

# VEIKLOS STRATEGIJA

## 2024 – 2028 metai



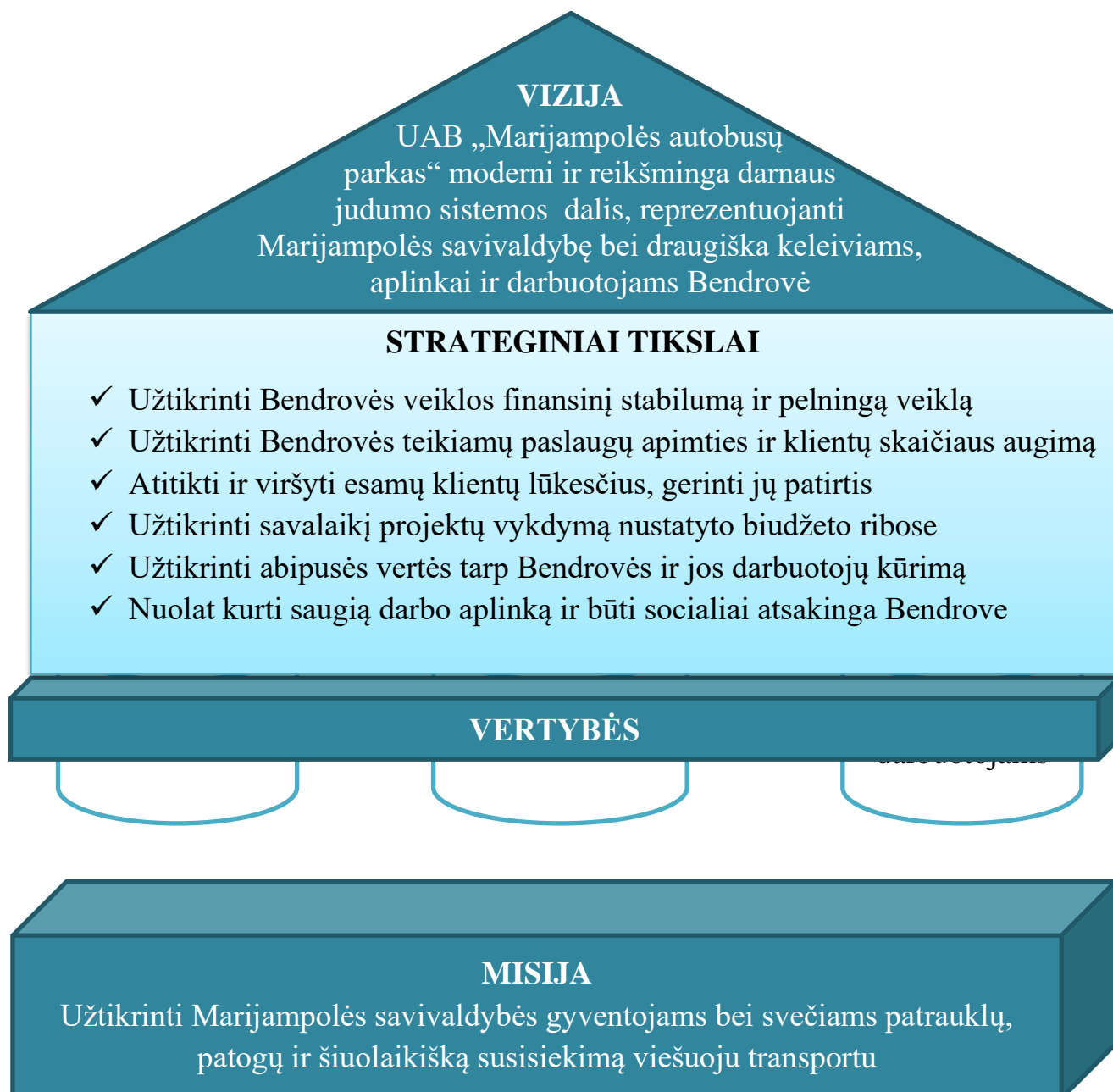
2024 m.  
Marijampolė

### **Vadovo žodis:**

*Pristatome Jums uždarnosios akcinės bendrovės „Marijampolės autobusų parkas“ veiklos strategiją. Šiame strateginiame plane mes atskleidžiame mūsų viziją, misiją, vertiname dabartinę padėtį ir numatome ateities iššūkius bei galimybes. Tai yra dokumentas, kuris sudėlioja pagrindinius kryptingus veiksmus ir leidžia visiems Bendrovės nariams suprasti, ko mes siekiame ir kaip tai padarysime. Mes kviečiame visus bendruomenės narius prisijungti prie šio kelio ir dėti bendras pastangas siekiant bendrų tikslų. Linkime, kad šis strateginis planas taptų mūsų įkvėpimu ir veiksmų vadovu, o jo įgyvendinimas pateisintų mūsų lūkesčius.*

*Pagarbiai, direktorė Dalytė Venčkauskienė*

## **VEIKLOS STRATEGIJOS SANTRAUKA**



## TURINYS

1. VEIKLA IR IŠTEKLIAI	4
1.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra	4
1.2. Pagrindinė veikla	6
1.3. Ištekliai	8
2. APLINKOS ANALIZĖ	12
2.1. Vidinė aplinka	13
2.2. Išorinė aplinka	17
2.3. SSGG analizė	20
3. VEIKLOS STRATEGIJA	21
3.1. Vizija, misija ir vertybės	21
3.2. Strateginiai tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo priemonės ir rodikliai	21
3.3. Veiklos strategijos įgyvendinimo stebėseną	27

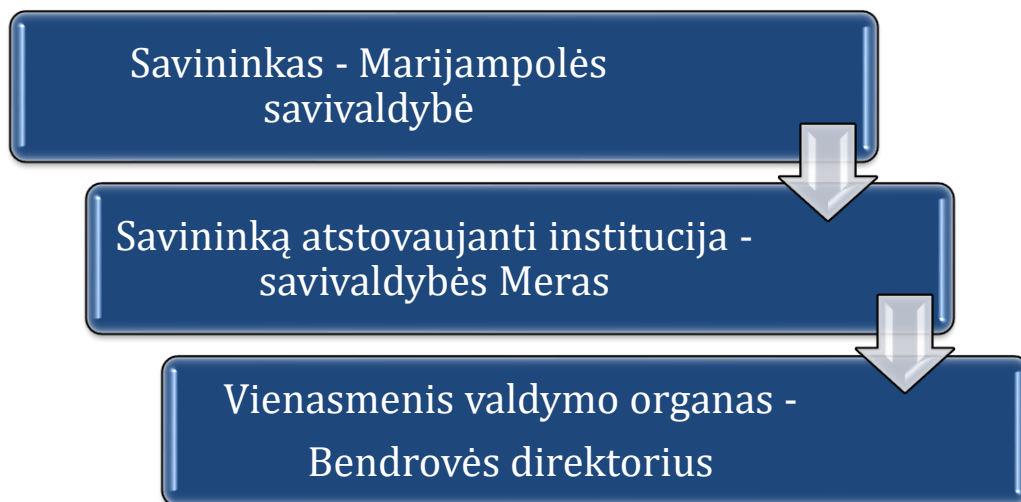
## 1. VEIKLA IR IŠTEKLIAI

### 1.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra

Uždaroji akcinė bendrovė „Marijampolės autobusų parkas“ (toliau – Bendrovė arba UAB „Marijampolės autobusų parkas“), įmonės kodas 251168030, juridinių asmenų registre įregistruota 1992 m. kovo 13 d. kaip valstybinė įmonė Marijampolės valstybinis autobusų parkas. 1995 m. gegužės 4 d. Bendrovė buvo pertvarkyta į uždaroją akcinę bendrovę, o laikotarpiu nuo 1997 m. kovo 28 d. iki 2003 m. liepos 14 d. Bendrovė turėjo specialios paskirties uždarnosios akcinės bendrovės statusą. 2018 m. sausio 2 d. užbaigus reorganizavimo procesą prie Bendrovės buvo prijungta kita Marijampolės savivaldybei nuosavybės teise priklausanti bendrovė – UAB „Marijampolės autobusų stotis“, kurios juridinio asmens kodas iki prijungimo buvo 302439102. UAB „Marijampolės autobusų parkas“ įstatinis kapitalas yra 2 141 765,76 Eur. Bendrovės įstatinis kapitalas padalintas į 73 956 vienetus paprastųjų vardinių akcijų, kurių vienos nominali vertė yra 28,96 Eur. Bendrovės akcijos yra nematerialios ir visos nuosavybės teise priklauso Marijampolės savivaldybei. Akcijų suteikiamas turtines ir neturtines teises Bendrovėje įgyvendina savivaldybės vykdomoji institucija – Marijampolės savivaldybės Meras teisės aktų nustatyta tvarka.

Bendrovės vienasmenis valdymo organas – Bendrovės direktorius. Stebėtojų taryba ir valdyba Bendrovėje nesudaromi. Bendrovė nėra kitų juridinių asmenų steigėja, akcininkė ar dalininkė.

#### Bendrovės nuosavybės teisių valdymo schema:



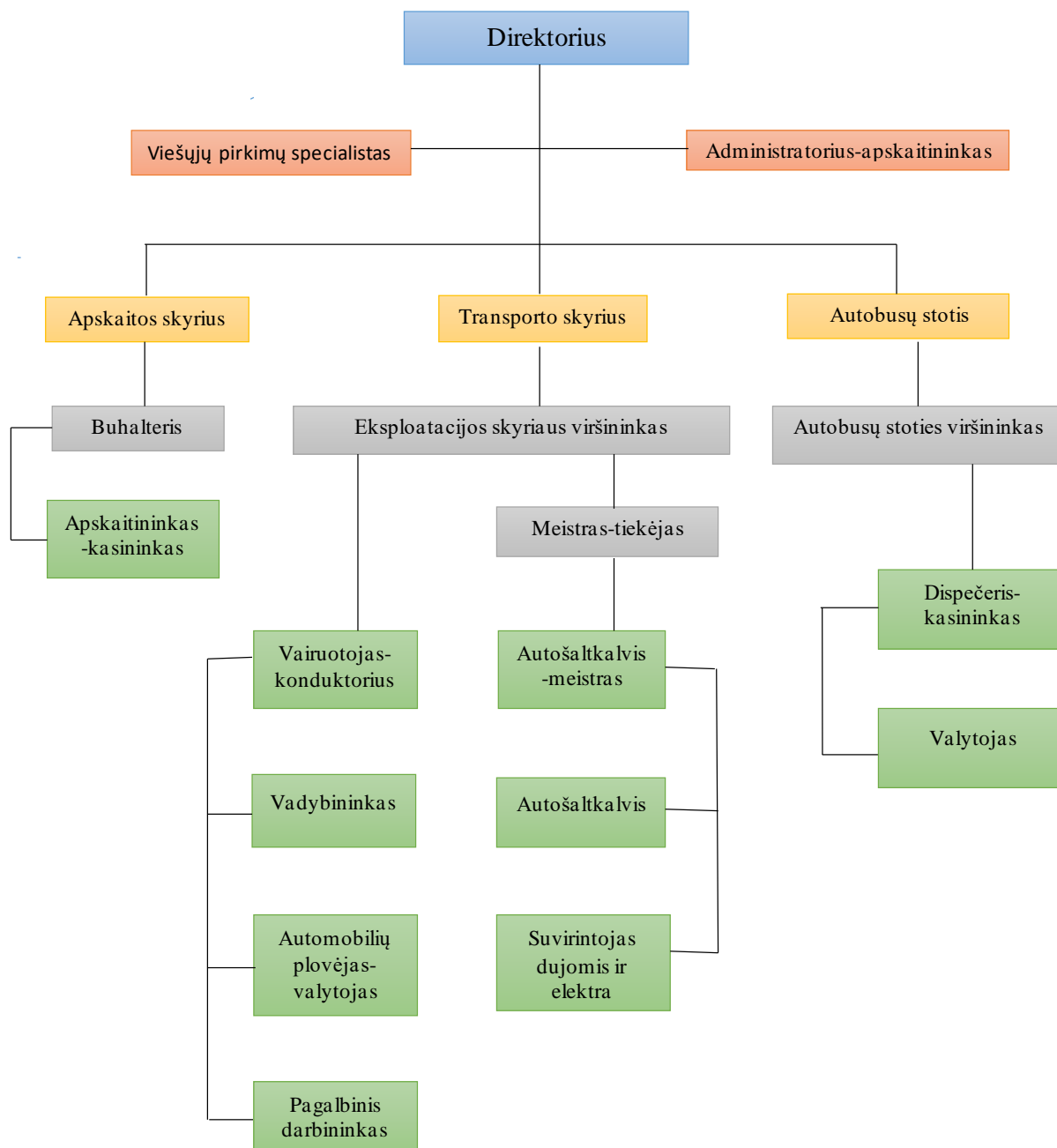
Bendrovės direktoriaus pareigas eina Dalytė Venčkauskienė.

Kiti Bendrovės darbuotojai reikšmingai prisidedantys prie Bendrovės veiklos strategijos (toliau – strategijos) rengimo, įgyvendinimo, stebėsenos bei atnaujinimo – bendrovės direktoriui pavaldūs Bendrovės skyrių vadovai: eksploatacijos skyriaus viršininkas,

autobusų stoties viršininkas, buhalteris bei kiti iniciatyvūs Bendrovės darbuotojai. Organizacinė Bendrovės struktūra užtikrina tinkamą informacijos perdavimą ir atskaitomybę. Kiekvieno padalinio darbuotojams informacija perduodama per padalinio vadovą, kiekvieno padalinio darbuotojai atsiskaito savo tiesioginiams vadovams, o pastarieji – direktoriui.

**Bendrovės valdymo schema:**

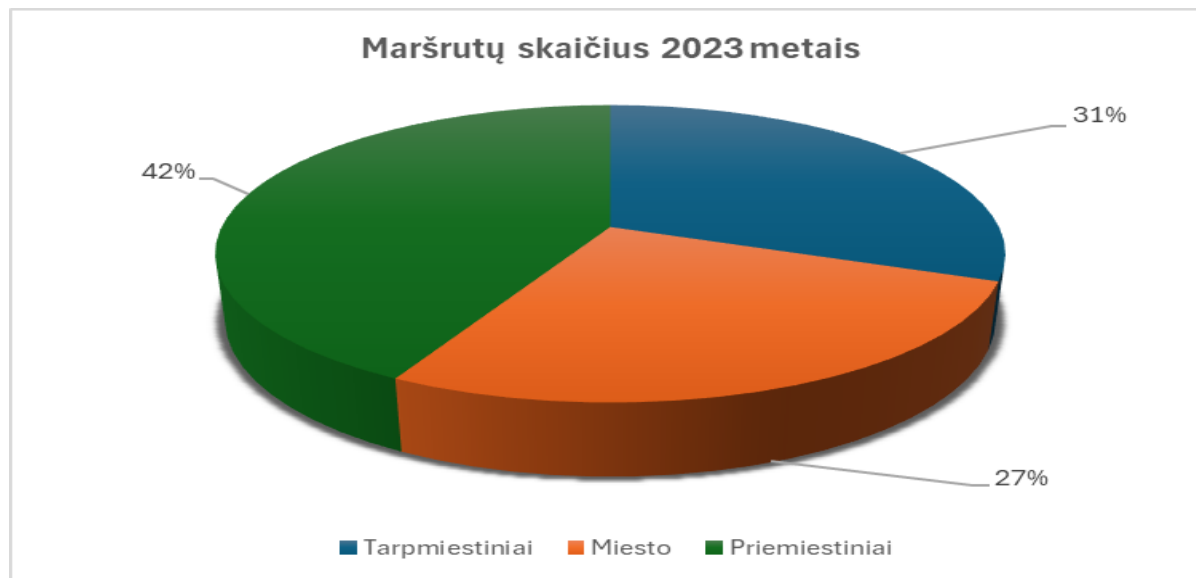
**UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „MARIJAMPOLĖS AUTOBUSŲ PARKAS“ VALDYMO STRUKTŪRA**



## 1.2. Pagrindinė veikla

Pagrindinė UAB „Marijampolės autobusų parkas“ veikla – keleivių pervežimas vietinio ir tarpmiestinio susisiekimo maršrutais. Bendrovė aptarnauja 26 maršrutus:

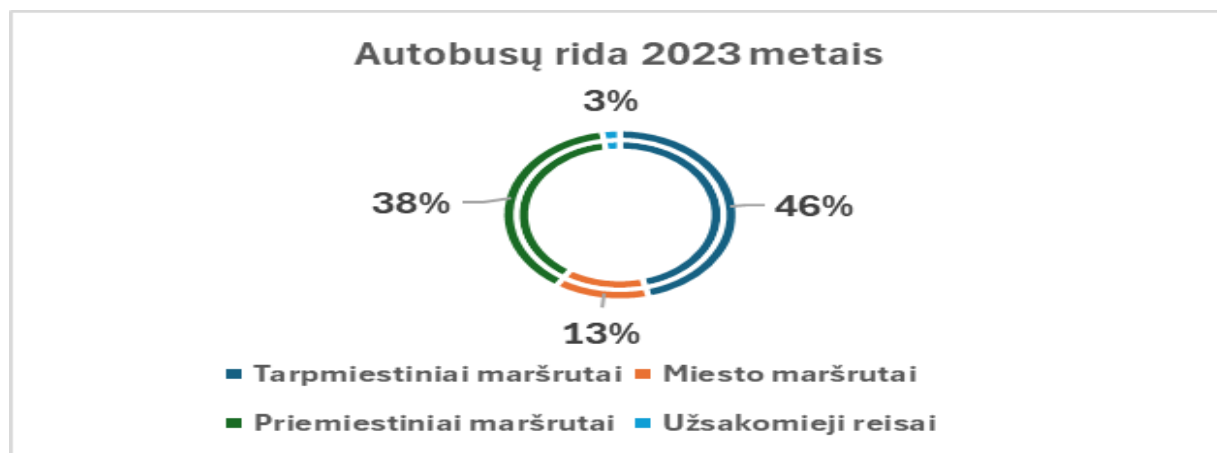
### Aptarnaujami maršrutai pagal rūšis:



Aptarnaujamų maršrutų skaičius turėtų išlikti stabilus artimiausius penkerius metus. 2024 metų vasario 27 d. pasirašytas susitarimas „Dėl 2023 metų birželio 27 d. sutarties dėl keleivių vežimo pakeitimo. Sutartis tapo neterminuota ir leidimai vežti keleivius tolimojo susisiekimo kelių transporto maršrutais tapo neterminuoti. Patys maršrutai ir jų reisų tankis periodiškai peržiūrimi ir keičiami atsižvelgiant į vartotojų poreikius bei siekiant veiklos efektyvumo.

Bendrovės autobusai aptarnaujamais maršrutais ir užsakomaisiais reisais per 2023 metus nuvažiavo 2,7 mln. km. Per paskutinius penkerius metus Bendrovės autobusų rida išaugo 231,2 tūkst. km, arba 9,4 proc. Didžiausia autobusų rida tenka tarpmiestiniams maršrutams:

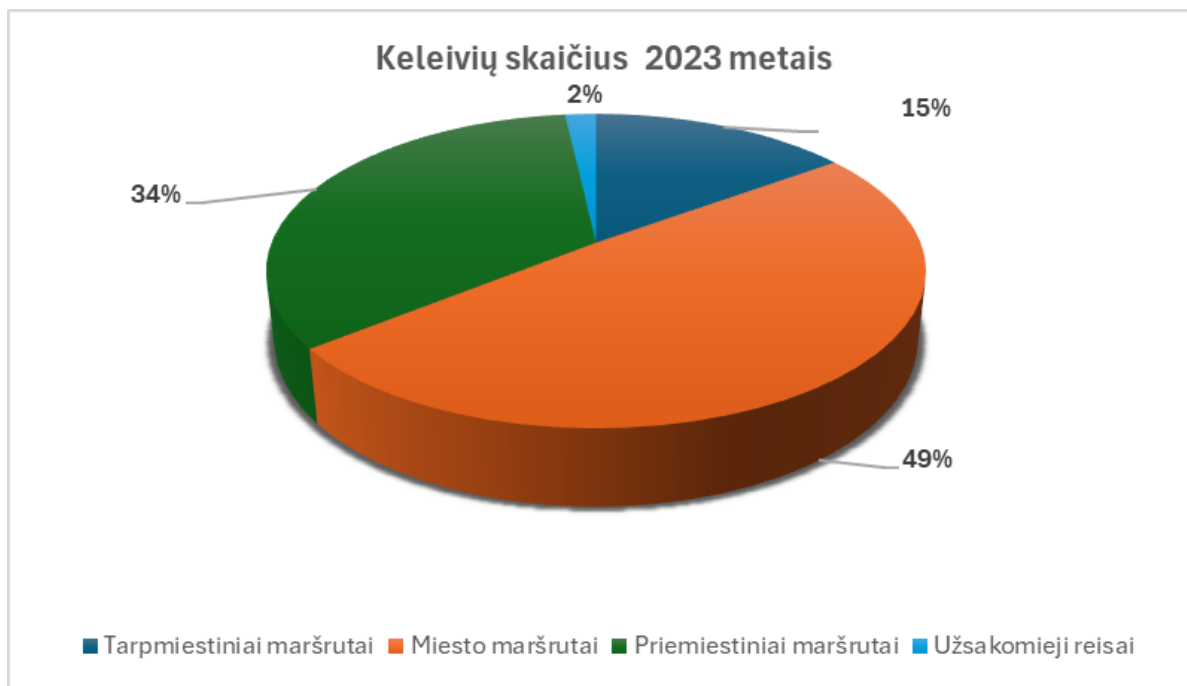
### Autobusų rida pagal maršrutų rūšis:



Metai	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autobusų rida, viso, tūkst. km	2 461,5	2 458,9	1 667,8	1 694,1	2 492,2	2 690,1
t. sk. miesto maršrutais	378,7	354,5	208,7	292,5	353,7	353,3
t. sk. priemiestiniais maršrutais	284,2	281,7	243,6	323,0	1 010,7	1 032,1
t. sk. tarp miestiniais maršrutais	1 581,3	1 584,2	1 067,6	758,4	1 048,3	1 238,6
t. sk. užsakomaisiais reisais	217,3	238,5	147,9	317,2	79,5	66,1

Bendrovė aptarnaujamais maršrutais ir užsakomaisiais reisais 2023 m. pervežė 851,4 tūkst. keleivių. Per paskutinius penkerius metus keleivių skaičius išaugo 133 tūkst. arba 17,5 proc. Daugiausiai keleivių pervežama miesto maršrutais.

### Keleivių kiekis pagal maršrutų rūšis:



Metai	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Keleivių sk., viso, tūkst.	758,5	724,6	354,1	397,7	758,4	851,4
t. sk. miesto maršrutais	463,4	433,8	185,8	230,1	379,9	419,5
t. sk. priemiestiniais maršrutais	67,1	65,3	50,4	68,5	258,4	288,3
t. sk. tarp miestiniais maršrutais	216,4	213,7	99,4	65,8	102,5	128,3
t. sk. užsakomaisiais reisais	11,6	11,8	18,5	33,3	17,6	15,3

Bendrovė, siekdama veikti efektyviai bendradarbiauja su Marijampolės savivaldybės administracijos Aplinkotvarkos ir infrastruktūros skyriumi ir vadovaudamasi Visuomenės aptarnavimo sutartyse numatytais šalių įsipareigojimais, savalaikiai teikia jam duomenis apie savivaldybės užsakomuosius maršrutus, jų atsiperkamumą, vykdomų klientų poreikio bei pasitenkinimo paslaugomis tyrimų rezultatus ir atitinkamai siūlo koreguoti aptarnaujamų užsakomųjų maršrutų ridas bei reisų tankį.

UAB „Marijampolės autobusų parkas“ būdama Marijampolės savivaldybės valdoma įmone siekia, kad savivaldybės biudžeto lėšos, skirtos vietinio susisiekimo paslaugų savivaldybės gyventojams užtikrinimui būtų naudojamos racionaliai, užtikrinant ir būtiną susisiekimą gyventojams, ir efektyviai naudojant savivaldybės biudžeto lėšas.

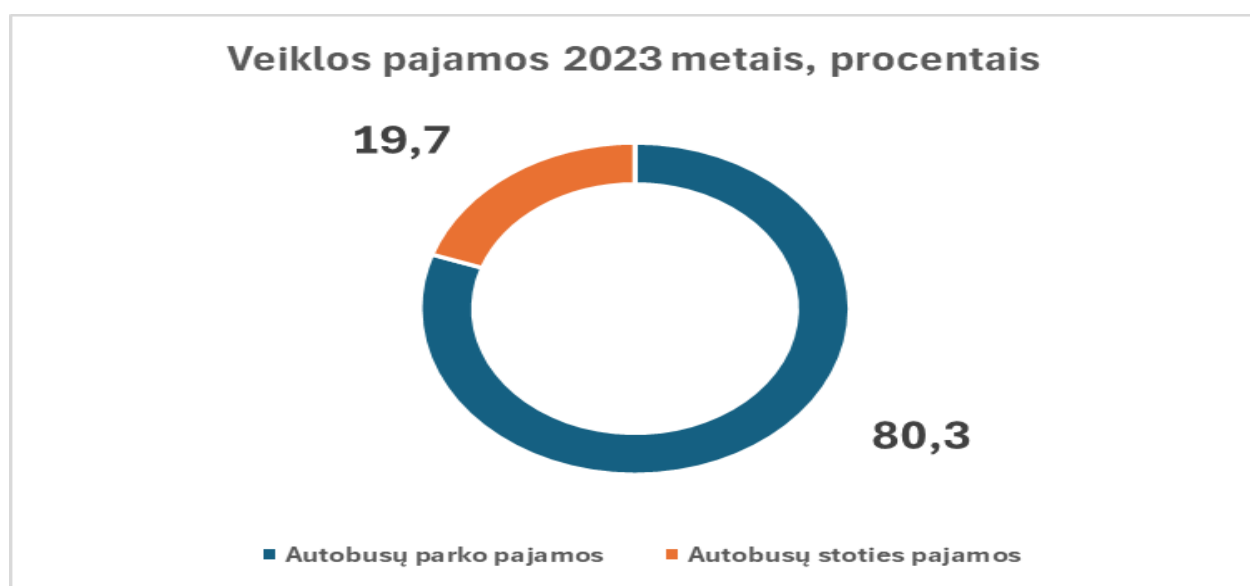
Bendrovė be pagrindinės keleivių pervežimo veiklos, vykdo ir kitas veiklas: keleiviams, autobusams ir jų ekipažams teikia autobusų stoties aptarnavimo paslaugas, nuomoja turta, atlieka transporto priemonių techninę priežiūrą bei remontą, administruoja turgavietę bei vykdo kitą su pagrindinių paslaugų teikimu susijusią veiklą.

### 1.3. Ištekliai

Bendrovė turi veiklai būtinus finansinius, materialiuosius ir žmogiškuosius išteklius.

#### Finansiniai ištekliai:

Bendrovės pagrindinius finansinius išteklius sudaro veiklos pajamos:



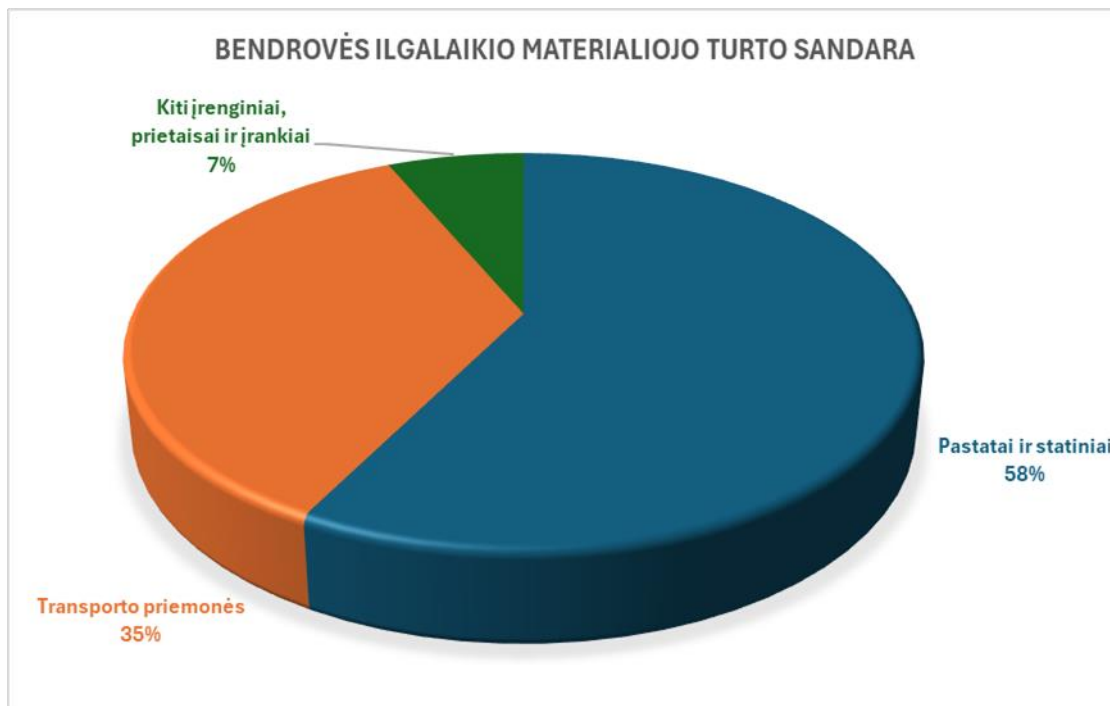
#### Veiklos pajamos pagal rūšis ir pajamų dinamika per paskutinius šešerius metus:

	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m	2022m.	2023 m.
<b>Gauta pajamų iš viso eurais:</b>	<b>1 894 549</b>	<b>2 016 494</b>	<b>1 202 570</b>	<b>1 276 022</b>	<b>2 082 826</b>	<b>2 364 979</b>
<b>Autobusų parko pajamos</b>	<b>1 464 917</b>	<b>1 582 363</b>	<b>864 489</b>	<b>971 229</b>	<b>1 672 225</b>	<b>1 898 753</b>
Miesto maršrutai	134 132	154 312	81 306	95 061	152 839	186 975
Priemiestiniai maršrutai	91 104	104 719	77 378	114 179	413 058	455 714
Tarpmiestiniai maršrutai	1 033 065	1 124 188	547 471	525 441	970 554	1 142 508
Užsakomieji reisai	157 487	158 232	116 713	202 971	121 653	109 141
Turto nuoma	35 087	38 553	38 451	32 998	2 317	0
Kita veikla	14 042	2 359	3 170	579	11 804	4 415
<b>Autobusų stoties pajamos</b>	<b>429 632</b>	<b>434 131</b>	<b>338 081</b>	<b>304 793</b>	<b>410 601</b>	<b>466 226</b>
Siuntų gabenimas	72 744	82 056	72 887	70 944	83 822	101 137
Patalpų nuoma	8 393	7 942	7 683	8 018	8 264	8 264
Pajamos už įvažiavimus	120 167	112 026	60 790	52 075	97 216	132 785
Bilietai pardavimas	28 447	29 940	13 682	14 516	28 888	33 584
Turgavietės pajamos	193 559	195 636	174 883	154 017	183 908	180,950
Kavos aparatas	5 837	4 232	2 339	0	0	0
Bagažo saugojimas	453	496	245	263	445	473
Kita veikla	0	1 803	5 572	4 930	8 058	9 033



## Materialieji ištekliai:

2023 m. pabaigoje Bendrovės valdomo ilgalaikio materialiojo turto vertė viršijo 3,6 mln. Eur.



UAB „Marijampolės autobusų parkas“ materialiuosius išteklius sudaro valdomas turtas iš kurio svarbiausias yra pagrindinei veiklai naudojamos transporto priemonės. 2021 metais Bendrovė įsigijo 2 naujus turistinio tipo 49 vietų autobusus IVECIO BUS EVADYS H. Autobusai įrengti pagal aukščiausius saugumo reikalavimus ir bus naudojami keleiviams vežti tolimojo susisiekimo maršrutais ir užsakomaisiais reisais. 2023 m. Bendrovė įsigijo 4 naujus 2023 m. pagamintus 23 vietų MB Sprinter autobusus. Šie autobusai draugiški aplinkai dėl juose sumontuotų ekonomiškų ir ypač ekologiškų EURO VI standartus atitinkančių variklių. Plačios keleivių įlipimo durys, ergonomiškos sėdynės, jaukus apšvietimas ir nepriekaištingai veikianti salono šildymo bei vėdinimo sistema užtikrina, kad kiekvienas keleivis jaustųsi itin patogiai. Autobusuose yra galimybė naudotis USB ir 230V elektros maitinimo lizdais ir taip pasikrauti nešiojamus kompiuterius, planšetes bei telefonus. Vairuotojų bei keleivių saugumą užtikrina autobusuose sumontuotos pačios moderniausios saugumo sistemos: kelio eismo juostų sekimo sistema, antiblokavimo ir antipraslydimo sistemos, lietaus / šviesos sensoriai, autobuso parkavimo sistema ir kt. Naujieji autobusai leido teikti dar patogesnę keleivių vežimo tolimojo susisiekimo ir užsakomųjų reisų paslaugą.

28 Bendrovės autobusai yra dyzeliniai, 1 – hibridinis TEMPUS CARROCERA CASTROSUA (suspaustos gamtinės dujos ir elektra) ir 7 autobusai CITY VERSUS CITELIS CARROCERA CASTROSUA yra varomi suspaustomis gamtinėmis dujomis (SGD). Gamtinių dujų degalinė – kompresorinė priklauso UAB „Marijampolės autobusų parkas“ ir UAB „SG dujos“ pagal jungtinės veiklos sutartį ir yra Bendrovės teritorijoje. Nuo 2014 m. pabaigos miesto gatvėmis važiuoja tik mažai taršiais degalais (suspaustomis gamtinėmis dujomis, praturtintomis vandeniliu) varomi autobusai. Marijampolė šiuo metu yra vienas iš trijų miestų, turinčių veikiančią hidrometano (H<sub>2</sub>NG – gamtinių dujų, praturtintų vandeniliu) infrastruktūrą.

Tokie sprendimai leidžia efektyviai saugoti miestą ir jo gyventojus nuo į aplinką transporto priemonių išmetamų kenksmingų teršalų.

#### Bendrovės eksploatuojamų autobusų sąrašas:

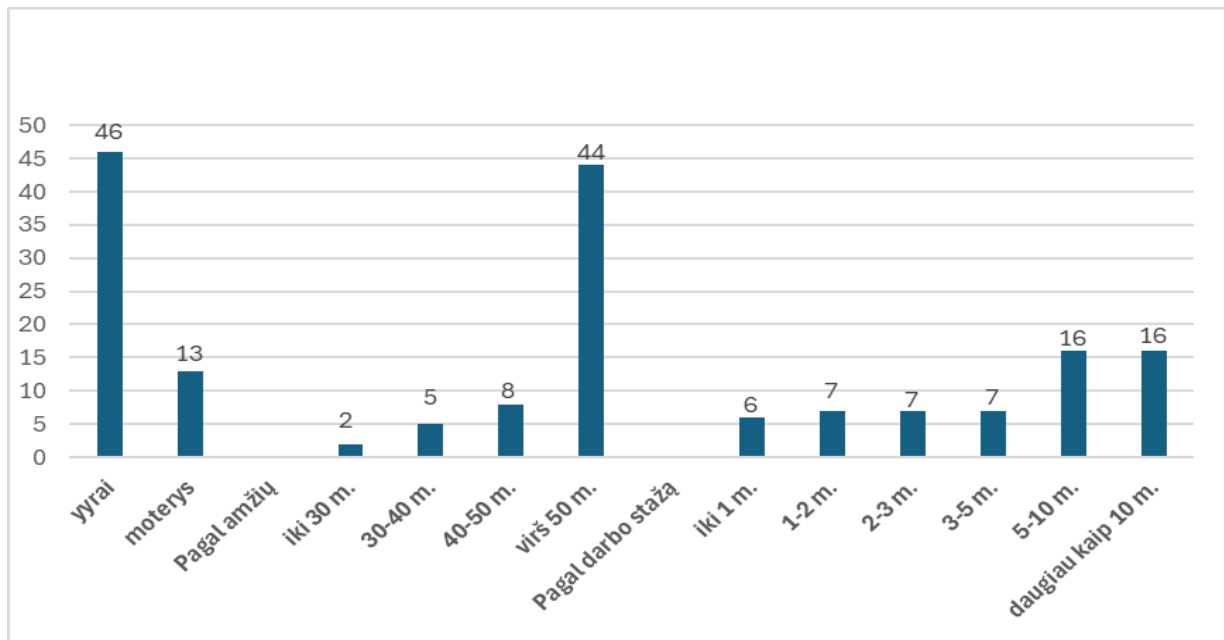
Eil. Nr.	Autobuso markė	Pagaminimo metai
1.	VW Crafter (Euro V)	2012
2.	VW Crafter (Euro V)	2012
3.	VW Crafter (Euro V)	2012
4.	VW Crafter (Euro V)	2012
5.	VW Crafter (Euro V)	2013
6.	VW Crafter (Euro V)	2013
7.	VW Crafter (Euro VI)	2017
8.	VW Crafter (Euro VI)	2017
9.	VW Crafter (Euro VI)	2017
10.	MERCEDES BENZ SPRINTER ALTAS (Euro VI)	2014
11.	MERCEDES BENZ SPRINTER ALTAS (Euro VI)	2014
12.	MERCEDES BENZ SPRINTER ALTAS (Euro VI)	2014
13.	MERCEDES BENZ SPRINTER ALTAS (Euro VI)	2014
14.	MERCEDES BENZ SPRINTER ALTAS (Euro VI)	2015
15.	MERCEDES BENZ SPRINTER ALTAS (Euro VI)	2015
16.	MERCEDES BENZ SPRINTER ALTAS (Euro VI)	2015
17.	MERCEDES BENZ SPRINTER ALTAS (Euro VI)	2015
18.	IRISUS ARWAY (Euro V)	2013
19.	IRISUS ARWAY (Euro V)	2013
20.	IRISUS ARWAY (Euro V)	2013
21.	IRISUS ARWAY (Euro V)	2013
22.	Setra S 415 GT HD (Euro V)	2013
23.	TEMPUS CARROCERA CASTROSUA (hibridas)	2014
24.	CITY VERSUS CITELIS CARROCERA CASTROSUA (SGD)	2014
25.	CITY VERSUS CITELIS CARROCERA CASTROSUA (SGD)	2014
26.	CITY VERSUS CITELIS CARROCERA CASTROSUA (SGD)	2014
27.	CITY VERSUS CITELIS CARROCERA CASTROSUA (SGD)	2014
28.	CITY VERSUS CITELIS CARROCERA CASTROSUA (SGD)	2014
29.	CITY VERSUS CITELIS CARROCERA CASTROSUA (SGD)	2014
30.	CITY VERSUS CITELIS CARROCERA CASTROSUA (SGD)	2014
31.	IVECO BUS EVADYS H (Euro VI)	2021
32.	IVECO BUS EVADYS H (Euro VI)	2021
33.	MERCEDES BENZ SPRINTER 519 (Euro VI)	2023
34.	MERCEDES BENZ SPRINTER 519 (Euro VI)	2023
35.	MERCEDES BENZ SPRINTER 519 (Euro VI)	2023
36.	MERCEDES BENZ SPRINTER 519 (Euro VI)	2023

Autobusų remontą Bendrovė vykdo savo jėgomis ir tai leidžia operatyviai vykdyti autobusų parko techninę priežiūrą, reaguoti į techninės būklės pasikeitimą bei efektyviai eksploatuoti transporto priemones. Baigus statyti remonto dirbtuves remonto darbuotojai dirba puikiai sutvarkytose patalpose, jiems sudarytos labai geros darbo sąlygos, įgyvendinti inžineriniai ir techniniai sprendimai leidžia kokybiškai atlikti visus transporto priemonių remonto ir priežiūros darbus.

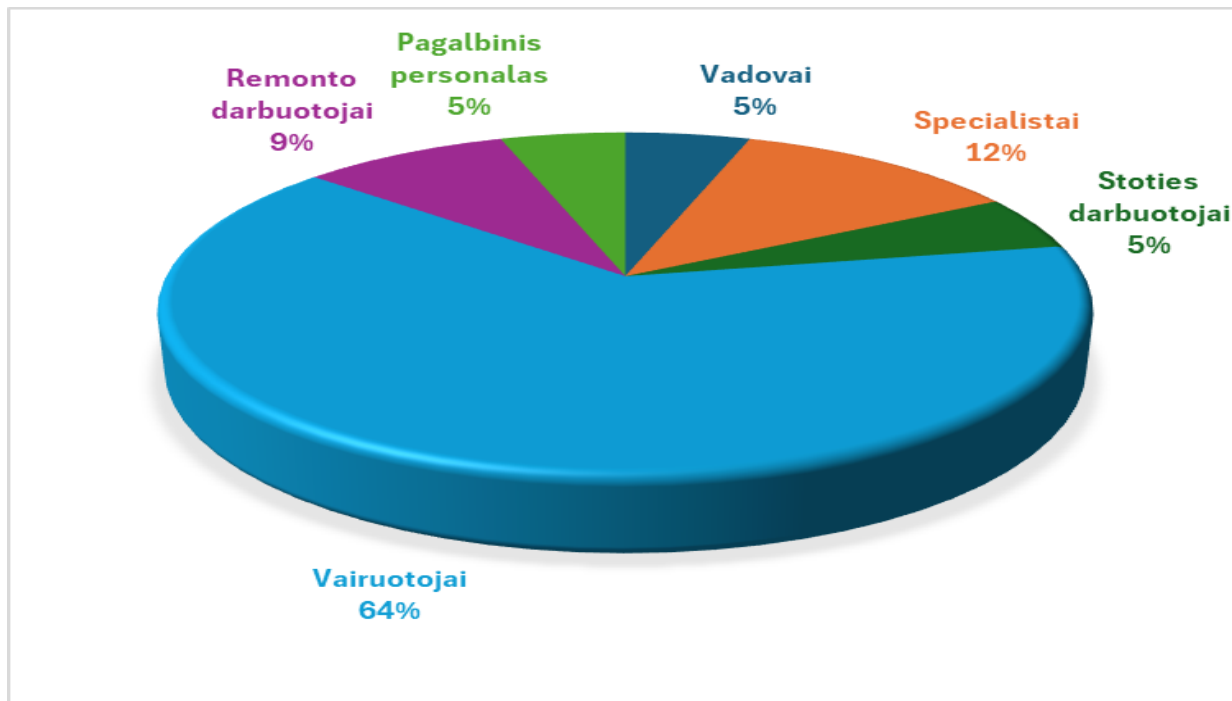
## Žmogiškieji ištekliai:

Kita labai svarbi Bendrovės išteklių dalis – darbuotojai. UAB „Marijampolės autobusų parkas“ dirba 59 žmonės. Vidutinis darbuotojų amžius viršija 50 metų, daugiau kaip 77 proc. visų darbuotojų yra vyrai, o vidutinis darbuotojų darbo stažas yra daugiau kaip 5 metai.

### Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, darbo stažą:



### Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas:



Daugiau kaip 60 procentų visų Bendrovės darbuotojų sudaro autobusų vairuotojai.

## Darbo užmokestis:

Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis, neatskaičius mokesčių, 2024 m. sausio mėn. – 1924 Eur (mediana – 1897 Eur). Skirtumas tarp 25 proc. mažiausiai uždirbančių (25 proc. kvantilis) ir 25 proc. daugiausiai uždirbančių (75 proc. kvantilis) darbuotojų darbo užmokesčių vidurkių, neatskaičius mokesčių, nesiekia 300 Eur. Atviros SoDros duomenimis Bendrovėje darbuotojams mokamas vidutinis darbo užmokestis (mediana) yra didesnis nei moka 75 proc. įmonių iš 79 lyginamų įmonių, kurios vykdo Lietuvoje pervežimo autobusais mieste bei priemiestyje veiklą ir didesnis nei moka 75 proc. iš 724 lyginamų įmonių, vykdančių veiklą Marijampolės savivaldybėje. Šie skaičiai bei palyginimai rodo, kad Bendrovės viduje nėra didelių atotrūkių tarp darbuotojams mokamų darbo užmokesčių, Bendrovė moka konkurencingą atlyginimą darbuotojams, o Bendrovės darbo užmokesčio politika vertintina kaip teisinga, tačiau faktiniai duomenys - aukštas darbuotojų amžiaus rodiklis ir viešųjų paslaugų specifikos įtakotas sąlyginai žemas darbo užmokestis yra tos problemos, kurioms privalu skirti dėmesio. 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.

## 2. APLINKOS ANALIZĖ

### 2.1. Vidinė aplinka

UAB „Marijampolės autobusų parkas“ – viešųjų savivaldybės paslaugų teikėja, kurios teikiamos paslaugos yra orientuotos į naudą visuomenei. Bendrovės kuriamų paslaugų vertė sukuria išskirtinę Bendrovės reikšmę ir užtikrina Bendrovės ilgalaikės veiklos aktualumą, o ilgametė Bendrovės darbuotojų veiklos patirtis leidžia optimaliai organizuoti veiklos procesus, greitai pasirinkti teisingus sprendimus ir efektyviai planuoti ateities perspektyvas. Bendrovė yra Lietuvos keleivių vežimo asociacijos LKVA, Lietuvos nacionalinės vežėjų automobiliais asociacijos „Linava“ ir Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų, Alternatyviųjų degalų ir infrastruktūros asociacijos ADIA, Sūduvos pramonės ir verslo asociacijos SPIVA narė. Dalyvavimas šių organizacijų veikloje suteikia didesnes galimybes palaikyti glaudžius santykius su savivaldybės, regiono bei šalies verslo bendruomene, kartu su partneriais įgyvendinti ar prisidėti prie savivaldos ir kitų institucijų organizuojamų visuomenei naudingų projektų bei renginių, taip pat bendrauti su tą pačią veiklą vykdančiomis šalies įmonėmis, kitais asociacijų nariais bei partneriais, dalintis darbo patirtimi, efektyviau spręsti įvairius techninius, ekonominius, finansinius bei organizacinius klausimus.



UAB „Marijampolės autobusų parkas” 2016 m. ir 2019 m. gavo prestižinį Verslo žinių „Gazelės” apdovanojimą kaip sparčiai auganti bei sėkmingai dirbanti įmonė, o 2018 m. ir 2019 m. Bendrovė buvo pripažinta **TOP** įmone, **rekvizitai.lt** vykdomuose rinkimuose.

CREDITINFO UAB „Marijampolės autobusų parkas“ suteiktas sertifikatas „**Stipriausi Lietuvoje 2019**“, **Stipriausi Lietuvoje 2020**“, „**Stipriausi Lietuvoje 2021**“, **Stipriausi Lietuvoje 2019-2021**“, „**Stipriausi Lietuvoje 2019-2023**“ . Sertifikatas suteikiamas finansiškai patikimoms įmonėms, pagrindžia gerą Bendrovės kredito istoriją, patvirtina, kad Bendrovė ir ateityje vykdys savo finansinius įsipareigojimus.

UAB „Marijampolės autobusų parkas“ 2018 – 2023 metais sertifikuota kaip **A+++** klasės lyderė savo dydžio kategorijoje ir veiklos sektoriuje šešerius metus iš eilės. **A+++** įvertinimas parodo tvarų verslo augimą ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų bei sėkmingai vystyti verslą. Šis sertifikatas yra prestižinis pripažinimas, suteikiamas tik toms įmonėms, kurios atitinka vienus griežčiausių vertinimų kriterijų rinkoje.

Bendrovė – žinomas ir patikimas darbdavys, atsakingai organizuojantis darbuotojų darbų saugos ir sveikatos priežiūrą. UAB „Marijampolės autobusų parkas“ teritorijoje veikia vaizdo stebėjimo kameros, užtikrinančios saugumą ir leidžiančios stebėti įvažiavimus, transporto priemonių bei žmonių judėjimą. Bendrovės interneto svetainėje yra sukurtas vidinis tinklapis darbuotojams, kuris pasiekiamas su slaptažodžiu ir kuriame talpinama visa darbuotojams aktuali informacija: darbo grafikai, dienos paskyrimai, pranešimai apie oro ir eismo sąlygas keliuose, transporto priemonių gedimus ir kita darbuotojams aktuali informacija. Bendrovėje vairuotojai aprūpinami darbo drabužiais, taip siekiant formuoti estetišką, atpažįstamą kultūrinę aplinką. 2018 m. autobusų stoties pastate buvo modernizuota ir atnaujinta komunikacijos tinklų sistema, įsigytas naujas serveris, tinklo įranga, daugiafunkcinis kopijavimo ir spausdinimo įrenginys, įdiegta šiuolaikiška IP telefonija su automatinio atsakikliu, pokalbių fiksavimo, įrašymo ir peradresavimo galimybėmis. Autobusų stoties pastate modernizuota šildymo ir vėdinimo įranga, o seni, akis varginantys šviestuvai pakeisti naujais, didesnio apšviestumo LED šviestuvais, darbuotojų darbo vietose įrengti oro kondicionieriai, taip ženkliai pagerinant autobusų stoties darbuotojų darbo sąlygas. Autobusų stoties pastate įrengta patalpa, skirta darbuotojams pavalgyti ir pailsėti.

2022 metų birželio mėnesį buvo pradėti ir 2023 metų sausio mėnesį baigti naujo UAB „Marijampolės autobusų parkas“ garažų paskirties pastato statybos darbai. 2023 metų kovo 1 d. darbą naujose patalpose pradėjo autobusų remonto darbuotojai. Šiuolaikiškame ir energetiškai efektyviame 817 kv.m. ploto pastate veikia moderni aeroterminė šildymo ir vėsinimo sistema, oro rekuperacijos, gaisro saugos, apsaugos ir vaizdo stebėjimo sistemos. Pastate įrengtos puikios patalpos darbuotojams persirengti ir pailsėti, sudarytos labai geros sąlygos autobusų remonto darbams atlikti. Vienu metu remonto dirbtuvėse galima remontuoti iki šešių autobusų. Inžineriniai ir techniniai sprendimai (pakabos ir stabdžių patikros standai, duobiniai ašies ir koloniniai keltuvai, suspausto oro sistema ir kt.) leidžia atlikti visus autobusų remonto ir priežiūros darbus.

2023 metų balandžio 1 d. pradėjo veikti automatinė autobusų plovykla, kurioje sumontuota įranga galinti atpažinti konkretų autobusą, parinkti būtent jam skirtą plovimo programą atsižvelgiant į autobuso gabaritus ir švarumo lygį.

Autobusų stotyje atliktas einamasis remontas: perdažytos vidaus patalpų sienos, pakeistos įskilusios grindų plytelės, iš vidinės pusės apšiltintas pastato stogas. Keleivių laukimo salėje pakeisti šviestuvai į tausojančius aplinką ir taupančius elektros energiją, keleivių laukimo salėje įrengti garsiakalbiai, kad dispečeris galėtų skubiai informuoti keleivius apie netikėtus autobusų eismo pasikeitimus, skelbti keleiviams svarbią informaciją, įrengtas

interaktyvus informacinis ekranas, kurio pagalba kiekvienas besilankantis autobusų stotyje galėtų: susipažinti su galiojančiais Marijampolės vietinio reguliaraus susisiekimo maršrutų eismo tvarkaraščiais ir šių maršrutų trasomis interaktyviame žemėlapyje, rasti informaciją apie tolimojo reguliaraus susisiekimo maršrutus ir bilietų kainas, siuntų kainos skaičiuoklės pagalba sužinoti siuntų vežimo autobusais kainas, rasti tiesiogines nuorodas į transporto lengvatų, keleivių vežimo ir autobusų stočių veiklą reglamentuojančių teisės aktų redakcijas, planuoti savo kelionės maršrutą iš autobusų stoties kartu su Google žemėlapiu, sužinoti apie kitas UAB „Marijampolės autobusų parkas“ teikiamas paslaugas. Autobusų stoties bilietų pardavimo kasoje, siuntų skyriuje ir administracijos patalpose atnaujintos kompiuterizuotos darbo vietos. Įrengti penki šiuolaikiški kompiuteriai su naujausia programine įranga. Šio sprendimo dėka darbas tapo spartesnis ir patogesnis. Autobusų stoties dispečerinėje antri metai veikia bilietų žiniaraščių išdavimo sistema. Įdiegus šią sistemą kiekvienas autobuso vairuotojas realiu laiku gali stebėti bilietų pardavimus į jo aptarnaujamą maršrutą ir kelių mygtukų paspaudimu atsispausdinti parduotų bilietų žiniaraštį. Įdiegtos sistemos dėka autobusų stoties dispečerio – kasininko darbas tapo našesnis.

Kiekvienam darbuotojui suteikta nuolatinė asmeninio automobilio statymo vieta šiek tiek toliau nuo autobusų stoties pastato, taip užtikrinant, kad darbuotojų automobiliai nebūtų statomi klientams skirtose zonose.

Autobusų stoties teritorijoje įrengta 22 kW galios lėto įkrovimo stotelė skirta tarnybiniais bendrovės elektromobiliams bei darbuotojų elektromobiliams įkrauti.

Autobusų parko teritorijoje įrengta 180 kW galios greito įkrovimo stotelė skirta bendrovės elektromobiliams ir elektriniams autobusams įkrauti. Vienu metu galima krauti dvi transporto priemonės, yra galimybė reguliuoti stotelės galingumą, lanksti galios konfigūracija, LCD lietimui jautrus šviečiantis ekranas, tvirtas metalinis korpusas, galimybė aktyvuoti apmokestinimo sistemą, valdymas mobilia aplikacija telefonu, administravimas internetu, galimybė integruoti į dinaminę galios balansavimo sistemą.

Į internetinę erdvę keliantis vis daugiau gyvenimo sričių, vienu aktualiausių klausimų tampa kibernetinis saugumas. Įvykus kibernetinei atakai ne tik paralyžiuojama įstaigos ar organizacijos veikla, prarandami intelektualiniai ir asmeniniai duomenys, bet ir suduodamas stiprus smūgis reputacijai. Krizės valdymas pareikalauja gerokai didesnių išlaidų nei investicijos į duomenų saugumą, tačiau ne visuomet tinkamai įvertinamos kibernetinės grėsmės. Numatant, kad ateityje dažnės kibernetinės atakos, didės asmenų ir verslo dėl to patiriami nuostoliai turi augti investicijos į saugumo priemones bei darbuotojų kompetencijas. Reaguojant į padidėjusias kibernetinių atakų grėsmes bendrovėje buvo imtasi priemonių apsaugant labiausiai pažeidžiamą vietą šiuolaikinėje įmonėje – kompiuterizuotas darbo vietas. Autobusų stotyje įrengta galinė kompiuterinio tinklo įranga, kuri saugo kompiuterizuotas darbo vietas nuo išorės ir nuo netinkamų vartotojo veiksmų.

Nuo rugsėjo 1 dienos Marijampolės autobusų parko miesto ir priemiesčio autobusuose startavusi elektroninio bilieto sistema, kuomet už važiavimą galima atsiskaityti elektroniniu būdu, vis populiarėja. Ši naujovė leido ne tik modernizuoti transporto paslaugas, bet ir sumažinti grynaisiais pinigais atliekamas operacijas, sutaupyti pinigų ir laiko. Už autobusų bilietus Marijampolės autobusų parko miesto ir priemiesčio autobusuose galima atsiskaityti elektroniniu būdu. Procesas vyksta daug paprasčiau ir greičiau. Atsiskaitant elektroniniu bilietu kainos mažesnės. Nauja bilietų sistema labai patinka moksleiviams. Jiems atskiros kortelės įsigyti nereikia, užtenka tik papildyti mokinio pažymėjimą. Dar vienas didžiulis elektroninio bilieto sistemos įvedimo plusas – vairuotojams daug tiksliau negu anksčiau pavyksta laikytis važiavimo grafiko. Stotelėje jie praktiškai būna minutės tikslumu. Taip atsitiko todėl, kad

elektroninio bilieto sistema turi galimybę fiksuoti vairuotojo atvykimo į stotelę laiką. Kiekvienas vairuotojas jį mato kasos aparate ir nori neatsilikti nuo grafiko. Be to, ir laiko, kai nereikia pardavinėti bilietų, vairuotojui lieka daugiau, jis neužtrunka stotelėje. Sistema suteikia galimybę matyti, koku maršrutu gausiausiai vyksta keleivių, kokiose stotelėse jų įlipa daugiausia ir pagal tai koreguoti autobuso dydį, maršrutus, laiką. Veikiant elektroninio bilieto sistemai darbą patogiau administruoti, matome, kada bilietas parduodamas, koku metu, kuriame maršrute, kurioje stotelėje, su nuolaida ar be jos. Tai leidžia spręsti čia ir dabar keleiviams iškilusias problemas. Įvedus elektroninį bilietą visuose miesto ir priemiestiniuose maršrutuose dirbančiuose autobusuose pradėti naudoti naujo tipo kasos aparatai.

2023 m. pabaigoje ir tolimojo reguliaraus susisiekimo autobusuose įdiegti septyni, naujo tipo kasos aparatai. Nuo šio momento, visi bendrovės veikloje naudojami kasos aparatai gali teikti kasos kvitų duomenis į naująjį Valstybinės mokesčių inspekcijos (VMI) administruojamą Išmaniųjų elektroninių kasos aparatų (i.EKA) posistemį. Tai didelė investicija ir žingsnis į priekį. Naujo tipo kasos aparatas, kvitų duomenis gali realiu laiku perduoti VMI, o jį pradėjus naudoti kasos pajamų apskaita tampa visiškai skaitmenizuota – vietoje ranka pildomo ir saugomo popierinio kasos operacijų žurnalo, i.EKA sistemoje automatiškai formuojamas elektroninis.

Nuo 2023 metų lapkričio 1 d. Marijampolėje vietinio (miesto) reguliaraus susisiekimo autobusais nemokamai gali naudotis marijampoliečiai, nukentėjusieji nuo 1939–1990 m. okupacijų: politiniai kaliniai ir tremtiniai, buvusieji getų, koncentracijos ar kitokio tipo prievartinių stovyklų kaliniai, turintys Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centro išduotą pažymėjimą. Toks sprendimas buvo priimtas 2023 metų spalio 27 dieną vykusiame Marijampolės savivaldybės tarybos posėdyje, atsižvelgiant į Lietuvos politinių kalinių ir tremtinių sąjungos Marijampolės skyriaus prašymą. Norintys gauti elektroninio bilieto kortelę, kuri suprogramuota su 100 proc. lengvata, tremtiniai ir politiniai kaliniai turi kreiptis į Marijampolės autobusų stotį. Bilietų kasoje pateikus asmens dokumentą ir Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centro išduotą pažymėjimą, išduodama kortelė – elektroninis bilietas, su kuriuo Marijampolės vietinio (miesto) reguliaraus susisiekimo autobusais visomis savaitės dienomis galima važiuoti nemokamai. Gyventojai, kurie jau turi įsigiję elektroninį bilietą, bet jie turi Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centro išduotą pažymėjimą, gali kreiptis, kad būtų pakeistas lengvatos tipas ir galėtų visiškai nemokamai važinėti autobusais mieste.

2023 metais bendrovėje pradėta naudoti šiuolaikiška ir daug galimybių turinti buhalterinės apskaitos, finansų ir verslo valdymo sistema – RIVILĖ. Atsižvelgiant į tai, kad keleivių pervežimo veiklą vykdančių įmonių veikla labai specifinė ir reikalauja gilios integracijos, planuojama, kad pilna apimtimi sistema veiks 2024 metais.

Bendrovė itin daug dėmesio skiria papildomoms veikloms ir paslaugoms klientams, kurios formuoja teigiamą įvaizdį, leidžia Bendrovei prisitaikyti prie technologinių naujovių ir atitikti šiuolaikiškam, inovatyviam bei pažangiam paslaugų teikėjui keliamus reikalavimus. Tuo tikslu užtikrinamas nemokamas Wi-Fi interneto ryšys autobusų stotyje ir visuose maršrutiniuose autobusuose, informacija apie paslaugas bei autobusų tvarkaraščius klientams pasiekiami ne tik interneto svetainėje, bet ir socialiniame Facebook tinkle. Google Maps žemėlapiuose atvaizduojami visi UAB „Marijampolės autobusų parko“ aptarnaujami maršrutai, sužymėtos stotelės bei sudaryta galimybė šiuolaikiškai ir patogiai, taupant laiką, planuoti individualius kelionės maršrutus. Nuo 2018 m. Google Maps žemėlapiuose papildomai teikiama informacija apie maršrutų kainas, o stotelių bei maršrutų aprašymuose skelbiama papildoma informacija neįgaliesiems. Bendrovė stebi situaciją autobusų stotelėse ir



paviljonuose bei savalaikiai informuoja savivaldybės administraciją apie netvarkingus, sugadintus ar išdaužytus paviljonus, siekiant kartu su savivaldybės administracija ieškoti galimybių juos sutvarkyti. Tarp miestinių maršrutų bilietus galima įsigyti internetu bendroje bilietų pardavimo sistemoje „Autobusbilietai.lt“. Keliaujančioms šeimoms taikomos nuolaidos įsigyjant „Šeimos bilietą“. Bendrovė teikia siuntų gabenimo paslaugą, apie atvykusias siuntas klientai informuojami SMS žinutėmis. Siuntų skyriui veikia lipdukų spausdintuvas leidžiantis sutaupyti laiką įforminant siuntas, nes klientams nebereikia patiems pildyti siuntų informacijos. Autobusų stotyje ir visuose tarp miestinio susisiekimo autobusuose yra galimybė atsiskaityti mokėjimo kortelėmis, galima naudotis bagažo saugojimo paslauga. Autobusų stotis dirba prailgintu darbo laiku, nuo 6 val. iki 20 val. Autobusų stoties keleivių laukimo salėje įrengti du 165 cm įstrižainės informaciniai ekranai, kuriuose atvaizduojami artimiausi autobusų išvykimo laikai ir nurodomos išvykimo aikštelės, skelbiama informacija apie oro sąlygas miestuose, į kuriuos išvyksta autobusai, demonstruojama Marijampolės savivaldybę reprezentuojanti vaizdo medžiaga, reklama, pranešimai apie transporto eismo pakeitimus, šventinius renginius ir kitus įvykius bei renginius savivaldybėje.

UAB „Marijampolės autobusų parkas“ periodiškai vykdo klientų apklausas, siekiant reaguoti į trūkumus bei identifikuoti klientų poreikius. Siekdama užtikrinti pajamų už paslaugas surinkimą, laiku identifikuoti trūkumus ir savalaikiai atliepti klientų poreikius, Bendrovė visuose maršrutiniuose autobusuose vykdo keleivių bei vairuotojų kontrolę. Tuo tikslu yra sudarytos kontrolės paslaugų teikimo sutartys su kontrolę vykdančiomis įmonėmis UAB „Otarus“. Be to, periodiškai tiriami gyventojų poreikiai ir atsižvelgiant į juos koreguojami tarp miestiniai, priemiestiniai bei miesto autobusų maršrutai. Visuose Bendrovės autobusuose yra sumontuota geografinės padėties duomenų rinkimo įranga, leidžianti kaupti ir stebėti visų transporto priemonių judėjimą realiu laiku, jų buvimo vietą, greitį ir kitus duomenis.

Bendrovės vadovų dėmesio reikalauja ir kitos, su keleivių vežimu nesusijusios veiklos. Turgavietėje 2022 m. siekiant taupyti elektros energiją ir mažinti poveikį aplinkai buvo įrengtas patalpų apšvietimas LED šviestuvais, veikia prekybos vietų skirstymo komisija, taip užtikrinant prekybos vietų skirstymo skaidrumą bei aiškumą, užkertant kelią neteisėtiems susitarimams ir prekybos plotų nuomininkų tarpusavio ginčams.

### **Trumpa finansinių rodiklių apžvalga:**

Vertinant Bendrovės finansinių ataskaitų duomenis, atkreiptinas dėmesys, kad Bendrovės einamojo likvidumo koeficientas nesiekia vieneto ir tai rodo, kad Bendrovė susidurtų su sunkumais, jei jai reiktų skubiai įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus. Šio rodiklio reikšmei neigiamą įtaką daro dėl Bendrovės veiklos specifikos, kai autobusai įsigijami pagal lizingo sutartis, susidarantys dideli trumpalaikiai įsipareigojimai finansų įstaigoms, todėl Bendrovei aktualu atsakingai planuoti savo finansinius srautus, kad būtų užtikrintas savalaikis atsiskaitymas tiek su kredito įstaigomis, tiek su tiekėjais bei darbuotojais. Pažymėtina, kad per pastaruosius 15 metų Bendrovė nėra vėlavusi atsiskaityti nei finansų įstaigoms, nei tiekėjams, nei darbuotojams. Kita vertus, neigiamas Bendrovės apyvartinis kapitalas (kai trumpalaikiai įsipareigojimai viršija trumpalaikio turto vertę) rodo, jog įmonė sugeba atidėdama mokėjimą kreditoriams finansuoti ne tik investicijas į atsargas, pirkėjų įsiskolinimą ir kitas per vienerius metus gautinas sumas, bet ir dalį investicijų į ilgalaikį turtą. Bendrovės veikla pelninga – bendrasis pelningumas siekia 34 proc., grynasis Bendrovės pelningumas - 3,13. Tai sąlygoja



viešųjų paslaugų veiklos pobūdis, orientuotas ne į pelno gavimą, o į kokybiškos paslaugos visuomenei užtikrinimą. Veikiant tokiomis sąlygomis Bendrovės vadovybei tenka nuolat spręsti iššūkius susijusius iš vienos pusės su rinkos spaudimu dėl žaliavų brangimo, darbo užmokesčio augimo, naujovių bei inovacijų poreikio ir iš kitos pusės – su akcininko noru užtikrinti įmanomai pigią susisiekimo paslaugą savivaldybės gyventojams. Bendrovė turi sukaupusi daugiau kaip 73,3 tūkst. Eur ankstesnių veiklos laikotarpių nuostolio. Pažymėtina, kad 2012 metais gruodžio 31 d. Bendrovė turėjo 0,6 mln. Eur (1,9 mln. Litų) ankstesnių veiklos laikotarpių nuostolio. Bendrovės įsipareigojimų ir mokėtinų sumų bendra vertė sudaro 46 proc. Bendrovės turto vertės. Bendras mokumo koeficientas viršija 1 ir tai rodo, kad vienam Bendrovės įsipareigojimų eurui tenka 1 euras nuosavo kapitalo vertės. Šie veiklos rezultatai leidžia tikėtis, kad UAB „Marijampolės autobusų parkas“ ir ateityje bus palankiai vertinama kreditorių ir esant skolinimosi poreikiui, nesusidurs su sunkumais bei turės pakankamai svertų siekti palankių kreditavimo sąlygų.

## 2.2. Išorinė aplinka

UAB „Marijampolės autobusų parkas“ veikia realios konkurencijos sąlygomis. miesto ir priemiestinius maršrutus aptarnauja UAB „Marijampolės autobusų parkas“ ir UAB „Autoridas“. Tolimojo susisiekimo tarp miestiniuose maršrutuose Bendrovė konkuruoja su UAB „Kautra“, UAB „TOKS“, UAB „Vilkama“, bei su „Lietuvos geležinkeliai“ grupės keleivių vežimo bendrove „LTG Link“. Bendrovei būtina nuolat atsakingai vertinti konkurencinę aplinką bei su ja susijusias 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 „Marijampolės autobusų parkas“ ir kitų vežėjų autobusų maršrutams, dalis klientų naudojami pravažiuojančių autobusų paslaugomis.

Naujų konkurentų grėsmė taip pat yra didelė. 2018 m. priimtas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimas, kuriuo keleivių vežimo veikla buvo priskirta prie tų veiklų, kurias savivaldybė, kaip naują ūkinę veiklą, gali pradėti be Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos pritarimo. Viešojoje erdvėje privačios rinkos lobistai nuolat ir įvairiomis priemonėmis ragina savivaldybes atsisakyti savo keleivių vežimo įmonių ir pirkti keleivių vežimo paslaugas rinkoje. ES fondų finansavimo projektų sąlygos parengtos jose numatant galimybę dalyvauti tik viešųjų pirkimų tvarka atrinktiems vežėjams. Ši grėsmė, jei savivaldybė nuspręstų pirkti keleivių vežimo paslaugas, gali tapti aktualia vertinant UAB „Marijampolės autobusų parkas“ veiklos perspektyvas, nes keleivių vežimo paslaugų vietiniais maršrutais apimtis, galinti generuoti pelningą veiklą, neturi potencialo augti, o didesnis kiekis nepelningą rinką besidalinančių vežėjų patirs daugiau administracinių, bendrųjų bei turto išlaikymo sąnaudų, dėl to didės nuostoliai maršrutuose ir atitinkamai savivaldybės biudžeto išlaidos nuostolinguose maršrutuose susidariusių 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 turi pakankamai patirties ir gebėjimų parengti pirkimų bei paslaugų teikimo sutartis taip, kad būtų ribojamos leistinos paslaugų teikėjų sąnaudos ir taip užkertami keliai galimam savivaldybės biudžeto lėšomis kompensuojamų nuostolių savivaldybės užsakomuose maršrutuose augimui. Savivaldybės valdomos įmonės ir jos akcininko - savivaldybės tikslai yra efektyviai užtikrinti viešąsias paslaugas visuomenei, tuo tarpu privačių vežėjų tikslai yra orientuoti į maksimalaus

pelno ir gražos akcininkams generavimą. Vertinant tai, tikėtinas privačių vežėjų siekis bandyti laimėti keleivių vežimo paslaugų pirkimus siūlant tokias sąlygas paslaugų pirkėjui, kurios garantuotų sėkmę pirkimuose, nepaisant jų laikino nuostolingumo laimėtojiui. 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 vietinių 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 naudotis populiaria viešojo transporto alternatyva – 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 veikia gyventojams tenkančių privačių transporto priemonių skaičiaus augimą, atitinkamai gyventojai gali mažinti naudojimąsi visuomeninio transporto paslaugomis. Mažėjimo linkme naudojimosi viešojo transporto paslaugomis apimtis veikia ir populiarėjantis naudojimas dviračiais bei dviračių takų 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 formuoja gyventojų motyvaciją rinktis alternatyvius susisiekimo būdus.

UAB „Marijampolės autobusų parkas“ veikla priklauso ir nuo infliacijos. Didėjančios kuro, elektros, autobusų detalių ir eksploatacinių medžiagų kainos, kylantis darbo užmokestis didina savikainą ir atitinkamai neigiamai veikia Bendrovės pelningumą.

Didesnėje konkurencinėje aplinkoje Bendrovė veikia teikdama patalpų ir autobusų nuomos paslaugas. Šių paslaugų rinkoje yra didelė tiekėjų konkurencija. UAB „Marijampolės autobusų parkas“, būdama savivaldybės valdoma įmone, vykdydami šią veiklą siekia elgtis atsakingai ir nedaryti rinkai neigiamo poveikio nesąžininga konkurencija, t. y., siūlant nuomos paslaugas yra taikoma teisinga kainodara, pagrįsta 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. 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.

**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 penkerius metus minimalus darbo užmokestis šalyje padidėjo 52 procentais, o vidutinis darbo užmokestis – 41 procentu. 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 besitęsusi aktyvi emigracija ir gyventojų skaičiaus mažėjimas tebekelia iššūkius Bendrovei išlaikyti turimų klientų apimtį ir užtikrinti Bendrovės efektyviam darbui būtinus pajamų srautus. Lentelėje pateikiamas 2022 ir 2023 m. Marijampolės savivaldybės gyventojų ir keleivių, kurie naudojosi Bendrovės viešojo transporto paslaugomis skaičiaus palyginimas, rodantis, kad su gyventojų ir keleivių skaičiaus pokyčių iššūkiais Bendrovė šiuo metu sėkmingai susitvarko:

Rodiklis	2022 m.	2023 m.	Pokytis, proc.
Gyventojų skaičius	54 291	54 606	0,6
Miesto maršrutų keleivių skaičius	379 874	419 463	10,42
Priemiesčio maršrutų keleivių skaičius	258 412	288 276	11,56
Tolimųjų maršrutų keleivių skaičius	102 470	128 275	25,18
Bendras keleivių skaičius	758 400	851 400	12,26

**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 procesu, todėl būtina nuolat stebėti naujoves ir vertinti jų panaudojimo galimybes Bendrovės veikloje.

**Aplinkosauginiai veiksniai** turi tiesioginę reikšmę viešojo transporto veiklai. Čia Bendrovei tenka reikšminga atsakomybė už gamtai draugišką 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.

**Teisiniai veiksniai** yra ta sritis, kurios poveikis 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 visuotinio gėrio, Bendrovei gali sukelti papildomo dėmesio ir išteklių poreikį pritaikymui 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 UAB „Marijampolės autobusų parkas“ veiklos strateginio vystymo tikslus 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 Bendrovės strategijai 2024 – 2028 metų laikotarpiui.

<p><b>STIPRYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ilgametė veiklos patirtis</li> <li>✓ Gera įmonės reputacija</li> <li>✓ Darbuotojų profesionalumas</li> <li>✓ Stabili paslaugų kaina</li> <li>✓ Išvystyta papildomų paslaugų veikla</li> <li>✓ Nuostolingų reisų subsidijavimas</li> <li>✓ Vykdomos veiklos skaidrumas</li> <li>✓ Ilgalaikės veiklos sutartys</li> </ul>	<p><b>SILPNYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investicijų reikalaujantis autobusų parkas</li> <li>✓ Didelės autobusų eksploatacijos sąnaudos</li> <li>✓ Reguluojama autobusų bilietų kaina</li> <li>✓ Darbo užmokesčio didinimo poreikis</li> <li>✓ Modernių technologijų poreikis</li> <li>✓ Vidutinis darbuotojų amžius</li> <li>✓ Dalis transporto priemonių arti eksploatacinio laikotarpio pabaigos</li> </ul>
<p><b>GALIMYBĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ES struktūrinių fondų lėšos atsinaujinimui</li> <li>✓ Naujų technologijų panaudojimas</li> <li>✓ Strateginio planavimo poveikis efektyvumui</li> <li>✓ Geros skolinimosi galimybės</li> <li>✓ Palanki akcininko politika</li> <li>✓ Turimų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas</li> <li>✓ Informacijos pasiekiamumas</li> </ul>	<p><b>GRĖSMĖS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesionalių jaunų darbuotojų trūkumas</li> <li>✓ Gyventojų skaičiaus pokyčiai</li> <li>✓ Veiklos perleidimas privatiems vežėjams</li> <li>✓ Kuro kainų augimas</li> <li>✓ Alternatyvių susisiekimo priemonių plėtra</li> <li>✓ Veiklos priklausomybė nuo valstybės lygmeniu priimamų reguliacinių sprendimų</li> </ul>

### **3. VEIKLOS STRATEGIJA**

#### **3.1. Vizija, misija ir vertybės**

##### **Vizija:**

UAB „Marijampolės autobusų parkas“ vizija – moderni ir reikšminga darnaus judumo sistemos dalis, reprezentuojanti Marijampolės savivaldybę bei draugiška keleiviams, aplinkai ir darbuotojams įmonė.

##### **Misija:**

Užtikrinti Marijampolės savivaldybės gyventojams bei svečiams patrauklų, patogų ir šiuolaikišką susisiekimą viešuoju transportu.

##### **Vertybės:**

- iniciatyvumas
- profesionalumas
- dėmesys darbuotojams

UAB „Marijampolės autobusų parkas“ kolektyvas niekada neužmiršta savo misijos užtikrinti Marijampolės savivaldybės gyventojams bei svečiams patrauklų, patogų ir šiuolaikišką susisiekimą viešuoju transportu ir siekdami, kad Bendrovė būtų moderni ir reikšminga darnaus judumo sistemos dalis, reprezentuojanti Marijampolės savivaldybę bei draugiška keleiviams, aplinkai ir darbuotojams įmonė, visą savo veiklą grindžia šiomis svarbiausiomis vertybėmis:

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

- ✓ neatidėliotina pagalba ir greitas reagavimas į problemas, 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;
- ✓ darbuotojų įtraukimas į Bendrovės valdymo ir strateginio planavimo procesus.

#### **3.2. Strateginiai tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo priemonės ir rodikliai**

Lentelėje pateikiami UAB „Marijampolės autobusų parkas“ trumpalaikiai ir ilgalaikiai veiklos strategijos tikslai, tikslams pasiekti būtini įgyvendinti uždaviniai, jų įgyvendinimo priemonės bei tikslų pasiekimo ir uždavinių įgyvendinimo matavimo rodikliai. Veiklos strategijos rengimo metu trumpalaikiai strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonės yra tie, kurių įgyvendinimo terminas numatytas 2024 - 2028 m. Veiklos strategijos įgyvendinimo metu trumpalaikiais tikslais, uždaviniais ir priemonėmis laikytini einamiesiems metams numatyti tikslai, uždaviniai ir priemonės. Tikslų pasiekimo ir uždavinių įgyvendinimo terminai apibrėžiami Bendrovės finansinių metų pabaiga. Detalesni trumpalaikių tikslų pasiekimo, uždavinių įgyvendinimo bei priemonių įvykdymo terminai, finansavimo sumos ir atsakingi asmenys gali būti detalizuoti Bendrovės papildomai rengiamuose vidiniuose veiklos strategijos įgyvendinimo planuose. Tikslų bei uždavinių matavimo rodikliai atspindi, papildo bei detalizuoja patvirtintame Marijampolės savivaldybės valdomų uždarujų akcinių bendrovių veiklos tikslų vertinimo tvarkos apraše nustatytus bendrovių veiklos vertinimo rodiklius:

- ✓ Bendrovės ūkinės ir finansinės veiklos pelningumo;
- ✓ Bendrovės suteiktų paslaugų apimtys didėjimo;
- ✓ Bendrovės teikiamų paslaugų efektyvumo didinimo;
- ✓ papildomų finansavimo šaltinių pritraukimo;
- ✓ investicijų, mažinančių paslaugos sąnaudas, gerinančių produkcijos ar paslaugų kokybę, darbuotojų darbo sąlygas (ypač dėmesys kreipiamas į lėšų investicijoms gavimą iš įvairių Europos Sąjungos paramos fondų ir jų efektyvų įsisavinimą) panaudojimo;
- ✓ vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis lygio bei jų skundų tendencijų;
- ✓ konkrečių priemonių, susijusių su bendrovių veiklai keliamais tikslais bei uždaviniais vykdymo.

<b>1. Strateginis tikslas</b>				<b>Finansavimo šaltiniai</b>	
Užtikrinti Bendrovės veiklos finansinį stabilumą ir pelningą veiklą				Bendrovės ištekliai	
<b>Tikslo matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Kapitalo grąža (ROE) turi būti didesnė nei	0	0	0	0	0
<b>1. Uždavinys</b> Siekti optimalaus savivaldybės užsakomųjų maršrutų efektyvumo	<b>1. Priemonė</b> Periodinė savivaldybės užsakomųjų maršrutų efektyvumo bei poreikio analizė			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>2. Priemonė</b> Periodinė viešųjų paslaugų sutartyse numatytų Bendrovės įsipareigojimų savivaldybei vykdymo kontrolė			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Esamo efektyvumo įvertinimas ir pasiūlymai savivaldybei pateikiami ne rečiau kaip	Kartą per metus	Kartą per metus	Kartą per metus	Kartą per metus	Kartą per metus
<b>2. Uždavinys</b> Valdyti Bendrovės debitorinius įsiskolinimus	<b>1. Priemonė</b> Periodinis klientų įsipareigojimų monitoringas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>2. Priemonė</b> Pranešimų skolininkams apie pradelstus įsiskolinimus siuntimas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>3. Priemonė</b> Savalaikis skolų išieškojimo procesas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>4. Priemonė</b> Apmokėjimo tvarkų keitimas, jei uždavinio rodiklio nepavyksta pasiekti			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	



<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Vidutinis klientų įsipareigojimų santykis su ketvirčio pajamomis, matuojant kartą per ketvirtį, ne didesnis kaip	25 proc.	25 proc.	25 proc.	25 proc.	25 proc.
<b>3. Uždavinys</b> Prekes, paslaugas ir darbus įsigyti konkurencingomis kainomis	<b>1. Priemonė</b> Prieinamos informacijos apie potencialius tiekėjus paieška prieš kiekvieną pirkimą			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>2. Priemonė</b> Išankstinė potencialių tiekėjų apklausa rinkos kainos nustatymui			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>3. Priemonė</b> Derybos su tiekėjais, kai tai yra įmanoma			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Pirkimų, kai pateikiamas daugiau nei vienas pirkimo sąlygas atitinkantis pasiūlymas dalis ne mažesnė kaip	85 proc.	85 proc.	85 proc.	85 proc.	85 proc.
<b>2. Strateginis tikslas</b> Užtikrinti Bendrovės teikiamų paslaugų apimtį ir klientų skaičiaus augimą				<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų lėšos	
<b>Tikslo matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Pervežtų keleivių skaičiaus augimas didesnis nei	2 proc.	2 proc.	2 proc.	2 proc.	2 proc.
<b>1. Uždavinys</b> Padidinti viešojo transporto patrauklumą	<b>1. Priemonė</b> Nepertraukiamo su interneto technologijomis susijusių paslaugų veikimo visuose autobusuose ir autobusų stotyje užtikrinimas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>2. Priemonė</b> Autobusų parko atnaujinimas moderniomis ir ekologiškomis transporto priemonėmis			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų lėšos	
	<b>3. Priemonė</b> Bilietaus pardavimo automato įrengimas autobusų stotyje			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų lėšos	
	<b>4. Priemonė</b> Viešojo transporto paslaugų žinomumo didinimas reklamos priemonėmis bei vykdant esamų ir potencialių klientų apklausas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Keleivių, vertinančių viešojo transporto paslaugas gerai arba labai gerai dalies augimas didesnis nei	5 proc.	4 proc.	3 proc.	2,5 proc.	2,5 proc.
<b>2. Uždavinys</b> Reaguojant į rinkos bei technologinius pokyčius, plėtoti esamas ir diegti naujas, įvairių segmentų poreikius atitinkančias paslaugas	<b>1. Priemonė</b> Viešojo naudojimo kolonėlės individualių automobilių pildymui elektra įrengimas Bendrovės teritorijoje			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų lėšos	
	<b>2. Priemonė</b> Darbuotojų bei klientų skatinimas teikti idėjas įmonės veiklos tobulinimui bei inovacijų diegimui			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>3. Priemonė</b> Nuolatinių ryšių su esamais klientais sukūrimas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	

	<b>4. Priemonė</b> Teikiamų papildomų paslaugų žinomumo didinimas reklamos priemonėmis			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Pajamų už papildomas paslaugas augimas didesnis nei	3 proc.	3 proc.	3 proc.	3 proc.	3 proc.
<b>3. Strateginis tikslas</b> Atitikti ir viršyti esamų klientų lūkesčius, gerinti jų patirtis				<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Tikslo matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Partnerių ir klientų, vertinančių Bendrovės bendradarbiavimo bei aptarnavimo veiklą labai gerai augimas didesnis nei	2 proc.	2 proc.	2 proc.	2 proc.	2 proc.
<b>1. Uždavinys</b> Užtikrinti vienodai aukštą paslaugų teikimo bei klientų aptarnavimo kokybę visuose veiklos sektoriuose	<b>1. Priemonė</b> Klientų aptarnavimo standarto (toliau – KAS) sukūrimas / periodinis atnaujinimas į procesą įtraukiant darbuotojus			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>2. Priemonė</b> Klientų bei partnerių poreikius atitinkančių reikalavimų darbuotojų elgsenai, savalaikiam sutarčių sudarymui bei informacijos pateikimui nustatymas KAS			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>3. Priemonė</b> Pirminiai ir periodiniai darbuotojų mokymai ir KAS žinių patikrinimai			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>4. Priemonė</b> Periodinis KAS vykdymo matavimas visuose klientų sąlyčio su Bendrove taškuose			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>5. Priemonė</b> Operatyvus ir centralizuotas skundų tyrimas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>6. Priemonė</b> Darbuotojų motyvavimo priemonių susiejimas su KAS vykdymu			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
KAS nuostatų vykdymas ne mažesne apimtimi kaip	50 proc.	60 proc.	70 proc.	80 proc.	90 proc.
<b>2. Uždavinys</b> Užtikrinti Bendrovės veiklos skaidrumą ir atvirumą visuomenei	<b>1. Priemonė</b> Atsakomybių už savalaikės ir aktualios informacijos Bendrovės interneto puslapyje ir socialiniuose tinkluose pateikimą paskirstymas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>2. Priemonė</b> Lietuvos Respublikos Vyriausybės rekomenduojamų Skaidrumo gairių vykdymas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Skaidrumo gairėse rekomenduojamos informacijos skelbimas Bendrovės veiklos ataskaitose ir interneto puslapyje ne mažesne apimtimi kaip	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.



<b>4. Strateginis tikslas</b> Užtikrinti savalaikį projektų vykdymą nustatyto biudžeto ribose				<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų ir savivaldybės lėšos	
<b>Tikslo matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Laiku ir biudžeto ribose vykdomų projektų dalis ne mažesnė kaip	80 proc.	80 proc.	80 proc.	80 proc.	80 proc.
<b>1. Uždavinys</b> Projektų valdymui Bendrovėje taikyti nustatytą metodiką	<b>1. Priemonė</b> Projektų valdymo procesų reglamentavimas, periodinis vertinimas bei atnaujinimas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>2. Priemonė</b> Prekių, paslaugų ir darbų pirkimų atlikimas nustatytais terminais			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>3. Priemonė</b> Motyvacinės sistemos taikymas su projektais dirbantiems darbuotojams			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Finansavimo gavimui pateikta paraiškų ne mažiau kaip	1	2	3	4	4
<b>2. Uždavinys</b> Aktyviai dalyvauti Marijampolės savivaldybės Darnaus judumo plano įgyvendinime	<b>1. Priemonė</b> Viešojo transporto maršrutų optimizavimas, reisų maršrutuose tankinimas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų ir savivaldybės lėšos	
	<b>2. Priemonė</b> Elektroninio biliето sistemos tobulinimas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų ir savivaldybės lėšos	
	<b>3. Priemonė</b> Viešojo transporto informacinės sistemos modernizavimas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų ir savivaldybės lėšos	
	<b>4. Priemonė</b> Dalyvavimas Europos judriosios savaitės renginiuose			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>5. Priemonė</b> Autobusų stotelių ir paviljonų atnaujinimas bei modernizavimas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų ir savivaldybės lėšos	
	<b>6. Priemonė</b> Viešojo transporto pritaikymas specialiųjų poreikių turintiems žmonėms			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų ir savivaldybės lėšos	
<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Laiku vykdomų Bendrovės projektinių įsipareigojimų dalis ne mažesnė kaip	90 proc.	90 proc.	90 proc.	90 proc.	90 proc.
<b>5. Strateginis tikslas</b> Užtikrinti abipusės vertės tarp Bendrovės ir jos darbuotojų kūrimą				<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Tikslo matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Darbuotojų dirbančių daugiau kaip 3 metus dalis ne mažesnė kaip	65 proc.	65 proc.	65 proc.	65 proc.	65 proc.
<b>1. Uždavinys</b> Didinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą per teigiamos darbo aplinkos kūrimą	<b>1. Priemonė</b> Galimybės darbuotojams teikti pasiūlymus vidiniame interneto tinklapyje sudarymas, darbuotojų informavimas apie pasiūlymų įgyvendinimą arba atmetimo priežastis			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>2. Priemonė</b> Periodinė darbuotojams keliamų tikslų bei rezultatų peržiūra			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	

	<b>3. Priemonė</b> Darbuotojų pasitenkinimo darbo sąlygomis tyrimai			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>4. Priemonė</b> Vadovų komandos ugdymas, įtraukiant kitus iniciatyvius darbuotojus, sudarant mokymo planus ir taip formuojant veiklos tęstinumui būtiną vadovų rezervą			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Išnagrinėtų darbuotojų pasiūlymų dalis	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.	100 proc.
<b>2. Uždavinys</b> Užtikrinti naujų darbuotojų adaptaciją Bendrovėje	<b>1. Priemonė</b> Supažindinimas su darbu būtinomis tvarkomis ir taisyklėmis			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>2. Priemonė</b> Adaptacijos laikotarpio konsultanto priskyrimas naujam darbuotojui			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>3. Priemonė</b> Ne mažiau kaip dviejų susitikimų su Bendrovės vadovu organizavimas pirmųjų darbo metų laikotarpiu			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>4. Priemonė</b> Naujo darbuotojo lūkesčių išsiaiškinimas, supažindinimas su galimybėmis kelti kvalifikaciją bei įsitraukti į Bendrovės veiklas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
<b>Užd. matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Darbuotojų likusių dirbti po pirmųjų darbo metų dalis ne mažesnė kaip	75 proc.	75 proc.	75 proc.	75 proc.	75 proc.
<b>6. Strateginis tikslas</b> Nuolat kurti saugią darbo aplinką ir būti socialiai atsakinga Bendrove				<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų lėšos	
<b>Tikslo matavimo rodiklis</b>	<b>2024 m.</b>	<b>2025 m.</b>	<b>2026 m.</b>	<b>2027 m.</b>	<b>2028 m.</b>
Nelaimingų atsitikimų, įvykusių dėl darbų saugos reikalavimų nesilaikymo skaičius	0	0	0	0	0
<b>1. Uždavinys</b> Užtikrinti veiklos saugumą	<b>1. Priemonė</b> Privalomi įvadiniai ir periodiniai darbų saugos mokymai darbuotojams			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>2. Priemonė</b> Saugios darbo kultūros formavimas identifikuojant nesaugias elgsenas bei standartizuojant teisingas patirtis			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>3. Priemonė</b> Asmens duomenų saugos užtikrinimas, informacijos galimo praradimo ir kibernetinių atakų rizikos suvaldymas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>4. Priemonė</b> Sistemos, prieš nustatytą laiką informuojančios apie veiklai būtinų terminuotų dokumentų, pažymėjimų, sertifikatų bei sutarčių pabaigas sukūrimas ir susiejimas su darbuotojų mokymų planais			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai	
	<b>5. Priemonė</b> Autobusų įvažiavimo į teritoriją kontrolės, naudojant valstybinio numerio nuskaitymą, tobulinimas			<b>Finansavimo šaltiniai</b> Bendrovės ištekliai; ES fondų lėšos	

Užd. matavimo rodiklis	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.
Saugios veiklos standartų laikymosi patikrinimų skaičius ne mažesnis kaip	2	2	2	2	2

### 3.3. Veiklos strategijos įgyvendinimo stebėseną

Įgyvendinant strategiją 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 stebėsenos bei analizės vykdymas.

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

1. Bendrovės vizija, misija ir vertybės tai esminiai Bendrovės apibūdinimai, parodantys jos gyvybingumą. Tai ne tik įkvėpimo šaltinis Bendrovės darbuotojams, bet ir reikšminga vidaus bei išorės komunikacijos priemonė, leidžianti Bendrovės kolektyvui deklaruoti vieningus veiklos principus ir trumpai pristatyti Bendrovę visuomenei. Vizija, misija ir vertybės gali būti periodiškai atnaujinamos, siekiant jų atitikties Bendrovės strateginiams tikslams, išdiskutuojant pokyčius Bendrovės kolektyve ir pagal poreikį pristatant juos klientams bei visuomenei;

2. Numatyti strateginiai tikslai rodo tęstinius, ilgalaikius Bendrovės siekius bei ateities prioritetus, todėl jų atsisakymas ar reikšmingas keitimas turi būti pagrįstas ir paaiškintas. Nauji strateginiai tikslai į strategiją gali būti įtraukiami pagal poreikį, atitinkamai įtraukiant ir visą loginę uždavinių bei priemonių ir rodiklių struktūrą, reikalingą nustatytiems tikslams pasiekti bei matuoti;

3. Numatytų uždavinių ir (arba) jų įgyvendinimo priemonių gali būti atsisakoma, kai jų įgyvendinimas tampa neįmanomas arba nebeprisideda prie strategijoje iškeltų tikslų siekimo. Uždavinių ir (arba) priemonių keitimas turi būti pagrįstas ir paaiškintas. Nauji uždaviniai į strategiją gali būti įtraukiami pagal poreikį, atitinkamai įtraukiant ir visą loginę priemonių ir rodiklių struktūrą, reikalingą nustatytiems uždaviniams įgyvendinti bei matuoti. Naujos priemonės gali būti numatomos reaguojant į naujas galimybes bei išorinės ir vidinės aplinkos pokyčius, darančius įtaką numatytų uždavinių įgyvendinimo rezultatams.

4. Numatytų strateginių tikslų ir uždavinių matavimo rodikliai gali būti pakeičiami kitais, jei jie nebeatspindi arba nepakankamai atspindi Bendrovės pastangas pasiekti tikslus bei įgyvendinti strategijoje numatytus uždavinius. Matavimo rodiklių pakeitimas turi būti pagrįstas ir paaiškintas.

Šis strateginis planas nustato aiškius veiklos prioritetus, kurie padės mums pasiekti numatytus tikslus. Mes įsipareigojame investuoti į mūsų darbuotojų tobulinimą ir įgūdžių didinimą, siekdami stiprinti mūsų komandos potencialą. Be to, mes skirsime dėmesio inovacijoms ir technologijų diegimui, kad galėtume įsitraukti į besikeičiančią rinką ir pateikti unikalios sprendimų alternatyvas.

Mes suvokiame, kad strategijų įgyvendinimas reikalauja bendrų pastangų ir kolektyvinės atsakomybės. Tik pasitelkę vienodas pastangas ir vadovaudamiesi bendromis vertybėmis galime pasiekti puikių rezultatų. Mūsų komandos įsipareigojimas ir entuziazmas gali paversti šį strateginį planą realybe.

Taigi, su didžiuliu entuziazmu ir pasitikėjimu žengiame į šį naują etapą mūsų organizacijos vystymo ir augimo link. Mes esame tvirtai įsitikinę, kad mūsų bendros pastangos leis mums

įgyvendinti mūsų strateginius tikslus ir sukurti sėkmingą ateitį. Pasitikėkime vieni kitais, siekime novatoriškų sprendimų ir ženkime drąsiai link sėkmės. Bendrai dirbdami mes galime pasiekti didelių dalykų ir kurti vertę visiems mūsų veiklos dalyviams.

---