rodikliai	2023 m.	2024 m.
Atsargų apyvartumas (pardavimų savikaina / atsargos)	46,0	18,7
Pirkėjų skolų apyvartumas (pardavimų pajamos / pirkėjų išskolinimas)	23,7	19,3
Ilgalaikio turto apyvartumas (pardavimų pajamos / ilgalaikis turtas)	1,1	1,4
Turto apyvartumas (pardavimų pajamos / turtas)	0,7	1,0

8 lentelė. Bendrovės turto panaudojimo efektyvumo rodikliai 2023 – 2024 m.

Veiklos rodikliai (9 lent.).

Rodikliai	2023 m.	2024 m.
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	68	72
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius	65	68
Vidutinis darbuotojų DU (Eur/mėn.)	1730	2003
Pervežtų keleivių skaičius, tūkst. kel.	1239,6	1270,2
T. sk. miesto maršrutais	312,8	320,0
T. sk. priemiesčio maršrutais	926,8	950,3
Nutrauktų reisų skaičius	22	31
Reisų įvykdymas (proc.)	99,93	99,92

9 lentelė. Bendrovės veiklos rodikliai 2023 – 2024 m.

4. APLINKOS IR IŠTEKLIŲ ANALIZĖ

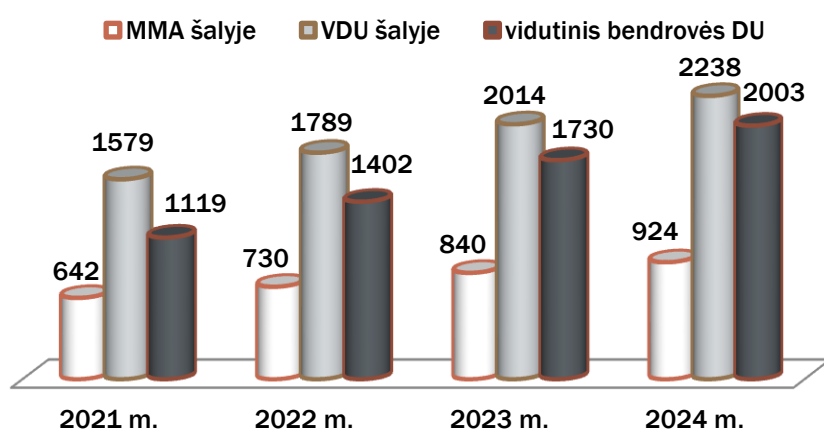
Šios analizės tikslas – apžvelgti Bendrovei aktualius planavimo dokumentus, jų prioritetus ir tikslus, kurių nuostatos turi atsispindėti rengiamoje strategijoje.

4.1. Išorės aplinkos veiksniai

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 turi didelį poveikį įstaigos veiklai. Esminis įstaigos finansinę situaciją stabilizuojantis elementas yra tai, kad pagrindinei įstaigos vykdomai veiklai - keleivių vežimui vietinio susisiekimo maršrutais yra taikomas lengvatinis 9 proc. PVM tarifas. Ekonominiai veiksniai turi įtakos nedarbo lygiui, kuriam mažėjant, sudėtingiau pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų, atsiranda spaudimas darbo užmokesčio didinimui bendrovės viduje. 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 2021 – 2024 m. minimalaus darbo užmokesčio, vidutinio darbo užmokesčio šalyje ir Bendrovėje pokyčiai matomi 3 paveikslėlyje.



3 paveikslėlis. Atlyginimų pokyčio santykis (Eur). Šalies VDU kol kas paskelbtas tik už 2024 M. III ketv.

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. Modernūs technologiniai sprendimai ir inovatyvių sprendimų diegimas gali leisti pagerinti veiklos rezultatus. Bendrovė toliau plėtoja elektroninio bilieto projektą, programinės įrangos pagalba vykdoma vežėjo darbo kontrolė, valdoma ir gerinama viešojo transporto eismo informacinė sistema.

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 CO₂ išmetimo rodiklius bei siekti veikloje naudoti naujesnius, pažangesnius ir mažiau taršius autobusus. 21 procentą bendrovės autobusų sudaro elektrinės transporto priemonės.

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. Įstatymų bei poįstatyminių aktų aktyvi kaita sukuria didelį nestabilumą, kuris tiesiogiai įtakoja bendrovės kaštus.

4.2. Vidaus aplinkos veiksniai

Žmogiškieji ištekliai. Bendrovės valdymo struktūrinė schema pateikta 3 paveiksle. Valdymo struktūra sudaryta funkcinio paskirstymo principu. Struktūra leidžia tinkamai atskirti ir paskirstyti vykdomas funkcijas, atsakomybes, programas bei optimaliai paskirstyti darbų apimtis ir užtikrinti tinkamą kiekvienos srities atstovavimą, koordinavimą, kontrolę bei Bendrovės misijos įgyvendinimą. Struktūra keičiama kintant veiklos apimtims, plečiant teikiamų paslaugų ir vykdomų funkcijų sritis bei optimizuojant jos veiklą. Struktūros pokyčiai kelia laikinus iššūkius organizacijos veiklos efektyvumui užtikrinti: turi būti iš naujo perskirstomos funkcijos ir atsakomybės, suderinama vidinė komunikacija. Atsižvelgiant į Bendrovėje nuolat vykdomus tiek anksčiau pradėtus, tiek naujus projektus, plečiantis veiklos sričiai, optimizuojant veiklą, siekiant strateginių tikslų.

Finansiniai ištekliai yra būtini tam, kad Bendrovė galėtų plėtoti savo veiklą. Sąlygos sėkmingai veiklai vykdyti priklauso nuo naudojamų finansinių resursų struktūros.

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.

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 plėtra.

Siekiant išsaugoti esamas naudojimosi viešuoju transportu apimtis, labai svarbu, kad atitiktų svarbiausius keleivių reikalavimus: greitis, komfortas ir saugumas.

PESTAT išorinių veiksmų aprašymo modelis:

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.

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.

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 autobusuose, informaciją apie paslaugas bei autobusų tvarkaraščius klientams pasiekama ne tik interneto svetainėje, bet ir socialiniame Facebook tinkle bei mobilia 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 ir toliau tobulinama.

5. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ

Formuluojant UAB „Jonavos autobusai“ strategines kryptis ir vertinant Bendrovės veiklos perspektyvas, vertinami vidiniai ir išoriniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką Bendrovės vykdomoms veikloms. Atliekant aplinkos veiksmų vertinimą, galima išskirti stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių analizę (10 lent.).

Vidinė aplinka:

- stiprybės – Bendrovės savybės, kurias galima panaudoti galimybėms įgyvendinti;
- silpnybės - Bendrovės savybės, mažinančio Bendrovės konkurencinį pranašumą.

Išorinė aplinka:

- galimybės – išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie Bendrovės vertės didinimo;
- grėsmės – tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos Bendrovės veiklai.

STIPRYBĖS

- ✓ Plačios ir gilios sektoriaus ir rajono rinkos žinios
- ✓ Patyręs personalas
- ✓ Stabili finansinė padėtis
- ✓ Konkurencinga paslaugų kaina
- ✓ Išvystyta gamybinė bazė

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Platus ir gerai diversifikuotas vartotojų ratas (nuo mokinių iki senjorų) ✓ Vykdomos veiklos skaidrumas ir kokybė ✓ Patogi geografinė padėtis ✓ Sąžiningos darbo sąlygos
<p>SILPNYBĖS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pusė transporto priemonių yra arti eksploatacinio laikotarpio pabaigos ✓ Didelė autobusų markių įvairovė didina aptarnavimo kaštus, o taip pat transporto prastovų ilgį ✓ Žemas, kaip savivaldybės įmonės, įvaizdis visuomenėje ✓ Prioritetinių eismo juostų nebuvimas ✓ Ilgas ir daugiapakopis sprendimų priėmimas ✓ Nelankstus, lėtas ir sudėtingas pirkimų procesas ✓ Aprobota sprendimų laisvė personalo valdyme ✓ Remonto bazės atnaujinimo poreikis ✓ Modernių technologijų poreikis
<p>GALIMYBĖS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ES struktūrinių fondų lėšos atsinaujinimui ✓ Naujų technologijų panaudojimas ✓ Bendrovės ir paslaugos įvaizdžio pakėlimas, modernizuojant parką, teikiant ekologiškesnes paslaugas, didinant paslaugos kokybę bei gerinant darbo sąlygas darbuotojams ✓ Strateginė reikšmė Kauno regione ✓ Bendradarbiavimas su kitų Lietuvos miestų keleivių vežimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis ✓ Informacijos pasiekiamumo, paprastumo ir aiškumo didinimas ✓ Geros skolinimosi galimybės ✓ Turimų darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimas
<p>GRĖSMĖS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Neapibrėžtumas dėl pagrindinės paslaugų teikimo sutarties ✓ Rinkos dalies praradimas ir su juo susijęs paslaugos savikainos augimas ✓ Veiklos perleidimas privatiems vežėjams ✓ Kvalifikuotų ir talentingų darbuotojų stygius ✓ Masiškas darbuotojų praradimas ✓ Kuro kainų augimas ✓ Dizeliniu kuru varomų autobusų ribojimas ✓ Veiklos priklausomybė nuo valstybės lygmeniu priimamų reguliacinių sprendimų ✓ Alternatyvių susisiekiimo priemonių plėtra ✓ IT sauga: neigiamo išorės poveikio galimybė ✓ Gyventojų skaičiaus ir ekonominio aktyvumo mažėjimas

10 lentelė. Stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės.

6. STRATEGINĖS VEIKLOS PLANAVIMAS

Misija

UAB „Jonavos autobusai“ veikia remdamiesi Bendrovės įstatais 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:

Efektivumas, tai:

- ✓ norimą rezultatą pasiekti mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekti maksimalius įmanomus rezultatus;
- ✓ rinktis žaliąsias, ekologiškesnes vertybes, orientuotis 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.

Vizija

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. Siekiama, kad UAB „Jonavos autobusai“ veikla strateginio veiklos plano laikotarpio pabaigoje būtų nenuostolinga ir nuosavybės gražos 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 palaiapsniui didinant pajamų pelningumo rodiklius. Įgyvendinant šį uždavinį planuojama peržiūrėti vidaus procesus, stiprinti ekologiškesnio, ekonomiškiesnio 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, taip užsitikrindama papildomus užsakomųjų ir specialiųjų reisų užsakymus.

Bendrovė planuoja stiprinti kvalifikaciją remonto srityje, kad galėtų daugiau senų autobusų remontuoti be išorinių paslaugų pirkimo. Naujų, ypač elektrinių, autobusų remonto atveju ketinama pasitelkti išorinius paslaugų teikėjus, tačiau tikimasi, kad 53 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 KRYPTYS:

1. Atnaujinti autobusų parką. Naujų autobusų įsigijimas teigiamai veikia paslaugų pelningumą, patrauklumą bei draugiškumą aplinkai. 2024 metų gruodžio mėn. Bendrovėje eksploatuojami 33 autobusai, kurių vidutinis amžius 9 metai (2023 m. pabaigoje buvo 10,5 m.). 2025 metais bendrovė planuoja pakeisti 1 seną autobusą nauju, varomu elektra.

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. Stabilios ir draugiškos darbo aplinkos kūrimas darbuotojams. 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 grįstais santykiais su darbuotojais ir klientais.

7. STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ĮGYVENDINIMAS

Uždaviniai	Priemonės	Matavimas	Siektini rodikliai			
			2025	2026	2027	2028
I strateginė kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas						
1 strateginis tikslas. Siekti pelningos veiklos		Kapitalo grąžos rodiklis, ROE, proc.	1,0	1,0	1,0	1,0
1.1. Didinti bendrovės pajamas	Optimizuoti autobusų stoties veiklos procesus, peržiūrėti paslaugų tarifus	Autobusų stoties paslaugų pajamos, tūkst. Eur	260,6	264,5	290,0	317,0
	Nuolat analizuoti maršrutus ir teikti	Pajamos už keleivių vežimą vietinio	1 757,2	1 774,8	1 845,8	2 092,1

	savalaikius pasiūlymus savivaldybei dėl efektyvaus maršrutų pritaikymo klientų poreikiams	susisiekimo maršrutais (be nuostolių kompensacijų), tūkst. Eur				
1.2. Mažinti bendrovės sąnaudų augimo tendencijas	Nuolat analizuoti Bendrovės sąnaudas	Veiklos sąnaudų dalis, tenkanti vienam pardavimų eurui, proc.	28	26	25	25
2 strateginis tikslas. Užtikrinti racionalų turto ir infrastruktūros panaudojimą		Autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, proc.	6	5	5	5
		Kitos veiklos rezultatas, Eur	700	700	1000	1200
2.1. Didinti kitos veiklos pajamas	Bendradarbiauti su renginių organizavimo, turizmo įmonėmis, mokyklomis, sporto organizacijomis	Užsakomųjų reisų skaičius, vnt. per metus	146	156	175	190
2.2. Optimaliai išnaudoti remonto bazę ir kitą turtą	Pasitelkti kuo mažiau išorinių remonto paslaugų senam transportui	Remonto darbų dalis atliekama savarankiškai, proc.	53	53	53	55
	Stiprinti kvalifikaciją remonto srityje	Naujai atliekami darbai, kurie anksčiau buvo perkami, vnt.	1	1	1	1
II strateginė kryptis. Bendrovės vertės auginimas						
3 strateginis tikslas. Atnaujinti autobusų parką ir susijusią infrastruktūrą		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	200	350
3.2. Įrengti elektromobilių krovimui reikiamą infrastruktūrą	Elektromobilių įkrovimo stotelių įrengimas	Įrengtų elektromobilių įkrovimo stotelių skaičius	1	1	1	1
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	30	30	30	30
4 strateginis tikslas. Tobulinti paslaugų teikimo procesus ir technologijas		Keleivių autobusais skaičiaus pokytis, tūkst. kel.	1 290	1 303	1 342	1 355
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 (kortelės, mobilieji telefonai, kt.)	Vartotojų skaičius, kurie naudojami įdiegtomis atsiskaitymo priemonėmis	500	600	800	900
4.2. Stiprinti vidinius	Rengti projektus ES investicijų	Finansuotų projektų skaičius	1	1	1	1

procesus	finansavimui					
III strateginė kryptis. Organizacinės veiklos tobulinimas						
5 strateginis tikslas. Didinti darbuotojų motyvaciją, stiprinti darbdavio reputaciją		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.	1,0	1,0	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	4,0	4,0
5.3. Gerinti darbo sąlygas	Atlikti darbuotojų apklausas	Patenkintų respondentų skaičius, proc.	70	70	75	75
6 strateginis tikslas. Didinti atvirumą visuomenei, gerinti vidaus procesus, įvaizdį		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	8	9	10	10
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	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	12	12

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

8. FINANSINĖS PROGNOZĖS

Finansinės prognozės formuojamos pagrindiniams, stabilesniems bendrovės veiklos rodikliams vertinant 3 praėjusių metų duomenis ir einamųjų bei strategijos laikotarpio metų numatomus duomenis. Visose Bendrovės veiklose turi būti siekiama pelno, ekonominio efektyvumo, verslo vertės augimo.

Strategijos finansinės prognozės atnaujintos (lyginant „Strateginis planas 2024 – 2027 m.“), laikantis nuostatos, kad tiek bendrovės veikla, tiek šalies ekonomika vis dar patiria pokyčius dėl karo Ukrainoje įtakos Lietuvos ekonomikai, taip pat dėl 2024 m. rugpjūčio 28 d. pasirašytos sutarties su Jonavos rajono savivaldybės administracija dėl mokinių pavėžėjimo paslaugos, dėl važiavimo ir paslaugų tarifų, dėl panaikintų ir planuojamų naujų transporto lengvatų keleiviams (12 lent.).

Rodiklis	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.
Pardavimo pajamos	2 815	3 174	3 428	3 497	3 532	3 709	3 750
Pardavimo savikaina	1 879	2 031	2 405	2 693	2 989	3 198	3 358
Bendrosios sąnaudos	918	1 084	1 222	1 356	1 465	1 538	1 630
Kitos veiklos rezultatas	5	17	8	4	5	5	5
Turto iš viso	2 252	4 503	3 869	4 219	4 419	4 665	4 865
Ilgalaikis turtas	1 601	2 997	2 696	2 846	3 046	3 172	3 357

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

9. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA, KOREGAVIMAS

UAB „Jonavos autobusai“ strategija parengta keturiems metams. Strategijos stebėseną vykdoma visą laikotarpį. Įgyvendinant strategiją 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.

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 detalčiai 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.