

PATVIRTINTA  
UAB “Jonavos autobusai” direktoriaus  
2018 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. VK-79



# **JONAVOS AUTOBUSAI**

---

## **STRATEGINIS PLANAS**

**2019 – 2022 metai**



2019 m. sausis  
Jonava

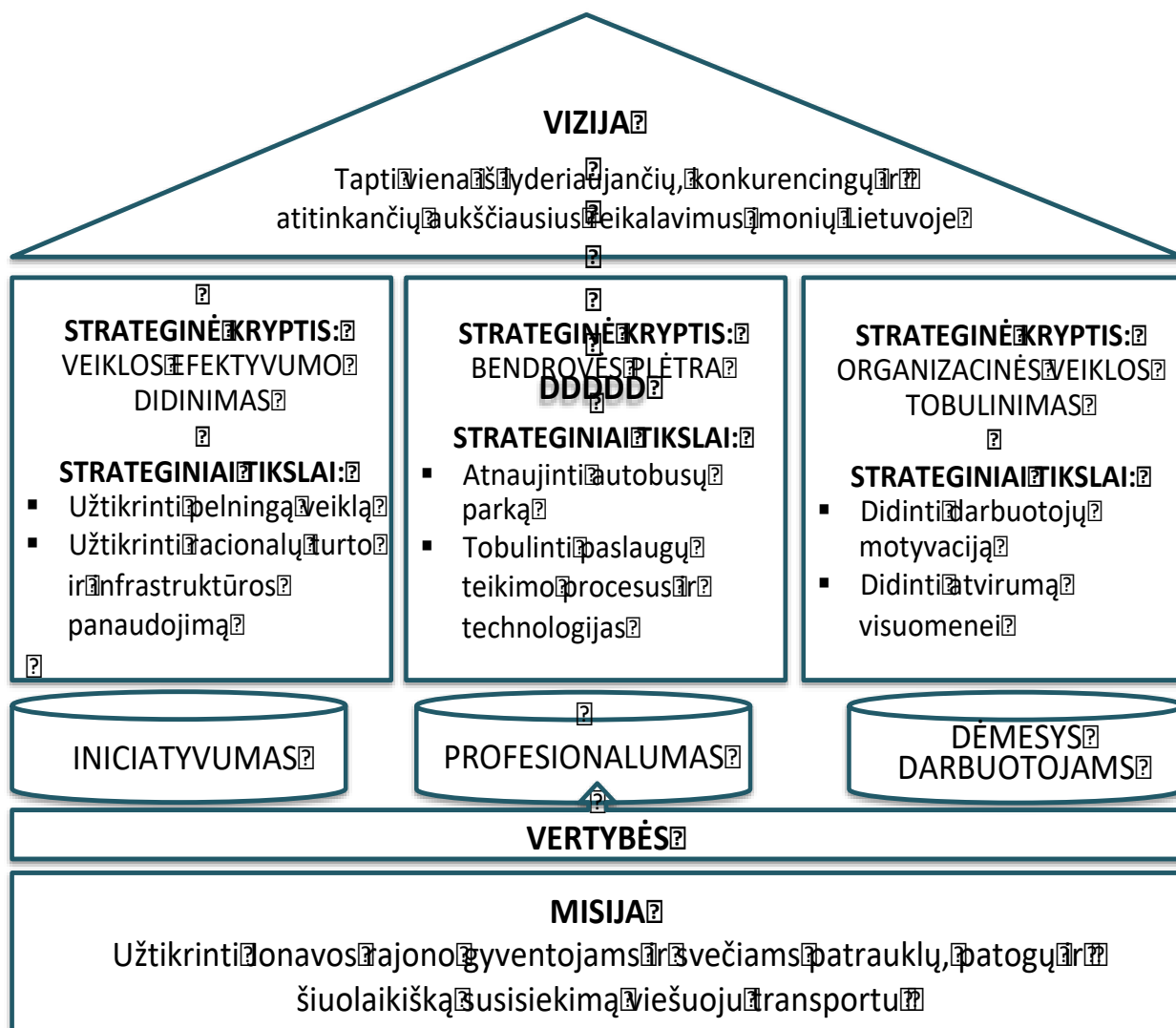
*Pristatome Jums UAB „Jonavos autobusai” pirmąjį strateginį planą. Tai naujas žingsnis bendrovės istorijoje, kuris, tikėtina, taps nuolatiniu, periodiškai atnaujinamu ir tobulinamu dokumentu, leidžiančiu bendrovei geriau valdyti veiklos procesus, o akcininkui ir visuomenei ne tik pažinti bendrovę, bet ir suprasti jos poreikius ir siekius.*

*Pagarbiai,*

*Otaras Urbanas,  
UAB „Jonavos autobusai” direktorius*



## STRATEGIJOS SANTRAUKA



## TURINYS

1. VEIKLOS APRAŠYMAS	4
1.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra	4
1.2. Veiklos procesai ir infrastruktūra	6
1.3. Veiklos rezultatai	8
2. APLINKOS ANALIZĖ	10
2.1. Vidinė aplinka	10
2.2. Išorinė aplinka	11
2.3. SSGG analizė	15
3. STRATEGIJA	16
3.1. Misija ir vertybės	16
3.2. Vizija, strateginės kryptys ir tikslai	16
3.3. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai	17
3.4. Finansinės prognozės	19
4. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA	20

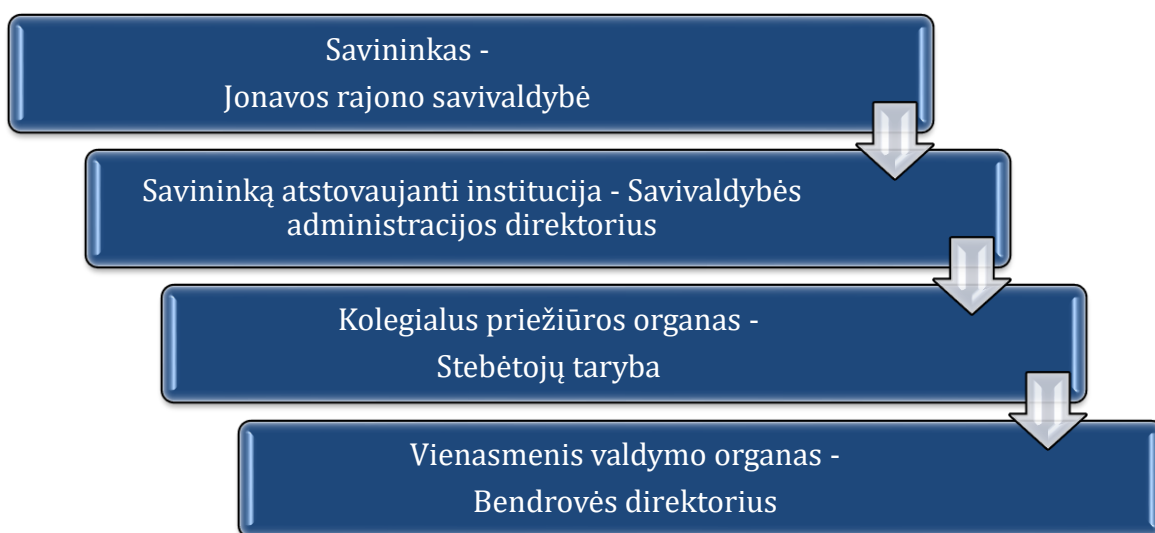
# 1. VEIKLOS APRAŠYMAS

## 1.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra

UAB „Jonavos autobusai“, įmonės kodas 156576661, juridinių asmenų registre įregistruota 1992 m. sausio 29 d. Bendrovės įstatinis kapitalas yra 1 029 886,00 Eur. Bendrovės įstatinis kapitalas padalintas į 1 029 886 vienetus paprastųjų vardinių akcijų, kurių vienos nominali vertė yra 1,00 Eur. Bendrovės akcijos yra nematerialios ir visos nuosavybės teise priklauso Jonavos rajono savivaldybei. Akcijų suteikiamas turtines ir neturtines teises bendrovėje įgyvendina savivaldybės vykdomoji institucija – Jonavos rajono savivaldybės administracijos direktorius teisės aktų nustatyta tvarka.

Bendrovėje veikia kolegialus priežiūros organas – stebėtojų taryba (sudaroma ketverių metų kadencijai) ir vienasmenis valdymo organas – bendrovės direktorius (renkamas penkerių metų kadencijai). Valdyba ir komitetai bendrovėje nesudaromi.

Bendrovės nuosavybės teisių valdymo schema:



Dabartinė stebėtojų tarybos kadencija prasidėjo 2015 m. pavasarį ir baigsis 2019 metų pavasarį. Stebėtojų tarybos narių pareigas eina:

- Marijona Širvelienė – Jonavos rajono savivaldybės tarybos narė, stebėtojų tarybos pirmininkė;
- Povilas Garbauskas – Jonavos rajono savivaldybės tarybos narys;
- Rasa Kasputienė – Jonavos rajono savivaldybės administracijos Turto skyriaus vyriausioji specialistė;
- Artūras Neimontas – Jonavos rajono savivaldybės tarybos narys;
- Sigitas Vėbra – UAB „Jonavos autobusai“ Serviso vadovas.

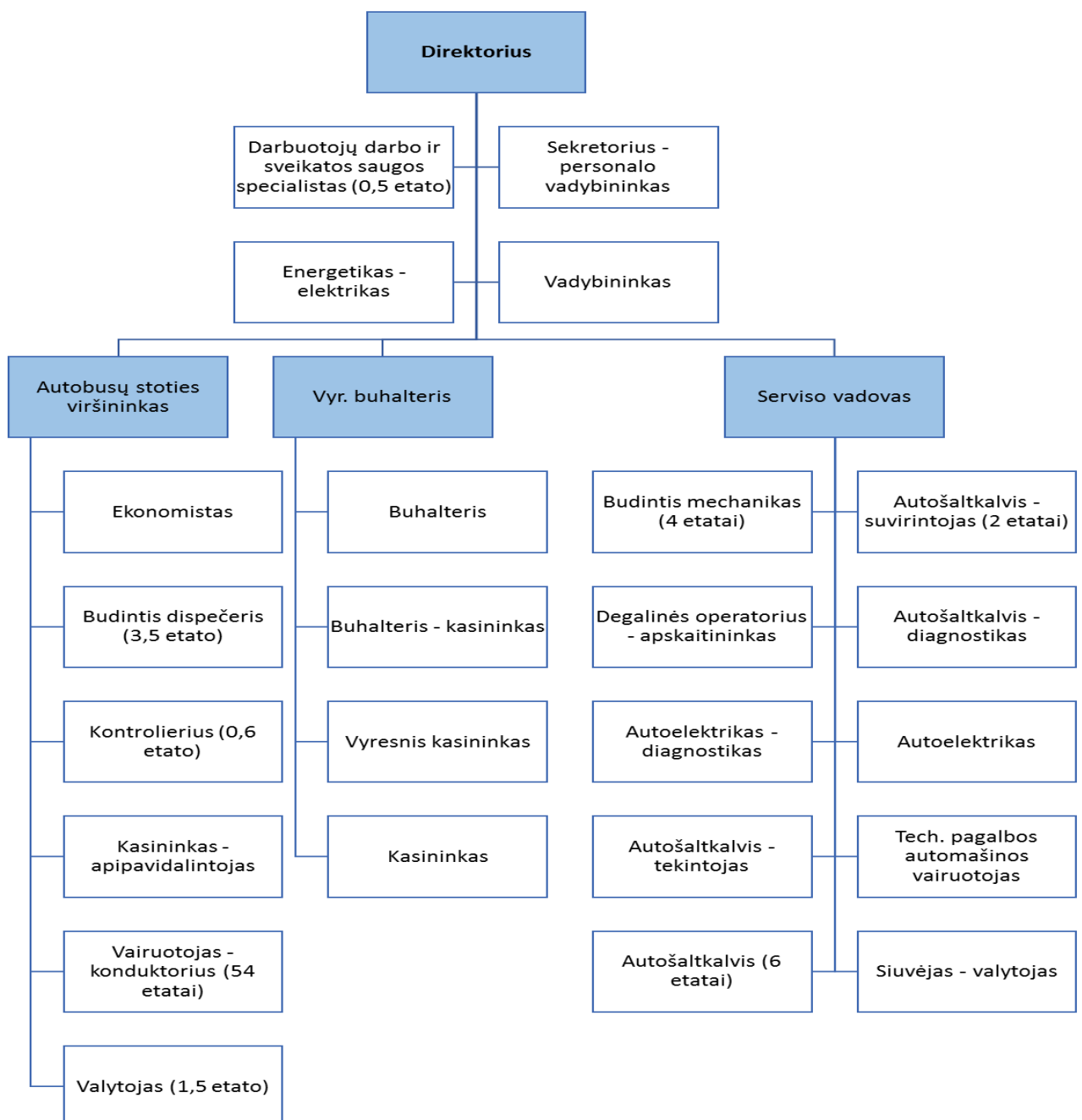
UAB „Jonavos autobusai“ direktorius – Otaras Urbanas, einantis šias pareigas nuo 2015 m. spalio 1 d.

Kiti bendrovės darbuotojai reikšmingai prisidedantys prie bendrovės strategijos rengimo, įgyvendinimo bei stebėsenos – bendrovės direktoriui pavaldūs funkciniai vadovai: vyriausiasis buhalteris, Autobusų stoties viršininkas, Serviso vadovas. Organizacinė struktūra

užtikrina tinkamą informacijos perdavimą bendrovėje. Kiekvieno padalinio darbuotojams informacija perduodama per padalinio vadovą. Bendrovėje atskaitingumo sistema yra aiškiai ir tinkamai apibrėžta: kiekvieno padalinio darbuotojai atsiskaito savo tiesioginiam vadovui, o pastarieji – direktoriui.

2017 m. pabaigoje bendrovėje dirbo 86 darbuotojai iš jų 10 – vadovų ir specialistų, 14 – techninių darbuotojų, 10 – remonto darbininkų, 49 autobusų vairuotojai, 3 – pagalbinio personalo darbuotojai. Daugiau kaip 24 proc. dirbančiųjų – moterys. Per 2017 m. priimti 7 darbuotojai, atleisti 8. Vidutinis darbo stažas visų Bendrovėje dirbančių darbuotojų 13 metų, o vien vairuotojų – konduktorių 12 metų. 2017 metais, pirmą kartą per visą Bendrovės gyvavimo laikotarpį, autobusų vairuotojomis pradėjo dirbti moterys. Metų pabaigoje Bendrovėje 2 moterys dirbo vairuotojomis – konduktorėmis. Vidutinis visų darbuotojų amžius 54 metai, o vairuotojų – konduktorių amžiaus vidurkis yra 56 metai.

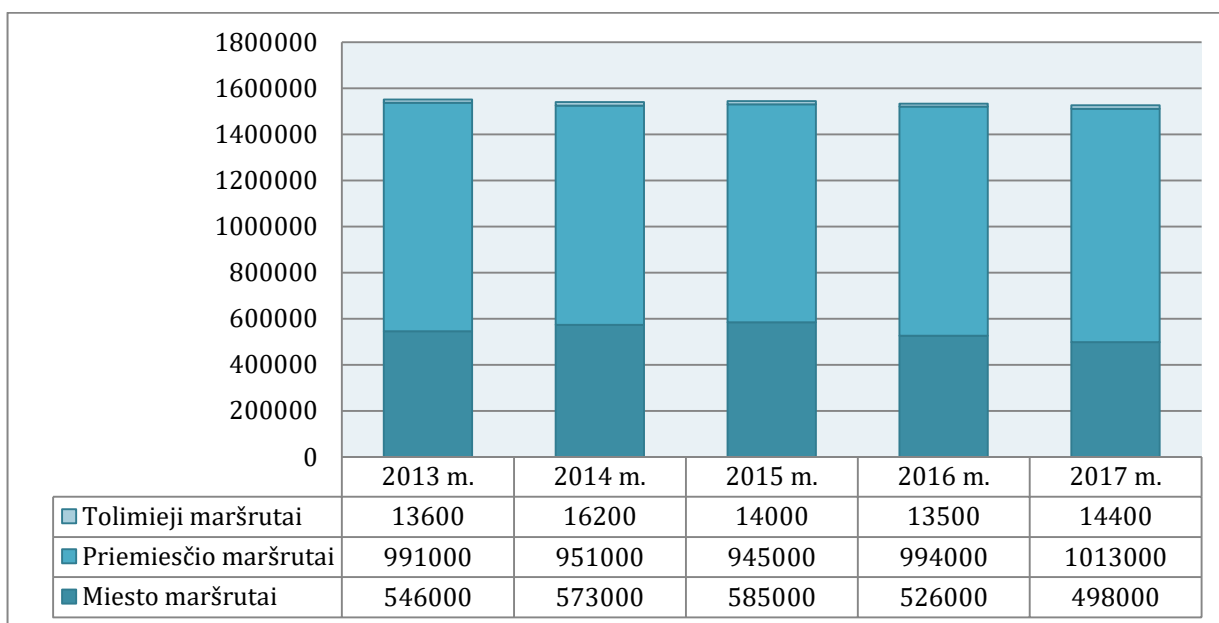
Bendrovės valdymo struktūra:



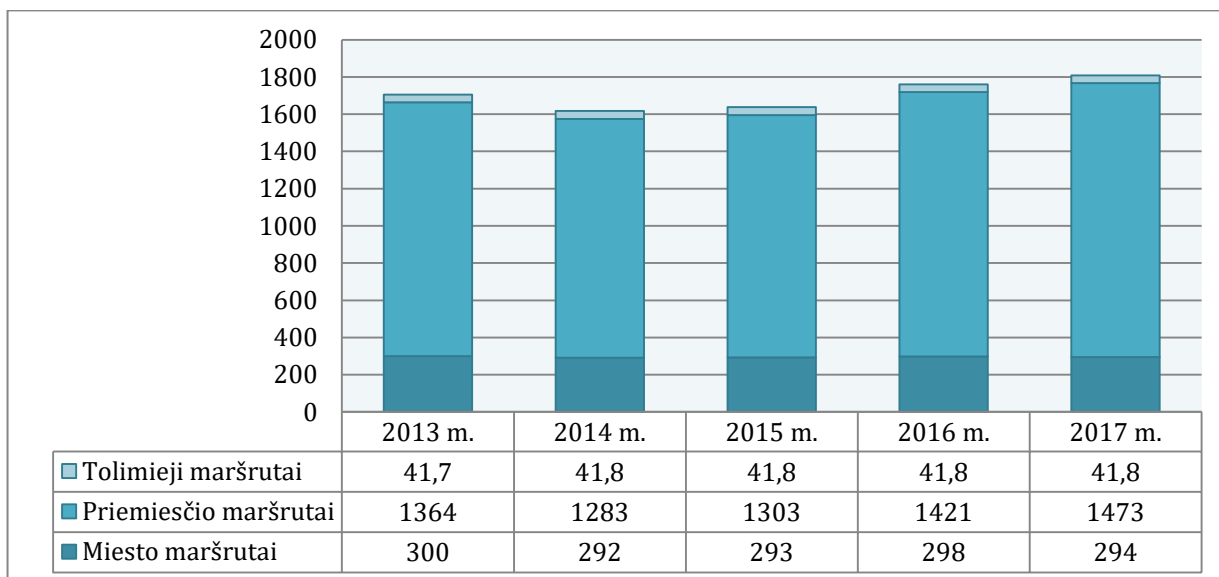
## 1.2. Veiklos procesai ir infrastruktūra

Pagrindinė UAB „Jonavos autobusai“ veikla – keleivių vežimas vietinio ir tolimojo susisiekimo maršrutais. Didžiąją Bendrovės teikiamų paslaugų rinkos dalį sudaro Jonavos miesto ir rajono gyventojai. Bendrovės autobusai 2017 m. nuvažiavo 1,8 mln. km, pervežė 1,53 mln. keleivių ir aptarnavo 27 vietinio susisiekimo maršrutus (8 miesto, 19 priemiesčio), 1 tolimojo susisiekimo ir 1 specialų maršrutą. Pagrindinės veiklos apimtys bendrovėje metai iš metų beveik nesikeičia: nuo 2013 metų aptarnaujamų reguliarių maršrutų skaičius sumažėjo trimis priemiesčio maršrutais, autobusų rida padidėjo 6 procentais, o pervežamų keleivių skaičius sumažėjo 1,6 procentais.

Keleivių pokytis pagal maršrutus:

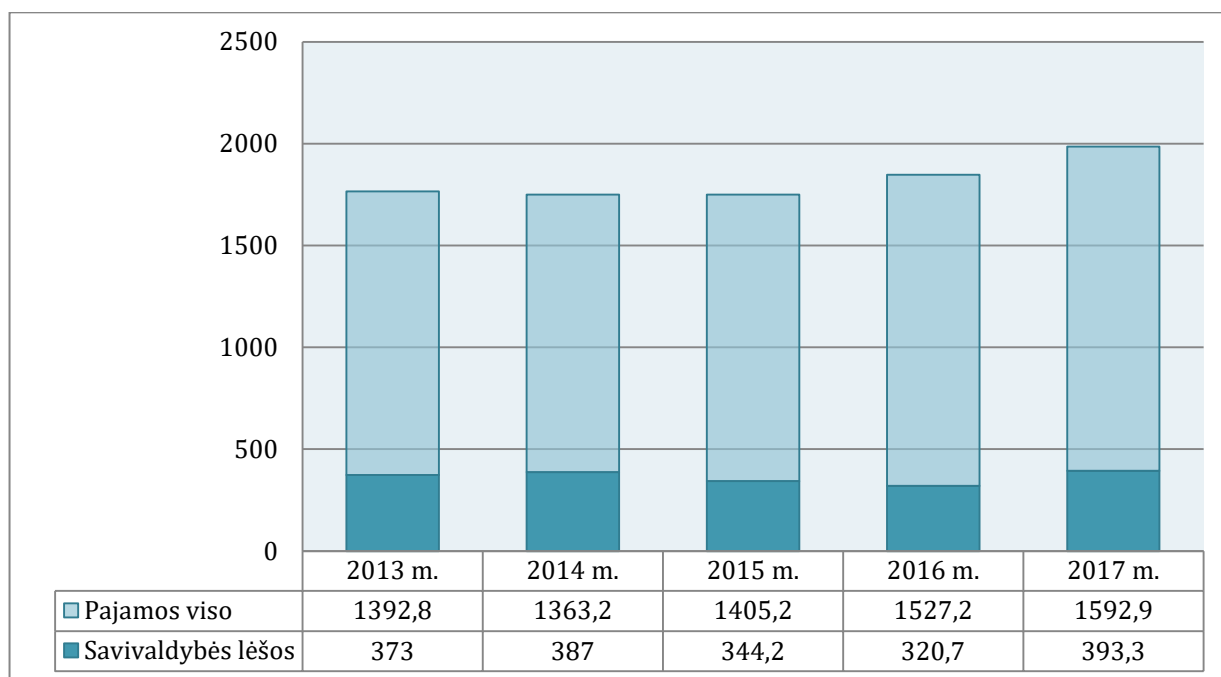


Autobusų ridos pokytis pagal maršrutus (tūkst. km):



Bendrovė aktyviai bendradarbiauja su Jonavos rajono savivaldybės administracijos keleivinio kelių transporto komisija, teikia jai duomenis apie savivaldybės užsakomus maršrutus, jų atsiperkamumą bei pokyčių poreikį, vykdo klientų poreikio bei pasitenkinimo paslaugomis tyrimus. UAB „Jonavos autobusai“ būdama Jonavos rajono savivaldybės valdoma įmone siekia, kad savivaldybės biudžeto lėšos, skirtos vietinio susisiekimo paslaugų rajono gyventojams užtikrinimui būtų naudojamos racionaliai, užtikrinant ir būtiną susisiekimą gyventojams ir efektyviai naudojant rajono biudžeto lėšas. Savivaldybė bendrovei kompensuoja užsakomųjų miesto bei priemiesčio maršrutų nuostolius.

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



Bendrovė be pagrindinės keleivių pervežimo veiklos, vykdo ir kitą veiklą:

- keleivių, autobusų ir jų ekipažų aptarnavimas Jonavos autobusų stotyje;
- specialiųjų ir užsakomųjų reisų organizavimas;
- autobusų nuoma;
- smulkių siuntų gabenimas autobusais;
- išankstinių tolimojo susisiekimo autobusų bilietų pardavimas;
- keleivių bagažo saugojimas;
- nekilnojamojo turto nuoma;
- reklaminių plotų nuoma ant autobusų išorės.

UAB „Jonavos autobusai“ nuosavybės teise valdo bendrovės administracines, autobusų stoties bei remonto dirbtuvių patalpas, Bendrovėje 2017 m. pabaigoje buvo eksploatuojami 39 autobusai, iš kurių 38 bendrovei priklauso nuosavybės ar išperkamosios nuomos teise ir vienas naudojamas panaudos teise (panaudos davėjas – Jonavos rajono savivaldybės administracija). Vidutinis autobusų amžius pastaruosius penkerius metus nekito ir sudarė 15 metų:

Autobuso markė	Vienetai	Vidutinis amžius, m. (2017 m. pab.)
OTOKAR	6	3
MAN	2	17
VOLKSWAGEN	3	9
SETRA	7	19
NEOPLAN	2	25
IVECO	1	9
MERCEDES BENZ	18	18
<b>VISO</b>	<b>39</b>	<b>15</b>

Autobusų remontą didžiaja dalimi bendrovė vykdo savo jėgomis ir tai leidžia operatyviai atlikti autobusų parko techninę priežiūrą, reaguoti į techninės būklės pasikeitimus bei efektyviai eksploatuoti turimas transporto priemones.

### 1.3. Veiklos rezultatai

Apibendrinant UAB „Jonavos autobusai“ veiklos rezultatus ir finansinių ataskaitų duomenis, bendrovė vertintina:

**Likvidumo aspektu**, kaip įmonė, kuri neturi einamojo atsiskaitymo problemų, bet esant staigesniems pokyčiams arba nenumatytoms aplinkybėms galėtų susidurti su trumpalaikėmis likvidumo problemomis – įmonės einamojo likvidumo koeficientas yra 0,6. Tai rodo, kad greitas įmonės likvidavimas būtų stabdomas ilgalaikio turto pardavimo procesu, tačiau įmonės kritinio likvidumo (0,5) ir absoliutaus likvidumo pinigais (0,4) rodikliai rodo, kad rimtų einamojo mokumo problemų įmonė neturi, o galimo atsargų bei gautinų sumų blogo likvidumo įtaka gebėjimui atsiskaityti yra minimali. Sąlyginai aukštas absoliutaus likvidumo koeficientas rodo, kad įmonė geba uždirbti pinigus ir vykdo konservatyvią pinigų valdymo politiką. Neigiamas apyvartinis kapitalas (trumpalaikis turtas – trumpalaikiai įsipareigojimai) rodo, kad įmonė sugeba savo trumpalaikiais įsipareigojimais (atidėdama mokėjimus tiekėjams bei kitiems kreditoriams) finansuoti ne tik investicijas į atsargas, pirkėjų įsiskolinimus ir kitas per vienerius metus gautinas sumas, bet ir dalį investicijų į ilgalaikį turtą.

Bendrovės gautinos sumos per pastaruosius trejus metus mažėjo 58 proc., arba 59,7 tūkst. Eur, tačiau 21 proc., arba 23,3 tūkst. Eur didėjo sukaupti grynieji pinigai. Bendra turto vertė per trejus metus mažėjo 2,6 proc., arba 41,4 tūkst. Eur, tai nėra reikšmingas mažėjimas, o tai, kad turimų transporto priemonių vertė didėjo 7 proc. rodo, kad bendrovė atsakingai rūpinasi pagrindinių darbo priemonių – autobusų savalaikiu atnaujinimu.

**Pelningumo aspektu**, kaip riboto pelningumo bendrovė, kuriai nors ir keliamas uždavinys dirbti pelningai, tačiau pagrindiniai bendrovės tikslai yra susiję su visuomenės interesais gauti visuomeninio transporto paslaugas ir turėti būtinas susisiekimo galimybes už priimtina kainą. 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. Bendrovės grynasis pelningumas 2017 m. buvo 0,56 proc., o bendrovė iš kiekvieno euro pajamų gavo tik nepilnai 6 centus pelno. Pelną generuoja pagrindinė veikla ir bendrovė

atsakingai kontroliuoja pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygį. Atitinkamai bendrasis įmonės pelningumas 2017 m. buvo 29,48 proc. arba beveik 29,5 cento nuo kiekvieno euro pagrindinės veiklos pajamų. Kitos bendrovės veiklos vertintinos kaip būtinos siekiant užtikrinti bendrovės patrauklumą bei patogumą klientams ir nėra orientuotos į didelį pelningumą. Bendrovė dirba pelningai, bet jos turto pelningumas nesiekia 1 proc., o nuosavo kapitalo pelningumas yra vos 1,12 proc., t. y. pelnas sudaro mažiau nei vieną centą nuo vieno euro vertės turto ir vos vieną centą nuo vieno euro nuosavo kapitalo vertės. Iš esmės nekeičiant veiklos pobūdžio ir esant ribojamoms kainoms, bendrovė būtų labai nepatraukli galimiems investuotojams, tačiau atsižvelgiant į pagrindinius bendrovės tikslus, ši problema bendrovei nėra aktuali. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad bendrovės akcininkui – Jonavos rajono savivaldybei atstovaujančios rajono institucijos iš bendrovės nereikalauja dividendų ir atitinkamai į pelno siekimą orientuotos veiklos. Tai rodo, kad akcininkui taip pat svarbūs visuomenės interesai bei efektyvi bendrovės veikla juos tenkinant.

Bendrovės pelningumas nėra pastovus. Per 2017 m. bendrovė uždirbo 11 tūkst. eurų pelno, o 2016 m. patyrė panašaus dydžio nuostolius, tačiau 2017 m. pelnas 38,6 proc. buvo didesnis nei trejų prieš tai ėjusių metų vidutinis pelnas. Atkreiptinas dėmesys, kad bendrovės pajamos auga intensyviau nei pardavimo savikaina, tačiau nerimą kelia intensyvus bendrųjų ir administracinių bei autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, kuris dėl sąlyginai nedidelės šių sąnaudų vertės bendrosiose išlaidose (36 proc.) kol kas bendrą pelningumą lemia neženkliai, tačiau jei tokia tendencija išliks ilgai, siekiant efektyvios veiklos bus būtina didinti paslaugų kainas.

**Įsipareigojimų aspektu,** kaip bendrovė atsakingai kontroliuojanti savo įsipareigojimus ir turinti potencialo skolintis. Bendrovės įsiskolinimo koeficientas yra 0,35 ir rodo, kad vos trečdalis bendrovės veiklos yra finansuojama skolintomis lėšomis. Bendrovės įsipareigojimai 2017 m. pabaigoje buvo 545 tūkst. Eur ir per pastaruosius trejus metus mažėjo 10,7 proc. Įmonės įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis yra 55 proc. Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinei veiklai būtinos transporto priemonės yra išsigyjamoms išperkamosios nuomos būdu, šis rodiklis yra optimalus bendrovės efektyviai veiklai ir, esant poreikiui, palieka potencialo didesniems kreditiniams įsipareigojimams. Bendrojo mokumo koeficientas (nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų santykis) yra 1,83. Tai reiškia, kad tiek kartų įmonės įsipareigojimai yra padengti nuosavu kapitalu. Visų įsipareigojimų padengimas nuosavu kapitalu parodo įmonės finansinį stabilumą ir kreditorių saugumą.

Išsamesni duomenys apie finansinius bei veiklos rodiklius ir jų pokytį per pastaruosius 3 metus pateikiami lentelėje:

Rodikliai	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	Pokytis per 3 m. (proc.)
<b>Pelno (nuostolių) ataskaitos duomenys (Eur)</b>					<b>(proc.)</b>
Pardavimo pajamos viso	1 749 537	1 748 570	1 846 058	1 985 850	13,51
T. sk. pajamos už pervežimo paslaugas	1 304 200	1 345 400	1 467 800	1 532 500	17,50
T. sk. savivaldybės kompensacija	387 000	344 200	320 700	393 300	1,63
Pardavimo savikaina	1 260 731	1 236 599	1 312 135	1 400 463	11,08
T. sk. degalų sąnaudos	378 600	318 000	303 900	342 800	-9,46
T. sk. autobusų aptarnavimo sąnaudos	103 900	117 300	114 500	135 100	30,03
Bendrosios ir administrac. sąnaudos	462 727	479 654	537 302	585 387	26,51
Nusidėvėjimas	231 200	217 200	237 500	242 700	4,97
Kitos veiklos rezultatai	622	847	1 862	276	-55,63
Palūkanų ir kitos panašios v. rezultatas	8393	8636	7 121	9 427	12,32

Grynasis pelnas (nuostoliai)	15 046	20 117	-10 994	11 168	-25,77
<b>Balanso duomenys (Eur)</b>					<b>(proc.)</b>
Ilgalaikis turtas	1 314 503	1 441 337	1 453 601	1 293 493	-1,60
Materialusis turtas	1 314 503	1 441 337	1 453 466	1 291 943	-1,72
Pastatai ir statiniai	746 734	744 723	727 018	697 528	-6,59
Transporto priemonės	540 535	664 546	702 149	578 143	6,96
Trumpalaikis turtas	272 135	229 868	224 488	207 488	-23,76
Atsargos	25 056	19 517	25 357	29 168	16,41
Per vienerius metus gautinos sumos	103 039	63 527	87 993	43 346	-57,93
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	112 639	113 247	111 138	135 974	20,72
Turto iš viso	1 586 638	1 671 205	1 714 405	1 545 228	-2,61
Nuosavas kapitalas	976 273	997 687	986 693	997 861	2,22
Išstatinis kapitalas	988 589	989 886	989 886	989 886	0,13
Nepaskirstytas nuostolis	-77 704	-57 587	-68 581	-57 413	-26,11
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	610 365	673 518	725 003	544 998	-10,71
Po vienerių metų mokėtinos sumos	245 722	323 232	324 779	212 842	-13,38
Per vienerius metus mokėtinos sumos	364 643	350 286	400 224	332 156	-8,91
<b>Veiklos duomenys</b>					<b>(proc.)</b>
Vid. sąrašinis darbuotojų skaičius	88	88	89	88	0
Vid. darbuotojų DU (Eur/mėn.)	613	644	700	744	21,37
Pervežtų keleivių skaičius	1 539 300	1 543 800	1 533 000	1 525 600	0,89
T. sk. miesto maršrutais	572 600	584 500	525 800	497 800	-13,06
T. sk. priemiesčio maršrutais	950 500	945 300	993 700	1 013 400	6,62
T. sk. tolimaisiais maršrutais	16 200	14 000	13 500	14 400	-11,11
Nutrauktų reisų skaičius	10	12	24	23	130
Reisų įvykdymas (proc.)	99,98	99,98	99,95	99,96	-0,02

## 2. APLINKOS ANALIZĖ

### 2.1. Vidinė aplinka

UAB „Jonavos autobusai“ – viešųjų savivaldybės paslaugų teikėja, kurios teikiamos paslaugos yra orientuotos į naudą visuomenei. Bendrovės kuriamų paslaugų vertė sukuria išskirtinę bendrovės reikšmę ir užtikrina bendrovės ilgalaikės veiklos aktualumą, o ilgametė bendrovės darbuotojų veiklos patirtis leidžia optimaliai organizuoti veiklos procesus, greitai pasirinkti teisingus sprendimus ir efektyviai planuoti ateities perspektyvas. Bendrovė yra Lietuvos nacionalinės vežėjų automobiliais asociacijos „Linava“ 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 „Linava“ nariais bei partneriais, dalintis darbo patirtimi, efektyviau spręsti įvairius techninius, ekonominius, finansinius bei organizacinius klausimus.

UAB „Jonavos autobusai“ - žinomas ir patikimas darbdavys, atsakingai organizuojantis darbuotojų darbų saugos ir sveikatos priežiūrą. Per 2015 – 2017 metus bendrovėje neįvyko nei vienas nelaimingas atsitikimas. Tarp darbdavio ir darbuotojų kolektyvo sudaryta ir galioja Kolektyvinė sutartis, kurioje yra susitarta dėl darbuotojų socialinių klausimų sprendimo, saugių ir sveikų darbo sąlygų, darbo užmokesčio ir jo mokėjimo terminų, darbo ir poilsio laiko, darbuotojų materialinės atsakomybės ir kitų

darbdavio ir darbuotojų santykiams svarbių aspektų. Vidutinis bendrovės darbuotojų amžius 2017 m. pabaigoje – 54 metai (autobusų vairuotojų – 56 metai). Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis – 744 Eur (autobusų vairuotojų – 758 Eur). Didelis darbuotojų amžiaus rodiklis ir žemas atlyginimas yra ta problema, kuriai privalu skirti dėmesio, o spartesnis darbo užmokesčio augimas sudarytų sąlygas pritraukti jaunesnių darbuotojų, kurie galėtų perimti veteranų patirtį ir ne tik užtikrinti aukštos darbo kokybės palaikymą, bet ir jos augimą. Bendrovėje vairuotojai aprūpinami darbo drabužiais, taip siekiant formuoti estetišką, atpažįstamą kultūrinę aplinką klientams.

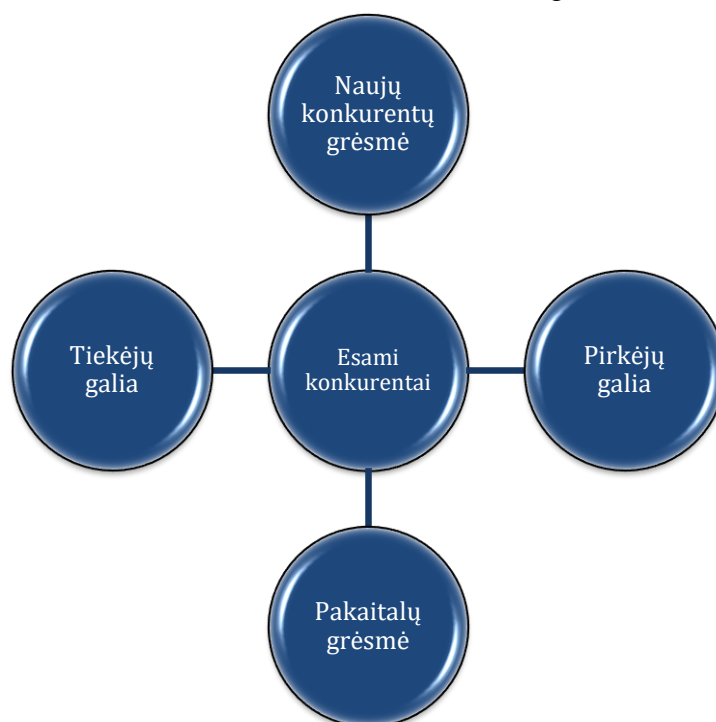
Bendrovė itin daug dėmesio skiria papildomų veiklų kokybei ir šiuolaikiškoms paslaugoms klientams, kurios formuoja įmonės teigiamą įvaizdį, leidžia bendrovei prisitaikyti prie technologinių naujovių ir būti inovatyvia bei pažangia įmone, galinčia pasiūlyti ne tik keliones, bet ir platų susijusių paslaugų spektrą. Tuo tikslu užtikrinamas nemokamas Wi-Fi interneto ryšys autobusų stotyje ir aštuoniuose maršrutiniuose 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 užtikrinamos galimybės atsiskaityti mokėjimo kortelėmis, galima naudotis bagažo saugojimo paslauga. UAB „Jonavos autobusai“ interneto svetainėje vykdomos klientų apklausos, siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį, reaguoti į trūkumus bei identifikuoti klientų poreikius.

## 2.2. Išorinė aplinka

### Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis

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

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



Esamų tiesioginių konkurentų įtaka bendrovės veiklai jaučiama, nes susikertant bei vietomis dubliuojantis UAB „Jonavos autobusai“ ir kitų vežėjų autobusų maršrutams, dalis klientų naudojami pravažiuojančių autobusų paslaugomis. Jonavos autobusų stotyje 2017 m. buvo pasirašyta 12 sutarčių dėl kitų vežėjų autobusų priėmimo bei aptarnavimo (2018 m. liko 11 vežėjų), vadinasi vienuolikos kitų vežėjų autobusai rieda Jonavos rajono keliais ir turi galimybę teikti paslaugas rajono gyventojams.

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, tačiau viešojoje erdvėje privačios rinkos lobistai nuolat ir įvairiomis priemonėmis ragina savivaldybes atsisakyti savo keleivių vežimo įmonių ir pirkti keleivių vežimo paslaugas rinkoje. Atitinkamai yra įtakojamos net ES fondų finansavimo projektų sąlygos, jose numatant galimybę dalyvauti tik viešųjų pirkimų tvarka atrinktiems vežėjams. Ši grėsmė, jei savivaldybė nuspręstų pirkti keleivių vežimo paslaugas, gali aktualiu padaryti ir klausimą dėl UAB „Jonavos autobusai“ egzistencijos perspektyvų, nes keleivių vežimo paslaugų vietiniais maršrutais apimtis, galinti generuoti pelningą veiklą neturi potencialo augti, o keli nepelningą rinką besidalinantys vežėjai bendroje sumoje patirs daugiau administracinių, bendrųjų bei turto išlaikymo sąnaudų, dėl ko didės nuostoliai maršrutuose, o taip pat ir savivaldybės biudžeto išlaidos užsakomųjų reisų nuostolių kompensavimui, arba turės būt didinamos paslaugų klientams kainos, kas savo ruožtu gali paskatinti klientus rinktis kitokius susisiekimo būdus ir taip pat turėti įtakos nuostolių maršrutuose didėjimui. Savivaldybės administracija neturi patirties parengti pirkimų sąlygų bei paslaugų teikimo sutarčių taip, kad būtų ribojamos leistinos paslaugų teikėjų sąnaudos ir taip užkertami keliai galimam savivaldybės biudžeto lėšomis kompensuojamų nuostolių užsakomuosiuose maršrutuose augimui. Savivaldybės valdomos įmonės ir jos akcininko - savivaldybės tikslai yra efektyviai užtikrinti viešąsias paslaugas, tuo tarpu privačių vežėjų tikslai yra orientuoti į maksimalaus pelno ir gražos akcininkams generavimą. 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. Toks scenarijus turėtų neigiamos įtakos ne tik savivaldybės biudžetui, bet ir visuomenei, o savivaldybės administracijai ženkliai daugiau resursų reikėtų sutarties su privačiu vežėju administravimui, be to, reali grėsmė yra ta, kad didėjant savivaldybės biudžeto išlaidoms gali būti mažinamas užsakomųjų maršrutų skaičius.

Susisiekimo viešuoju transportu paslaugų klientai yra dažniausiai moksleiviai, senjorai bei asmenys nuolat vykstantys į darbą viešuoju transportu. Būtent pastaroji klientų grupė yra labai jautri kainų augimui, kuris gali paskatinti klientus naudoti 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. Gerėjantis visuomenės pragyvenimo lygis, augančios pajamos ir darbo užmokesčiai skatina gyventojams tenkančių privačių transporto priemonių skaičiaus augimą, atitinkamai gyventojai mažiau naudojami visuomeninio transporto paslaugomis. Mažėjimo linkme naudojimosi viešojo transporto paslaugomis apimtis veikia ir populiarėjantis naudojimasis dviračiais bei dviračių takų plėtra. Apklausų

duomenimis, viešuoju transportu naudojasi vos 4 proc. Jonavos miesto gyventojų. Miesto specifiška – 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 teikiamos paslaugos būtų patrauklios, kokybiškos ir patogios. Pastebėtina, kad autobuso bilieto kainų didinimas bei maršrutų periodiškumo retinimas duoda neigiamą efektą bendrovės pelningumui ir dar labiau motyvuoja gyventojus rinktis alternatyvius susisiekimo būdus.

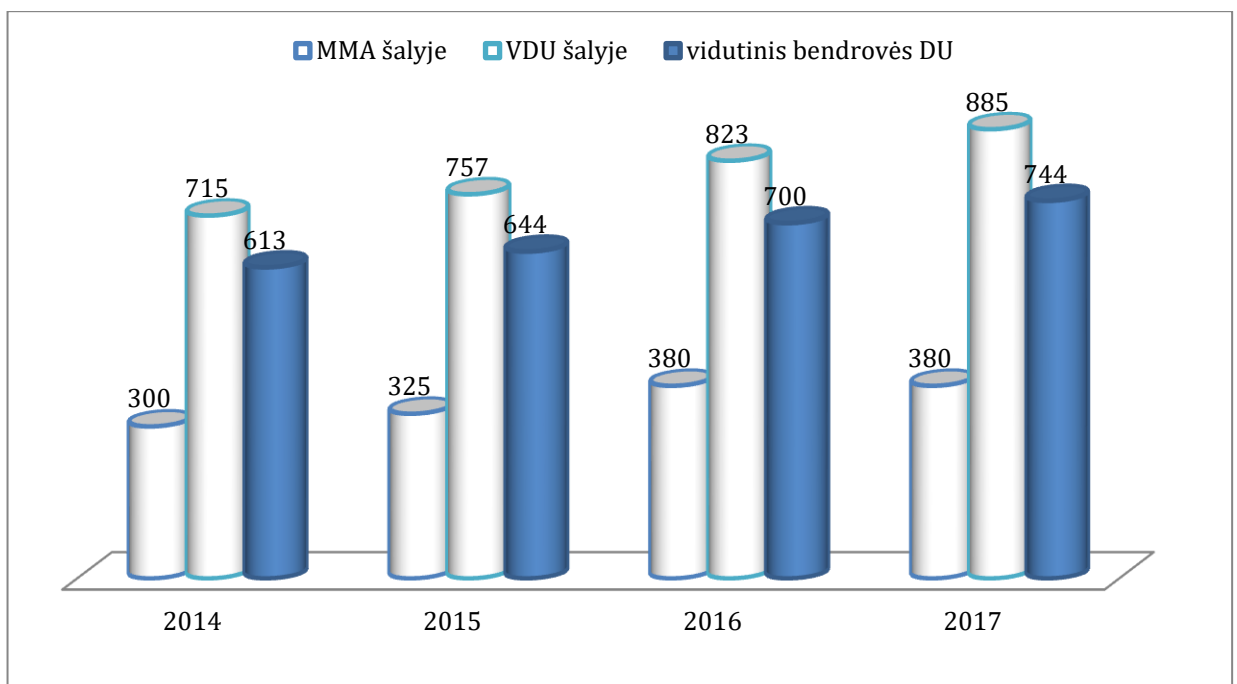
UAB „Jonavos autobusai“ veikla priklauso ir nuo infliacijos, didėjančios kuro, elektros, autobusų detalių ir eksploatacinių medžiagų kainos didina savikainą ir atitinkamai daro neigiamą įtaką bendrovės pelningumui.

Didesnėje konkurencinėje aplinkoje bendrovė veikia teikdama patalpų ir autobusų nuomos paslaugas. Šių paslaugų rinkoje yra didelė tiekėjų konkurencija. UAB „Jonavos autobusai“, būdama savivaldybės valdoma įmone, vykdydama šią veiklą siekia elgtis atsakingai ir nedaryti rinkai neigiamo poveikio konkuruoti tik sąžiningai, t. y., siūlant nuomos paslaugas taikyti teisingą kainodarą, pagrįstą visų sąnaudų įvertinimu ir vengiant kryžminio subsidijavimo bei kitokio nesąžiningo konkuravimo su privačiais paslaugų teikėjais rinkoje. 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.

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

**P**olitiniai 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. Nemažas iššūkis bendrovės laukia 2019 m., kai pasibaigus esamai stebėtojų tarybos kadencijai, naujoji stebėtojų taryba bus renkama vadovaujantis nauja, Vyriausybės patvirtinta tvarka ir tris iki šiol daugumą stebėtojų taryboje sudariusius politikus (savivaldybės tarybos narius) pakeis nepriklausomi stebėtojų tarybos nariai, laimėję atrankas. Kolegialaus priežiūros organo depolitizavimas ir nepriklausomų ekspertų pritraukimas į bendrovės veiklą tikėtina bus naudingas iššūkis bendrovės kolektyvui, galintis pasiūlyti naujovių ir veiklos politikoje bei strategijoje. Dėl būsimų savivaldybių tarybų rinkimų 2019 metais gali pasikeisti bendrovės veikloje valstybę atstovaujanti institucija – savivaldybės administracijos direktorius.

**E**konominiai veiksniai taip pat ganėtinai svarbūs bendrovės veikloje. Ekonominės situacijos šalyje pokyčiai lemia tiek bendrovės pajamas, tiek sąnaudas ir atitinkamai veikia bendrovės vystymosi procesus bei jų greitį. Stiprėjanti ekonomika lemia klientų skaičiaus dinamiką. Ekonominiai veiksniai turi įtakos nedarbo lygiui, kuriam mažėjant, sudėtingiau pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų, atsiranda spaudimas darbo užmokesčio didinimui bendrovės viduje. Šiuo metu nedarbo lygis mažėja jau ne pirmus metus iš eilės, todėl ypač aktualu tampa užtikrinti esamų bendrovės darbuotojų pasitenkinimą turimu darbu ir išsaugoti jų aukštą motyvaciją. Rinkoje augant darbo užmokesčiui, bendrovė taip pat turi užtikrinti savo darbuotojams pajamų augimą. Per pastaruosius trejus metus (2015 – 2017 m.) minimalus darbo užmokestis šalyje padidėjo 27 procentais, o vidutinis darbo užmokestis – 24 procentais. Bendrovėje vidutinis darbuotojų darbo užmokestis per tą patį laikotarpį išaugo tik 21 procentu ir sudaro 84 proc. nuo vidutinio darbo užmokesčio šalyje. Panašus vidutinio darbo užmokesčio bendrovėje santykis su šalies vidutiniu darbo užmokesčiu buvo ir prieš tris metus:



Bendrovės vadovybei kasmet tenka vis didesnis iššūkis, nedidinant paslaugų kainų, motyvuoti darbuotojus patraukliu darbo užmokesčiu ir pritraukti į bendrovę jaunų specialistų.

**S**ocialiniai 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. 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, vykdyti socialinės atsakomybės politikos priemones. Demografinių rodiklių pokyčiai – taip pat bendrovei aktualus socialinis veiksnys. Ilgus metus besitęsianti aktyvi emigracija ir gyventojų skaičiaus mažėjimas kelia iššūkius bendrovei išlaikyti turimų klientų apimtį ir užtikrinti bendrovės efektyviam darbui būtinus pajamų srautus. Lentelėje pateikiamas 2016 – 2017 m. Jonavos rajono gyventojų ir keleivių, kurie naudojami bendrovės viešojo transporto

paslaugomis skaičiaus kitimo tendencijos, rodančios, kad su gyventojų skaičiaus mažėjimo iššūkiais bendrovė šiuo metu sėkmingai susitvarko:

Rodiklis	2016 m.	2017 m.	Pokytis, proc.
Gyventojų skaičius liepos 1 d.	42 934	42 207	-1,69
Miesto maršrutų keleivių skaičius	526 000	498 000	-5,32
Priemiesčio maršrutų keleivių skaičius	994 000	1 013 000	1,91
Tolimųjų maršrutų keleivių skaičius	13 500	14 400	6,67
Bendras keleivių skaičius	1 533 500	1 525 400	-0,53

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

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

**T**eisiniai 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, nepaisant jų kuriamo gėrio, bendrovei gali sukelti papildomo dėmesio ir išteklių poreikį prisitaikymui bei įgyvendinimui. Besikeičianti valstybės mokesčių politika ir su ja susijusių teisės aktų pasikeitimai bendrovės administracijai tampa nuolatiniu poreikiu stebėti pokyčius ir atnaujinti žinias.

### 2.3. SSGG analizė

Siekiant išgryninti bendrovės strateginio vystymo kryptis ir atsižvelgus į bendrovės potencialą bei turimus išteklius, toliau apibendrinami aplinkos analizės rezultatai ir SSGG matricos forma išskiriami bendrovės veiklai įtaką turintys faktoriai, kurie taps pagrindu UAB „Jonavos autobusai“ strategijai 2019 – 2022 metų laikotarpiui:

<b>STIPRYBĖS</b>	<b>SILPNYBĖS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ilgametė veiklos patirtis</li> <li>✓ Darbuotojų profesionalumas</li> <li>✓ Stabili paslaugų kaina</li> <li>✓ Išvystyta papildomų paslaugų veikla</li> <li>✓ Nuostolingų užsakomų reisų subsidijavimas</li> <li>✓ Kolektyvinė sutartis su darbuotojais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investicijų reikalaujantis autobusų parkas</li> <li>✓ Didelės administracinės sąnaudos</li> <li>✓ Didelės autobusų eksploatacijos sąnaudos</li> <li>✓ Remonto bazės atnaujinimo poreikis</li> <li>✓ Reguluojama autobusų bilietų kaina</li> <li>✓ Darbo užmokesčio didinimo poreikis</li> <li>✓ Modernių technologijų poreikis</li> </ul>
<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ES struktūrinių fondų lėšos atsinaujinimui</li> <li>✓ Profesionalų pritraukimas į stebėtojų tarybą</li> <li>✓ Naujų technologijų panaudojimas</li> <li>✓ Strateginio planavimo poveikis efektyvumui</li> <li>✓ Geros skolinimosi galimybės</li> <li>✓ Palanki akcininko politika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Neigiamas veiklos reguliavimo poveikis</li> <li>✓ Profesionalių jaunų darbuotojų trūkumas</li> <li>✓ Klientų skaičiaus mažėjimas</li> <li>✓ Veiklos perleidimas privatiems vežėjams</li> <li>✓ Kuro kainų augimas</li> <li>✓ Alternatyvių susisiekimo priemonių plėtra</li> </ul>
--	--

### 3. STRATEGIJA

#### 3.1. Misija ir vertybės

##### Misija

Užtikrinti Jonavos rajono gyventojams ir svečiams patrauklų, patogų ir šiuolaikišką susisiekimą viešuoju transportu.

##### Vertybės

- iniciatyvumas
- profesionalumas
- dėmesys darbuotojams

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:

##### **Iniciatyvumas, tai:**

- ✓ neatidėliotina pagalba ir greitas reagavimas į avarijas bei gedimus;
- ✓ glaudus bendradarbiavimas kolektyve, įgyvendinant bendrovės tikslus;
- ✓ draugiškumas ir pagalba mažiau žinantiems ir mažiau patyrusiems;
- ✓ nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, siekiant naudoti pažangiausias technologijas.

##### **Profesionalumas, tai:**

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

##### **Dėmesys darbuotojams, tai:**

- ✓ atidumas ir darbuotojų saugos bei sveikatos reikalavimų laikymasis;
- ✓ mokymosi ir tobulėjimo sąlygų užtikrinimas;
- ✓ aprūpinimas ne tik būtinomis, bet ir naudingomis darbo priemonėmis;
- ✓ siekis mažinti vidutinio užmokesčio atotrūkį nuo šalies vidutinio darbo užmokesčio.

#### 3.2. Vizija, strateginės kryptys ir tikslai

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

## **VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTIS:**

**1. Užtikrinti pelningą veiklą.** Gebėjimas uždirbti pelną ne tik didina bendrovės vertę, bet ir yra būtinas bendrovės gyvybiškumui, nes suteikia platesnių veiksmų galimybes, užtikrinant savalaikį turto atnaujinimą, darbuotojų motyvaciją, socialinių misijų įgyvendinimą ir pan. Esant reguliuojamai kainodarai ir netiesioginiam politikų spaudimui teikti aukštos kokybės paslaugas už žemą kainą, labai svarbu stebėti ir kontroliuoti bendrovės išlaidas, ieškoti lėšų sutaupymo galimybių, atsisakyti nereikalingų procesų ir taip optimizuoti veiklai vykdyti būtinas sąnaudas. Į taupymo planus nesiekiami įtraukti darbo užmokesčio eilutės, nes tai prieštarautų bendrovės strateginei organizacinės veiklos tobulinimo kryptiai.

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

## **BENDROVĖS PLĖTROS KRYPTIS:**

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

**2. Tobulinti paslaugų teikimo procesus ir technologijas.** Būtina nuolat stebėti technologines naujoves ir vertinti jų panaudojimo galimybes bendrovės veikloje. Be to, technologijos pastaruoju metu turi itin didelę įtaką elektroninių paslaugų dinamikai. Šioje srityje bendrovei būtina neatsilikti ir diegti pasaulines tendencijas atitinkančias technologines galimybes bendrovės paslaugų gavėjams gauti aktualią bendrovės informaciją ir patogiai bei greitai atsiskaityti už paslaugas.

## **ORGANIZACINĖS VEIKLOS TOBULINIMO KRYPTIS:**

**1. Didinti darbuotojų motyvaciją.** Bendrovei būtina sėkmingai įveikti iššūkius, kuriuos kelia šalyje 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. Bendrovės reputacija ir ypač inovatyvūs sprendimai labai priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo į bendrovės veiklą ir asmeninių iniciatyvų, todėl 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.

**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.

### **3.3. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai**

<b>Uždaviniai</b>	<b>Priemonės</b>	<b>Matavimas</b>	<b>Rodikliai</b>
-------------------	------------------	------------------	------------------

			2019	2020	2021	2022
<b>I strateginė kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas</b>						
<b>1 strateginis tikslas.</b>		Pajamos viso, tūkst. Eur	2 260	2 320	2 400	2 480
<b>Užtikrinti pelningą veiklą</b>		Kapitalo grąža, ROE	>0	>0	>0	>0
1.1. Didinti bendrovės pajamas	Savalaikiai pasiūlymai savivaldybės transporto komisijai dėl efektyvaus maršrutų pritaikymo klientų poreikiams	Pajamos už pervežimo paslaugas, tūkst. Eur	1 735	1 785	1 853	1 920
1.2. Mažinti bendrovės sąnaudų augimo tendencijas kartu užtikrinant efektyvų savivaldybės subsidijų panaudojimą	Veiklos procesų optimizavimas, ieškant sąnaudų mažinimo, pajamų didinimo bei kitų veiklos efektyvumą teigiamai formuojančių galimybių	Bendrų sąnaudų (savikainos ir administracinių) augimas, proc.	5,0	4,6	4,4	4,0
		Savivaldybės užsakomų nuostolingų maršrutų subsidija, tūkst. Eur	453	460	470	480
<b>2 strateginis tikslas.</b>		Autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, proc.	10	9	8	7
<b>Užtikrinti racionalų turto ir infrastruktūros panaudojimą</b>		Kitos veiklos rezultatas, Eur	350	400	450	500
2.1. Mažinti autobusų remonto ir priežiūros sąnaudas	Remonto bazės aprūpinimas reikiama įranga, remonto darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Poreikio ir galimo pritaikymo bei efektyvumo tyrimas, kartais per metus	2	2	2	2
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	50	50	50	50
2.2. Didinti kitos veiklos pajamas	Kitos veiklos paslaugų populiarinimas ir viešinimas	Įvairios formos reklaminės žinutės vietos spaudoje, bendrovės bei akcininko interneto svetainėse ir socialiniuose tinkluose, kartais per metus	4	4	4	4
<b>II strateginė kryptis. Bendrovės plėtra</b>						
<b>3 strateginis tikslas.</b>		Įsigytų autobusų skaičius	3	3	3	3
<b>Atnaujinti autobusų parką</b>						
3.1. Įsigyti naujus, ne senesnius kaip 10 m., autobusus	Poreikio ir pasiūlos įvertinimas, ir tinkamiausių veiksnių autobusų įsigijimas	Poreikio ir pasiūlos tyrimas, kartais per metus	1	1	1	1
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	360	385	410	440
<b>4 strateginis tikslas.</b>		Keleivių autobusais skaičiaus augimas, proc.	0,2	0,2	0,1	0,1
<b>Tobulinti paslaugų teikimo procesus ir technologijas</b>						
4.1. Plėtoti naudojamas inovatyvias technologines priemones	Kompiuterinių programų ir interneto svetainės atnaujinimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	10	10	10	10
	Elektroninio bilieto sistemos diegimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	10	50	50	50
	Wi-Fi interneto	Bendrovės investicijų	21	21	21	21

	prieigos, vaizdo stebėjimo ir GPS sistemų autobusuose diegimas	suma, tūkst. Eur				
	Atsiskaitymo elektroninėmis priemonėmis sistemos diegimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	12	12	12	12
<b>III strateginė kryptis. Organizacinės veiklos tobulinimas</b>						
<b>5 strateginis tikslas. Didinti darbuotojų motyvaciją</b>		Darbuotojai dirbantys bendrovėje 10 ir daugiau metų, proc.	50	50	50	50
5.1. Užtikrinti konkurencingą darbuotojų darbo užmokestį	Bendrovės atlygio ir motyvavimo politikos peržiūra ir palaikymas	Vidutinio darbo užmokesčio bendrovėje ir šalies VDU santykis, koef.	0,89	0,92	0,95	1,00
5.2. Didinti bendrovės darbuotojų įsitraukimą į bendrovės veiklas	Darbuotojų mokymo ir tobulinimosi programų įgyvendinimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	3,6	3,6	3,6	3,6
<b>6 strateginis tikslas. Didinti atvirumą visuomenei</b>		Vyriausybės patvirtintose ir savivaldybių valdomoms įmonėms rekomenduojamose Skaidrumo gairėse nurodytos informacijos skelbimas bendrovės tinklapyje	100 %	100 %	100 %	100 %
6.1. Viešinti aktualią informaciją	Periodiška bendrovės interneto svetainėje skelbiamos informacijos aktualumo ir atitikties Skaidrumo gairėms peržiūra	Periodinis informacijos bendrovės interneto svetainėje atnaujinimas, kartais per metus	1	1	1	1
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	3,6	1,6	1,6
	Švieslenčių autobusuose įrengimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	6	6	6	6

### 3.4. Finansinės prognozės

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

kuriuos prasmingiau yra analizuoti kasmetinėse veiklos ataskaitose, vertinant bendrovės veiklos rezultatus bei progresą. Finansinėms prognozėms įtaką gali turėti šios strategijos antroje dalyje aprašyti aplinkos veiksniai, todėl labai svarbu finansines prognozes peržiūrėti kasmet, jas koreguoti, paaiškinant daromus pakeitimus ir atitinkamai patobulinant strategijos priemones bei jų ir tikslų matavimo rodiklius, o prireikus, papildant strategiją naujais uždaviniais, priemonėmis bei rodikliais.

Šios pirmosios strategijos finansinės prognozės daromos laikantis nuostatos, kad tiek bendrovės veikla, tiek šalies ekonomika augs stabiliai, nenumatant didelių sukrėtimų ar finansinių krizių. Vertinant finansines prognozes, nevertinamas galimas paslaugų kainos pasikeitimas strategijos laikotarpiu, todėl įvykus tokiems pokyčiams, finansines prognozes būtina atnaujinti.

#### **Pagrindinių finansinių duomenų prognozės, tūkst. Eur:**

<b>Rodiklis</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>	<b>2017 m.</b>	<b>2018 m.</b>	<b>2019 m.</b>	<b>2020 m.</b>	<b>2021 m.</b>	<b>2022 m.</b>
Pardavimo pajamos	1 749	1 846	1 986	2 150	2 260	2 320	2 400	2 480
Pardavimo savikaina	1 237	1 312	1 401	1 515	1 593	1 620	1 667	1 727
Bendrosios sąnaudos	480	537	585	614	645	675	705	725
Kitos veiklos rezultatas	0,85	1,86	0,28	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
Turto iš viso	1 671	1 714	1 545	1 700	1 800	1 900	1 930	1 950
Ilgalaikis turtas	1 441	1 454	1 294	1 450	1 550	1 700	1 730	1 750

## **4. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA**

Įgyvendinant strateginį planą bus 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.

✓ Bendrovės direktorius, po strategijos patvirtinimo, paskiria atsakingus darbuotojus ir paveda jiems tam tikrų strategijoje numatytų tikslų ir uždavinių rodiklių stebėseną, numatydamas tarpinių rezultatų pateikimo vadovybei periodiškumą. Einamiesiems metams papildomai pagal poreikį rengiami ir konkretizuojami strategiją atitinkantys veiklos planai, numatoma atsakomybė, atskaitomybė bei reikalingi ištekliai.

Svarbų vaidmenį sprendžiant aktualius strategijos įgyvendinimo klausimus atlieka bendrovės stebėtojų taryba.

Bendrovės strategijos palaikymas – nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, pasikartojantis kasmet peržiūrint ir įvertinant strateginio plano aktualumą bei atliekant reikiamus pataisymus priklausomai nuo bendrovės veiklos rezultatų ir atsižvelgiant į vidaus bei išorės aplinkybių pasikeitimus. Siekiant kryptingai įgyvendinti strateginius tikslus, strateginio plano peržiūra ir koregavimas atliekamas laikantis tam tikrų taisyklių:

1. Bendrovės misija, vizija ir vertybės tai esminiai bendrovės apibūdinimai, parodantys bendrovės gyvybingumą. Tai ne tik įkvėpimo šaltinis pačiai bendrovei, bet ir reikšminga vidaus bei išorės komunikacijos priemonė, leidžianti bendrovės kolektyvui deklaruoti vieningus veiklos principus ir trumpai pristatyti bendrovę visuomenei. Misija, vizija ir vertybės gali būti periodiškai atnaujinamos, siekiant jų atitikties bendrovės strateginėms kryptims, išdiskutuojant pokyčius bendrovės kolektyve ir pagal poreikį pristatant juos klientams bei visuomenei;

2. Numatytos strateginės kryptys ir tikslai rodo tęstinius, ilgalaikius bendrovės siekius bei ateities prioritetus, todėl jų atsisakymas ar reikšmingas keitimas turi būti aiškiai pagrįstas ir paaiškintas. Naujos strateginės kryptys bei tikslai į strateginį planą gali būti įtraukiami

pagal poreikį, atitinkamai įtraukiant ir visą loginę uždavinių bei priemonių struktūrą, reikalingą nustatytiems tikslams pasiekti;

3. Numatytų uždavinių bei priemonių gali būti atsisakoma, kai jų įgyvendinimas tampa neįmanomas arba nebeprišideda prie strateginiame plane iškeltų tikslų siekimo. Nauji uždaviniai ir priemonės į strateginį planą gali būti įtraukiami, jei jie yra reikalingi nustatytiems tikslams pasiekti.

Bendrovės strateginis planas 2020 – 2023 laikotarpiui bus pradėtas rengti 2019 m. III ketvirtį, o užbaigtas ir patvirtintas – 2020 m. sausio mėnesį.

---