

**UAB „ROKIŠKIO AUTOBUSŲ
PARKAS“**

**STRATEGINIS
PLANAS**

**2019 – 2023
METAI**

TURINYS

1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra

1.2. Veikla ir infrastruktūra

1.3. Veiklos rezultatai

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.1. Vidinė aplinka

2.2. Išorinė aplinka

2.3. SSGG analizė

3. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

4. STRATEGIJOS KRYPTYS IR TIKSLAI

4.1. Bendrovės strategijos kryptys

4.2. Strateginiai tikslai

4.3. Strateginių tikslų uždaviniai ir priemonės

4.4. Finansinės prognozės

5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

I. VEIKLOS APRAŠYMAS

I.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra

Uždaroji akcinė bendrovė „Rokiškio autobusų parkas“, įmonės kodas 173053453, juridinių asmenų registre įregistruota 1991 m. gruodžio 19 d.

Buveinė: Rokiškio rajono savivaldybė, Panevėžio g.7, Rokiškis.

Bendrovės įstatinis kapitalas – 484935,20 Eur; įstatinis kapitalas padalytas į 16745 paprastas vardines 28,96 eurų nominalios vertės akcijas. Kapitalas suformuotas visiškai. Bendrovės akcijos yra nematerialios ir visos nuosavybės teise priklauso Rokiškio rajono savivaldybei. Akcijų suteikiamas turtines ir neturtines teises bendrovėje įgyvendina savivaldybės vykdomoji institucija - Rokiškio rajono savivaldybės administracijos direktorius teisės aktų nustatyta tvarka.

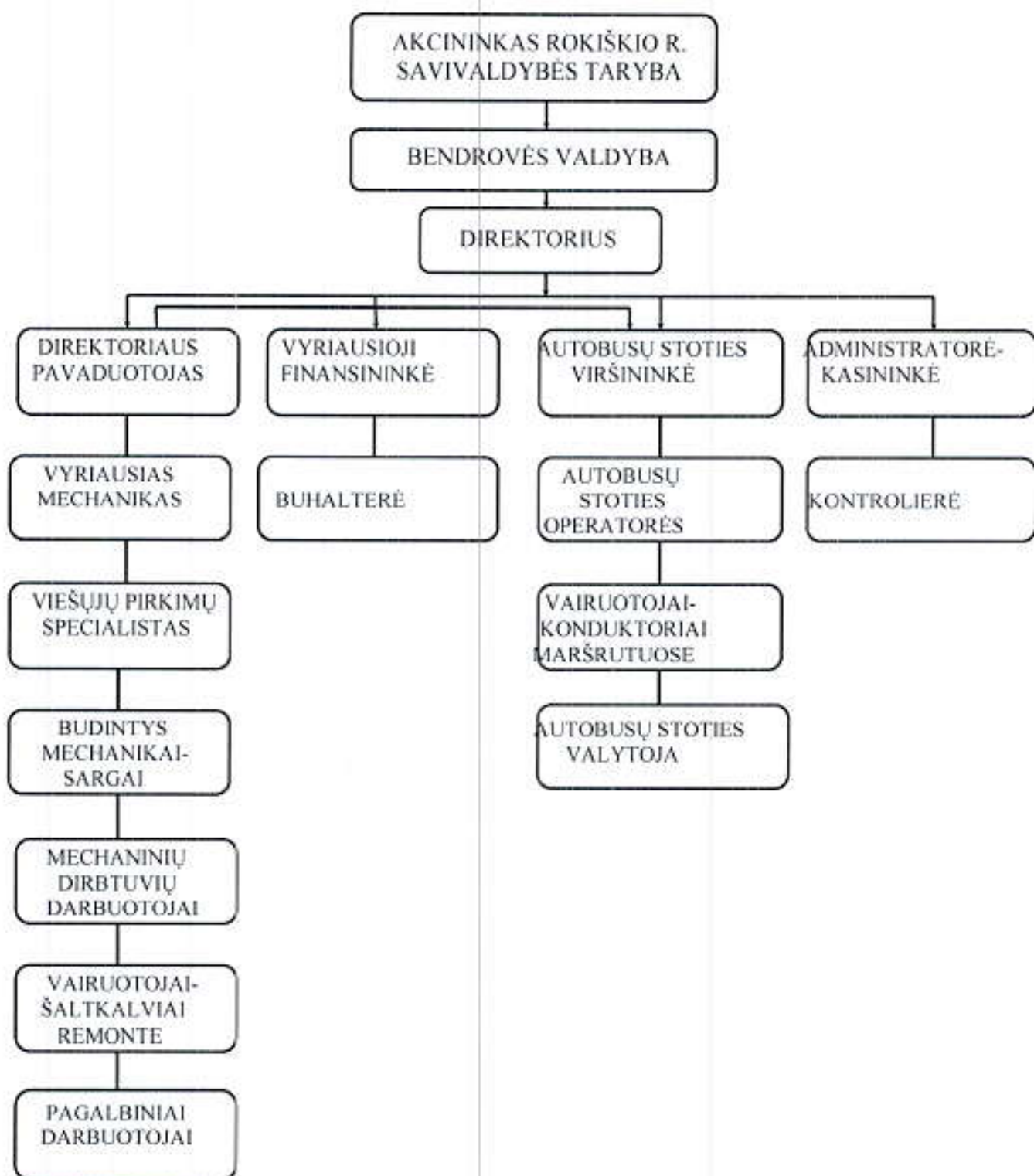
Bendrovės kolegialus valdymo organas – valdyba, susidedanti iš septynių narių.

Bendrovės vadovas – Virginijus Matulka, einantis direktoriaus pareigas nuo 2017 m. birželio 1 d.

Bendrovės direktoriui pavaldūs funkciniai vadovai: direktoriaus pavaduotojas, vyriausioji finansininkė, Autobusų stoties viršininkė. Organizacinė struktūra tinkamai perduoda informaciją bendrovėje, veikia aiški atskaitingumo sistema. Padalinių darbuotojai atsiskaito savo tiesioginiam vadovui, o pastarieji – direktoriui.

2018 m. pabaigoje bendrovėje dirbo 89 darbuotojai iš jų 8 – vadovai ir specialistai, 8-techniniai darbuotojai, 51 - autobusų vairuotojas, 2 - vairuotojai techninei pagalbai, 14 – remonto darbininkų, 6 – pagalbino personalo darbuotojai. Tik 14 proc. dirbančiųjų - moterys.

Bendrovės valdymo struktūra:



1.2. Veikla ir infrastruktūra

Bendrovės pagrindinė veikla- keleivių vežimas vietinio (miesto ir priemiestinio), tolimojo reguliaraus susisiekimo autobusų maršrutais, užsakomaisiais reisais ir veikla, susijusi su keleivių vežimu: tai siuntų, keleivių, autobusų ir jų ekipažų aptarnavimas Rokiškio autobusų stotyje. Didžiąją bendrovės teikiamų paslaugų rinką sudaro Rokiškio miesto ir rajono gyventojai.

Viešojo transporto paslaugos turi ypatingą socialinę reikšmę gyventojams, kadangi yra sudaroma galimybė nuvykti į darbą, sveikatos, kultūros įstaigas, mokyklas. Nemažai daliai keleivių transporto lengvatų įstatymas suteikia teisę keliauti su 50 arba 80 procentų nuolaida. Taikoma 45 procentų lengvata rajono mokyklų mokiniams, vykstantiems už rajono ribų tolimojo susisiekimo autobusų maršrutais.

Bendrovė aptarnauja: 3 miesto, 27 priemiesčio, 9 tolimojo reguliaraus susisiekimo maršrutus.

Bendrovės autobusai 2018 m. nuvažiavo 2,5 mln. km, pervežė 761 tūkst. keleivių. Pagrindinės veiklos apimtys bendrovėje metai iš metų beveik nesikeičia: nuo 2014 metų aptarnaujamų reguliarių maršrutų skaičius sumažėjo tik vienu tarpemiesčio maršrutu, priemiesčio maršrutų skaičius beveik nekito tik buvo atsisakyta kai kurių reisų arba koreguojami maršrutų atstumai (nebevažiuojama į atokesnes vietas), autobusų rida padidėjo 1,5 proc., o pervežamų keleivių skaičius sumažėjo 18 proc.

Autobusų ridos pokytis pagal maršrutus (tūkst. km)

Maršrutai	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Miestas	124	126	129	131	128
Priemiestis	583	599	593	592	593
Tarpmiestis	1716	1722	1735	1731	1732
Užsakomieji	25	26	29	29	31
Iš viso	2448	2473	2486	2483	2484

Keleivių pokytis pagal maršrutus (tūkst. keleivių)

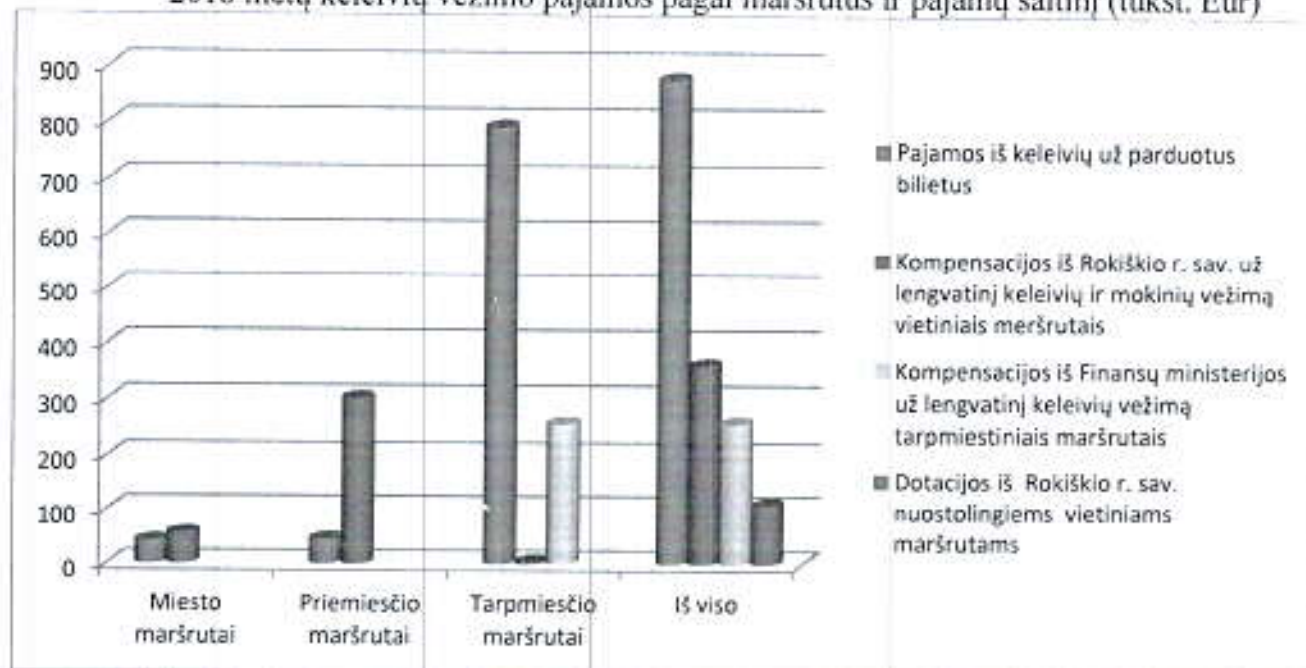
Maršrutai	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Miestas	252	231	225	207	211
Priemiestis	378	398	368	289	267
Tarpmiestis	299	274	280	278	283
Iš viso	929	903	873	774	761

Pagrindinės veiklos bendrovės pajamos susideda iš pajamų gautų iš keleivių už važiavimo reguliaraus susisiekimo autobusais bilietus, kompensacijų iš Rokiškio rajono savivaldybės biudžeto už parduotus su nuolaida važiavimo vietiniais maršrutais bilietus ir mokinių vežimą, kompensacijų iš Finansų ministerijos už parduotus su nuolaida tolimojo reguliaraus susisiekimo maršrutais bilietus ir iš Rokiškio rajono savivaldybės dotacijų už vietiniuose maršrutuose patirtus nuostolius.

Bendrovės pajamos pagal veiklas (tūkst. Eur)

Veikla	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Miesto maršrutai	107	98	103	100	97
Priemiesčio maršrutai	382	341	368	349	347
Tarpmiesčio maršrutai	1028	992	982	1011	1052
Užsakomieji reisai	21	20	21	23	28
Kita veikla	35	33	44	54	57
Dotacijos nuostolių dengimui	139	29	70	75	109
Iš viso	1712	1513	1588	1612	1690

2018 metų keleivių vežimo pajamos pagal maršrutus ir pajamų šaltinį (tūkst. Eur)



Bendrovė nuosavybės teise valdo administracines, remonto dirbtuvių ir autobusų stoties patalpas. Keleivių pervežimui naudojami 45 autobusai iš kurių bendrovei priklauso nuosavybės teise 42, o išperkamosios nuomos teise 3. Kiekvieną darbo dieną įvairiomis kryptimis išvyksta 35 autobusai. Vidutinis autobusų amžius – 27 metai. 9 autobusai yra mažesnės talpos 22-32 sėdimų vietų, 36 autobusai yra didesnės talpos 33 ir daugiau sėdimų vietų.

Bendrovėje yra autobusų remontui ir techniniam aptarnavimui reikalinga gamybinė bazė, tačiau labai reikalaujanti investicijų atnaujinimui, nes nuo bendrovės įkūrimo pradžios buvo atliekami tik smulkūs kosmetiniai remontai. Bendrovėje atliekama didžioji dalis reikalingų bendrovei priklausančių autobusų techninio aptarnavimo ir remonto darbų. Nors autobusai seni, jiems keliami aukšti saugumo reikalavimai ir nuolat siekiama efektyviai juos eksploatuoti.

1.3. Veiklos rezultatai

Likvidumo rodikliai. Bendrovės finansiniai rodikliai nėra geri. Einamojo likvidumo koeficientas yra 0,7, kuris parodo įmonės galimybę įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, patenkinamas likvidumo rodiklis svyruoja nuo 1,2 iki 2,0. Žemas šio rodiklio lygis rodo tai, kad bendrovei sunku įvykdyti įsipareigojimus. Nors šiuo metu einamojo atsiskaitymo problemų bendrovė neturi, bet esant staigiems pokyčiams arba nenumatytoms aplinkybėms susidurtų su trumpalaikėmis likvidumo problemomis. Norint išlaikyti bendrovės finansinę pusiausvyrą, siektina, kad apyvartinis turtas viršytų apyvartinius įsiskolinimus du kartus. O greito (kritinio) likvidumo koeficientas yra 0,6 jis rodo įmonės pasirengimą įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus. Šis rodiklis parodo, kokia einamųjų įsipareigojimų dalis gali būti padengta ne tik grynaisiais pinigais, bet ir laukiamomis įplaukomis. Priimtina šio rodiklio reikšmė – 1,00, šis rodiklis rodo, kad artimiausiu metu bendrovė nėra saugi.

Mokumo koeficientas: nuosavas kapitalas/bendrieji įsipareigojimai, yra 0,63. Paprastai įmonė yra priskiriama mokių įmonių kategorijai, kai jos nuosavas kapitalas viršija bendrus įsipareigojimus. Taigi matome, kad bendrovė nepriskiriama mokių įmonių kategorijai. Neigiamas apyvartinis kapitalas (trumpalaikis turtas – trumpalaikiai įsipareigojimai) rodo, kad įmonė sugeba savo trumpalaikiais įsipareigojimais (atidėdama mokejimus 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.

Pelningumo rodikliai. Bendrovė yra riboto pelningumo, kuriai 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 vietinių pervežimų kainas reguliuoja savivaldybės taryba. Ir nors savivaldybė kompensuoja patirtus vietiniuose maršrutuose nuostolius, tačiau praktiškai neprisideda prie bendrovės pelningumo, nes sutartyje nėra numatyto rentabilumo, nors pagal teisės aktus turėtų būti.

Bendrovės gautinos sumos per pastaruosius trejus metus menkai kito. Mažėjo sukaupti grynieji pinigai. Bendra turto vertė per trejus metus mažėjo 7,6 proc., arba 52,7 tūkst. Eur, tai nėra reikšmingas mažėjimas, o tai, kad turimų transporto priemonių vertė didėjo 2,7 karto rodo, kad bendrovė atsakingai rūpinasi pagrindinių darbo priemonių – autobusų savalaikiu atnaujinimu.

Bendrovė dirba nuostolingai. Per penkerių metų laikotarpį, net trejus metus patyrė nuostolius. Dvejų metų pelnas gautas ne iš pagrindinės veiklos, bet dėl to, kad rajono savivaldybė sumokėjo ankstesniais metais susidariusių vietinių maršrutų nuostolių dotacijas.

Pelnas (nuostoliai) (tūkst. Eur)

Rodikliai	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	-39,0	-60,3	-41,6	-110,2	-218,4
Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	+89,0	-16,8	+12,6	-64,8	-111,9
Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	-128,0	-43,4	-54,2	-45,4	-106,4

Bendrovės grynasis pelningumas (nuostolingumas) 2018 m. buvo (-6,7) proc., o bendrovė iš kiekvieno euro pajamų patyrė daugiau nei 6 centus nuostolio. Pelną turi generuoti pagrindinė veikla, nors bendrovė atsakingai kontroliuoja pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygį, tačiau dėl objektyvių priežasčių pelningai dirbti nepavyksta. Atitinkamai bendrasis įmonės pelningumas 2018 m. buvo 23,39 proc. arba 23 centai nuo kiekvieno euro pagrindinės veiklos pajamų. Kita bendrovės veikla yra būtina siekiant užtikrinti bendrovės patrauklumą bei patogumą klientams, ji yra pelninga. Iš esmės nekeičiant veiklos pobūdžio ir esant ribojamoms kainoms, bendrovė būtų labai nepatraukli galimiems investuotojams.

Atkreiptinas dėmesys, kad bendrovės pardavimo savikaina auga intensyviau nei pajamos. Nerimą kelia intensyvus degalų ir darbo užmokesčio sąnaudų augimas. Dėl didelės šių sąnaudų vertės bendrosiose išlaidose (79 proc.) tai ženkliai nulemia bendrą pelningumą.

Įsipareigojimų rodikliai. Bendrovės įsiskolinimo koeficientas yra 0,61 ir tai rodo, kad beveik du trečdaliai bendrovės veiklos yra finansuojama skolintomis lėšomis. Bendrovės įsipareigojimai 2018 m. pabaigoje buvo 424 tūkst. Eur ir per pastaruosius trejus metus augo 42,1 proc. Įmonės įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis yra 159 proc. Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinei veiklai būtinos transporto priemonės yra įsigyjamos išperkamosios nuomos būdu, šis rodiklis yra išnaudotas bendrovės efektyviai veiklai ir, esant poreikiui, jau nebus galimybės didesniems kreditiniams įsipareigojimams.

Išsamesni duomenys apie finansinius bei veiklos rodiklius (tūkst. Eur) ir jų pokytį per pastaruosius 3 metus pateikiami lentelėje:

Rodikliai	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Ilgalaikis turtas	306	382	471
Trumpalaikis turtas	430	235	216

Atsargos	17	21	21
Per vienerius metus gautinos sumos	64	67	95
Pinigai	348	146	100
Turtas iš viso	746	630	693
Nuosavas kapitalas	443	379	267
Mokėtinos sumos ir kiti įsipareigojimai	297	247	424
Pardavimo pajamos	1575	1593	1676
Pardavimo savikaina	1078	1173	1284
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	497	420	392
Benrosios ir administracinės sąnaudos	488	496	510
Grynasis pelnas (nuostoliai)	13	-65	-112

Apibendrinant bendrovės ūkinės-finansinės veiklos analizę galima daryti išvadą, kad bendrovė kryptingai vykdo veiklą, tačiau yra priklausoma nuo finansavimo.

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.1. Vidinė aplinka

Keleivių poreikius patenkinti viešojo transporto sistema yra viena svarbiausių kiekvieno rajono infrastruktūrinių elementų. Rokiškio rajone UAB „Rokiškio autobusų parkas“ yra didžiausia bendrovė atliekanti šią funkciją. Bendrovės teikiamos paslaugos yra orientuotos į naudą visuomenei ir užtikrina bendrovės ilgalaikės veiklos aktualumą.

Kolektyvas turi didelę patirtį keleivių vežimo srityje, kuri leidžia optimaliai organizuoti veiklos procesus. 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 darbuotojų amžius – 54 metai. Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis prieš mokesčius – 671 Eur (autobusų vairuotojų – 692 Eur). Didžiausią problemą bendrovei kelia autobusų vairuotojų kaita, dėl to nukenčia paslaugos kokybė. Pasigendama patyrusių ir kvalifikuotų specialistų autobusų su kompiuterine įranga remontui ir priežiūrai. Didelis darbuotojų amžiaus rodiklis ir žemas atlyginimas yra ta problema, kuriai privalu skirti dėmesio, o spartesnis darbo užmokesčio augimas sudarytų sąlygas pritraukti jaunesnių darbuotojų.

Metai iš metų nebuvo pakankamo dėmesio autobusų parko atnaujinimui, todėl dabar jis yra apgailėtinos būklės. Apleistos remonto dirbtuvių patalpos, žmonės dirba labai sunkiomis sąlygomis, langai, durys nekeistos, sienos neapšiltintos. Iš eksploatuojamų 45 autobusų tik 11 autobusų yra iki 20 metų amžiaus, kiti jau baigia savo techninius resursus. Akivaizdu, kad tokiais autobusais negalima suteikti patrauklios keleiviams paslaugos. Visuomet lieka rizika, kad keleiviai nepasieks kelionės tikslo. Dėl dažnų gedimų senų autobusų metinė rida ženkliai mažesnė, nes tenka dažnai juos remontuoti. Atsiranda papildomų kaštų paruošiant autobusus techninei apžiūrai. Kad pasikeistų situacija reikalingos milžiniškos investicijos, tačiau bendrovė jau išnaudojusi visus galimus resursus.

Bendrovė daug dėmesio skiria veiklos kokybei ir šiuolaikiškoms paslaugoms klientams, kurios formuoja įmonės teigiamą įvaizdį, leidžia bendrovei prisitaikyti prie technologinių naujovių ir būti pažangia įmone, galinčia pasiūlyti ne tik keliones, bet ir platų susijusių paslaugų spektrą. Tuo tikslu užtikrinamas nemokamas Wi-Fi interneto ryšys autobusų stotyje ir 11 maršrutinių autobusų, informaciją apie paslaugas bei autobusų tvarkaraščius klientams pasiekama ne tik interneto svetainėje, bet ir socialiniame Facebook tinkle. Bendrovė

teikia siuntų gabenimo paslaugą. Autobusų stotyje užtikrinamos galimybės atsiskaityti mokėjimo kortelėmis, galima naudotis bagažo saugojimo paslauga.

2.2. Išorinė aplinka

UAB „Rokiškio autobusų parkas“ 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.

Esamų tiesioginių konkurentų įtaka bendrovės veiklai jaučiama, nes susikertant bei vietomis dubliuojantis UAB „Rokiškio autobusų parkas“ ir kitų vežėjų autobusų maršrutams, dalis klientų naudoja pravažiuojančių autobusų paslaugomis. Pagrindiniai UAB „Rokiškio autobusų parkas“ vietiniuose maršrutuose yra privatūs vežėjai, o tolumoje susisiekimo maršrutuose didžiųjų miestų vežėjai. Tenka konkuruoti su didžiosiomis šalies privačiomis keleivių vežėjų kompanijomis, tokiomis kaip „TOKS“, KAUTRA“. Jų galimybės versle daug didesnės, nes stipresnės techninės bazės ir aptarnauja ekonomiškai naudingesnius maršrutus, todėl bendrovė nustatydama bilietų kainas tolimuosiuose maršrutuose turi atsizvelgti į jų diktuojamas sąlygas.

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 „Rokiškio autobusų parkas“ 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 būti 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 mokiniai, senjorai bei asmenys nuolat vykstantys į darbą viešuoju transportu. Ši klientų grupė yra labai jautri kainų augimui. Kylančios bilietų kainos paskatina klientus vykti į darbą nuosavu transportu, kooperuojantis su kolegomis ar kaimynais. Gerėjantis visuomenės pragyvenimo lygis, augančios pajamos ir darbo užmokesčiai skatina gyventojams tenkančių privačių transporto priemonių skaičiaus augimą, atitinkamai gyventojai mažiau naudojami visuomeninio transporto paslaugomis. Naudojimosi viešojo transporto paslaugomis apimtis mažina ir populiarėjantis važiavimas dviračiais bei dviračių takų plėtra. Rokiškio miestas yra pakankamai retai apgyvendintas, vyrauja 1-2 aukštų namai. Miestas koncentruotas sąlyginai nedidelėje teritorijoje, kurioje svarbiausi miesto taškai nesunkiai pasiekiami pėsčiomis, tai nėra palanku viešojo transporto plėtrai. Didesnė gyventojų koncentracija yra tik mikrorajone. Rokiškio rajono seniūnijų pagrindinis traukos centras išlieka Rokiškio miestas, nes čia sukonzentruotos gydymo, mokymo, socialinės, prekybos ir kitos aptarnaujačios gyventojus įstaigos. Tačiau centralizuojant gydymo, mokymo, bankų paslaugas keleivių srautai mažėja.

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

Šiuo metu nėra galimybės pasinaudoti Europos sąjungos fondo lėšomis, nes pagal ES priemonę 04.5.1-TID-R-518 „Vietinio susisiekimo viešojo transporto priemonių parko atnaujinimas“ kur remiama veikla - nekenksmingų aplinkai viešojo transporto priemonių įsigijimas regionuose Rokiškio rajono savivaldybė nutarė neteikti projekto kaip neduodančio ekonominės naudos ir ekonomijos rajonui.

Su didele konkurencija bendrovė susiduria teikdama autobusų nuomos paslaugas užsakomaisiais reisais. Šių paslaugų rinkoje yra didelė tiekėjų konkurencija. Bendrovė, vykdydama šią veiklą siekia elgtis sąžiningai ir atsakingai. Autobusų nuomos paslaugos prisideda prie bendrovės veiklos geresnio rezultato užtikrinimo ir šių paslaugų atsisakyti neketinama, tačiau visada privalu teikti pirmenybę keleivių vežimui reguliariaisiais reisais. 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.

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 reglamentuoja skelbtiną informaciją, rengtiną ataskaitas ir kitus teiktinus dokumentus. Rajono savivaldybė neturi aiškios strategijos dėl viešojo transporto paslaugų teikimo ir plėtros, o būsimi savivaldybių tarybų rinkimai 2019 metais gali nulemti nenumatytus pokyčius šioje veikloje.

Ekonominiai veiksniai labai svarbūs bendrovės veikloje. Ekonominės situacijos šalyje pokyčiai lemia tiek bendrovės pajamas, tiek sąnaudas ir atitinkamai veikia bendrovės vystymosi procesus. Stiprėjanti ekonomika lemia keleivių 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 ketverius metus (2015 – 2018 m.) minimalus darbo užmokestis šalyje padidėjo 33 procentais, o vidutinis darbo užmokestis – 31 procentu. Bendrovėje vidutinis darbuotojų darbo užmokestis per tą patį laikotarpį išaugo tik 23 procentais ir sudaro 71 procentą nuo vidutinio darbo užmokesčio šalyje. Vidutinio darbo užmokesčio bendrovėje santykis su šalies vidutiniu darbo užmokesčiu yra panašus ir ankstesniais metais.

Socialiniai veiksniai, tokie kaip demografinių rodiklių pokyčiai, tiesiogiai veikia viešojo transporto paslaugų plėtrą. Gyventojų skaičiaus mažėjimas, aktyvi emigracija kelia rimtus išūkius bendrovei. Socialinių tinklų plėtra, virtualus bendravimas priverčia tobulinti bendrovės komunikacijos priemones.

Technologiniai, aplinkosauginiai veiksniai turi tiesioginę reikšmę viešojo transporto veiklai. Naujų technologinių diegimas gali prisidėti prie keleivių komforto, gamtos taršos mažinimo. Bendrovei nuolat būtina stebėti naujoves ir jų pritaikymo galimybes bendrovės veikloje.

Teisiniai veiksniai bendrovės veikloje taip pat turi didelę reikšmę. Nauji asmens duomenų apsaugos reikalavimai, elektroninių sąskaitų atsiradimas, minimalaus darbo užmokesčio didinimas ir kiti panašūs įvykiai, nepaisant jų kuriamo gėrio, bendrovei gali didinti išteklių poreikį jų 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 suvestinė

Atsižvelgus į bendrovės potencialą bei turimus išteklius, toliau apibendrinami aplinkos analizės rezultatai, išskiriami bendrovės veiklai įtaką turintys faktoriai, kurie taps pagrindu UAB „Rokiškio autobusų parkas“ strategijai 2019–2023 metų laikotarpiui:

<p style="text-align: center;">STIPRIOSIOS PUSĖS</p> <p>Ilgametė patirtis Darbuotojų profesionalumas Pastovi rinka Nuostolingų vietinių maršrutų dotavimas Išvystyta papildomų paslaugų veikla Nauja moderni autobusų stotis Kolektyvinė sutartis su darbuotojais</p>		<p style="text-align: center;">SILPNOSIOS PUSĖS</p> <p>Didelių investicijų reikalaujantis autobusų parkas Remonto bazės atnaujinimo poreikis Didelės autobusų eksploatacijos sąnaudos Reguliuojama autobusų bilietų kaina Modernių technologijų poreikis Darbo užmokesčio didinimo poreikis</p>
<p style="text-align: center;">GALIMYBĖS</p> <p>ES struktūrinių fondų lėšos atsinaujinimui Naujų technologijų panaudojimas Profesionalų pritraukimas į bendrovės valdybą Palanki akcininko politika Strateginio planavimo poveikis efektyvumui</p>		<p style="text-align: center;">GRĖSMĖS</p> <p>Gyventojų skaičiaus mažėjimas Lietuvoje ir rajone Degalų kainos augimas Veiklos perdavimas privatiems vežėjams Alternatyvių susisiekimo priemonių plėtra Neigiamas veiklos reguliavimo poveikis Profesionalių jaunų darbuotojų trūkumas</p>

3.MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

Bendrovės misija - užtikrinti Rokiškio rajono gyventojams ir svečiams profesionalų, patrauklių, patogų ir šiuolaikišką susisiekimą viešuoju transportu. Nuolat investuoti į paslaugas bei darbuotojų darbo kokybės gerinimą.

Bendrovės vizija – moderni ir šiuolaikiška įmonė, teikianti aukščiausios kokybės paslaugas ir suteikianti patrauklias darbo sąlygas savo darbuotojams.

Bendrovės vertybės:

Profesionalumas. Nuolat siekti patikimo ir profesionalaus partnerio ir paslaugų teikėjo reputacijos. Kokybiškai ir saugiai teikti paslaugas keleiviams. Būti pasirengusiems greitai ir optimaliai spręsti nenumatytas ar ekstremalias situacijas. Glaudžiai bendradarbiauti kolektyve, įgyvendinant bendrovės tikslus. Siekti naudoti pažangias technologijas.

Dėmesys darbuotojams. Nuolat laikytis saugos bei sveikatos reikalavimų. Aprūpinti darbuotojus būtinomis ir naudingomis darbo priemonėmis. Siekti sumažinti vidutinio darbo užmokesčio atotrūkį nuo šalies vidutinio darbo užmokesčio. Užtikrinti mokymosi ir tobulėjimo sąlygas.

4.STRATEGIJOS KRYPTYS, TIKSLAI

4.1. Bendrovės strateginė kryptis – visapusiškai panaudojant bendrovės žmogiškuosius ir materialinius išteklius, teikti kokybiškas viešojo susisiekimo paslaugas, kasmet siekti komercinių paslaugų vystymo galimybių, užtikrinti bendrovės akcininko, valdybos iškeltų tikslų įgyvendinimą.

4.2. Strateginiai tikslai

Formuojant bendrovės veiklos strategiją yra išskiriami pagrindiniai strateginiai tikslai:

Užtikrinti pelningą veiklą. Gebėjimas uždirbti pelną yra būtinas bendrovės gyvybingumui. Didinti pajamas, esant reguliuojamai kainodarai yra sudėtinga, tačiau pajamų augimą galima pasiekti gerinant paslaugų kokybę bei efektyviai išnaudojant turimą infrastuktūrą. Būtina kontroliuoti bendrovės išlaidas, ieškoti lėšų sutaupymo galimybių, atsisakyti nereikalingų procesų. Tinkama turimo autobusų parko priežiūra, ilgalaikių sprendimų priėmimas gedimų skaičiaus mažinimui, sumažintų autobusų remonto išlaidas. Griežtinti atsarginių dalių įsigijimą, darant apklausas, rengiant konkursus bei pasirašant palankesnes sutartis.

Atnaujinti autobusų parką. Naujų autobusų įsigijimas teigiamai veikia paslaugų pelningumą, patrauklumą bei draugiškumą aplinkai. Nauji, mažesnės talpos autobusai naudoja mažiau degalų, mažesnės sąnaudos aptarnavimui, be to yra patrauklesni keleiviams.

Gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Atsižvelgiant į keleivių poreikius užtikrinti optimalų paslaugų kokybės lygį. Nuolat stebėti technologines naujoves, įvertinant jų panaudojimo galimybes bendrovės veikloje. Nuolat palaikyti išorės ir vidaus švarą, kultūringai ir profesionaliai aptarnauti klientus. Skirti didelį dėmesį informacijai apie teikiamas paslaugas ir pasikeitimus.

Gerinti darbo sąlygas ir didinti darbuotojų motyvaciją. Labai svarbu, kad darbuotojai darbe jaustųsi patogiai, nes nuo to tiesiogiai priklauso darbo našumas ir požiūris į atliekamą darbą. Būtina siekti užtikrinti motyvuojantį darbo užmokestį darbuotojams.

4.3. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai

Strateginiams tikslams pasiekti numatyti uždaviniai ir jų priemonės:

Uždaviniai	Priemonės	Esami rodikliai	Numatomi rodikliai	Finansavimo šaltinis, planuojamas lėšų poreikis	Įvykdymo terminas
I strateginis tikslas: užtikrinti pelningą veiklą					
1. Pajamų didinimas	1. Plėsti užsakomuosius reišius, ieškant galimybių sudaryti sutartis su kelionių agentūromis.	28 tūkst. Eur	Padidinti apyvartą 5 procentais per metus	Bendrovė	2019-2023 m.
	2. Stiprinti keleivių kontrolę. Organizuoti netikėtus autobusų ekipažo patikrinimus, kad nebūtų vežami keleiviai be bilietai ir teisingai būtų pritaikomos valstybės numatytos lengvatos.	1200 patikrinimų per metus	1400 patikrinimų per metus	Bendrovė	2019-2023 m.
	3. Ieškoti galimybių, dėl 2000 m. rugšėjo 22 d. sutarties Nr.16 „Dėl keleivių vežiojimo kelių transporto reguliaraus susisiekimo maršrutais“ papildymo punktu, kuris numatytų 5 procentų pelno maržą dengiant nuostolius vietiniuose maršrutuose.	0 %	5%	Rokiškio r. savivaldybė, 5,6 tūkst. Eur, metams	2019 m.
	4. Efektyviai išnaudoti kitas veiklas: padangų montavimo, reklamos ant autobusų, patalpų, kiemo aikštelės nuomą, jas reklamuojant internete, spaudoje.	Internetė	Atnaujinti reklamą spaudoje kas ketvirtį	Bendrovė	2019-2023 m.
	5. Įvertinti esamų maršrutų tikslingumą ir naujų maršrutų poreikį. Reisų skaičiaus, važiavimą atitinkamomis dienomis didinimo ir mažinimo tikslingumą esamuose maršrutuose.	Kartą per mėn.	Nuolat. Esant poreikiui koreguoti	Bendrovė	2019-2023 m.

	6.Peržiūrėti tarpmiestinius maršrutus ir išsiaiškinti jų tikslumą: Rokiškis-Kaunas ; Rokiškis- Šiauliai; Rokiškis-Vilnius per Molėtus ir Giedraičius.	Lentelė žemiau tekste	Esant poreikiui koreguoti arba nutraukti		2019 m.
2.Sąnaudų mažinimas	1.Įsigyti autobusų diagnostikos įrangos programą.	Nėra	1 vnt.	Bendrovė, 1 tūkst. Eur	2019 m. I ketv.
2.strateginis tikslas: atnaujinti autobusų parką					
1.Autobusų įsigijimas	1.Įsigyti naujus tarpmiestinius autobusus 19-22 sėdimų vietų.	Nėra	Du autobusai	Rokiškio r. savivaldybė, 160 tūkst. Eur	2019 m.
	2.Įsigyti naujų priemiestinių autobusų 19 sėdimų vietų.	Nėra	10 autobusų	Rokiškio r. savivaldybė, 400 tūkst. Eur	2019-2023 m.
3.strateginis tikslas: gerinti teikiamų paslaugų kokybę					
1.Kompleksinis paslaugos kokybės gerinimas	1.Užbaigti „Vintra“ sistemos darbus, įdiegiant visuose autobusuose GPS (stebėti, valdyti ir kontroliuoti bendrovės transportą).	GPS įranga 5 autobusuose	GPS įranga 37 autobusuose	Bendrovė	2019-2020 m.
	2.Didinti viešojo transporto saugumą, pravedant vairuotojams instruktažus.	Neinstrukuojama	Du kartus per metus	Bendrovė	2019-2023 m.
	3.Siekti kultūringo aptarnavimo kokybės. Vairuotojams paruošti atmintines, organizuoti mokymus.	Nėra	Mokymai, du kartus per metus	Bendrovė	2019-2023 m.
	4.Sukurti interneto svetainėje ir socialiniame Facebook tinkle keleivių apklausos anketą apie teikiamų paslaugų kokybę ir poreikius.	Nėra	1 vnt.	Bendrovė	2019 m. II pusm.
4.strateginis tikslas: gerinti darbo sąlygas ir didinti darbuotojų motyvaciją					
1.Sąnaudų energetiniam ištekliams mažinimas	1.Pakeisti remonto dirbtuvių langus ir vartus.	Susidėję	410 kv.m	Rokiškio r. savivaldybė, 75 tūkst. Eur	2019-2020 m.
	2.Apšiltinti remonto dirbtuvių	Nešiltint	1200 kv.m	Rokiškio r.	2023

	sienas.		os		savivaldybė, nėra šamatos	m.
	3.Įrengti remonto dirbtuvėse dūmų ištraukiamąją ventiliaciją.		Nėra	1 vnt.	Rokiškio r. savivaldybė, nėra šamatos	2023 m.
2.Darbo sąlygų gerinimas	1.Suremontuoti remonto dirbtuvių buitines patalpas darbuotojams.		Neatitinka higienos reikalavimų	40 kv. m.	Bendrovė, 7 tūkst. Eur	2020-2021 m.
3.Personalo ugdymas	2.Sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą.		Dalinė	1 vnt	Bendrovė	2021-2023 m.
	1.Skatinti asmenines iniciatyvas.		Nėra	Paruošti siūlymų-pageidavimų dėžutę	Bendrovė	2019 m.

Strateginiai tikslai nusako, kam skiriamas įmonės išskirtinis dėmesys organizuojant veiklą bei nustatant prioritetus. Nors vienas iš tikslų yra užtikrinti pelningą veiklą, tačiau to pasiekti, esant nepalankiai tiek vidaus ir išorės aplinkai yra gana sudėtinga. Todėl veiklos strategija yra nukreipta į jau teikiamų paslaugų apimčių išsaugojimą ir jų gerinimą. Į taupymo planus nesiekama įtraukti darbo užmokesčio, nes tai prieštarautų bendrovės strateginei kryptčiai didinti darbuotojų motyvaciją. Bendrovės strateginių tikslų pasiekimui, optimizuojant maršrutus ir panaudojant visas šnaudų mažinimo galimybes numatomi siektini rodikliai.

Rodiklis	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
Pajamos 1 km/Eur								
Miesto maršrutuose	0,80	0,77	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76
Priemiesčio maršrutuose	0,62	0,59	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
Tarpmiesčio maršrutuose	0,57	0,58	0,61	0,61	0,60	0,60	0,60	0,60
Šnaudos 1 km/ Eur								
Miesto maršrutuose	0,76	0,78	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82
Priemiesčio maršrutuose	0,69	0,75	0,76	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77
Tarpmiesčio maršrutuose	0,59	0,63	0,69	0,65	0,64	0,63	0,63	0,63
Dyzelino vidutinės šnaudos 100 km/l								
Miesto maršrutuose	25	24,9	25,9	25	25	25	25	25
Priemiesčio maršrutuose	21,4	21,6	22,2	22	21	21	20,9	20,8

Tarpmiesčio maršrutuose	24	23,7	23,8	22,9	21,9	21	20,5	20
-------------------------	----	------	------	------	------	----	------	----

Igyvendinant 1.strateginio tikslo: užtikrinti pelningą veiklą, pajamų didinimo ir sąnaudų mažinimo priemones kurios numatytos visam laikotarpiui turi būti vykdomos nuolat, bet didelio pajamų augimo nenumatoma, tikėtina išlaikyti esamą lygį.

Užsakomųjų reisų plėtra nors ir prisideda prie bendrovės pelningumo, tačiau esminės įtakos neturi, nes bendrovės pajamose sudaro tik 1,6 procento.

1.strateginio tikslo 1. uždauoties 6. priemonės rodikliai:

Peržiūrėjus nuostolingiausius tarpmiestinius maršrutus: Rokiškis-Kaunas (išv.5.35 val.); Rokiškis- Šiauliai (išv.7.00 val.); Rokiškis- Vilnius per Molėtus ir Giedraičius (išv.9.50 val.) ir numačius jų atsisakyti laukiami veiklos rezultatai, atsižvelgiant į 2018 m. rezultatus lentelėje:

Maršrutas	Pajamos, tūkst. Eur	Tiesioginės sąnaudos, tūkst. Eur.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos, tūkst. Eur	Veiklos rezultatas, tūkst. Eur	Atsisakius šių maršrutų nuostoliai sumažėtų, tūkst. Eur
Kaunas	52	57	17	-22	5
Šiauliai	69	75	22	-28	6
Vilnius per Giedraičius	69	72	21	-24	3
	190	204	60	-74	14

Bendrovės pajamos per metus sumažėtų 190 tūkst Eur, sąnaudos - 204 tūkst. Eur, nuostoliai sumažėtų 14 tūkst. Eur, o 60 tūkst. Eur nuostolių pasiskirstytų kitiems maršrutams ir pablogintų jų rezultata. 5 vairuotojai netektų darbo vietų, atsilaisvintų 2,5 autobuso.

Igyvendinus 2.strateginio tikslo priemones, įsigijus du naujus 19-22 sėdimų vietų trpmiestinius ir du 19 sėdimų vietų priemiesčio autobusus ir atsisakius keturių senų didesnės talpos autobusų, degalų sąnaudos sumažėtų apie 30 tūkst. Eur per metus arba 8 procentais, bendros sąnaudos 1,7 procento. Taip atnaujinus autobusų parką jau būtų galima sumažinti remonto darbuotojų skaičių vienu darbuotoju, darbo sąnaudos sumažėtų apie 12 tūkst. Eur arba 1,3 procento per metus. Tačiau šios priemonės bus galima įgyvendinti tik gavus Rokiškio rajono savivaldybės finansavimą.

Dėl minimalios mėnesinės algos didinimo darbo užmokesčio augimas 2019 m. bendras sąnaudas padidins apie 27 tūkst. Eur arba 3 procentais. Todėl įvertinus visus veiksnius, nenumatant degalų kainų augimo, prognozuojamas sąnaudų lygis vienam km/Eur išliks panašus kaip ir 2018 m.

4.4.Finansinės prognozės

Finansinės prognozės parengtos pagrindiniams, stabilesniems bendrovės veiklos rodikliams vertinant trejų praėjusių metų duomenis ir strategijos laikotarpio metų numatomus duomenis. Finansinės prognozės neapima veiklos rodiklių ir išvestinių rodiklių, kurie analizuojami kasmetinėse veiklos ataskaitose, vertinant bendrovės veiklos rezultatus. Finansinėms prognozėms įtaką gali turėti aplinkos veiksniai, todėl labai svarbu finansines prognozes peržiūrėti kasmet, jas koreguoti, o prireikus, papildant strategiją naujais uždaviniais, priemonėmis.

Šios strategijos finansinės prognozės daromos laikantis nuostatos, kad tiek bendrovės veikla, tiek šalies ekonomika augs stabiliai, nenumatant didelių sukretimų 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:

Rodiklis	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
Pardavimo pajamos	1575	1593	1676	1486	1480	1480	1480	1480
Pardavimo savikaina	1079	1173	1284	1065	1030	1025	1020	1015
Bendrosios ir administracinės sąnaudos	488	496	510	500	500	495	490	485
Kitos veiklos rezultatai	9	14	7	10	15	18	21	24
Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	4	3	1	6	5	4	3	2
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	13	-65	-112	-75	-40	-26	-12	2

5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

Įgyvendinant strateginį planą bus siekiama įtraukti iniciatyvius darbuotojus. Bus nuolat vykdoma strategijos įgyvendinimo proceso ir rezultatų nuolatinė ir periodinė stebėseną bei analizė. Bendrovės direktorius, po strategijos patvirtinimo, paskirs atsakingus darbuotojus ir pavės jiems numatytų strateginių tikslų ir priemonių įvykdymo stebėseną. Einamiesiems metams papildomai pagal poreikį bus rengiami ir konkretizuojami strategiją atitinkantys veiklos planai, numatoma atsakomybė, atskaitomybė bei reikalingi ištekliai.

Svarbų vaidmenį sprendžiant aktualius strategijos įgyvendinimo klausimus atlieka bendrovės valdyba.

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.

Direktorius

Virginijus Matulka