

PATVIRTINTA  
UAB Kuršėnų autobusų parkas  
Valdybos posėdžio protokolu Nr. 2  
2022 m. balandžio 28 d.



---

## **UAB KURŠĖNŲ AUTOBUSŲ PARKO 2022 – 2026 METŲ VEIKLOS STRATEGINIS PLANAS**

---

## TURINYS

I. BENDROSIOS NUOSTATOS .....	3
II. IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	3
2.1. Politiniai veiksniai .....	3
2.2. Ekonominiai veiksniai .....	3
2.3. Socialiniai veiksniai .....	4
2.4. Technologiniai veiksniai.....	4
III. IŠTEKLIŲ ANALIZĖ.....	4
3.1. Teisinė bazė .....	4
3.2. Organizacinė struktūra.....	4
3.3. Žmonių ištekliai .....	4
3.4. Bendrovės veikla.....	5
3.5. Finansiniai ir materialiniai ištekliai .....	6
3.6. Planavimo sistema .....	6
3.7. Apskaitos tinkamumas .....	6
3.8. Ryšių sistema .....	6
IV. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ.....	7
V. BENDROVĖS VIZIJA, MISIJA .....	8
VI. TRUMPALAIKIAI STRATEGINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI.....	8
VII. ILGALAIKIAI STRATEGINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI .....	11
VIII. PASIEKTŲ VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMAS.....	13
PRIEDAI .....	15
BENDROVĖS PROGNOZUOJAMI FINANSINIAI VEIKLOS EFEKTYVINIMO RODIKLIAI .....	15

## I. BENDROSIOS NUOSTATOS

UAB Kuršėnų autobusų parko (toliau – Bendrovė) veiklos strateginio plano tikslas – atsižvelgiant į atliktą aplinkos, išteklių bei SSGG analizę, nustatyti Bendrovės veiklos strateginius tikslus ir uždavinius 2022 – 2026 metams, pagal kuriuos bus vykdomos priemonės, užtikrinančios kokybiškų bei visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą bei akcininko interesus.

UAB Kuršėnų autobusų parko veiklos strateginis planas parengtas vadovaujantis 2019 m. liepos 5 d. Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. A-949 „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės valdomos uždarnosios akcinės bendrovės veiklos strategijos rengimo rekomendacijų patvirtinimo“, 2021 m. gegužės 25 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-157 „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės valdomų uždarųjų akcinių bendrovių veiklos tikslų nustatymo, jų vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, Šiaulių rajono savivaldybės lūkesčiu raštu uždarajai akcinei bendrovei Kuršėnų autobusų parkui 2019-2022 m. laikotarpiui ir kitais Bendrovės veiklą reglamentuojančiais teisės aktais.

UAB Kuršėnų autobusų parko strateginį planą sudaro:

- Išorės veiksnių analizė.
- Išteklių analizė.
- Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG analizė).
- Bendrovės vizija, misija.
- Trumpalaikiai strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonių planas.
- Ilgalaikiai strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonių planas.
- Pasiektų veiklos rezultatų vertinimas.
- Priedai.

## II. IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Siekiant įvertinti UAB Kuršėnų autobusų parko veiklos valdymo efektyvumą kontroliuojant išorės ir vidaus aplinkos veiksnių poveikį, išskiriami įtaką Bendrovei darantys ar galintys daryti išorės ir vidinės aplinkos veiksniai. Remiantis PEST analizės metodika, vertinamos tos aplinkybės, kurios turi svarbią reikšmę Bendrovės esamos veiklos plėtojei, jos strateginei plėtrai.

### 2.1. Politiniai veiksniai

Bendrovė keleivių pervežimo paslaugas teikia vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Susisiekimo ministro įsakymais, Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimais, Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais, sutartimis, sudarytomis su Šiaulių rajono savivaldybės administracija ir kitais teisės aktais. Bendrovės bazės atnaujinimui didelę įtaką turi ES bei valstybinė politika, numatanti gaires viešojo transporto atnaujinimui sprendžiant ekologines problemas.

Paslaugų nepertraukiamumui didžiausią grėsmę kelia konkurencijos teisė ir iš jos kylanti nesąžiningos konkurencijos grėsmė. Bendrovei būtų sudėtinga konkuruoti dėl paslaugų teikimo rinkoje dėl nesąžiningos konkurencijos, kuomet privatūs vežėjai randa būdų pažeisdami įstatymus viršyti leidžiamus viršvalandžius, nepaisyti darbo ir poilsio režimo, išvengti dalies mokesčių. Tuo tarpu Bendrovė turi prievolę atskleisti visą ūkinę ir finansinę veiklos informaciją.

### 2.2. Ekonominiai veiksniai

Bendrovės finansinė būklė priklauso nuo Lietuvos Respublikos ekonominės situacijos, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų (mokesčių korekcijų, minimalaus atlyginimo pakeitimų ir kitų), bankų kreditavimo sąlygų pokyčių, Šiaulių rajono savivaldybės tarybos patvirtintų keleivių vežimų kainų. Didelę įtaką daro kuro, atsarginių dalių ir kitų energetinių resursų kainų pokyčiai.

### 2.3. Socialiniai veiksniai

Keleivių mažėjimas – viena iš aktualiausių problemų, su kuriomis susiduria Bendrovė. Jį įtakoja mažėjantis gyventojų skaičius Kuršėnų mieste ir rajone. Bendrovės veiklai neigiamai atsiliepiama ir reguliarius susisiekimo maršrutus dubliuojantys mokykliniai autobusai. Tai įtakoja keleivių nepasitikėjimą viešuoju transportu ir galimybių ieškojimą vykti nuosavu transportu į darbus ir pan. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad reikia užtikrinti patogų susisiekimą gyventojams su centrais, Kuršėnų miestu, Šiaulių miestu dėl darbo, kultūros renginių, gydymo įstaigų ir pan.

### 2.4. Technologiniai veiksniai

Mažėjantis keleivių skaičius įtakoja mažesnių ir ekonomiškesnių 30 – 35 vietų autobusų poreikį. Mažinant veiklos sąnaudas ir optimizuojant personalo skaičių – būtina plėsti ir diegti naujas informacines technologijas, kurios palengvintų vidinių procesų vykdymą, kontrolę ir užtikrintų darbinį operacijų efektyvumą (papildomos investicijos į: QR kodo sistemą, faktinis keleivių skaičiuotuvus, elektroninio bilieto sistema, vaizdo kamerų atnaujinimas ir t. t.).

## III. IŠTEKLIŲ ANALIZĖ

### 3.1. Teisinė bazė

Bendrovės veiklą įtakojanti teisinė bazė nurodyta 2.1 skyriuje „Politiniai veiksniai“. Be aukščiau minėtame skyriuje išorės teisės aktų, kurie daro įtaką Bendrovės veiklai, reikėtų paminėti ir vidinius Bendrovės veiklą formuojančius dokumentus – Bendrovės įstatai, Bendrovės Valdybos nustatomos veiklos užduotys ir t.t.

### 3.2. Organizacinė struktūra

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka Šiaulių rajono savivaldybei akcijų turtes ir neturtes teises ir pareigas Bendrovėje įgyvendina Savivaldybės administracijos direktorius arba Savivaldybės taryba (tai savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija). Bendrovė turi kolegialų valdymo organą – Šiaulių rajono savivaldybės deleguotą valdybą (keturi valdybos nariai) ir vienasmenį valdymo organą – Bendrovės direktorių. Valdybą ketverių metų laikotarpiui renka savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija. Valdyba savo veiklą vykdo vadovaudamasi Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Bendrovės įstatais, Bendrovės valdybos darbo reglamentu, Savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos sprendimais ir kitais teisės aktais. Bendrovės direktorius organizuoja kasdienę Bendrovės veiklą pagal savo įgaliojimus.

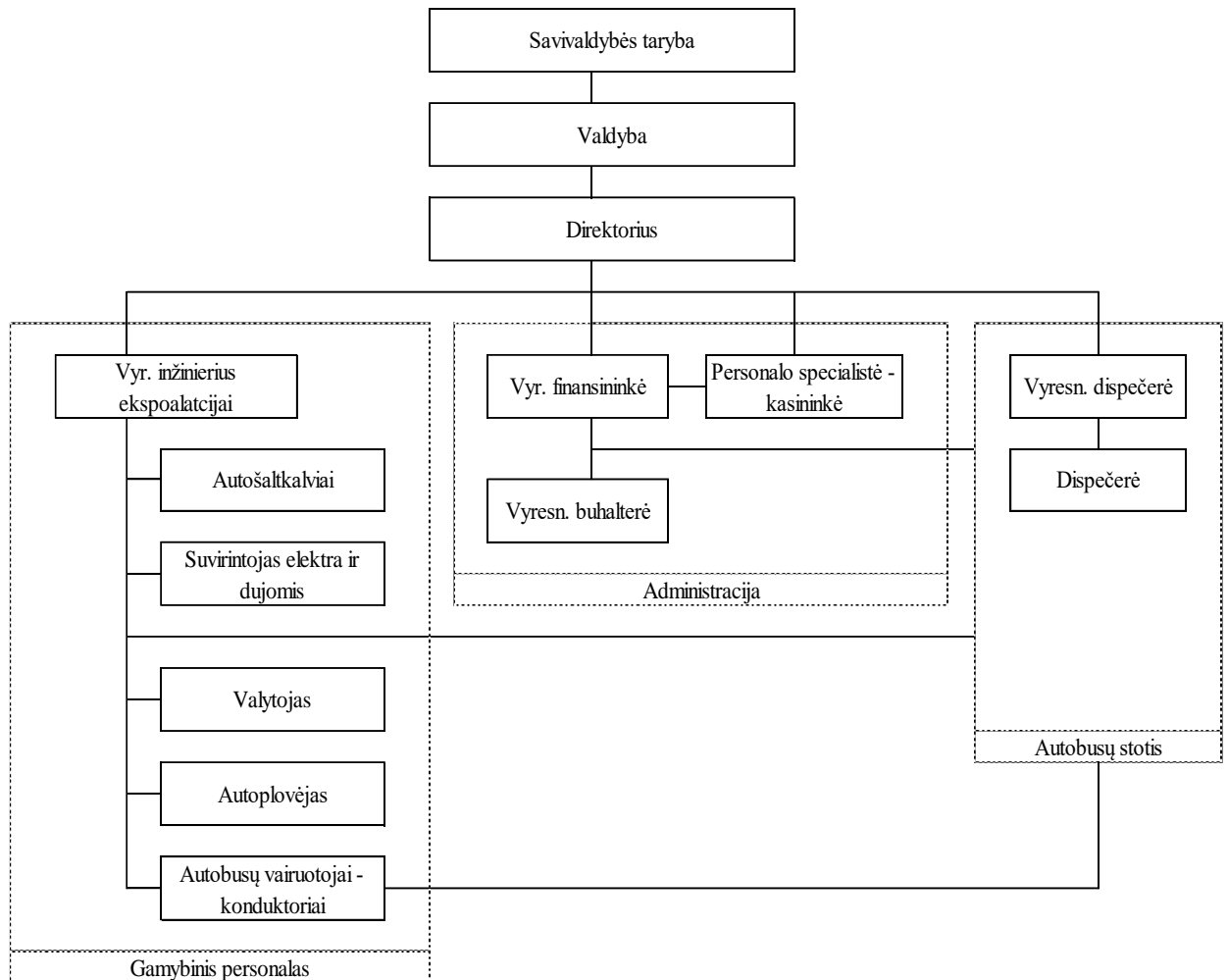
### 3.3. Žmonių ištekliai

2021 m. gruodžio 31 d. Bendrovėje dirbo 27 darbuotojai – 25,75 etato: administracijoje – 4 darbuotojai (4 etatai), gamybinio personalo – 7 darbuotojai (5,75 etatai), vairuotojai–konduktoriai – 14 darbuotojų (14 etatų), stoties darbuotojai yra 2 (2 etatai).

Bendrovės personalas atitinka keliamus reikalavimus, turi reikiamą išsilavinimą, atitinkanti atliekamų funkcijų ir darbo pobūdį. Darbuotojai yra tinkamai informuoti apie Bendrovės keliamus tikslus ir esamą padėtį, komunikuoja tarpusavyje sprenddami problemas, o direktorius priima galutinį sprendimą. Komunikacijai ir sprendimų priėmimams naudojami elektroniniai paštai, ryšių priemonės, susirinkimai.

Darbuotojams suteikiamos visos garantijos, numatytos pagal Lietuvos Respublikos darbo kodeksą bei kitus su darbo teise susijusius įstatyminius aktus.

Bendrovės valdymo struktūrą reikėtų koreguoti, dėl pasikeitusių pareigybių. Žemiau pateikiama planuojama valdymo struktūra.



1 pav. UAB Kuršėnų autobusų parko planuojama valdymo struktūra

### 3.4. Bendrovės veikla

Uždaroji akcinė bendrovė Kuršėnų autobusų parkas (toliau – Bendrovė) įregistruota juridinių asmenų registre 1996 m. lapkričio 13 d. UAB Kuršėnų autobusų parko steigėjas – Šiaulių rajono savivaldybės taryba.

Bendrovės savininko Šiaulių rajono savivaldybės įstatinis kapitalas 2021 m. gruodžio 31 d. sudarė 354 800 eurų. Bendrovės įstatinis kapitalas padalytas į 1 223 447 paprastas vardines akcijas. Vienos akcijos nominali vertė 0,29 eurai. Visos akcijos priklauso Šiaulių rajono savivaldybei.

Pagrindinė Bendrovės veikla – visuomeninio kelių transporto paslaugų teikimas Kuršėnų mieste, keleivių pervežimo paslaugų teikimas Šiaulių rajone priemiestiniais maršrutais.

Bendrovė gauna pajamų ir iš kitos veiklos – užsakomieji reisai, kitų įmonių autobusų įvažiavimai į autobusų stoties teritoriją, krovinių automobilių aikštelės nuoma, kuro talpų nuoma, patalpų nuoma, siuntų skyriaus pajamos, autobusų stoties teritorijos nuoma ir kt.

Bendrovė yra Lietuvos nacionalinės vežėjų asociacijos „Linava“ ir Lietuvos Keleivių vežimo asociacijos narė.

### 3.5. Finansiniai ir materialiniai ištekliai

Bendrovės pagrindinės veiklos pajamos iš keleivių pervežimo per 2021 m. sudarė 507 420 eurus (padidėjo 28 822 eurai, lyginant su 2020 m). Tai sudaro apie 84 procentus visų įmonės pajamų. Nuostolius, susidarantį vietinio susisiekimo maršrutuose, kompensuoja Šiaulių rajono savivaldybė. Likusią Bendrovės pajamų dalį sudaro pajamos iš kitų veiklų.

Pagrindinės veiklos sąnaudos (pardavimo savikaina ir pardavimo sąnaudos) per 2021 m. sudarė 449 480 eurus (padidėjo 78 124 eurai, lyginant su 2020 m.). Sąnaudų didėjimui įtakos turėjo išaugusios kuro kainos, bei 2021 m. padidėjęs minimalus mėnesinis atlyginimas. Pagrindinės veiklos sąnaudas sudaro išlaidos darbo užmokesčiui (be administracijos darbo užmokesčio), išlaidos degalams, autobusų nusidėvėjimas, kasos aparatų nusidėvėjimas, autobusų atsarginių dalių bei remonto darbų sąnaudos ir kt. Bendros ir administracinės sąnaudos – tai administracijos darbuotojų darbo užmokesčio ir su juo susijusių mokesčių sąnaudos, elektros energijos, ryšio, pastatų nusidėvėjimo ir kitos sąnaudos.

2021 m. Bendrovė aptarnavo 11 maršrutų: 10 priemiesčio ir 1 Kuršėnų miesto maršrutas. Didžiausią įtaką įmonės pajamoms turi keleivių srautas. Keleivių srauto intensyvumas yra vienas iš pagrindinių parametru, kuris lemia transporto priemonių skaičių maršrute ir transporto judėjimo intervalus.

2021 m. reguliariais reisais iš viso buvo pervežta 347,3 tūkst. keleivių, t. y. 3,8 tūkst. keleivių mažiau nei 2020 m. Kuršėnų miesto maršrutuose keleivių skaičius sumažėjo 16,44 tūkst. lyginant su 2020 m. Priemiesčio maršrutuose keleivių skaičius padidėjo 20,22 tūkst. lyginant su 2020 m.

Bendrovės transporto parką sudaro 15 naudojamų autobusų. Per 2017 – 2021 m. laikotarpį Bendrovė autobusų parką atnaujino 60 %.

### 3.6. Planavimo sistema

Bendrovės planavimo sistema atitinka teisės aktų reikalavimus. Kasmet pagal aktualius duomenis yra tikslinamas strateginis veiklos planas, kuris rengiamas atsižvelgiant į Bendrovei nustatytus lūkesčius. Strateginiame veiklos plane nustatyti tikslai, uždaviniai ir priemonės. Kasmet Bendrovės veikla vykdoma atsižvelgiant į kolegialaus valdymo organo – Bendrovės valdybos – nustatomas veiklos užduotis.

Bendrovėje yra parengtos vidaus darbo taisyklės, pareigybiniai nuostatai, organizacinė struktūra, Bendrovės veiklą reglamentuojančios tvarkos. Veikla vykdoma vadovaujantis direktoriaus įsakymais.

### 3.7. Apskaitos tinkamumas

Bendrovė vadovaujasi patvirtinta buhalterinės apskaitos politika, kuri yra nuolat papildoma. Visa apskaita tvarkoma buhalterinės apskaitos programos pagalba „Apskaitos Asistente“, atlyginimo apskaitai naudojama programa „Rivile“, įdiegta degalinės kuro apskaitos programa. Surenkamų pajamų ir keleivių srautų analizei yra naudojama keleivinių bilietų kasos aparatų duomenų apskaitos programa „BilietaiPro“.

Bendrovės buhalterinės apskaita vedama skaidriai, tiksliai atspindint visas ūkines operacijas ir įvykius, griežtai laikantis visų teisės aktų. Bendrovėje kasmet atliekamas apskaitos auditas, kurio metu nei karto nebuvo nustatyta esminių trūkumų.

### 3.8. Ryšių sistema

Bendrovės ryšių su visuomene instrumentas – Bendrovės tinklapis [www.kursenuap.lt](http://www.kursenuap.lt). Tinklapyje pristatoma Bendrovės veikla bei skelbiama visuomenei svarbi informacija (maršrutų eismo tvarkaraščiai bei jų pakeitimai, ir kita aktuali informacija), siekiant, kad informacija apie Bendrovės teikiamas paslaugas pasiektų didesnę suinteresuotų asmenų ratą.

## IV. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ

Bendrovės išorinės ir vidinės aplinkos tyrimui panaudotas SSGG analizė, kuri atspindi stiprybes (ką Bendrovė pajėgi atlikti), silpnybes (ko negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingas sąlygas Bendrovei) ir grėsmes (potencialiai nenaudingas sąlygas Bendrovei).

1 lentelė

### Vidaus ir išorės analizė (SSGG)

STIPRYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kolektyvas turi didelę darbo patirtį keleivių vežimo srityje;</li> <li>• geras darbo mikroklimatas;</li> <li>• autobusų tvarkaraščių laikymasis;</li> <li>• Kuršėnų mieste kursuoja žemagrindis autobusas, pritaikytas žmonėms su negalia ir senyvo amžiaus gyventojams;</li> <li>• nedidelė bilietų kaina;</li> <li>• bendrovės veiklos tęstinumas, pritaikant vidaus sandorius;</li> <li>• Bendrovė valdoma Šiaulių rajono savivaldybės, kurios pagalba gali būti atnaujinami autobusai;</li> <li>• skaidri apskaitos politika.</li> </ul>
SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sparčiai augant individualių lengvųjų automobilių skaičiui, viešasis transportas rajone (kaip ir kituose rajonuose) praranda patrauklumą;</li> <li>• seni autobusai sudaro virš 40 % viso parko;</li> <li>• autobusai yra skirtingų markių ir modelių;</li> <li>• neprognozuojamas sąnaudų didėjimas dėl darbo sąnaudų didėjimo, kuro bei kitų energetinių išteklių brangimo;</li> <li>• ribotos galimybės materialiai skatinti ir motyvuoti personalą;</li> <li>• pastovus maršrutų keitimas, kas sąlygoja maršrutų išnykimą bei keleivių srautų sumažėjimą;</li> <li>• kai kurių darbuotojų, ypač vairuotojų, trūkumas bei senėjantis personalas;</li> <li>• nepakankami ištekliai technikos atnaujinimui;</li> <li>• Savivaldybės kontroliuojamos įmonės statusas įpareigoja teikti daug informacijos viešai, kas suteikia informacinį pranašumą konkurentams;</li> <li>• nėra patvirtinta rentabilumo procentas keleivių vežimo sutartyje;</li> <li>• dujinių - ekologinių autobusų užpylimui nėra kolonėlių aplink Kuršėnus.</li> </ul>
GALIMYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pasinaudojant ES lėšomis vystyti ekologišką transportą;</li> <li>• suvienodinti transporto rūšis, mažinti aptarnavimo sąnaudas;</li> <li>• modernizuojant ir skaitmenizuojant įmonės veiklą, didinti jos efektyvumą;</li> <li>• gerinti paslaugų kokybę;</li> <li>• gerinti bendrovės įvaizdžio formavimą;</li> <li>• laiku prisitaikyti prie keleivių srautų pasikeitimų (rinkos pokyčių);</li> <li>• plėsti išorės paslaugas (patalpų, teritorijos nuoma, reklama ir kt.);</li> <li>• tęsti, tobulinti įdiegtas ir diegti naujas sistemas: siuntų sistema, išankstinė bilietų sistema;</li> <li>• užsakymo paslaugų plėtimas;</li> <li>• teikti transporto priemonių remonto paslaugas įmonėms, fiziniams asmenims;</li> <li>• išplėsti vidinį sandorį (didinti maršrutų skaičių).</li> </ul>

**GRĖSMĖS**

- autobusams senstant, reikalingos neatidėliotinos investicijos autobusų atnaujinimui;
- didėjant ES spaudimui dėl aplinkos taršos mažinimo, ilgainiui gali tekti atsisakyti senų, dyzelinu varomų autobusų;
- kvalifikuotų darbuotojų stygius darbo rinkoje;
- gyventojų skaičiaus mažėjimas Kuršėnuose, Šiaulių rajone;
- kuro kainų augimas;
- mokyklinių geltonųjų autobusų maršrutų reisų nederinimas su esamais priemiestiniais maršrutais;
- kitų vežėjų atsiradimas tuose pačiuose aptarnaujamuose maršrutuose;
- keleivių važiavimas be bilietai;
- vieningos viešojo transporto politikos nebuvimas;
- didelė priklausomybė nuo teisės aktų (taip pat ir vienintelio akcininko), reguliuojančių Bendrovės veiklos sritis, pokyčių, kas mažins Bendrovės veiklos efektyvumą bei pajamas iš kitų veiklos sričių.

**V. BENDROVĖS VIZIJA, MISIJA**

UAB Kuršėnų autobusų parko **vizija** – geriausias autobusų parkas Šiaulių rajone su harmoninga, pažangia, saugia ir ekologiška viešojo transporto sistema, prieinama visiems gyventojams.

UAB Kuršėnų autobusų parko **misija** – teikti profesionalias viešojo transporto paslaugas Kuršėnų mieste ir Šiaulių rajone, tenkinant keleivių poreikius ir sudarant prielaidas verslo, švietimo bei kultūros plėtrai.

**VI. TRUMPALAIKIAI STRATEGINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI**

Formuojant Bendrovės veiklos strategiją atsižvelgta į Šiaulių rajono savivaldybės lūkesčio raštą uždarajai akcinei bendrovei Kuršėnų autobusų parkui 2019 - 2022 m. laikotarpiui ir išskiriami pagrindiniai strateginiai tikslai 2022 metams, kurie pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

**Trumpalaikiai strateginiai tikslai ir priemonių planas 2022 metams**

<b>1 TIKSLAS. Būti tvaria, socialiai atsakinga, modernia ir efektyvesne Bendrove.</b>					
<b>Eil. Nr.</b>	<b>Uždavinys</b>	<b>Eil. Nr.</b>	<b>Priemonė</b>	<b>Fizinis rodiklis</b>	<b>Lėšų šaltinis, ištekliai</b>
1.1.	Modernizuoti Bendrovės gamybinę bazę ir gamybos išteklius.	1.1.1.	Bendrovės administracinio ir garažo pastato fasado sutvarkymas.	Cokolio remontas, sienų apšiltinimas, skardinimo darbai, lauko langų žaliuzės ir kt.	Savivaldybės lėšos 35000 Eur
		1.1.2.	Teritorijos apšvietimo atnaujinimas.	6 vnt. šviestuvų – lempų keitimas.	Bendrovės lėšos 900 Eur



		1.1.3.	Saulės elektrinės įsirengimas.	30 kW	Savivaldybės lėšos, ES lėšos 30000 Eur
		1.1.4.	Keto kuro automatizavimas.	Automatinis granulių padavimas	Bendrovės lėšos 1500 Eur
1.2.	Darbuotojų saugos, sveikatos užtikrinimas, motyvacinės sistemos kūrimas.	1.2.1.	Darbuotojų darbo sąlygų gerinimas bei užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį.	> 10 %	Bendrovės lėšos
		1.2.2.	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo organizavimas, suteikiant galimybę darbuotojams tobulėti ir kartu siekti Bendrovės tikslų, dalijimasis patirtimi su kitais autobusų parkais.	Darbuotojų, dalyvavusių mokymuose, skaičius – 5 vnt.	Bendrovės lėšos 1000 Eur

**2 TIKSLAS. Tobulinti klientų aptarnavimo sistemą, mažinti administracinę naštą Bendrovės darbuotojams ir gyventojams, skatinti Bendrovės pagrindinei veiklai naudojamų kaštų efektyvų panaudojimą.**

Eil. Nr.	Uždavinys	Eil. Nr.	Priemonė	Rodiklis	Lėšų šaltinis, ištekliai
2.1.	Užtikrinti aukštą keleivių aptarnavimo efektyvumą, kultūrą, saugumą šiuolaikinių technologijų ir metodikų pagalba.	2.1.1.	Keleivių nusiskundimų/padėkų registravimas (duomenų rinkimas, skatinimo, nuobaudų taikymas).	Ištirtų skundų, gautų padėkų skaičius (vnt.)	Turimi žmogiškieji ištekliai
		2.1.2.	Autobusų vairuotojų - konduktorių aprūpinimas vienoda apranga.	15 vnt. marškinių, 15 vnt. megztinių, 30 vnt. marškinėlių	Bendrovės lėšos 3000 Eur
		2.1.3.	Nepriekaištingo ir paslaugaus su keleiviais elgesio normų peržiūrėjimas, atnaujinimas ir darbuotojų supažindinimas su jomis.	Parengti klientų aptarnavimo standartą 1 vnt.	Turimi žmogiškieji ištekliai

**3 TIKSLAS. Pagerinti Bendrovės transporto parką (ypatingai dėl ekologiškų autobusų įsigijimo).**

Eil. Nr.	Uždavinys	Eil. Nr.	Priemonė	Rodiklis	Lėšų šaltinis, ištekliai
3.1.	Ekologiškumo keleivių vežimo paslaugų sektoriuje didinimas.	3.1.1.	Autobusų parką atnaujinti ekologiškomis netaršiomis ar mažiau taršiomis transporto priemonėmis.	1 vnt.	Bendrovės lėšos, Savivaldybės lėšos, ES lėšos, Banko paskola 100000 Eur

<b>4 TIKSLAS. Siekti optimizuoti Šiaulių rajono vietinių susisiekimo maršrutus.</b>					
<b>Eil. Nr.</b>	<b>Uždavinys</b>	<b>Eil. Nr.</b>	<b>Priemonė</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>Lėšų šaltinis, ištekliai</b>
4.1.	Siekti optimizuoti Šiaulių rajono vietinių susisiekimo maršrutus.	4.1.1.	Pastovus keleivių srautų analizavimas (dėl autobusų reisų mažinimo, koreguoti ar trumpinti eismo trasas, laiko intervalus tarp reisų, trumpinti važiavimo trukmę, koreguoti reisų skaičių pagal sezoniškumą) ir bendradarbiauti bei teikti pasiūlymus autobusų maršrutų komisijai dėl maršrutų optimizavimo.	3 pasiūlymai	Turimi žmogiškieji ištekliai ir finansiniai ištekliai
<b>5 TIKSLAS. Efektyvinti keleivių pervežimo paslaugą užsakomaisiais reisais Lietuvoje ir užsienyje.</b>					
<b>Eil. Nr.</b>	<b>Uždavinys</b>	<b>Eil. Nr.</b>	<b>Priemonė</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>Lėšų šaltinis, ištekliai</b>
5.1.	Užtikrinti saugų, patikimą ir prieinamą keleivių vežimą užsakomaisiais reisais.	5.1.1	Didinti pajamas iš užsakomųjų reisų.	Peržiūrėti įkainį, atsižvelgiant kuro ir atlyginimo pokyčius.	Bendrovės lėšos
<b>6 TIKSLAS. Taikyti subalansuotas finansavimo priemones, diversifikuoti Bendrovės veiklos finansavimo šaltinius, pasitelkiant Europos Sąjungos ir kitų struktūrinių fondų priemones.</b>					
<b>Eil. Nr.</b>	<b>Uždavinys</b>	<b>Eil. Nr.</b>	<b>Priemonė</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>Lėšų šaltinis, ištekliai</b>
6.1.	Padidinti papildomų įplaukų (nuosavų finansinių šaltinių didinimas) už netiesioginę ar naują įmonės veiklą srautus.	6.1.1.	Siuntų skyriaus vystymas.	> 1 %	Turimi žmogiškieji ištekliai ir finansiniai ištekliai
		6.1.2.	Transporto priemonių laikymas Bendrovės teritorijoje.	> 1 %	Bendrovės lėšos
		6.1.3.	Nenaudojamų patalpų nuoma, teritorijos nuoma.	> 5 %	Bendrovės lėšos
6.2.	Efektyvinti Bendrovės organizacinę bei valdymo sistemą per žmogiškųjų išteklių, technologijų ir procesų optimizavimą.	6.2.1.	Vaizdo stebėsenos efektyvinimas: 1. transporto priemonėse; 2. Bendrovės teritorijoje.	1. 10 vnt. kamerų 2. 3 vnt. kameros	Bendrovės lėšos 1. 4000 Eur 1. 1000 Eur

## VII. ILGALAIKIAI STRATEGINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

Formuojant ilgalaikę Bendrovės veiklos strategiją išskiriami pagrindiniai strateginiai tikslai:

1. Darbo sąlygų gerinimas, formuojant profesionalių ir motyvuotų darbuotojų komandą. Sukurti jaukią, šiltą, tinkamą darbo aplinką, kad darbuotojai jaustųsi komfortiškai, nuo to priklauso ir darbo našumas. Vadovaujantis įstatymais ir norminiais teisės aktais palaikyti saugią darbinę aplinką, supažindinant darbuotojus su saugos ir sveikatos reikalavimais – apmokant ir periodiškai testuojant, profilaktiškai tikrinant.
2. Teikiamų paslaugų kokybės gerinimas. Atsižvelgiant į keleivių poreikius, gerinti paslaugų kokybę, kad keleiviai galėtų naudotis saugiomis ir komfortiškoms paslaugomis, kad būtų diegiamos pačios naujausios technologijos, kurios leistų laisvai ir patogiai naudotis viešuoju transportu. Užtikrinti autobusų vidaus ir išorės švarą, kokybiškai teikti klientams informaciją ir kitas papildomas paslaugas.
3. Sąnaudų mažinimas ir pajamų didinimas. Optimizuoti išlaidas. Efektyviai išnaudojant turimą infrastruktūrą, teikti papildomas paslaugas – transporto priemonių remonto paslaugos, patalpų ir teritorijos nuoma ir kt. paslaugas. Periodiškai tikrinti maršrutų optimizacijos rezultatus.

Ilgalaikiai strateginiai tikslai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

### Strateginiai tikslai ir priemonių planas 2023 – 2026 metams

<b>1 TIKSLAS. Būti tvaria, socialiai atsakinga, modernia ir efektyvesne Bendrove. Formuoti profesionalų ir motyvuotų darbuotojų komandą, gerinant darbo sąlygas.</b>						
<b>Eil. Nr.</b>	<b>Uždavinys</b>	<b>Eil. Nr.</b>	<b>Priemonė</b>	<b>Fizinis rodiklis</b>	<b>Įgyvendinimo metai</b>	<b>Lėšų šaltinis, ištekliai</b>
1.1.	Modernizuoti Bendrovės gamybinę bazę ir gamybos išteklius.	1.1.1.	Bendrovės autoplovyklos remontas ir įrangos joje pastatymas.	Pastato remontas, aukšto spaudimo plovimo įrangos keitimas	2023 m.	Bendrovės lėšos 10000 Eur
		1.1.2.	Bendrovės kuro kolonėlės – pastato remontas.	Langų, durų keitimas, stogo tvarkymas ir kt.	2023 – 2024 m.	Bendrovės lėšos 15000 Eur
		1.1.3.	IT tinklų infrastruktūros modernizavimas ir kitų duomenų valdymo ir saugumo priemonių įdiegimas.	Remonto dirbtuvėse kamerų sistemos įrengimas, 3 vnt. Kompiuterių atnaujinimas, 2 vnt.	2023 - 2024 m.	Bendrovės lėšos 3000 Eur
		1.1.4.	Teritorijos kelio dangos atnaujinimas.	Teritorijos asfaltavimas apie 2000 kv.m.	2023 - 2026 m.	Bendrovės lėšos, Savivaldybės lėšos
		1.1.5.	Elektroninės švieslentės autobusų stotyje.	4-5 vnt.	2023 - 2024 m.	ES lėšos, Savivaldybės lėšos 10000 Eur
1.2.	Darbuotojų saugos, sveikatos užtikrinimas,	1.2.1.	Darbuotojų darbo sąlygų gerinimas bei užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas	> 5 %	2023 - 2026 m.	Bendrovės lėšos

	motyvacinės sistemos kūrimas.		atitinkantį darbo užmokestį.			
		1.2.2.	Darbuotojų motyvacinės sistemos sukūrimas, įgyvendinimas.	Patvirtinti tvarką dėl išmokų / paramos mokėjimo (mirties, sunkios ligos atveju ir t.t.)	2023 - 2024 m.	Bendrovės lėšos
		1.2.3.	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo organizavimas, suteikiant galimybę darbuotojams tobulėti ir kartu siekti Bendrovės tikslų, dalijimasis patirtimi su kitais autobusų parkais.	Darbuotojų, dalyvavusių mokymuose, skaičius (vnt.)	2023 - 2026 m.	Bendrovės lėšos 4000 Eur

**2 TIKSLAS. Kelti viešojo susisiekimo autobusais paslaugų kokybę, siekiant išlaikyti turimus ir plėtoti naujus keleivių segmentus.**

Eil. Nr.	Uždavinys	Eil. Nr.	Priemonė	Rodiklis	Įgyvendinimo metai	Lėšų šaltinis, ištekliai
2.1.	Užtikrinti aukštą keleivių aptarnavimo efektyvumą, kultūrą, saugumą šiuolaikinių technologijų ir metodikų pagalba.	2.1.1.	Keleivių nusiskundimų/padėkų registravimas (duomenų rinkimas, skatinimo, nuobaudų taikymas).	Ištirtų skundų, gautų padėkų skaičius (vnt.)	2023 - 2026 m.	Turimi žmogiškieji ištekliai
		2.1.2.	QR kodų sistemos įdiegimas autobusuose.	1 vnt.	2023 m.	Bendrovės lėšos, Savivaldybės lėšos, ES lėšos 5000 Eur
		2.1.3.	Elektroninio bilieto įdiegimas.	15 vnt.	2024 - 2026 m.	ES lėšos, Savivaldybės lėšos
		2.1.4.	Pastovus autobusų vairuotojų - konduktorių aprūpinimas vienoda apranga.	Kasmet atnaujinti aprangą	2023 - 2026 m.	Bendrovės lėšos 6000 Eur
2.2.	Siekti optimizuoti Šiaulių rajono vietinių susisiekimo maršrutus.	2.2.1.	Pastovus keleivių srautų analizavimas (dėl autobusų reisų mažinimo, koreguoti ar trumpinti eismo trasas, laiko intervalus tarp reisų, trumpinti važiavimo trukmę, koreguoti reisų skaičių pagal sezoniškumą) ir bendradarbiauti bei teikti pasiūlymus autobusų maršrutų komisijai dėl maršrutų optimizavimo.	Ištirta maršrutų (%), pateikta pasiūlymų (vnt.)	2023 - 2026 m.	Turimi žmogiškieji ištekliai ir finansiniai ištekliai

<b>3 TIKSLAS. Pagerinti Bendrovės transporto parką (ypatingai dėl ekologiškų autobusų įsigijimo).</b>						
<b>Eil. Nr.</b>	<b>Uždavinys</b>	<b>Eil. Nr.</b>	<b>Priemonė</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>Įgyvendinimo metai</b>	<b>Lėšų šaltinis, ištekliai</b>
3.1.	Ekologiškumo keleivių vežimo paslaugų sektoriuje didinimas.	3.1.1.	Autobusų parką atnaujinti ekologiškomis netaršiomis ar mažiau taršiomis transporto priemonėmis.	1. 1 vnt. 2. 1 vnt. 3. 1 vnt. 4. 1 vnt.	1. 2023 m. 2. 2024 m. 3. 2025 m. 4. 2026 m.	Bendrovės lėšos, Savivaldybės lėšos, ES lėšos, Banko paskola > 400000 Eur
<b>4 TIKSLAS. Didinti pajamas, diversifikuojant pajamas (neperžengiant 20 procentų pagrindinės veiklos pajamų) ir mažinti kaštus, efektyvinant valdymo ir organizacinius procesus Bendrovėje.</b>						
<b>Eil. Nr.</b>	<b>Uždavinys</b>	<b>Eil. Nr.</b>	<b>Priemonė</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>Įgyvendinimo metai</b>	<b>Lėšų šaltinis, ištekliai</b>
5.1.	Padidinti papildomų įplaukų (nuosavų finansinių šaltinių didinimas) už netiesioginę ar naują įmonės veiklą srautus.	5.1.1.	Siuntų skyriaus vystymas.	> 1 %	2023 - 2026 m.	Bendrovės lėšos
		5.1.2.	Išankstinės bilietų kasos įrengimas.	Kompiuteris, kasos aparatas	2024 - 2025 m.	Bendrovės lėšos 3000 Eur
		5.1.3.	Transporto priemonių laikymas Bendrovės teritorijoje.	> 1 %	2023 - 2026 m.	Bendrovės lėšos
		5.1.4.	Nenaudojamų patalpų nuoma, teritorijos nuoma.	> 2 %	2023 - 2026 m.	Bendrovės lėšos
5.2.	Efektyvinti Bendrovės organizacinę bei valdymo sistemą per žmogiškųjų išteklių, technologijų ir procesų optimizavimą.	5.2.1.	Kelionės lapų sistema, programa autobusų stotyje.	1 vnt.	2024 - 2025 m.	Bendrovės lėšos 6000 Eur
5.3.	Užtikrinti saugų, patikimą ir prieinamą keleivių vežimą užsakomaisiais reisais.	5.2.2.	Didinti pajamas iš užsakomųjų reisų.	Įkainių peržiūrėjimas atsižvelgiant į kuro ir atlyginimų pokyčius.	2023 - 2026 m.	Bendrovės lėšos

## VI. PASIEKTŲ VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMAS

Vadovaujantis Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 m. vasario 24 d. įsakymu Nr. A-241 „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės kontroliuojamų uždarujų akcinių bendrovių vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų finansininkų (buhalterių) darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ Bendrovės valdyba iki einamųjų metų kovo 31 d. privalo įvertinti Bendrovės praėjusių kalendorinių metų veiklos ataskaitą apie Strategijoje numatytas įvykdytas metines užduotis. Taip pat turi sudaryti einamųjų metų strateginius veiklos tikslus ir uždavinius ir juos įforminti Bendrovės valdybos sprendimu iki einamųjų metų gegužės 1 d.

Vadovaujantis 2021 m. gegužės 25 d. Šiaulių rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T- 157 „Dėl Šiaulių rajono savivaldybės valdomų uždaryjū akcinių bendrovių veiklos tikslų nustatymo, jų vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ Bendrovė kasmet iki gegužės 1 d. Savivaldybės administracijos direktoriui pateikia Valdybos patvirtintą 4 metų Bendrovės strateginį veiklos planą ir praėjusių metų strategijos įgyvendinimo metinę ataskaitą, parengtą pagal Aprašo 2 priedą.

Direktorius

Vidmantas Šulčius

**PRIEDAI**

1 priedas

**BENDROVĖS PROGNOZUOJAMI FINANSINIAI VEIKLOS EFEKTYVINIMO RODIKLIAI**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Bendrovės finansiniai veiklos efektyvumo rodikliai</b>	<b>Matavimo vienetas (per metus)</b>	<b>Planuojama rodiklio reikšmė</b>
1	<b><i>Nuosavybės grąža (ROE)</i></b> Nuosavybės grąža (ROE) = (Grynasis pelnas / Nuosavas kapitalas)*100	Proc.	> 1,5
2	<b><i>Bendrasis pelningumas</i></b> Bendrasis pelningumas = (pardavimo pajamos-pardavimo savikaina / pardavimo pajamos)*100	Proc.	> 10
3	<b><i>Įsiskolinimų koeficientas</i></b> Įsiskolinimo koeficientas = Įsipareigojimai / Turtas	Koef.	> 0,11
4	<b><i>Turto pelningumas (ROA)</i></b> Turto pelningumas (ROA) = (Grynasis pelnas / Turtas)*100	Proc.	> 0,5