

***UŽDAROSIOS AKCINĖS
BENDROVĖS „ŠALČININKŲ
AUTOBUSŲ PARKAS“***

***2021 – 2026 METŲ STRATEGINIS
VEIKLOS PLANAS***



TURINYS

1. Bendrovės veiklos aprašymas	
2. Pagrindinės bendrovės veiklos strateginės kryptys	
3. Maršrutų optimizavimas	
4. Transporto priemonių atnaujinimas ir suvienodijimas.....	
5. Bendrovės aplinkos veiksnių analizė	
5.1. Politiniai – teisiniai veiksniai	
5.2. Ekonominiai veiksniai	
5.3. Socialiniai veiksniai	
5.4. Technologiniai veiksniai	
5.5. Finansiniai ištekliai	
5.6. Apskaitos tinkamumas	
5.7. Materialinė bazė	
5.8. Vidaus kontrolės sistema	
6. Trumpa 2020 m. veiklos analizė	
7. Strateginės kryptys.....	
7.1. Ilgalaikiai (2021-2026 m.) strateginiai tikslai	
7.2. Trumpalaikiai (metiniai) tikslai	
7.3. Uždaviniai, priemonės ir ištekliai metiniams tikslams pasiekti.....	
8. Strategijos įgyvendinimo stebėseną	

1. BENDROVĖS VEIKLOS APRAŠYMAS

Uždaroji akcinė bendrovė „Šalčininkų autobusų parkas“ įsteigta 1991 m. gruodžio 31 d., rejestro Nr. 034063, įregistravimo Nr. AB 95-42.

Pagrindinė bendrovės veiklos sritis – keleivių vežimas autobusais vietinio, tolimojo ir tarptautinio reguliaraus susisiekimo kelių transporto maršrutais, kai keleiviai vežami nustatytu dažnumu pagal kompetentingos įstaigos patvirtintą autobusų eismo tvarkaraštį bei užsakomaisiais reisais.

Be keleivių vežimo nustatytais maršrutais UAB „Šalčininkų autobusų parkas“ užsiima šiomis papildomomis veiklomis: siuntų gabenimu, autobusų remontu, patalpų nuoma.

Uždaroji akcinė bendrovė „Šalčininkų autobusų parkas“ yra ribotos civilinės atsakomybės įsakymu Nr. DĮV-1092 buvo padidintas bendrovės įstatinis kapitalas iki **281 838,72** Eur, kuris suskirstytas į **9 732** paprastųjų akcijų. Vienos akcijos nominali vertė – 28,96 Eur. Visos bendrovės akcijos priklauso Šalčininkų rajono savivaldybės tarybai.

Vienintelis bendrovės akcininkas - Šalčininkų rajono savivaldybė.

Bendrovės kolegialus valdymo organas – valdyba iš 4 narių.

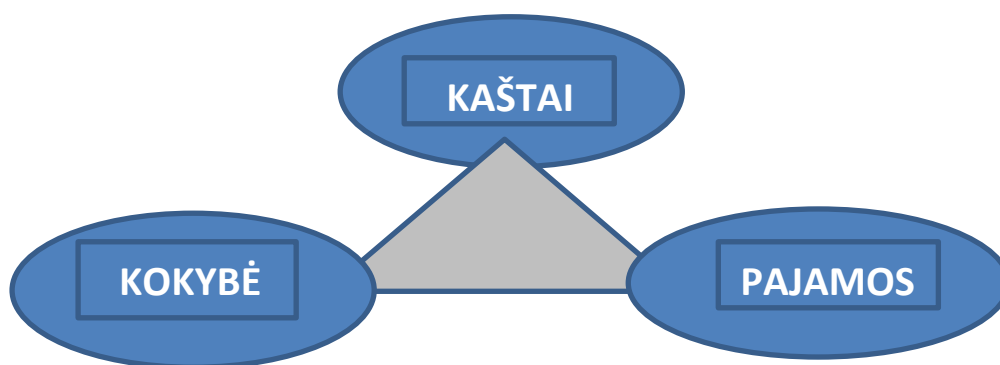
Bendrovės teisinė forma – Uždaroji akcinė bendrovė.

Bendrovės įregistravimo adresas – Vilniaus g. 7, Šalčininkai.

2. PAGRINDINĖS BENDROVĖS VEIKLOS STRATEGINĖS KRYPTYS

Formuojant Bendrovės tolimesnę veiklos strategiją, buvo išskirtos trys pagrindinės strateginės kryptys:

- **Kaštų mažinimas** – efektyviai naudojant materialinius, techninius, žmogiškuosius ir finansinius resursus, bus siekiama mažinti Bendrovės patiriamus kaštus ir didinti veiklos efektyvumą. Tai Bendrovei padės siekti geresnių finansinių rezultatų. Sutaupytos lėšos galės būti toliau investuojamos į Bendrovės veiklą ir užtikrins didesnę grąžą vienintelei Bendrovės akcininkei – Šalčininkų rajono savivaldybei.
- **Paslaugų kokybės didinimas** – atsižvelgiant į keleivių poreikius, bus siekiama didinti paslaugų kokybę ir taip užtikrinti optimalų paslaugų kokybės lygį Bendrovės keleiviams. Paslaugų kokybės didinimas yra svarbus aspektas siekiant kokybiškų viešojo transporto paslaugų Šalčininkų rajone.
- **Pajamų didinimas** – didinant pinigų surinkimą iš keleivių bei optimaliai išnaudojant turimą infrastruktūrą teikiant paslaugas į išorę, bus siekiama didinti Bendrovės pajamas. Tai padės mažinti finansinę naštą Šalčininkų rajono savivaldybei bei siekti geresnių Bendrovės finansinių rezultatų.



Visos trys strateginės kryptys yra tarpusavyje glaudžiai susijusios, todėl bus siekiama surasti optimalų jų tarpusavio balansą: siekti optimalaus paslaugų kokybės lygio už patrauklią kainą keleiviams su mažais kaštais Šalčininkų rajono savivaldybei. Tikslui pasiekti buvo išskirtos strateginės Bendrovės iniciatyvos, kurios yra tiesiogiai susijusios su viena ar daugiau strateginių Bendrovės veiklos krypčių.

Strategijoje kiekviena iniciatyva aptarta detalai ir nurodyti konkretūs darbai, kurie turi būti atlikti kiekvienai strateginei iniciatyvai įgyvendinti. Darbų terminai ir atsakingi Bendrovės padaliniai yra strateginio plano pabaigoje pateiktame strategijos įgyvendinimo tvarkaraštyje.

3. MARŠRUTŲ OPTIMIZAVIMAS

Bendrovė teikia keleivių vežimo paslaugas 53 reguliariais maršrutais. Bendrovės maršrutų trasos bei grafikai sudaromi ir koreguojami bendradarbiaujant su Šalčininkų rajono savivaldybės administracija, kurios vienas pagrindinių veiklos tikslų yra formuoti viešojo transporto veiklos strategiją ir organizuoti jos įgyvendinimą. Įvertinant vykstančius pokyčius, yra sudaryta komisija - peržiūrėti ir optimizuoti Bendrovės autobusų maršrutus.

Maršrutų optimizavimu bus siekiama, kad su kiek įmanoma mažesniais kaštais būtų pervežama kiek įmanoma daugiau keleivių ir kartu būtų užtikrinamas atitinkamas susiekimo lygis viešuoju transportu Šalčininkų rajono savivaldybėje. Optimizuojant maršrutus bus atsižvelgiama ne tik į galimybes mažinti kaštus ir didinti keleivių skaičių, bet ir į socialinę viešojo transporto funkciją – būtinybę užtikrinti pakankamą susiekimo lygį tarp atskirų gyvenviečių visiems visuomenės sluoksniams. Optimizuojant maršrutus bus įgyvendinti šie darbai:

2.1. Vykdoma maršrutų optimizacija

Bus vykdomas maršrutų optimizavimas siekiant:

- I. Įvertinti esamų maršrutų tikslingumą ir naujų maršrutų poreikį – numatoma atlikti detalią Bendrovės maršrutų peržiūrą siekiant įvertinti, ar nėra reikalingos esamų maršrutų korekcijos ir ar nėra naujų maršrutų poreikio. Peržiūrint maršrutus bus siekiama užtikrinti optimalią Bendrovės maršrutų tinklę, atsižvelgiant į susiekimo lygį tarp atskirų objektų (mokslo, sveikatos, prekybos ir kitų įstaigų).
- II. Įvertinti reisų skaičiaus didinimo ir mažinimo tikslingumą esamuose maršrutuose – siekiant užtikrinti optimalius reisų dažnius bus peržiūrėti kiekvieno maršruto keleivių srautai ir identifikuoti maršrutai, kuriuose reisų skaičiaus korekcijos yra tikslingos. Ieškant galimybių didinti reisų skaičių, kai keleivių srautas didžiausias, bus siekiama pakelti paslaugų kokybės lygį (trumpesni intervalai). Maršrutuose, kur keleivių srautas yra mažas, bus siekiama reisų skaičių mažinti.
- III. Optimalaus transporto priemonių dydžio parinkimas – bendradarbiaujant su Šalčininkų rajono savivaldybės administracija, maršrutuose su mažiausiu keleivių srautu bus ieškoma galimybių eksploatuoti mažuosius autobusus, o maršrutuose su didžiausiu keleivių srautu – didesnę talpą turinčius autobusus. Didelį keleivių srautą turinčiuose maršrutuose yra tikslinga eksploatuoti didesnės talpos autobusus, kuriuose yra daugiau vietos keleiviams. Mažą keleivių srautą turinčiuose maršrutuose pakanka mažųjų autobusų, kurių eksploatacija yra pigesnė.

Maršrutų optimizavimas yra glaudžiai susijęs su visomis trimis strateginėmis kryptimis – Bendrovės patiriami kaštai tiesiogiai priklauso nuo transporto priemonių nuvažiuojamo atstumo. Tuo pačiu platesnis maršrutų tinklėlis ir didesnis viešojo transporto dažnumas yra vieni pagrindinių viešojo transporto kokybės parametru, pagal kuriuos keleiviai renkasi, ar naudotis viešuoju transportu.

4. TRANSPORTO PRIEMONIŲ ATNAUJINIMAS IR SUVIENODIJIMAS

Šiuo metu Bendrovė eksploatuoja 52 autobusus, kurių vidutinis amžius 24 m., tuo tarpu Europos Sąjungos viešojo transporto priemonių amžiaus vidurkis apie 8 metus. Iš viso Bendrovė eksploatuoja 7 skirtingų modelių autobusus, tačiau dažnai vienodo modelio autobusai turi skirtingas modifikacijas. Iš 52 eksploatuojamų autobusų 16 yra mažesnės talpos transporto priemonės. Bendrovė 2020 metais iš savo apyvartinių lėšų įsigijo 4 naudotus Mercedes - Benz autobusus.

Senos transporto priemonės nėra ekonomiškos ir komfortiškos keleiviams. Seniausi autobusai naudoja daugiau kuro ir yra dažniau remontuojami, todėl jų eksploatacija yra brangesnė. Taip pat autobusų remontą komplikuoja didelis skirtingų autobusų modifikacijų skaičius. Dėl to reikia daugiau skirtingų atsarginių detalių, trūkstant specializacijos ilgėja remonto laikas. Atnaujinus ir suvienodinus Bendrovės autobusus, būtų ne tik sumažinti keleivių pervežimo kaštai, bet ir pagerėtų keleivių vežimo kokybė.

Išanalizavus įmonės turimus duomenis buvo nustatyta, kad ekonomiškai naudingiausia būtų įsigyti naudotus 5–10 metų senumo autobusus ir juos eksploatuoti 8–12 metų. Kuo autobusų amžius didesnis, tuo jie rinkoje yra pigesni ir atitinkamai turi mažesnius kapitalo kaštus. Didėjant amžiui, kartu didėja ir eksploatavimo kaštai (didėja kuro sąnaudos, reikalingi dažnesni remonto ir aptarnavimo darbai). Pažymėtina, kad gavus finansinę ES paramą, dalis kapitalo kaštų yra kompensuojami, todėl yra tikslinga pirkti naujas transporto priemones.

5. BENDROVĖS APLINKOS VEKSNŲ ANALIZĖ

Politiniai – teisiniai veiksniai

Bendrovė savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Susisiekimo ministro įsakymais, Lietuvos transporto saugos administracijos nutarimais, Šalčininkų rajono savivaldybės tarybos sprendimais, bendrovės nuostatais ir kitais teisės aktais. Autobusų parko atnaujinimui didelę įtaką turi ES bei valstybinę politiką, numatanti gaires viešojo transporto atnaujinimui. Patvirtintuose ES paramos aprašuose yra tvirtinami transporto priemonių tipai bei jų naudojamos ekologiško kuro rūšys, kurių įdiegimas į bendrovės veiklą dažnai būna neatsiperkantis bei sukeliantis priežiūros problemų.

Ekonominiai veiksniai

Bendrovės finansinė būklė priklauso nuo Lietuvos Respublikos ekonominės situacijos, Vyriausybės nutarimų (mokesčių korekcijų, minimalaus atlyginimo pakeitimų ir kt.), bankų kreditavimo sąlygų pokyčiai, Šalčininkų rajono savivaldybės tarybos nustatytų keleivių vežimo kainų. Didelę įtaką daro dyzelinio kuro, atsarginių detalių kainų pokyčiai.

Socialiniai veiksniai

Pagrindinė bendrovės veiklos sritis – keleivių pervežimas vietinio ir tolimojo susisiekimo maršrutais, todėl viena iš aktualiausių problemų, su kuriomis susiduriama pastaruoju metu – kasmetinis keleivių skaičiaus mažėjimas. Jį įtakoja mažėjantis Šalčininkų rajono gyventojų skaičius (2015 metais – 32705 gyventojai, 2020 metais – 30521 gyventojai), uždaromos mokyklos, kintantis moksleivių skaičius, besikeičianti gyventojų elgsena, didėjantis lengvųjų automobilių skaičius.

Technologiniai veiksniai

Kasmet mažėjantis keleivių skaičius įtakoja didelių 49 – 55 vietų autobusų keitimą į mažesnius ir ekonomišknesnius iki 35 vietų autobusus. Optimizuojant personalo skaičių, darbinių operacijų efektyvumą, bendrovė privalo diegti informacines technologijas, kurios palengvintų vidinių procesų vykdymą ir kontrolę.

Finansiniai veiksniai

Pagrindinės bendrovės veiklos pajamos gaunamos iš moksleivių ir keleivių vežimo visais maršrutais (tolimojo, vietinio susisiekimo maršrutais, užsakomaisiais reisais). Tai sudaro apie 95 procentus visų įmonės pajamų. Nuostolius, susidarancius vietinio susisiekimo maršrutuose, kompensuoja Šalčininkų rajono savivaldybė. Tolimojo susisiekimo maršrutuose patirti nuostoliai nekompensuojami. Kitos pajamos uždirbamos iš bendrovės teikiamų komercinių paslaugų: patalpų nuoma, autobusų stoties operacijų (įvažiavimas į stotį, siuntų gabanimas).

Apskaitos tinkamumas

Bendrovės apskaitos sistema atitinka nustatytus reikalavimus. Buhalterinė apskaita vykdoma vadovaujantis galiojančiais Lietuvos Respublikos teisės aktais. Bendrovės buhalterinę apskaitą vykdo vyr. buhalterė. Bendrovėje naudojama buhalterinės, apskaitos programa „Edrana“, kuri atitinka bendrovės pajėgumus, veiklos sritis.

Materialinė bazė

Bendrovė turi 52 autobusus. Transporto priemonės yra susidėvėjusios 68 procentų.

Bendrovės veikloje naudojami autobusai pagal pagaminimo metus:

1. Iki 10 m. – 8
2. 15 – 20 m. - 21
3. virš 20 m. – 13

Tam, kad bendrovė galėtų toliau vykdyti savo pagrindinę veiklą, būtinas nuolatinis transporto priemonių atnaujinimas ne tik mažesniais, ekonomišknesniais bet ir didesnėmis transporto priemonėmis.

Bendrovė nuolatos dirba dėl tinkamos remonto bazės sukūrimo. Dabartiniu metu Autobusų stotis rekonstruojama. Bus atnaujintas Autobusų stoties pastatas, sutvarkyta teritorija aplink.

Vidaus kontrolės sistema

Bendrovės veikla kasmet audituojama nepriklausomos audito įmonės. Auditoriaus išvada apie bendrovės finansinę būklę pateikiama svarstyti Šalčininkų rajono savivaldybės valdybai. Vairuotojų darbo kokybė ir drausmė tikrinama maršrutų stotelėse atliekant tarpinius keleivių skaičiaus ir turimų bilietų patikrinimus.

6. TRUMPA 2020 M. VEIKLOS ANALIZĖ

Įmonės ekonominiai rezultatai (pelnas ar nuostolis) per ataskaitinį laikotarpį yra parodomi pelno (nuostolio) ataskaitoje. Laikotarpiui pasibaigus, parengiama apibendrinanti ataskaita – Balansas. Taip gaunama informacija apie tai, kokie yra įmonės laikotarpio duomenys.

Įmonės ataskaitinių, metų ūkinė-finansinė veikla per 2020 buvo pelninga – 4 306,68 Eur

Bendros pajamos per ataskaitinį laikotarpį sudarė 1 672 939,40 Eur.

Sąnaudos per ataskaitinį laikotarpį sudarė 2 108 074,10 Eur.

Gauta iš Užimtumo tarnybos subsidija 159 410,57 Eur

2020 m. birželio 26 d. Šalčininkų rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-407 įmonei buvo suteikta garantija Šalčininkų rajono savivaldybės biudžeto lėšomis UAB „Šalčininkų autobusų parkas“ imant ilgalaikę 210 000 Eur (dviejų šimtų dešimties tūkstančių eurų) banko paskolą, skirtą viešojo transporto atnaujinimui bei įsipareigojimams pagal 2015 m. liepos 28 d. kredito sutartį Nr. 174919318-K1, refinansuoti.

Įmonės finansinio lizingo įsipareigojimas 2020 metais sudarė 132 425 Eur ir yra susijęs su keturių naujų autobusų markės ISUZU bei vieno turistinės klasės autobuso MERCEDES įsigijimu.

7. STRATEGINĖS KRYPTYS

Formuojant bendrovės veiklos strategiją, yra išskiriami pagrindiniai strateginiai tikslai:

- **Pajamų didinimas** – gerinant paslaugų kokybę bei efektyviai išnaudojant turimą infrastruktūrą, teikiant papildomas komercines paslaugas siekiama didinti Bendrovės pajamas. Optimizuojant maršrutus siekiama, kuo mažesniais kaštais būtų pervežama kiek įmanoma daugiau keleivių.
- **Sąnaudų mažinimas** – efektyviai naudojant materialinius, techninius, žmogiškuosius ir finansinius resursus siekiama mažinti Bendrovės patiriamus kaštus ir didinti veiklos efektyvumą. Tai padės Bendrovei siekti geresnių finansinių rezultatų. Sutaupytos lėšos būtų investuojamos į bendrovės veiklą. Bendrovė mažina atsarginių dalių ir remonto sąnaudas panaudojant visus įmanomus darbo resursus, griežtinant atsarginių dalių įsigijimą, darant apklausas, rengiant konkursus bei pasirašant pa lankesnes sutartis.
- **Teikiamų paslaugų kokybės gerinimas** – atsižvelgiant į keleivių poreikius siekiama didinti paslaugų kokybę ir taip užtikrinti optimalų paslaugų kokybės lygį Bendrovės keleiviams. Siekdami, kad keleiviai naudotųsi viešojo transporto paslaugomis įvertinsime svarbiausius klientų keliamus reikalavimus. Keleiviai viešajame transporte nori jaustis saugūs, atsižvelgia

į transporto priemonių išorės ir vidaus švarą, tikisi profesionalios aptarnavimo kokybės. Didelis dėmesys skiriamas į informavimą apie pasikeitusias paslaugas.

- **Darbų sąlygų gerinimas** – labai svarbu pasirūpinti, kad darbuotojai darbe jaustųsi komfortiškai ir jaukiai. Būtina pasirūpinti jų tinkamomis darbo sąlygomis, nuo kurių tiesiogiai priklauso ir jų darbo našumas. Darbinė aplinka turi būti patogi, jauki ir šilta.

ILGALAIKIAI (2021 – 2026 M.) STRATEGINIAI TIKSLAI

1. Užtikrinti keleivių vežimo vietinio/priemesčio reguliaraus susisiekimo kelių transporto, Šalčininkų rajono savivaldybės nustatytais maršrutais, paslauga;
2. Plėsti užsakomųjų maršrutų tinklą;
3. Siekti pelningos veiklos, vykdant priimtus įsipareigojimus;
4. Siekti išlikti pažangia ir pirmaujančia visuomeninio transporto įmone Šalčininkų rajone.
5. Sudaryti ir palaikyti saugias darbo sąlygas, užtikrinti darbuotojams sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį ir aplinką.

TRUMPALAIKIAI (METINIAI) TIKSLAI

1. Turimos remonto bazės naujinimas bei stiprinimas.
2. Keleivių srautų tyrimai vietinio / priemesčio reguliaraus susisiekimo maršrutuose.
3. Bendrovės teikiamų paslaugų kokybės ir įvaizdžio gerinimas.
4. Patrauklių darbo sąlygų darbuotojams užtikrinimas, jų tobulėjimo skatinimas.

UŽDAVINIAI, PRIEMONĖS IR IŠTEKLIAI METINIAMS TIKSLAMS PASIEKTI

<i>TIKSLAS</i>	<i>UŽDAVINYS</i>	<i>ĮGYVENDINIMO TERMINAI</i>	<i>IŠTEKLIAI</i>
<i>Remonto bazė stiprinimas</i>	Stabdžių tikrinimo stendo įsigijimas ir įrengimas	2022 – 2023 mm.	Turimos nuosavos lėšos
	Autodiagnostinės įrangos įsigijimas	2022 m.	Turimos nuosavos lėšos
	Mobilaus keltuvo įsigijimas	2023 m.	Turimos nuosavos lėšos
<i>Turimų transporto priemonių atnaujinimas</i>	Įsigyti 1 – 3 autobusus	2022 m.	Turimos nuosavos ir skolintos lėšos
	Įsigyti 1 – 3 autobusus	2023 m.	Turimos nuosavos ir skolintos lėšos
	Įsigyti 1 – 3 autobusus	2024 m.	Turimos nuosavos ir skolintos lėšos
	Įsigyti 1 – 3 autobusus	2025 m.	Turimos nuosavos ir skolintos lėšos

<i>Keleivių srautų analizę reguliaraus susisieki mo maršrutuose</i>	15-25 % esamų maršrutų keleivių srautų ištyrimas	2022 m.	Turimi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai
	15-25 % esamų maršrutų keleivių srautų ištyrimas	2023 m.	Turimi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai
	15-25 % esamų maršrutų keleivių srautų ištyrimas	2024 m.	Turimi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai
<i>Teikiamų paslaugų kokybės ir bendrovės įvaizdžio gerinimas</i>	Vairuotojų – konduktorių aprūpinimas vienoda apranga	2022 – 2024 mm.	Turimos nuosavos lėšos
	Informacijos skelbimo ekranų įrengimas autobusuose	2022 – 2025 mm.	Turimos nuosavos lėšos
	Kelių transporto priemonės ekipažo nepriekaištingo ir paslaugaus su keleiviais elgesio normų peržiūrėjimas, atnaujinimas ir darbuotojų supažindinimas su jomis	2021 – 2026 mm.	Turimi žmogiškieji ištekliai
	Keleivių kontrolės stiprinimas	2021 – 2026 mm.	Turimi žmogiškieji ištekliai
<i>Patrauklių darbo sąlygų darbuotojams užtikrinimas, jų tobulėjimo skatinimas</i>	Kasmet peržiūrėti darbuotojų darbo užmokestį, taikyti skatinimo priemones	2021 – 2026 mm.	Turimos nuosavos lėšos
	Rengti darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus	2021 – 2026 mm.	Turimos nuosavos lėšos

8. 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.

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.

Direktorė

Teresa Butrimovič