

UAB JONAVOS AUTOBUSAI

2026 – 2029 METŲ VEIKLOS STRATEGIJA

JONAVA

2026 m.

TURINYS

1. BENDROVĖS VADOVO ŽODIS	3
2. SANTRAUKA	3
3. STRATEGIJOS PASKIRTIS	4
4. APIE UAB „JONAVOS AUTOBUSAI“ ESAMĄ SITUACIJĄ	4
4.1. Struktūra, valdymas, veikla	4
4.2. Apie darbuotojus	5
4.3. Pagrindinės veiklos sritys ir jų pokyčiai	6
4.4. Svarbiausi veiklos rodikliai	8
5. STRATEGINĖ SITUACIJOS ANALIZĖ	9
5.1. Išorės aplinkos veiksniai	10
5.2. Vidaus aplinkos veiksniai	11
6. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ	13
7. STRATEGINĖS VEIKLOS PLANAVIMAS	14
8. STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ĮGYVENDINIMAS	16
9. FINANSINIS PLANAS 2026-2029 M.	18
10. UŽDAVINIAI FINANSINIAMS RODIKLIAMS	19
11. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA, KOREGAVIMAS	20

1. BENDROVĖS VADOVO ŽODIS



Mielieji įmonės klientai, darbuotojai, akcininkai, Jonava yra augantis, atviras, modernėjantis rajonas, kuriame gyvenimo kokybę lemia sklandi, tinkamai išvystyta judumo sistema. UAB „Jonavos autobusai“ – viešojo transporto Bendrovė Jonavoje, vežanti keleivius miesto ir priemiestiniais maršrutais, teikianti autobusų stoties, mokinių pavėžėjimo į mokyklas bei kitas komercines paslaugas. Teikdami labai svarbią viešąją paslaugą miestui ir rajonui, esame tie, kurie prisideda prie jonavičių ir Jonavos rajono svečių judėjimo kasdien. Siekiame keisti ir formuoti darnesnius jonavičių keliavimo įpročius, suteikti daugiau lankstumo. Taip pat kurti visiems prieinamą viešąjį transportą, kad Jonava taptų dar švaresnė ir saugesnė visiems.

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. Bendrovė parengė 2026-2029 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.

VIZIJA - tapti viena iš lyderiaujančių, konkurencingų, atitinkančių aukščiausius reikalavimus įmonių Lietuvoje.

VERTYBĖS: Efektyvumas
Patikimumas
Atsakomybė
Skaidrumas

Strategija parengta 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. Dokumentas parengtas 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. Siekdama įgyvendinti viziją, Bendrovė išskiria svarbiausias strategines kryptis, kurių pagrindu formuojama subalansuotų rodiklių sistema:

tiksmai, veiklos rodikliai, veiksmų planas, investicijos. 2026-2029 m. didžiausią dėmesį Bendrovė skirs įvardintoms strateginėms kryptims, strateginiams tikslams ir laukiamiems rezultatų pasiekimo rodikliams.

3. STRATEGIJOS PASKIRTIS

Pagrindinis strategijos tikslas – užtikrinti Bendrovės stabilumą, didinti konkurencingumą ir prisitaikyti prie kintančios rinkos, diegiant inovacijas, modernizuojant transporto parką ir gerinant paslaugų kokybę, išlaikyti motyvuotą ir kvalifikuotą komandą. Užtikrinti labai geros kokybės keleivių vežimo paslaugas Jonavos mieste ir priemiestyje, atsižvelgiant į geriausią sutartyse su Jonavos rajono savivaldybe nustatytos paslaugos kokybės ir kainos santykį. Bendrovė, vykdydama Jonavos rajono savivaldybės funkcijas ir teikdama paslaugas, kryptingai nustatydama pagrindinius Bendrovės strateginius tikslus ir rodiklius, siekia įgyvendinti vietinio susisiekimo sistemai keliamus strateginius tikslus. Greta LR teisės aktų, miesto Darnaus judumo plano ir Viešųjų paslaugų teikimo sutarčių ši strategija naudojama, kaip pamatinis dokumentas priimant ateities sprendimus ir valdant Bendrovės resursus. Bendrovės strategija kasmet peržiūrima ir, esant poreikiui, atnaujinama. Už strategijos įgyvendinimą tiesiogiai atsakingas Bendrovės direktorius.

4. APIE UAB „JONAVOS AUTOBUSAI“ ESAMĄ SITUACIJĄ

4.1. Struktūra, valdymas, veikla

UAB „Jonavos autobusai“ yra Jonavos rajono savivaldybės įmonė, teikianti vieną svarbiausių ir dažniausiai naudojamų paslaugų jonaviečiams ir svečiams - galimybę susisiekti mieste bei priemiestyje. Bendrovė turi savo tradicijas ir kultūrą bei teikia paslaugas mieste ir priemiestyje jau 34 metus (t.y. nuo 1992 metų). UAB „Jonavos autobusai“, įmonės kodas 156576661, juridinių asmenų registre įregistruota 1992 m. sausio 29 d. Bendrovės įstatinį kapitalą 2025 m. gruodžio 31 d. sudarė 1 029 886 paprastosios vardinės akcijos, kurių nominali vertė yra 1,00 Eur. Per 2025 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 turtingų ir neturtinių teisių įgyvendinimo valdomose savivaldybės įmonėse taisyklėmis, kitais teisės aktais ir Bendrovės įstatais.



1 paveikslėlis. Bendrovės nuosavybės teisių valdymo schema.

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

UAB „Jonavos autobusai“ direktorius – Otaras Urbanas, einantis šias pareigas nuo 2015 m. spalio mėn. 2018 m. pradžioje įsigaliojusi ABĮ nuostata dėl vadovų kadencijų, Otaras Urbano

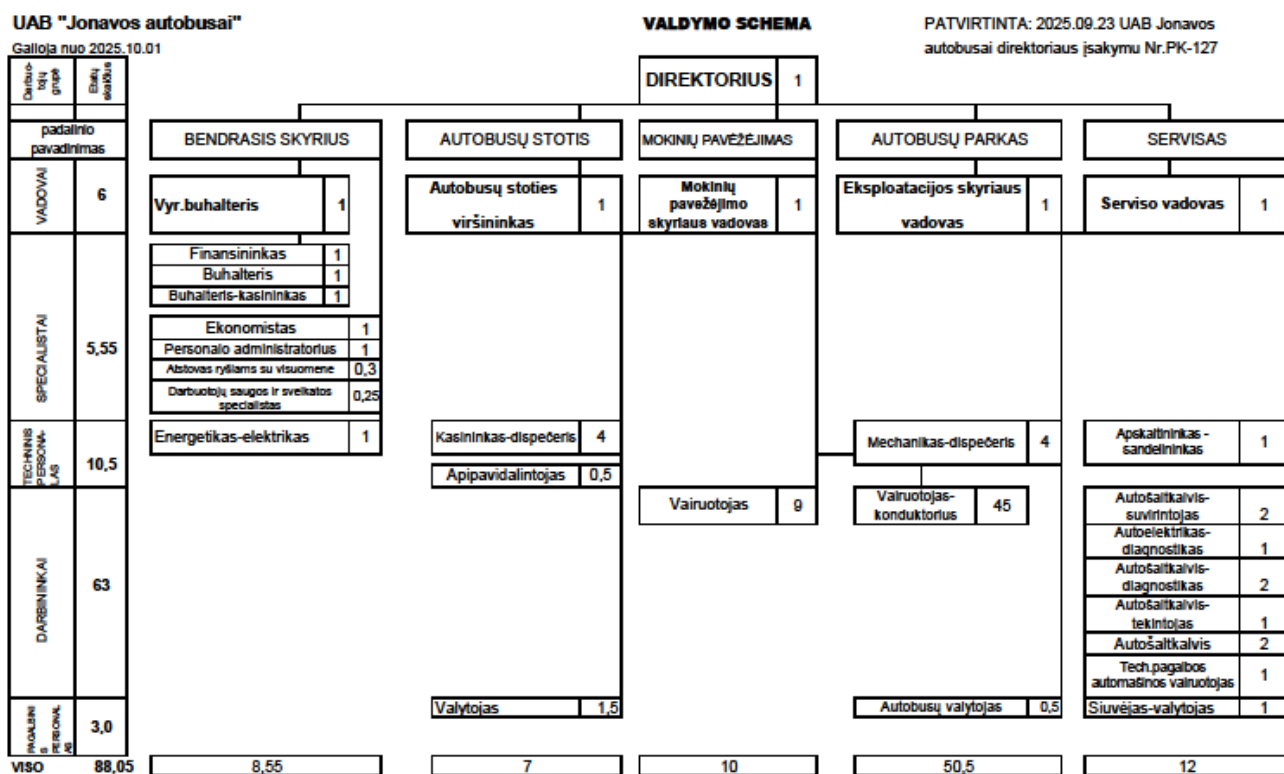
vadovavimo laikotarpį prilygina pirmajai kadencijai, kuri baigėsi 2022 m. gruodžio 31 d. ir 2022 m. gruodžio mėnesį jis paskirtas antrai kadencijai, kuri prasidėjo 2023 m. sausio 1 d.

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

4.2. Apie darbuotojus

- 2025 m. pabaigoje Bendrovėje dirbo 81 darbuotojas, iš kurių 58 proc. – autobusų vairuotojai;
- 28 proc. nuo visų darbuotojų sudaro moterys;
- vadovaujančių (administracija) moterų procentas siekia 83 proc.;
- per 2025 m. priimta 14 darbuotojų, atleista 11;
- vidutinis darbo stažas visų Bendrovėje dirbančių darbuotojų - 12 metų, o vien vairuotojų – konduktorių - 11,5 metų;
- daugiau kaip 20 metų bendrovėje dirba 18,5 proc. darbuotojų, 6 darbuotojai dirba daugiau kaip 40 metų;
- vidutinis visų darbuotojų amžius 55,6 metai, o vairuotojų – konduktorių amžiaus vidurkis yra 57 metai.

2025 metų pabaigoje patvirtinta nauja Bendrovės valdymo struktūra galioja nuo 2025-10-01 (2 pav.). Darbuotojai dirba įstatuose, darbo sutartyse, pareigybių aprašymuose ir kituose vidiniuose dokumentuose nustatyta tvarka.



2 paveikslėlis. Bendrovės organizacinė struktūra ir darbuotojai.

Naujausi struktūros pokyčiai susiję su teikiamų paslaugų kokybės gerinimu, siekiu efektyvinti įmonės veiklą, stiprinti įmonės skaitmenizavimo ir inovacijų, strateginio planavimo, finansų ir investicijų valdymo kompetencijas.

Personalo struktūros pokyčiai pateikti 1 lentelėje.

	2024-12-31		2025-12-31	
	Darbo vietų skaičius	Dalis struktūroje	Darbo vietų skaičius	Dalis struktūroje
Vadovai, padalinių vadovai	6	7,8 proc.	6	7,4 proc.
Specialistai	6	7,8 proc.	6	7,4 proc.
Techniniai darbuotojai	9	11,7 proc.	10	12,4 proc.
Vairuotojai - konduktorai	41	53,2 proc.	40	49,4 proc.
Mokyklinių autobusų vairuotojai	3	3,9 proc.	7	8,6 proc.
Pagalbinis personalas	12	15,6 proc.	12	14,8 proc.

1 lentelė. UAB „Jonavos autobusai“ personalo struktūros pokyčiai

4.3. Pagrindinės veiklos sritys ir jų 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. Kadangi, nuo 2026 m. sausio 1 d. keleivių vežimo Susisiekimo ministerijos ar jos įgaliotos institucijos arba savivaldybių nustatytais reguliaraus susisiekimo maršrutais paslaugos, kurioms iki 2026 metų buvo taikomas lengvatinis 9 proc. PVM tarifas, yra apmokestintos taikant lengvatinį 12 proc. PVM tarifą, 2025 m. lapkričio 13 d. Jonavos rajono savivaldybės taryba nustatė naujas, nuo 2026-01-01 Jonavos rajono savivaldybės taryba už keleivių vežimą:

- Vietinio (priemiestinio) reguliaraus susisiekimo maršrutuose nustatė 0,14 Eur (su PVM) tarifą už vieną keleivio kilometrą;
- Vietiniame (priemiestiniame) maršrute „Jonava – Kaunas“ nustatė konkrečias bilietų kainas;
- Vietiniame (priemiestiniame) maršrute „Jonava – LEZ (Oro parko g.)“ nustatė konkrečias bilietų kainas;
- Vietinio (miesto) reguliaraus susisiekimo maršrutuose nustatė 0,90 Eur (su PVM) vienkartinio bilieto kainą, perkant bilietą pas vairuotoją;
- Vietinio (miesto) reguliaraus susisiekimo maršrutuose nustatė 0,80 Eur (su PVM) vienkartinio bilieto kainą, atsiskaitant mobiliąja programėle.

Didžiąją Bendrovės teikiamų paslaugų rinkos dalį sudaro Jonavos miesto ir rajono gyventojai. Bendrovės autobusai 2025 m. reguliaraus susisiekimo maršrutais pervežė 1 258,6 tūkst. keleivių (2 lent.), nuvažiavo 1,46 mln. km (3 lent.). Pervežamų keleivių skaičius 2025 m. sumažėjo 0,9 procentais, lyginant su 2024 m., o rida atitinkamai padidėjo 2,2 proc. Per 2025 m. keleivių skaičius nežymiai sumažėjo dėl to, kad nuo 2025 m. pradžios nutrauktas karo pabėgėlių nemokamas vežimas. Tačiau visuose vietinio susisiekimo maršrutuose keleivių skaičius didėjo ir didėja toliau, nes vaikams iki 18 m., mokiniams ir studentams, nuo 2025 m. balandžio 1 d. lengvata už viešojo transporto bilietus padidėjo nuo 50 iki 80 proc.

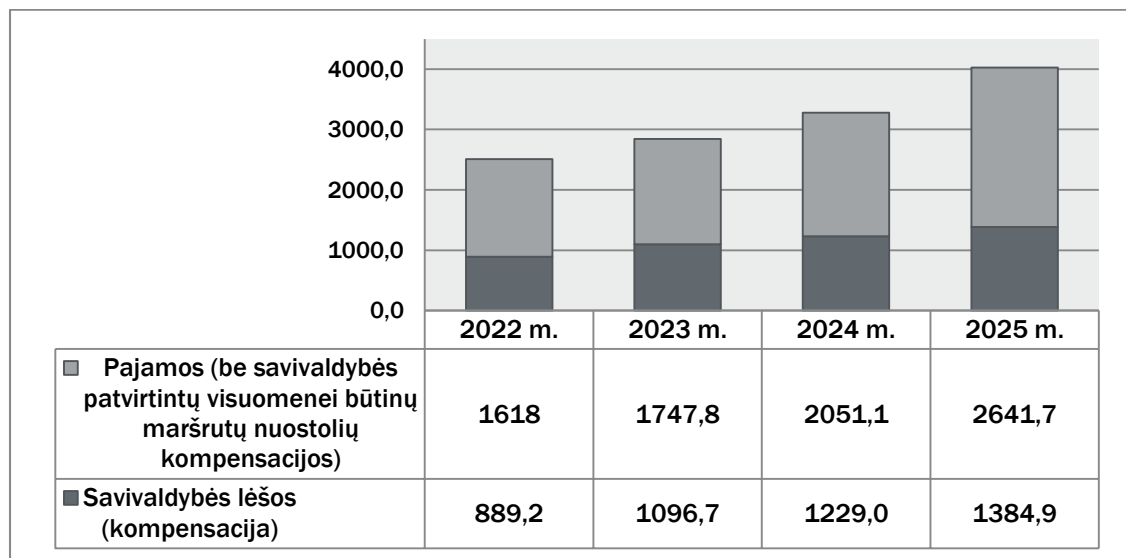
Pervežimo rūšis	2022 m.	Pokytis, proc.	2023 m.	Pokytis, proc.	2024 m.	Pokytis, proc.	2025 m.
Priemiestiniai maršrutai	851,5	+8,8	926,8	+2,5	950,3	-2,4	927,9
Miesto maršrutai	335,5	+6,8	312,8	+2,3	320,0	+3,3	330,7
Viso keleivių	1187,0	+4,4	1239,6	+2,5	1270,3	-0,9	1258,6

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

Pervežimo rūšis	2022 m.	Pokytis, proc.	2023 m.	Pokytis, proc.	2024 m.	Pokytis, proc.	2025 m.
Priemiestiniai maršrutai	1115,1	+6,3	1185,4	+6,3	1259,6	+2,7	1294,1
Miesto maršrutai	217,1	-25,0	162,9	+5,8	172,3	-1,3	170,0
Viso rida su keleiviais	1332,2	+1,2	1348,3	+6,2	1431,9	+2,2	1464,1

3 lentelė. Autobusų ridos su keleiviais pokytis pagal maršrutų rūšis (tūkst. km).

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.).



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

Bendrovės veikloje išskirti tokie segmentai:

Specialieji įsipareigojimai:

- Keleivių vežimas vietinio (priemiestinio) susisiekimo maršrutais;
- Keleivių vežimas vietinio (miesto) susisiekimo maršrutais;
- Autobusų stoties veikla;
- Mokinių vežimo paslauga (nuo 2025-09-08).

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 2025 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 (2025 m. pab.)
OTOKAR	6	11
MAN	3	17
SETRA	2	20,5
IVECO	9	6,5
MERCEDES BENZ	5	19
ISUZU	1	5,5
ISUZU / ELECTRIC	4	2,5
SOLARIS / ELECTRIC	1	4
TEMSA / ELECTRIC	2	3
VISO	33	10

5 lentelė. Vidutinis eksploatuojamų autobusų (viešojo transporto) amžius 2025 m. pabaigoje.

4.4. Svarbiausi veiklos rodikliai

Bendrovės faktinę situaciją ir veiklos pokyčius atspindi metinių veiklos ataskaitų analizė. Apibendrinant UAB „Jonavos autobusai“ veiklos rezultatus ir finansinių ataskaitų duomenis 2024 m. ir 2025 m. pabaigai, bendrovė vertintina:

Likvidumo rodikliai (6 lent.). Geras įmonės bendrasis likvidumo koeficientas paprastai yra didesnis nei 1,5–2, kas rodo, kad įmonė pajėgi padengti savo trumpalaikius įsipareigojimus. Kritinio likvidumo koeficientas, kai reikšmė yra apie 1,0–1,5, parodo gebėjimą padengti skolas be atsargų pardavimo.

Rodikliai	2024 m.	2025 m.
Likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	1,4	1,5
Kritinio likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas - atsargos / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	1,2	1,4
Absoliutaus likvidumo koeficientas (pinigai ir pinigų ekvivalentai / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	1,0	1,2
Apyvartinis kapitalas (trumpalaikis turtas – trumpalaikiai įsipareigojimai), tūkst. Eur	298,6	387,3
Apyvartinio kapitalo ir turto santykis	0,1	0,1

6 lentelė. Bendrovės likvidumo rodikliai 2024 – 2025 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 susisiekimo galimybes už priimtina kainą. Tai parodo nedidelis EBIT pelningumas – 1,4%. Bendrojo pelningumo koeficientas rodo, kad Bendrovė turi 23,8% bendrąjį pelningumą, kitaip sakant vienam įmonės pardavimų eurui tenka 24 centai bendrojo pelno.

Bendrovės pelningumo galimybes riboja ir tai, kad jos pagrindinės veiklos kainas reguliuoja savivaldybės taryba. Ir nors savivaldybė kompensuoja savivaldybės užsakomų reisų nuostolius, ši veiklos dalis praktiškai neprisideda prie įmonės pelningumo. Grynas pelningumas (arba grynojo pelno marža) parodo, kiek procentų grynojo pelno uždriba 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 2025 m. bendrovė uždirbo 18,4 tūkst. Eur grynojo pelno (2024 m. – 14,4 tūkst. Eur, grynojo pelno).

Rodikliai	2024 m.	2025 m.
Grynasis pelningumas, proc. (grynasis pelnas / pardavimo pajamos)	0,4	0,5
Bendrasis pelningumas, proc. (bendrasis pelnas / pardavimo pajamos)	25,3	23,8
Veiklos pelningumas EBIT, proc. (pelnas prieš palūkanas ir mokesčius / pardavimo pajamos)	2,4	1,4
EBITDA, proc. (pelnas prieš palūkanas, mokesčius, amortizaciją, nusidėvėjimą / pardavimo pajamos)	18,6	16,3
Turto pelningumas – ROA, proc. (grynasis pelnas / turtas)	0,4	0,5
Nuosavybės pelningumas – ROE, proc. (grynasis pelnas / nuosavas kapitalas)	1,2	1,6

7 lentelė. Bendrovės pelningumo rodikliai 2024 – 2025 m.

Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai (8 lent.).

Rodikliai	2024 m.	2025 m.
Atsargų apyvartumas (pardavimų savikaina / atsargos)	21,5	41,3
Pirkėjų skolų apyvartumas (pardavimų pajamos / pirkėjų įsiskolinimas)	19,3	21,8
Ilgalaikio turto apyvartumas (pardavimų pajamos / ilgalaikis turtas)	1,4	1,9
Turto apyvartumas (pardavimų pajamos / turtas)	1,0	1,2

8 lentelė. Bendrovės turto panaudojimo efektyvumo rodikliai 2024 – 2025 m.

Veiklos rodikliai (9 lent.).

Rodikliai	2024 m.	2025 m.
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	72	80
Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius	68	72
Vidutinis darbuotojų DU (Eur/mėn.)	2003	2288
Pervežtų keleivių skaičius reguliariais maršrutais, tūkst. kel.:	1270,2	1258,6
T. sk. miesto maršrutais	320,0	330,7
T. sk. priemiesčio maršrutais	950,3	927,9
Nutrauktų reisų skaičius	31	16
Reisų įvykdymas (proc.)	99,92	99,96

9 lentelė. Bendrovės veiklos rodikliai 2024 – 2025 m.

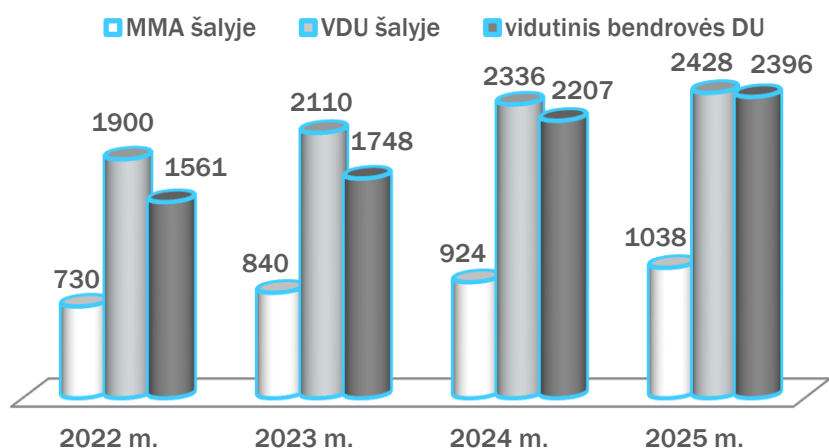
5. STRATEGINĖ SITUACIJOS ANALIZĖ

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

5.1. 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. Bendrovės steigėja yra Jonavos rajono savivaldybė, kuri daro tiesioginę įtaką Bendrovės veiklai, jos kryptims, pokyčiams. Įtakos veiklai turi ir valstybinių institucijų (Seimo, Vyriausybės, ministerijų ir kt.) priimami įstatymai. Poįstatyminiai aktai.

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 12 proc. (iki 2026-01-01 buvo 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 2022 – 2025 m. minimalaus darbo užmokesčio, vidutinio darbo užmokesčio šalyje ir Bendrovėje pokyčiai matomi 3 paveikslėlyje.



3 paveikslėlis. Atlyginimų pokyčio santykis per atitinkamų metų IV ketv. (Eur). 2025 m. šalies VDU kol kas paskelbtas tik už 2025 m. III ketv.

Socialiniai veiksniai yra tas faktorius, į kurį būtina koncentruoti daugiau dėmesio. 2025 m. antro pusmečio pradžioje Jonavos mieste gyveno apie 26,6 tūkst. žmonių, o bendrai rajone 41,6 tūkst. žmonių. Tai devintas pagal dydį Lietuvos miestas, esantis Kauno apskrityje. 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. Socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro įtaką visuomenės pokyčiams bei santykiams, todėl reikia nuolat peržiūrėti ir tobulinti bendrovės komunikacijos priemones. Bendrovė siekia keisti visuomenės nuostatas ir įpročius bei stengiasi plačiai ir tikslingai komunikuoti keliavimo visuomeniniu transportu nauda, stengiasi tam turėti daugiau išteklių. Būtina identifikuoti tikslines vartotojų grupes ir prisitaikyti prie visų socialinių grupių poreikių.

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. 2025 m. Bendrovė baigė atsiskaitymo sistemos modernizavimą – visuose įmonės autobusuose įdiegti nauji, šiuolaikiniai kasos aparatai, leidžiantys keleiviams už bilietus patogiai atsiskaityti banko kortelėmis ir mobiliaisiais įrenginiais. Keleiviai dabar gali rinktis įvairius, jiems patogiausius atsiskaitymų už keliones būdus – mokėti kortele, grynaisiais, pirkti bilietą kasoje, internetu ar per programėlę Jonava E-BUS.

Jonavos miestui jo 275-ojo gimtadienio proga padovanojome pirmąją Jonavos mieste išmaniają viešojo transporto stotelę. Naujoji stotelė apjungia išmanias technologijas ir modernų dizainą. Joje veikia skaitmeninis ekranas, kuris, naudodamasis meteorologinės stotelės duomenimis, realiu laiku rodo oro temperatūrą, debesuotumą ir artimiausias prognozes, ventiliacijos sistema, kuri automatiškai įsijungia, kai oro temperatūra pakyla virš 24 laipsnių šilumos, galima įkrauti įrenginius.

Aplinkosauginiai veiksniai turi tiesioginę reikšmę viešojo transporto veiklai. Miesto taršos būklė priklauso nuo efektyvaus viešojo transporto planavimo, keliavimo autobusu vietoj asmeninio automobilio skatinimo. 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.

5.2. Vidaus aplinkos veiksniai

Vertinant Bendrovės vidinės aplinkos elementus, identifikuojama nenutrūkstama integrali procesų ir išteklių valdymo sistema, kurianti vertę suinteresuotoms šalims. Bendrovės teikiamų paslaugų vertės siūlymas suprantamas kaip saugumas, patogumas, tvarumas ir greitis. Siekiame tinkamai organizuoti ir valdyti, planuoti ir vystyti susisiekimo infrastruktūrą, diegti, prižiūrėti ir valdyti specializuotas sistemas, rinkti ir analizuoti duomenis ir jais grįsti sprendimus, efektyviai valdyti projektus, kontroliuoti teikiamų ir gaunamų paslaugų kokybę, parduoti paslaugas, valdyti jų kainodarą, aptarnauti, komunikuoti su klientais ir juos redukuoti. Taip pat svarbu efektyviai planuoti ir valdyti išteklius bei dirbti komandoje, pasitelkiant strateginius partnerius ir naudojant finansinius, žmogiškuosius, duomenų, infrastruktūros išteklius.

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. Pagrindinės Bendrovės veiklos pajamos gaunamos iš keleivių vežimo visais maršrutais (vietinio reguliaraus susisiekimo, specialiais ir užsakomaisiais maršrutais). Tai sudaro 98,7 proc. visų

įmonės pajamų. Kitos pajamos uždirbamos iš Bendrovės teikiamų komercinių paslaugų: reklamos ant autobusų, autobusų stoties operacijų (įvažiavimai į stotį, siuntų gabenimas, bilietų pardavimas į tolimojo susisiekimo autobusus) bei kitų paslaugų. 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 naudojasi pravažiuojančių autobusų paslaugomis.

Gerėjantis visuomenės pragyvenimo lygis, augančios pajamos ir darbo užmokesčiai skatina gyventojams tenkančių privačių transporto priemonių skaičiaus augimą, atitinkamai gyventojai mažiau naudojasi 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. Jonavos miesto specifiška – miestas koncentruotas sąlyginai nedidelėje teritorijoje, kurioje svarbiausi miesto taškai nesunkiai pasiekiami pėsčiomis, taip pat nėra palanki viešojo transporto plėtra.

PESTAT išorinių veiksnių 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), Lietuvos savivaldybių asociacijos (LSA) 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 mobilią programėle. Bendrovė teikia siuntų gabenimo paslaugą, apie atvykusias siuntas klientai informuojami SMS žinutėmis. Autobusų stotyje ir autobusuose užtikrintos 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 naudojama ir toliau tobulinama.

6. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ

Remiantis Bendrovės veiklos analize ir išorinių veiksnių vertinimu, nustatytos ir įvardintos stipriosios bei silpnosios Bendrovės veiklos sritys. Taip pat įvertintos ir apibrėžtos galimybės bei grėsmės, galinčios turėti įtakos sėkmingai veiklai. Atliekant aplinkos veiksnių 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
- ✓ Platus ir gerai diversifikuotas vartotojų ratas (nuo mokinių iki senjorų)
- ✓ Vykdomos veiklos skaidrumas ir kokybė
- ✓ Patogi geografinė padėtis
- ✓ Sąžiningos darbo sąlygos

SILPNYBĖS

- ✓ Didelė dalis 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
- ✓ Atribota sprendimų laisvė personalo valdyme

<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ Dyzelinio kuro varomų autobusų ribojimas ✓ Veiklos priklausomybė nuo valstybės lygmeniu priimamų reguliacinių sprendimų ✓ Alternatyvių susisiekimo priemonių plėtra ✓ IT sauga: neigiamo išorės poveikio galimybė ✓ Gyventojų skaičiaus ir ekonominio aktyvumo mažėjimas

10 lentelė. Stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės.

7. 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:

Efektyvumas, 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 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, 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 graža (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. 2025 metų gruodžio mėn. Bendrovėje eksploatuojami 33 autobusai (vietinio susisiekimo maršrutams), kurių vidutinis amžius 10 metų

(2024 m. pabaigoje buvo 9 m.). 2026 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), išigyjant 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 išitraukimas 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.

8. STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ĮGYVENDINIMAS

Uždaviniai	Priemonės	Matavimas	Siektini rodikliai			
			2026	2027	2028	2029
I strateginė kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas						
1 strateginis tikslas. Siekti pelningos veiklos		Kapitalo grąžos rodiklis, ROE, proc.	1,0	1,0	1,0	1,5
1.1. Didinti bendrovės pajamas	Optimizuoti autobusų stoties veiklos procesus, peržiūrėti paslaugų tarifus	Autobusų stoties paslaugų pajamos, tūkst. Eur	264,5	290,0	317,0	335,7
	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	1 774,8	1 845,8	2 092,1	2 123,5
1.2. Mažinti bendrovės sąnaudų augimo tendencijas	Nuolat analizuoti Bendrovės sąnaudas	Veiklos sąnaudų dalis, tenkanti vienam pardavimų eurui, proc.	26	25	25	25
2 strateginis tikslas. Užtikrinti racionalų turto ir infrastruktūros panaudojimą		Autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, proc.	5	5	5	4

		Kitos veiklos rezultatas, Eur	700	1 000	1 200	1 000
2.1. Didinti kitos veiklos pajamas	Bendradarbiauti su renginių organizavimo, turizmo įmonėmis, mokyklomis, sporto organizacijomis	Užsakomųjų reisų skaičius, vnt. per metus	156	175	190	220
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	55	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	200	350	500
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	
4 strateginis tikslas. Tobulinti paslaugų teikimo procesus ir technologijas		Keleivių autobusais skaičiaus pokytis, tūkst. kel.	1 303	1 342	1 355	1 375
4.1. Plėtoti naudojamą 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	600	800	900	1 200
4.2. Stiprinti vidinius procesus	Rengti projektus ES investicijų finansavimui	Finansuotų projektų skaičius	1	1	1	1
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	Bendrovės atlygio ir	Vidutinio darbo	1,0	1,0	1,0	1,0

konkurencingą darbuotojų darbo užmokestį	motyvavimo politikos peržiūra ir palaikymas	užmokesčio bendrovėje ir šalies VDU santykis, koef.				
5.2. Didinti bendrovės darbuotojų įsitraukimą į bendrovės veiklas	Darbuotojų mokymo ir tobulinimosi programų įgyvendinimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	3,6	4,0	4,0	4,0
5.3. Gerinti darbo sąlygas	Atlikti darbuotojų apklausas	Patenkintų respondentų skaičius, proc.	70	75	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	9	10	10	12
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	12	12	30

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

9. FINANSINIS PLANAS 2026-2029 M.

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

Strategijos finansinės veiklos rezultatai ir prognozės atnaujintos (lyginant „Strateginis planas 2025 – 2028 m.“), atsižvelgiant į 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.). Bendrovės veiklos strategijos įgyvendinimo apžvalga kartu su Bendrovės pasiektų veiklos tikslų jai

nustatytiems veiklos tikslams vertinimo rezultatais pateikiama Bendrovės vadovo ataskaitoje, kuri teikiama Savivaldybės merui kartu su metiniu Finansinių ataskaitų rinkiniu.

Rodiklis	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.
Pardavimo pajamos	3 174	3 706	4 026	+3%	+3%	+1%	+1%
Pardavimo savikaina	2 031	2 768	3 069	+5%	+4%	+4%	+3%
Bendrosios sąnaudos	1 084	938	900	+1%	+1%	+1%	+1%
Kitos veiklos rezultatas	17	9	0	2	2	3	3
Turto iš viso	4 503	3 869	3 349	+11%	+4%	+4%	+4%
Ilgalaikis turtas	2 997	2 696	2 169	+15%	+5%	+5%	+5%

12 lentelė. Planuojamas veiklos rezultatas 2026-2029 m. (tūkst. Eur).

10. UŽDAVINIAI FINANSINIAMS RODIKLIAMS

Visose Bendrovės veiklose turi būti siekiama pelno, ekonominio efektyvumo, verslo vertės augimo.

Nustatomi šie siektini finansiniai veiklos rodikliai:

Siektini finansiniai veiklos rodikliai	Pastabos	Siektina rodiklio reikšmė			
		2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.
Pardavimo pajamų, tenkančių vienam darbuotojui, stabilumas ir/ar didėjimas ¹	Rodiklis teigiamai vertinamas, kai jis ne mažėja (stabilus) arba didėja, t.y. ≥ 0	≥ 0	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Bendrasis pelningumas, proc. ²	Keleivinio transporto įmonėse geras bendrasis pelningumas paprastai svyruoja tarp 15 proc. ir 30 proc.	>15	>15	>15	>15
Einamasis likvidumo koeficientas ³	Reikšmė > 1 rodo, kad Bendrovė yra likvidi.	$\geq 1,2$	$\geq 1,2$	$\geq 1,2$	$\geq 1,2$
Veiklos sąnaudų lygis proc. ⁴	Jei pajamos auga, o sąnaudų lygis (procentais) mažėja, vadinasi, Bendrovė veikia vis efektyviau.	≤ 23	≤ 23	≤ 23	≤ 23
Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas dienomis ⁵	Mažas rodiklis (pvz., 10–30 d.): Geras likvidumas, greitas pinigų srautas.	≤ 30	≤ 30	≤ 30	≤ 30

¹ Didėjančios pajamos vienam darbuotojui rodo, kad įmonė generuoja daugiau vertės, naudodama panašius arba mažesnius darbo jėgos resursus;

² Bendrasis pelningumas parodo, kiek procentų pajamų lieka padengus tiesiogines prekių ar paslaugų savikainos išlaidas. Žemas bendrasis pelningumas gali signalizuoti apie per mažas bilietų kainas arba per dideles tiesiogines išlaidas.

³ Parodo Bendrovės galimybę įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojus turimą trumpalaikį turtą. 2025 m. rodiklio dydis 1,5 rodo, kad Bendrovė turi 1,5 euro trumpalaikio turto, kurį gali panaudoti grąžindama 1 euro dydžio trumpalaikę skolą nepritraukdama papildomų lėšų. Egzistuoja šio rodiklio vadinamas saugumo slenkstis, t. y. jis negali būti mažesnis kaip 1,2 ir jeigu jis didesnis nei 4-5, tai gali reikšti, kad įmonė nesugeba efektyviai panaudoti turimo turto. Bendrovėje šis koeficientas 2023 m. buvo – 1,2; 2024 m. – 1,4; 2025 m. – 1,5.

⁴ Veiklos sąnaudų lygis (procentais) rodo, kokią pardavimo pajamų dalį sudaro įmonės veiklos sąnaudos. Bendrovėje šis proc. 2023 m. buvo – 34,2; 2024 m. – 33,0; 2025 m. – 23,9. Tai reiškia, kad kiekvienas uždirbtas euras Bendrovei 2025 m. kainavo 24 centus veiklos palaikymui. Likę 76 centai lieka paslaugų savikainai, pelniui ir mokesčiams. Viešojo transporto įmonėse (autobusų parkuose) sąnaudos dažnai beveik prilygsta pajamoms už paslaugas, todėl yra reikalingos subsidijos (dotacijos) iš savivaldybių.

⁵ Tai efektyvumo rodiklis: mažesnė reikšmė rodo greitesnį pinigų surinkimą, geresnį likvidumą ir mažesnę apyvartinio kapitalo trūkumą. Reikšmė nurodo, kaip greitai klientai atsiskaito už prekes ar paslaugas. Mažas rodiklis (pvz., 10–30 d.): Geras likvidumas, greitas pinigų srautas. Bendrovėje 2023 m. buvo – 15 dienų; 2024 m. – 19 dienų; 2025 m. – 17 dienų.

11. 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 detalai 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.
