

PATVIRTINTA
Pasvalio rajono savivaldybės mero
2025 m. kovo 21 d. potvarkiu Nr. MV-127



UAB „PASVALIO AUTOBUSŲ PARKAS“
2025–2029 METŲ
STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

2025 m.
Pasvalys

TURINYS

| | |
|---|-----------|
| Įvadas | 3 |
| 1. Bendrovės esamos būklės analizė..... | 3 |
| 1.1. Bendrovės pristatymas..... | 3 |
| 1.2. Infrastruktūra..... | 5 |
| 1.2.1. Pasvalio autobusų stotis (AS)..... | 5 |
| 1.2.2. Remonto dirbtuvės..... | 6 |
| 1.2.3. Transporto priemonių parkas..... | 8 |
| 1.3. Žmogiškieji ištekliai..... | 10 |
| 1.4. Finansinė būklė..... | 12 |
| 1.5. Konkurencinės aplinkos apžvalga..... | 16 |
| 2. Išorės aplinkos analizė (PEST)..... | 17 |
| 2.1. Politinis-teisinis aspektas..... | 17 |
| 2.2. Ekonominis aspektas..... | 18 |
| 2.3. Socialinis-kultūrinis aspektas..... | 19 |
| 2.4. Technologinis aspektas..... | 19 |
| 3. SSGG analizė..... | 20 |
| 4. UAB „Pasvalio autobusų parkas“ 2025–2029 m. strateginis planas..... | 21 |
| 4.1. Bendrovės misija ir vizija..... | 21 |
| 4.2. Vertybės, prioritetai ir pagrindinis tikslas..... | 22 |
| 4.3. 2025–2029 m. strateginis planas..... | 22 |
| 4.4. Strateginio plano tikslų realizavimo stebėseną ir kontrolę..... | 25 |

IVADAS

UAB „Pasvalio autobusų parkas“ (toliau – Bendrovė) 2025–2029 metų strateginis planas (toliau – Strateginis planas) parengtas atsižvelgiant į viešumo, mokymosi iš gerosios praktikos pavyzdžių Lietuvoje:

1. Pasvalio rajono savivaldybės 2024–2030 metų strateginiu plėtros planu;
2. Pasvalio rajono savivaldybės 2025–2027 metų strateginiu veiklos planu;
3. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“.

Bendrovės veiklos strateginis planavimas leidžia kryptingai planuoti veiklą, efektyviai paskirstyti, o prireikus – perskirstyti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius, numatyti veiklos tikslus, būdus, perspektyvas, reikiamų lėšų kiekį tikslams įgyvendinti ir pan.

Bendrovės Strateginiu planu siekiama įgyvendinti:

1. Pasvalio rajono savivaldybės 2024–2030 metų strateginio plėtros plano 6.1. uždavinio „Pagerinti susisiekimo infrastruktūros būklę, viešojo transporto paslaugų prieinamumą bei sudaryti sąlygas gyventojų mobilumui“ 6.1.3 priemonę „Viešojo transporto paslaugų valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas regioniniu lygiu“, 6.1.4 priemonę „Viešojo transporto paslaugų infrastruktūros įrengimas ir atnaujinimas“ ir 6.1.5 priemonę „Netaršių viešojo transporto priemonių (elektromobilių ir (arba) alternatyviais degalais varomų) įsigijimas“;

2. Pasvalio rajono savivaldybės 2025–2027 metų strateginio veiklos plano 3 veiklos prioriteto „Tvarios aplinkos bei infrastruktūros vystymas“ nuostata „Gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, įdiegti vieningo priemiestinio ir tarpmiestinio susisiekimo organizavimo ir informavimo sistemą“;

3. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ uždavinį: užtikrinti gyventojų judumo poreikį, sukuriant tinkamos kokybės ir šiuolaikišką infrastruktūrą: diegti pažangias, išteklius tausojančias ir aplinkos taršą bei klimato kaitą mažinančias technologijas transporto sektoriuje.

Bendrovės veiklos strateginis planavimas leidžia kryptingai planuoti veiklą, efektyviai paskirstyti, o prireikus – perskirstyti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius, numatyti veiklos tikslus, būdus, perspektyvas, reikiamų lėšų kiekį tikslams įgyvendinti ir pan.

1. BENDROVĖS ESAMOS BŪKLĖS ANALIZĖ

1.1. Bendrovės pristatymas

Bendrovė įregistruota 1995 m. liepos 20 d. Bendrovės įstatai įregistruoti Juridinių asmenų registre 2019 m. rugsėjo 2 d.

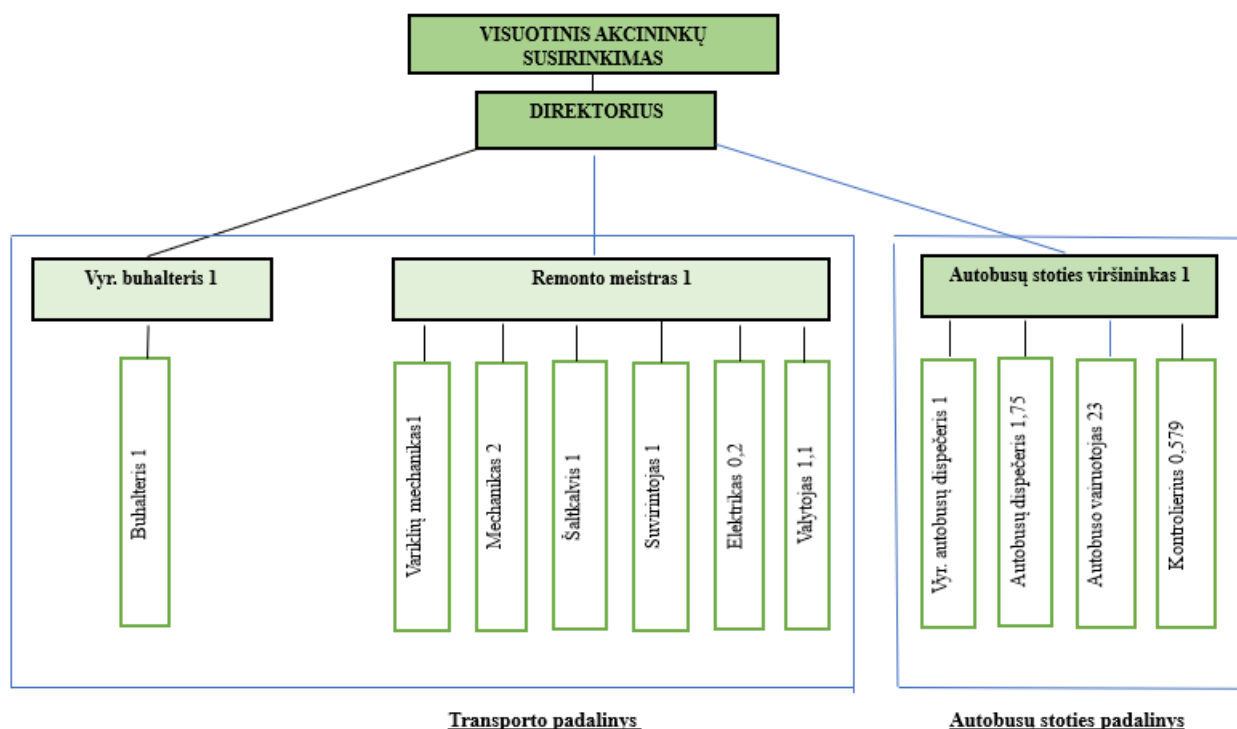
Bendrovės veiklos tikslai: užtikrinti būtinų keleivinio kelių transporto paslaugų teikimą visuomenei – vežti keleivius nustatytais vietinio reguliaraus susisiekimo maršrutais; siekti ekonomiškai racionalios Bendrovės veiklos. Įmonė gali vykdyti kitą ūkinę veiklą, kuri neprieštaruja Lietuvos Respublikos įstatymams.

Siekiant riboti, kontroliuoti įmonių, teikiančių transporto paslaugas, patikimumą ir atsakingumą, transporto įmonių veikla Lietuvoje yra griežtai reglamentuojama ir licencijuojama. Bendrovė turi Bendrijos licenciją, suteikiančią teisę vežti keleivius autobusais už atlygį tiek tarptautiniais maršrutais, tiek Lietuvos Respublikoje, galiojančią iki 2034 m.

Bendrovės įstatinis kapitalas 508,1 tūkst. Eur padalintas į 1 751 987 paprastąsias akcijas, kurios priklauso vieninteliui akcininkui – Pasvalio rajono savivaldybės (toliau – Savivaldybė) tarybai. Vienos akcijos nominali vertė 0,29 Eur.

Valdymo organai: visuotinis akcininkų susirinkimas, Bendrovės direktorius.

Bendrovės valdymo struktūra:



Bendrovė aptarnavo reguliaraus susisiekimo maršrutus:

2022 m. – 50 priemiesčio maršrutus, 2024 m. – 48 priemiesčio maršrutus;

2022–2024 m. 2 miesto maršrutus.

Bendrovė 2022 m. eksploatavo 30 autobusų, kurių vidutinis amžius – 26 metai, 2023 m. – 29 autobusus, kurių vidutinis amžius – 27 metai, 2024 m. – 30 autobusų, kurių vidutinis amžius 25 metai, taip pat prižiūrėjo ir išlaikė Pasvalio autobusų stotį (toliau – Pasvalio AS).

1.2. Infrastruktūra

Bendrovės infrastruktūra – tarpusavyje susijusių Bendrovės veiklų ir objektų visuma, kuri įgalina ir palaiko nenutrūkstamą Bendrovės paslaugų teikimą. Ją sudaro: autobusų stotis, remonto dirbtuvės ir transporto priemonės.

1.2.1. Pasvalio autobusų stotis (AS)

Pasvalio AS yra viešosios paskirties objektas ir Pasvalio rajonui yra labai svarbi, nes jos paskirtis – aptarnauti keleivius, vykstančius reguliaraus vietinio, tolimojo ir tarptautinio susisiekimo maršrutais; organizuoti autobusų ekipažų priešreisinį patikrinimą ir tarpreisinį poilsį; kontroliuoti autobusų išvykimo bei atvykimo laiką; parduoti keleiviams bilietus, teikti jiems informaciją, siuntų gabenimo ir bagažo saugojimo paslaugas.

Pasvalio AS pastatyta 1992 m., pastatas priklauso 5 bendrasavininkams, Bendrovei priklauso 83 proc. pastato.

Pasvalio AS pastate įrengta administracija, dispečerinė, laukiamoji salė keleiviams ir kitos pagalbinės patalpos, iš jų 4 patalpas Bendrovė nuomoja. Lauke eksploatuojami ir prižiūrimi: Pasvalio AS aikštė, peronas.

1 lentelė. Pasvalio autobusų stoties turto struktūra ir jo būklė

| Turtas | Kiekis | Būklės aprašymas (trūkumai) |
|--------------------------|--|---|
| Pasvalio AS pastatas | Lauko sienos – 995 m ² | Tvarkytos ir perdažytos 2017 m., būklė <i>patenkinama</i> . |
| | Stogas skardinis – 130 m ² | Neatnaujintas nuo pastatymo, būklė <i>patenkinama</i> . |
| | Stogas bituminis – 720 m ² | Neatnaujintas nuo pastato pastatymo, būklė <i>patenkinama</i> . |
| | Langai | Pakeisti 2014 m., būklė <i>gera</i> |
| Administracinės patalpos | Šildymo sistema | Šildoma elektra, <i>brangu</i> . |
| | Elektros instaliacija | Nekeista nuo pastato pastatymo, būklė <i>patenkinama</i> . |
| | Darbo kabinetai – 14 vnt. (iš jų 6 išnuomoti) | Nusidėvėję, neremontuota nuo 2007 m., būklė <i>patenkinama</i> . (iš 14 vnt. suremontuota 6 vnt.) |
| | Pagalbinės patalpos – 17 vnt. | Nusidėvėję, neremontuota nuo pastato pastatymo, būklė <i>patenkinama</i> . |
| | Wc – 1 vnt. | Atnaujintas, būklė <i>gera</i> . |
| | Koridoriaus ir laiptinės sienos – 600 m ² (grindys – 152 m ²) | Nusidėvėję, remontuota 2009 m., būklė <i>patenkinama</i> . |

| | | |
|-----------------|---|--|
| | Durys – 31 vnt. | 12 vnt. nusidėvėjusios, nekeistos nuo pastato pastatymo, būklė patenkinama. 19 vnt. atnaujintos, būklė <i>gera</i> . |
| Laukiamoji salė | Vidinės sienos – 1150 m ² (grindys – 144 m ²) | Perdažyta 2012 m., būklė <i>patenkinama</i> . |
| | wc – 2 vnt. | Atnauinti, būklė <i>gera</i> . |
| | Suolai – 13 vnt. | Atnaujinti, būklė <i>gera</i> . |
| | Informaciniai stendai – 3 vnt. | Nekeisti nuo pastato pastatymo, neatitinka šiuolaikinio informacijos vartotojui pateikimo ir galimybės greitai informaciją keisti, būklė <i>patenkinama</i> . |
| | Durys – 8 vnt. | Atnaujintos, būklė <i>gera</i> . |
| Peronas | Suolai – 8 vnt. | Metaliniai, atnaujinti, būklė <i>patenkinama</i> . Dalis suolų apgadinti. |
| | Tvarkaraščiai – 8 vnt. | Morališkai pasenę, neatitinka šiuolaikinio informacijos vartotojui pateikimo ir galimybės greitai informaciją keisti, būklė <i>patenkinama</i> . |
| | Plytelių danga – 880 m ² | Niekada nekeistos, išsiklaipiusios, danga nelygi, nesaugi keleiviams, prastas estetiškas vaizdas, būklė <i>patenkinama</i> . |
| | Skardinė pastogė – 480 m ² | Pakeista 2018 m., būklė <i>gera</i> |
| | Bio wc – 1 vnt. | Kilnojamas, įsigytas 2023 m., būklė <i>gera</i> . |
| AS aikštė | Asfalto danga – 3500 m ² | Kasmet duobės užtaisomos, tačiau jos greitai išsidaužo, nuolat formuojasi naujos, danga sena, būklė <i>patenkinama</i> . |
| | Eismo sauga | Pasvalio AS teritorijos sauga <i>patenkinama</i> : neatsižvelgiant į eismą draudžiantį ženklumą savavališkai laikomi kitų įstaigų, jų klientų ir tiekėjų automobiliai. |

1.2.2. Remonto dirbtuvės

Bendrovės remonto dirbtuvės pastatytos 1972 m. Jose vykdomas Bendrovės eksploatuojamų transporto priemonių remontas, techninis aptarnavimas, plovimas, degalų pylimas ir transporto priemonių saugojimas ne darbo metu. Remonto dirbtuvių pastatai ir teritorija dalinama su 2 bendrasavininkais, kurie turimas patalpas nuomoja įvairioms įmonėms (skaičius nežinomas).

2 lentelė. Remonto dirbtuvių turto struktūra ir jo būklė

| Turtas | Kiekis | Būklės aprašymas (trūkumai) |
|---------------------------|---|---|
| Remonto dirbtuvės | Lauko sienos – 968 m ² | Su daugybiniais įtrūkimais, neremontuotos nuo 2005 m., nedažytos, būklė <i>patenkinama</i> |
| | Stogas bituminis – 1010 m ² | Nekeistas nuo pastato pastatymo, būklė <i>patenkinama</i> |
| | Lietvamzdžiai | Dalis pakeista, būklė <i>patenkinama</i> |
| | Šildymo sistema – 2 kieto kuro katilai | Įrengti 2017 m., būklė <i>gera</i> |
| | Elektros instaliacija ir apšvietimas | Nekeista nuo pastato pastatymo, būklė <i>patenkinama</i> |
| | Langai | Pakeisti 2015 m., būklė <i>gera</i> |
| | Garažo durys – 7 vnt. | Pakeliamos, pakeistos 2015 m., būklė <i>gera</i> |
| | Koridorius ir laiptinė sienos – 110 m ² (grindys – 25 m ²) | Remontuota 2011 m., būklė <i>patenkinama</i> |
| Agregatų remonto patalpa | Sienos – 270 m ² (grindys – 90 m ²) | Nusidėvėję, remontuota 2012 m., būklė <i>patenkinama</i> |
| | Tekinimo staklės, galandimo staklės, gręžimo staklės (3 vnt.), presas | Įrenginiai pirkti 1980 m., veikiantys, būklė <i>patenkinama</i> |
| Padangų montavimo patalpa | Sienos – 80 m ² (grindys – 25 m ²) | Nusidėvėję, remontuota nuo 2015 m., būklė <i>patenkinama</i> |
| | Montavimo įrenginys | Įsigytas 2008 m., būklė <i>gera</i> |
| | Balansavimo įrenginys | Įsigytas 2016 m., būklė <i>gera</i> |
| Remonto bazė | Vidaus sienos – 730 m ² (grindys – 605 m ²) | Nusidėvėję, neremontuota nuo pastato pastatymo, būklė <i>patenkinama</i> |
| | Remonto duobės – 5 vnt. | Trūksta bent 2 duobių , nusidėvėję, trupa, nebėra apšvietimo, nesaugios, būklė <i>prasta</i> |
| | Autobusų pakėlėjas – 1 vnt. | Trūksta bent 2 vnt. , senas, remontuotas, būklė <i>patenkinama</i> |
| Pagalbinės patalpos | Poilsio kambariai – 2 vnt. | Dalinai remontuoti 2012 m., būklė <i>patenkinama</i> |
| | wc – 1 vnt. | Dalinai remontuota 2015 m., būklė <i>patenkinama</i> |
| | Dušas – 1 vnt. | Dalinai remontuota 2015 m., būklė <i>patenkinama</i> |
| | Kitos patalpos – 10 vnt. | Nusidėvėję, neremontuotos nuo pastato pastatymo, būklė <i>patenkinama</i> |

| | | |
|------------|---|---|
| | Vidaus durys – 21 vnt. | Medinės, nusidėvėję, sudilę, morališkai pasenę, nekeistos nuo pastato pastatymo, būklė <i>patenkinama</i> |
| Teritorija | Asfalto danga – 4000 m ² | Teritorija dalijama su 2 bendraturčiais, kurie nuomoja savo patalpas įvairioms įmonėms, ribos nenustatytos, kasmet formuojasi naujos duobės, anksčiau susidariusios duobės nuolat platėja ir gilėja, neužtikrinta turto ir darbuotojų sauga, būklė <i>patenkinama</i> |
| | Degalų užpylimo kolonėlė – 1 vnt. | <i>Modernizuota</i> , būklė <i>gera</i> |
| | Nenaudojama kuro kolonėlė – 1 vnt. | Nenaudojama nuo 2000 m., nusidėvėjusi, neatitinka eksploatacinių reikalavimų, kuro talpos trukdo autobusų eismui, laikymui, kelia grėsmę aplinkai, būklė <i>nepatenkinama</i> |
| | Plovykla sienos – 1200 m ² (grindys – 320 m ²) | Ištrupėjęs grindų tinkas ir dugno plovimo duobė, nusidėvėję, nesaugu, plaunama su paprasta vandens žarna, nėra jokios plovimo įrangos su spaudimu, didelės vandens ir laiko sąnaudos, būklė <i>patenkinama</i> |
| | Lietaus kanalizacija – 200 m | Išvedžiota naujai, būklė <i>gera</i> . |

1.2.3. Transporto priemonių parkas

Bendrovės transporto priemonių parką sudaro: 24 Bendrovei nuosavybės teise priklausantys autobusai, 6 Savivaldybės autobusai, perduoti Bendrovei patikėjimo teise (iš jų – 15 vnt. VOLVO markės autobusų, 6 vnt. – SCANIA, 4 vnt. – IVECO, 5 vnt. – MB), 1 tarnybinis lengvasis automobilis, mikroautobusas, traktorius ir šakinis krautuvas. Vykdamas kasdieninę keleivių ir mokinių vežimo paslaugą Bendrovė 2022–2024 m. naudojo 3 lentelėje pateiktus autobusus.

3 lentelė. Eksploatuoti autobusai per 2022–2024 m.

| Autobuso markė | Kiekis, vnt. | | | Vidutinis amžius, metais | Sėdimos vietos, vnt. | Dyzelino sąnaudos, l/100 km |
|-------------------------|--------------|-----------|-----------|--------------------------|----------------------|-----------------------------|
| | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. | | | |
| Iš jų Bendrovės: | 22 | 21 | 24 | 23 | 40 | |
| Volvo | 8 | 8 | 8 | 29 | 45–52 | 26–35 |
| Scania | 5 | 4 | 4 | 32 | 46–52 | 26–31 |
| Scania | 1 | 1 | 1 | 18 | 39 | 26 |
| Volvo | 2 | 2 | 2 | 35 | 33–37 | 24 |
| Iveco Daily | 4 | 4 | 4 | 18 | 20 | 14 |
| MB Sprinter | 1 | 1 | 1 | 4 | 23 | 14 |

| | | | | | | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| MB TOURINO | 1 | 1 | 1 | 11 | 35 | 23 |
| MB Sprinter | 0 | 0 | 3 | 9 | 23 | 14 |
| Iš jų Savivaldybės: | 8 | 8 | 6 | 28 | 44 | |
| Volvo | 7 | 7 | 5 | 26 | 45–51 | 24–30 |
| Scania | 1 | 1 | 1 | 39 | 47–50 | 26 |
| Autobusai iš viso | 30 | 29 | 30 | 25 | | |

Bendrovė 2022–2024 m. naudojo 30 autobusų, pagamintų 1985–2020 m., kurių bendras vidutinis amžius 25 metai (iš jų 1 autobusas – 4 metų amžiaus, 4 autobusai – nuo 8 iki 11 metų amžiaus, 25 autobusai – vidutiniškai 28 metų amžiaus). Bendrovei priklausančių autobusų vidutinis amžius – 23 metai, Savivaldybė perdavė eksploatuoti vidutiniškai 28 metų amžiaus autobusus.

Iš 30 autobusų, naudotų 2024 m., 8 transporto priemonės naudojo 14 litrų dyzelino 100 kilometrų ridos, 1 autobusas – 23 litrus, 3 autobusai – 24 litrus, 6 autobusai – 26 litrus, 12 autobusų – 27-35 litrų dyzelino.

Transporto priemonės senos, morališkai nusidėvėjusios, todėl negali būti rentabilios, yra nekonkurencingos.

Naudojamos 5 skirtingos autobusų markės nuo 4 m. iki 39 m. amžiaus, todėl detalių tiekimas tampa itin sudėtingas.

Vienu reguliaraus susisiekimo reisų pervežama daugiau kaip 40 keleivių – 12 maršrutų, nuo 30 iki 40 keleivių – 14 maršrutų, iki 30 keleivių – 22 maršrutai.

Maršrutus aptarnauja 18 autobusų virš 40 vietų, 4 autobusai nuo 30 iki 40 vietų, 8 autobusai iki 30 vietų.

Didelės talpos autobusų yra dvigubai daugiau, nustatytas žymus vidutinės ir mažos talpos autobusų trūkumas.

Reikalingi tobulinimai:

1. Keisti dalį Autobusų stoties stogo (tiek skardinį, tiek bituminį);
2. Autobusų stotyje ir remonto dirbtuvėse iš dalies pakeisti elektros instaliaciją;
3. Autobusų stotyje pakeisti susidėvėjusias vidaus duris;
4. Įsigyti skaitmeninius informacinius stendus keleiviams;
5. Iškloti naują perono plytelių dangą;
6. Išasfaltuoti Autobusų stoties aikštę ir Remonto dirbtuvių teritoriją;
7. Nustatyti tinkamą ir saugų eismą Autobusų stotyje;
8. Suremontuoti transporto priemonių remonto duobes;

9. Įsigyti 2 autobusų pakėlėjus ir kitą smulkią remonto įrangą;
10. Išmontuoti nenaudojamos degalų užpylimo kolonėlės įrenginius, iškasti, iškelti, išvežti talpas;
11. Suremontuoti plovyklos grindis, permūryti autobusų dugno plovimo duobę;
12. Įsigyti slėginį autobusų plovimo aparatą ir smulkią salono valymo įrangą;
13. Atnaujinti transporto priemonių parką, kasmet įsigyjant bent po 2 vidutinės talpos (iki 40 vietų) autobusus.

1.3. Žmogiškieji ištekliai

2022-01-01 Bendrovėje dirbo 40 darbuotojų, 2024-12-31 dirbo 37 darbuotojai. Per 3 Bendrovės veiklos metus: įdarbinta 10 asmenų (2 iš jų – pagal terminuotas darbo sutartis); atleista 13 darbuotojų (iš jų – 2 pagal terminuotas darbo sutartis);

5 lentelė. Darbuotojų amžius 2022–2024 metais (m.)

| Rodiklis \ Laikotarpis | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. | Pokytis per 3 m. |
|------------------------------|---------|---------|---------|------------------|
| Vidutinis amžius | 55,6 | 55,2 | 56,4 | +0,8 |
| iš jų pensinio amžiaus, vnt. | 7 | 10 | 11 | +4 |

Vidutinis Bendrovės darbuotojų amžius per 3 veiklos metus padidėjo 0,8 m., pensinio amžiaus darbuotojų skaičius išaugo 1,5 karto (2022 m. – 7 darbuotojai, 2024 m. – 11 darbuotojų).

Personalas sensta, darbo našumas, lankstumas gali būti nepakankami. Auga darbuotojų trūkumo rizika.

Bendrovė darbuotojų mėnesinio darbo užmokesčio dydžio dinamika per 3 veiklos metus pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė. Vidutinis mėnesinis darbuotojų atlygis per 2022–2024 m. (Eur)

| Rodiklis \ Laikotarpis | 2022 m. | 2023 m. | Pokytis per 2022-2023 m. | 2024 m. | Pokytis per 2023–2024 m. |
|-----------------------------------|---------|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Visų darbuotojų vidutinis atlygis | 1056 | 1187 | +131 | 1289 | +102 |
| Vidutinis vairuotojų atlygis | 995 | 1148 | +153 | 1253 | +105 |

Vidutinis visų Bendrovės darbuotojų mėnesinis atlygis nuo 2022 m. iki 2024 m. padidėjo tik 233 Eur, vairuotojų – 258 Eur, personalas motyvuojamas per mažai.

Bendrovės atlyginimai tampa nekonkurencingi, didėja grėsmė prarasti atsakingus ar perspektyvius darbuotojus, mažėja galimybė pritraukti naujus motyvuotus arba specifinius įgūdžius turinčius darbuotojus.

7 lentelė. Bendrovės darbuotojų, etatų ir priimtų darbuotojų skaičius per 2022–2024 metus (vnt.)

| Darbuotojų grupė | 2022 m. | | 2023 m. | | 2024 m. | | Pokytis per 3 m. |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|------------------|
| | Darbuotojai | Etatai | Darbuotojai | Etatai | Darbuotojai | Etatai | |
| Administracija | 10 | 9,5 | 9 | 8,5 | 8 | 7,48 | -2 |
| Remonto dirbtuvės | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6,2 | 0 |
| Vairuotojai | 23 | 23 | 22 | 22 | 22 | 22 | -1 |
| Priimta neterminuotai | 4 | - | 1 | - | 4 | - | |
| Priimta terminuotai | - | - | 2 | - | 1 | - | |
| Iš viso | 40 | 39,5 | 37 | 36,5 | 37 | 35,68 | -3 |

Bendrovėje 2022 m. iš viso dirbo 40 darbuotojų, užėmę 39,5 etato, iš jų: 10 Administracijos darbuotojų (9,5 etato), 7 Remonto dirbtuvių darbuotojų (7 etatai), 23 vairuotojai (23 etatai); 2023 m. – 37 darbuotojai užėmę 36,5 etato, iš jų: 9 Administracijos darbuotojų (8,5 etato), 6 Remonto dirbtuvių darbuotojų (6 etatai), 22 vairuotojai (22 etatai); 2024 m. – 37 darbuotojai užėmę 35,68 etatų, iš jų: 8 Administracijos darbuotojų (7,48 etato), 7 Remonto dirbtuvių darbuotojų (6,2 etato), 22 vairuotojai (22 etatai).

Per 3 metus Bendrovė iš viso priėmė 12 darbuotojų, iš jų nuolatiniam darbui – 9 darbuotojus arba vidutiniškai per metus 3 darbuotojus.

Mažas neterminuotai priimtų darbuotojų skaičius rodo, jog net 92 proc. personalo darbuotojų darbo patirtis yra ilgametė, pakankama.

8 lentelė. Darbuotojų pagal grupes dirbti viršvalandžiai per 2022-2024 metus (val.)

| Darbuotojų grupė | Viršvalandžiai per 2022 m., val. | Viršvalandžiai per 2023 m., val. | Viršvalandžiai per 2024 m., val. |
|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Administracija | 14,20 | 43 | 12 |
| Remonto dirbtuvės | 0 | 3 | 2 |
| Vairuotojai | 1838 | 950 | 900 |
| <i>Viršvalandžių vidurkis per mėn.</i> | | | |
| Administracija | 1,20 | 3,60 | 1 |
| Remonto dirbtuvės | 0 | 0,25 | 0,20 |
| Vairuotojai | 153,20 | 79,20 | 75 |

Bendrovėje 2022–2024 metais administracijos ir remonto dirbtuvių darbuotojams žymių viršvalandžių ar neišdirbto darbo laiko nefiksuota.

Autobusų vairuotojai 2022 m. vidutiniškai per mėnesį dirbo 153 val. viršvalandžius, 2023 m. – 79 val. viršvalandžius, 2024 m. – 75 val. viršvalandžius. Viršvalandžių skaičiaus mažėjimas rodo, kad vairuotojų skaičius Bendrovėje yra pakankamas.

Mažėjantys viršvalandžiai rodo, kad mažėja tikimybė pažeisti darbo ir poilsio režimo reikalavimus.

Reikalingi tobulinimai:

1. Kelti personalo kvalifikaciją seminaruose, mokymuose. Vykdyti nuolatinę darbuotojų paiešką.
2. Peržiūrėti pareigybes, perskirstyti darbo užduotis (krūvį) kiek įmanoma tolygiau, ieškant galimybių mažinti darbuotojų skaičių.
3. Koreguoti darbo tvarkos taisykles, vairuotojų kasdienio darbo organizavimą, išlaikant maksimalaus darbo ir minimalaus poilsio režimo reikalavimus, nustatyti elgesio darbe normas ir atsakomybę, vykdyti nuolatinę maršrutų analizę ir siekti jų optimizavimo.

1.4. Finansinė būklė

1. Pajamos

Bendrovės finansiniai šaltiniai kasdieninei savo veiklai vykdyti per 2022–2024 m.:

1. grynieji pinigai, gauti iš keleivių už parduotus bilietus;
2. grąžintos negautos pajamos už parduotus bilietus, taikant keleiviams lengvatas pagal Lietuvos Respublikos įstatymus;
3. kompensacija už nuostolius, patirtus vietinio susisiekimo maršrutuose;
4. pajamos už mokinių pavėžėjimą į/iš mokyklas;
5. pajamos, gautos vykdant užsakomas keliones;
6. kitų vežėjų atsiskaitymai už įvažiavimą į Pasvalio autobusų stotį.

Subsidijų, dotacijų, akcininko investicijų ar kitų negrąžintinų lėšų Bendrovė negavo.

9 lentelė. Bendros Bendrovės pajamos per 2022–2024 m. (tūkst. Eur)

| Pajamų rūšis | Laikotarpis | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. | Pokytis per 3 m. | Pokytis per 3 m., % |
|------------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|----------------------------|
| už keleivių pervežimą: | | 90,4 | 112,0 | 111,7 | +21,3 | +23,6 |
| | iš jų – priemiestyje | 68,5 | 73,3 | 71,0 | +2,5 | +3,6 |
| | iš jų – mieste | 4,8 | 5,4 | 5,3 | +0,5 | +10,0 |

| | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| iš jų – užsakymuose | 17,1 | 33,3 | 35,4 | +18,3 | +107,0 |
| už moksleivių pavėžėjimą | 368,6 | 341,4 | 298,3 | -70,3 | -19,0 |
| kitos veiklos | 40,4 | 41,5 | 49,7 | +9,3 | +23,0 |
| Iš viso | 499,4 | 494,9 | 459,7 | -39,7 | -8,0 |
| Kompensacija už nuostolį priemiestyje | 492,8 | 532,7 | 530,4 | +37,6 | +7,6 |

Per 3 veiklos metus Bendrovės pajamos už keleivių pervežimą (išskyrus moksleivius) padidėjo 23,6 proc. (21,3 tūkst. Eur). Ši pajamų didėjimą lėmė pervežtų keleivių skaičiaus padidėjimas (pateikiama 10 lentelėje), Savivaldybės tarybos sprendimas nuo 2019 m. keleivius miesto maršrutais vežti nemokamai, kelionės bilietų reguliaraus susisiekimo maršrutuose kainų didinimas (tarifai padidinti nuo 2022-01-01: už vieną keleivio kilometrą (be PVM) – iki 0,125 Eur (mažiausia vienkartinio bilieto kaina – 0,55 Eur); miesto maršrutų bilieto kaina 0,60 Eur (su PVM) ir pajamų už užsakomas keliones padidėjimas.

10 lentelė. Pervežti keleiviai pagal reisų rūšis per 2022–2024 m. (tūkst. asm.)

| Laikotarpis | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. | Pokytis per 3 m. | Pokytis per 3 m., % |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|------------------|---------------------|
| Keleivių rūšis | | | | | |
| Moksleivių | 283,5 | 285,1 | 249,8 | -33,7 | -11,9 |
| Keleivių: | 50,8 | 57,2 | 55,5 | +4,7 | +9,3 |
| iš jų – priemiestyje | 40,1 | 43,6 | 40,6 | +0,5 | +1,2 |
| iš jų – mieste | 8,7 | 9,9 | 9,6 | +0,9 | +10,3 |
| iš jų – užsakymuose | 2,0 | 3,7 | 5,3 | +3,3 | +165,0 |
| Iš viso | 334,3 | 342,3 | 305,3 | -29,0 | -8,7 |

2022–2024 m. Bendrovės pervežtų keleivių didžiausios grupės: mokiniai, keleiviai priemiesčio maršrutuose. Per 3 veiklos metus Bendrovės pervežtų mokinių skaičius sumažėjo 11,9 proc. (33,7 tūkst. vnt.), priemiestyje padidėjo 9,3 proc. (4,7 tūkst. vnt.), užsakymuose padidėjo 165 % (3,3 tūkst. vnt.). Iš viso pervežtų keleivių skaičius sumažėjo 8,7 proc. arba 29,0 tūkst. keleivių.

11 lentelė. Veiklos apimtys per 2022–2024 m. (tūkst. km)

| Laikotarpis | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. | Pokytis per 3 m. | Pokytis per 3 m., % |
|----------------|--------------|--------------|--------------|------------------|---------------------|
| Rida | | | | | |
| Priemiestyje | 465,9 | 467,9 | 450,5 | -15,4 | -3,3 |
| Mieste | 7,7 | 7,7 | 7,7 | 0 | 0 |
| Užsakymuose | 10,0 | 21,3 | 21,6 | +11,6 | +116,0 |
| Iš viso | 483,6 | 496,9 | 479,8 | -3,8 | -0,8 |

Bendrovės veiklos apimtys per 3 m. sumažėjo priemiestiniuose maršrutuose 3,3 proc. (15,4 tūkst. km). Iš viso Bendrovės veiklos apimtys 2022–2024 m. sumažėjo 0,8 proc. arba 3,8 tūkst. km.

2. Sąnaudos

Bendrovės paslaugų teikimo sąnaudas sudaro:

2.1. tiesioginės sąnaudos (degalai, detalės, vairuotojų atlyginimai, autobusų nusidėvėjimas);

2.2. netiesioginės sąnaudos (pastatų ir įrangos nusidėvėjimas, autobusų stoties ir remonto bazės ūkinis inventorių ir eksploatacija, tachografų ir kasos aparatų priežiūra, techninio personalo ir administracijos atlyginimai, draudimų, licencijų, pastatų priežiūros, prenumeratos, komunalinių paslaugų išlaidos, aplinkos teršimo, žemės nuomos, pelno mokesčiai ir pan.).

12 lentelė. Bendrovės sąnaudos per 2022–2024 m. (tūkst. Eur)

| Sąnaudų rūšis | Laikotarpis | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. | Pokytis per 3 m. | Pokytis per 3 m., % |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|------------------|---------------------|
| Sąnaudos iš viso: | | 932,3 | 955,8 | 977,2 | +44,9 | +4,8 |
| iš jų – darbo užmokesčio (su „Sodra“) | | 497,3 | 553,5 | 613,0 | +115,7 | +23,3 |
| iš jų degalų | | 177,1 | 155,6 | 144,5 | -32,6 | -18,4 |
| iš jų – kitos (nusidėvėjimas, remontas, tech. apžiūra, draudimas, įvažiavimai į stoteles, žalos kompensacija ir kt.) | | 170,0 | 162,1 | 128,7 | -41,3 | -24,3 |
| iš jų – detalėms | | 35,4 | 39,4 | 41,8 | +6,4 | +18,1 |
| iš jų – medžiagoms | | 17,9 | 18,0 | 18,7 | +0,8 | +4,5 |
| iš jų – komunalinės (elektra, vanduo, šiukšlės) | | 25,9 | 18,0 | 20,2 | -5,7 | -22,0 |
| iš jų – veiklos mokesčių (nekilnojamo turto, aplinkos teršimo, žemės nuomos, kelių mokesčiai) | | 8,7 | 9,2 | 10,3 | +1,6 | +18,4 |
| Sąnaudos reisuose: | | 910,7 | 930,1 | 950,6 | +39,9 | +4,4 |
| iš jų – priemiestyje | | 872,4 | 891,1 | 901,2 | +28,8 | +3,3 |
| iš jų – mieste | | 17,5 | 16,9 | 17,5 | 0 | 0 |
| iš jų – užsakyuose | | 20,8 | 22,1 | 31,9 | +11,1 | +53,4 |

Per 2022–2024 m. bendros Bendrovės sąnaudos išaugo 4,8 proc. (44,9 tūkst. Eur). Sąnaudų didėjimą lėmė augantys, su darbo santykiais susiję išpareigojimai, detalėms bei veiklos mokesčių (nekilnojamojo turto, aplinkos teršimo, žemės nuomos, kelių, pelno) išlaidos. Nustatytas kitų išlaidų (medžiagos, draudimai, žalos kompensacija, įvažiavimai į stoteles, komunalinės paslaugos) mažėjimas 41,3 tūkst. Eur.

Sąnaudos pagal reisų rūšis daugiausiai išaugo užsakomuosiuose reisuose, kurios per 3 metus padidėjo 53,4 proc. (11,1 tūkst. Eur).

Nuolatinis pervežamų keleivių ir mokinių srauto mažėjimas reguliariuosiuose reisuose, patiriamų sąnaudų vietiniuose maršrutuose didėjimas, mažina Bendrovės pardavimus ir didina nuostolingą Bendrovės finansinio rezultato riziką.

3. Įsipareigojimai ir skolos

Ilgalaikiai ir trumpalaikiai Bendrovės įsipareigojimai ir paslaugų pirkėjų skolos Bendrovei pateikiamos 13 lentelėje.

13 lentelė. Bendrovės įsipareigojimai ir gautinos sumos per 2022–2024 m. (tūkst., Eur)

| Rodiklis | Laikotarpis | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. | Pokytis per 3 m. | Pokytis per 3 m., % |
|---|-------------|--------------|--------------|-------------|------------------|---------------------|
| Trumpalaikiai įsipareigojimai iš viso: | | 137,0 | 168,7 | 99,7 | -37,3 | -27,2 |
| iš jų – lizingas | | 6,0 | 33,5 | 0,0 | -6,0 | -100,0 |
| iš jų – tiekėjams | | 35,6 | 3,7 | 2,9 | -32,7 | -91,9 |
| iš jų – darbo užmokesčio įsipareigojimai | | 87,8 | 102,7 | 93,8 | +6,0 | +6,8 |
| Ilgalaikiai įsipareigojimai (lizingas) | | 33,5 | 0,0 | 0,0 | -33,5 | -100,0 |
| Gautinos sumos iš viso: | | 52,5 | 99,8 | 80,0 | +27,5 | +52,4 |
| iš jų – Savivaldybės | | 46,3 | 95,6 | 68,9 | +22,6 | +48,8 |

Per 3 veiklos metus Bendrovės trumpalaikiai įsipareigojimai sumažėjo apie 27,2 proc. (iš viso 37,3 tūkst. Eur), o ilgalaikiai įsipareigojimai sumažėjo 100 proc. Pirkėjų skolos Bendrovei padidėjo 52,4 proc. ir sudarė 27,5 tūkst. Eur.

4. Finansiniai rezultatai ir santykiniai rodikliai

Lyginant Bendrovės finansinius rodiklius skirtingais laikotarpiais (metais), galima nustatyti, ar Bendrovės finansų būklė gerėja arba blogėja. Bendrovės pelningumo rodikliai parodo jos galimybes uždirbti pelną, veiklos efektyvumo – kaip efektyviai Bendrovė valdo savo turtą, likvidumo – kaip Bendrovei sekasi vykdyti savo įsipareigojimus kreditoriams ir pan. Pagrindinių Bendrovės santykinių rodiklių analizė per paskutinius 3 veiklos metus pateikiama 14 lentelėje.

14 lentelė. Pagrindiniai santykiniai finansiniai rodikliai per 2022–2024 m.

| Rodiklis, mato vnt. | Laikotarpis | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. | Rezultatas, reikšmė, formulė |
|---------------------------|-------------|---------|---------|---------|--|
| Bendras pelningumas, Eur | | 0,55 | 0,55 | 0,48 | Rodiklis kol kas geras, nors mažėja. Rodo kiek 1 pardavimų eurui tenka bendro pelno. Bendras pelnas/pardavimo pajamos. |
| Grynasis pelningumas, Eur | | 0,12 | 0,15 | 0,03 | Rodiklis prastėja. Rodo galutinį pelną 1 pardavimų eurui. Grynasis pelnas/pardavimo pajamos. |

| | | | | |
|---|------|------|------|---|
| Savikainos lygis, Eur | 0,45 | 0,41 | 0,52 | Rodiklis geras. Rodo kaip naudojami turimi ištekliai, t. y. išlaidas 1 pardavimų eurui (riba 50–90) Pardav. savikaina/pardav. pajamos. |
| Administracinių išlaidų dalis visose sąnaudose, proc. | 23,8 | 23,5 | 22,8 | Rodiklis kinta nežymiai, bet yra geras. Rodo personalo, pastatų, autobusų stoties išlaikymo kaštus bendroje sąnaudų sumoje. Adm.+kt.veiklos+fin.veiklos sąnaudos/sąnaudos*100 |
| Ilgalaikio turto apyvartumas | 1,9 | 2,35 | 1,3 | Rodiklis mažėja. Rodo kaip efektyviai naudojamas ilgalaikis turtas, sukuriant pajamas. Kuo jis didesnis, tuo efektyviau išnaudojamas ilgalaikis turtas. Pardavimai/ilgalaikis turtas. |
| Bendras likvidumas, k. | 1,94 | 2,24 | 2,04 | Rodiklis geras, nežymiai sumažėjo, o tai įrodo, kad apyvartinės lėšos naudojamos efektyviai. Rodo gebėjimą įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus (rodiklio ribos 1–2). Trumpalaikis turtas/trumpalaikiai įsipareigojimai. |
| Įsiskolinimo, Eur | 0,33 | 0,29 | 0,19 | Rodiklis geras (kuo mažesnis, tuo geresnė finansinė padėtis). Rodo kiek 1 turto eurui tenka skolos eurų. Visos skolos/visas turtas. |

15 lentelė. Kiti svarbūs finansiniai Bendrovės rezultatai per 2022–2024 m. (tūkst. Eur)

| Rodiklis | Laikotarpis | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. | Pokytis per 3 m. | Pokytis per 3 m., % |
|------------------------------|-------------|---------|---------|---------|------------------|---------------------|
| Nepaskirstytas nuostolis | | -162,1 | -94,2 | -81,3 | -80,7 | -49,8 |
| Grynasis pelnas (nuostoliai) | | 57,0 | 67,9 | 12,3 | -44,7 | -78,4 |

Bendrovės grynasis pelnas per 2022–2024 m. sumažėjo 4,5 karto ir 2024 m. sudarė 12,3 tūkst. Eur. Tokį sumažėjimą lėmė viršyta 1 km ridos savikaina dėl išmokėtų išeitinių išmokų ir nepanaudotų kasmetinių atostogų.

Bendrovė tinkamai kontroliavo savo išteklius, išlaikė finansinį stabilumą ir nenutrūkstamai vykdė savo veiklą.

Reikalingi tobulinimai:

1. *Didinti autobusuose parduodamų keleiviams bilietų kontrolę;*
2. *Vykdyti nuolatinę keleivių ir mokinių srauto analizę, siekiant optimizuoti maršrutus;*
3. *Siekti bendrųjų ir administracinių išlaidų mažinimo.*

1.5. Konkurencinės aplinkos apžvalga

Transporto įmonės konkurentai – tai kiti rinkos dalyviai, kurie siūlo vartotojams tas pačias ar labai panašias, vartotojų poreikius tenkinančias, paslaugas Įmonės-konkurentės kaip pranašumus vienos prieš kitas naudoja: kainą, kokybę, išskirtines galimybes, papildomas paslaugas, garantijas, reklamą, naujoves ir t. t.

Konkurencija turi tendenciją stiprėti, kai:

1. padaugėja rinkos dalyvių, panašių savo dydžiu ir galimybėmis;
2. teikiamos paslaugos yra lengvai nukopijuojamos, o paslaugų paklausa didėja itin lėtai;
3. konkurentai imasi kainų mažinimo ar paslaugų mastelio didinimo politikos;
4. konkurentai nusprendžia didinti savo rinkos dalį arba išeiti iš verslo.

Pagrindiniai Bendrovės konkurentai, aptarnaujant reguliaraus susisiekimo maršrutus kelio atkarpose Pasvalys–Panevėžys ir Pasvalys–Joniškėlis 2022–2024 m.: UAB „Kautra“, UAB „Toks“, UAB „Busturas“, UAB „Panevėžio autobusų parkas“, UAB „Klaipėdos paslaugos“, UAB „Biržų autobusų parkas“, AB „Pakruojo autotransportas“. Taip pat Bendrovė prarado dalį keleivių dėl nelegalių asmenų veiklos prie Pasvalio AS.

Pažymėtina, kad didžiausią Bendrovės pervežamų keleivių dalį 2022–2024 m. reguliariuose maršrutuose sudarė Pasvalio r. mokiniai, todėl Bendrovės autobusų eismas buvo derinamas pagal moksleivių srautus. Vienintelis konkurentas, mažinantis Bendrovės pajamas už moksleivių pavėžėjimą – Pasvalio r. mokyklų geltonieji autobusai.

Šiuolaikinių keleivių poreikiai ir lūkesčiai yra labai skirtingi ir reikalaujantys aukštos paslaugos kokybės, tačiau *dėl ribotų įmonės turimų išteklių ir akcininko investicijų nebuvimo, Bendrovės galimybės tenkinti keleivių lūkesčius yra gana komplikotos.*

Bendrovei itin sudėtinga lygiaverčiai konkuruoti su didžiosiomis vežėjų kompanijomis, kurios nuolat investuoja į transporto priemonių parko atnaujinimą, keleivių komfortą, gebėjimą tenkinti naujus arba specialius keleivių poreikius, įmonės įvaizdį ir reputaciją, taip pat su privačiais ar nelegaliais vežėjais, siūlančiais greitesnę, pigesnę, komfortiškesnę paslaugą bei sparčiai augančiu individualių lengvųjų automobilių skaičiumi.

2. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ (PEST)

2.1. Politinis-teisinis aspektas

1. Politinis aspektas. Palanki Lietuvos politikos detalė – taikoma PVM lengvatų politika transporto sektoriuje. Reguliaraus susisiekimo paslaugoms taikomas 9 prpc. PVM. Bet koks lengvatos mažinimas išprovokuotų Bendrovės finansinį nestabilumą ir paralyžuotų jos stabilią veiklą.

Gana sudėtinga Lietuvoje yra degalų kainų politika, jos pokyčiai daro didžiulę įtaką vežėjų finansiniams veiklos rezultatams. Lietuvoje vis didinamas akcizas gazoliams, kuris sudaro itin žymią galutinę dyzelino kainą vartotojui.

Kelių transporto veikla yra licencijuojama, o teikiamų paslaugų kokybę bei vairuotojų darbo ir poilsio laiko režimo reikalavimus griežtai reglamentuoja ES reglamentai ir direktyvos bei kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai.

Bendrovės savininkas ir vienintelis akcininkas – Savivaldybės taryba, nuo kurios priklauso Bendrovės veiklos apimtys ir aptarnaujamų vietinio reguliaraus susisiekimo maršrutų tinklas.

2. Teisinis aspektas. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksu, kelių transporto valstybinį valdymą vykdo Susisiekimo ministerija ir savivaldybių institucijos: „Susisiekimo ministerija pagal savo kompetenciją leidžia savivaldybėms, fiziniams ir juridiniams asmenims privalomus teisės aktus, reguliuojančius kelių transporto veiklą ir keleivių bei krovinių vežimą“.

Bendrovė savo veikloje taip pat vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, akcinių bendrovių, pelno mokesčio, buhalterinės apskaitos, viešųjų pirkimų, darbuotojų saugos ir sveikatos, duomenų apsaugos, aplinkos apsaugos ir kitais įstatymais, ES reglamentais, Savivaldybės tarybos sprendimais, Savivaldybės mero potvarkiais, Darbo kodeksu, Bendrovės įstatais ir kitais vidaus dokumentais.

2.2. Ekonominis aspektas

Bendra šalies ekonominė situacija ne visada gali būti tiesiogiai susijusi su transporto veikla, tačiau ji formuoja aplinką, kurioje veikia Bendrovė.

1. Ekonomikos augimas. Lietuvos bendrasis vidaus produktas (BVP) yra vienas iš pagrindinių rodiklių, rodančių šalies ekonomikos išsivystymo lygį. Šalis, kuri sugeba didinti BVP, sukuria sąlygas pagerinti savo piliečių gyvenimo lygį, padaryti kokybiškesnes gyvenimo sąlygas. Bendras BVP Lietuvoje kasmet auga, tačiau BVP vienam gyventojui atotrūkis tarp Vilniaus ir Panevėžio apskričių išliko 2 kartus didesnis.

2. Didėjanti infliacija gali stipriai paveikti taikomas ekonomines priemones, o tai daro žymią įtaką finansų rinkoms, visai ekonomikai ir, aišku, Bendrovei, kadangi keleivių bilieto kainą sudaro:

1. degalų įsigijimo išlaidos;
2. darbuotojų darbo užmokesčio išmokėjimo sąnaudos;
3. infliacija.

Kylant infliacijai, didėja vidutinis darbuotojų atlygis, brangsta degalai, todėl Bendrovės gamybos veiksmų kaina auga.

Vietinio reguliaraus susisiekimo įkainius nustato Savivaldybės taryba, kuri nuo 2022 m. sausio 1 d. nustatė:

- keleivių vežimo reguliariais reisais vietinio (priemiestinio) susisiekimo maršrutais tarifą už vieną keleivio kilometrą (be PVM) – iki 0,125 Eur;
- mažiausią vienkartinio bilieto kainą – 0,55 Eur (be PVM);
- keleivių vežimo reguliariais reisais vietinio (priemiestinio) susisiekimo autobusų maršrutais „Stotis–Poliklinika“ ir „Stotis–Naujosios kapinės“ vieno keleivio vienkartinio važiavimo bilieto kainą – 0,60 Eur (su PVM).

2.3. Socialinis-kultūrinis aspektas

1. Demografinė situacija. Pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis, Savivaldybėje 2022–2024 m. Pasvalio r. sav. gyventojų skaičius sumažėjo vidutiniškai 1,4 proc. per metus. 2022 m. pradžioje Savivaldybėje gyveno 22,668 tūkst. gyventojų, 2024 m. pabaigoje – 21,690 tūkst. gyventojų. Gyventojų skaičiaus mažėjimui įtakos turi tokie veiksniai kaip gyventojų amžiaus pokyčiai ir emigracija.

Tikėtina, kad gyventojų skaičius, tuo pačiu ir pervežamų keleivių srautas, rajone mažės. Gyventojų skaičiaus mažėjimas darys įtaką darbo jėgai ir darbo rinkai, taip pat Bendrovės efektyviam darbui užtikrinti būtinus pajamų srautus.

2. Vartojimas. Šių dienų keleivio poreikis – gauti kokybišką, šiuolaikišką, greitą paslaugą už mažiausią kainą. Bendrovės teikiamų paslaugų kainos yra vienos mažiausių rinkoje, tačiau Bendrovės keleivių vežimo paslaugos kokybę būtina tobulinti.

3. Ekologija. Bendrovės veikla neišvengiamai yra susieta su poveikiu aplinkai. Teršalų kiekius lemia eksploatuojamų transporto priemonių sunaudotas dyzelinas ir išmetamos į aplinką nuodingų dujų kiekis, taip pat naudojamos kenksmingą poveikį aplinkai darančios medžiagos (tėpalų filtrai, padangos, akumulatoriai, liuminescencinės lempos, kt.).

2.4. Technologinis aspektas

Technologinis Bendrovės išsivystymas yra būtinas, norint būti kompetentingam rinkoje. Aštrėjanti konkurencija tarp Lietuvos keleivių vežėjų reikalauja nuolatinio paslaugos modernizavimo ir inovatyvių, vartotojų pasitenkinimą didinančių, sprendimų.

Kriterijai, kuriais keleiviai dažniausiai vertina transporto priemonę ir teikiamos vežimo paslaugos kokybę yra: autobuso išvaizda ir komfortas (švara, patogios sėdynės, erdvus salonas,

saugos diržai, nemokamas bevielis internetas, elektros lizdai šalia sėdynių, kondicionavimo sistema), kelionės kaina ir kelionės greitis, galimybė įsigyti kelionės bilietą internetu. Modernizuojant transporto priemonių parką ir keleivių aptarnavimą, vežėjo prioritetą turėtų būti modernūs, komfortiški, tuo pačiu ekologiški ir rentabilūs autobusai bei informacinių technologijų diegimas bilietų pardavime.

Bendrovė šiuo metu eksploatuoja tik 7 iš dalies keleiviui patrauklios aplinkos autobusus. Bendrovė nediegė bilietų pardavimo sistemos ir jokių inovacijų diagnostikos bei kitose remonto sferose.

3. SSGG ANALIZĖ

SSGG analizė – modelis, nurodantis Bendrovės strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą. Analizė atspindi;

1. **stiprybės** (ką Bendrovė yra pajėgi atlikti);
2. **silpnybės** (ko Bendrovė negali atlikti);
3. **galimybės** (potencialiai naudingos sąlygos Bendrovei);
4. **grėsmės** (potencialiai nenaudingos Bendrovei sąlygos).

16 lentelėje pateikiami su vidine ir išorine Bendrovės aplinka susiję faktoriai, kurie turi įtakos jos veiklai ir nustato 2025–2029 m. Bendrovės strateginio plano kryptį.

16 lentelė. SSGG analizė

| Stiprybės | Silpnybės |
|---|---|
| 1. Ilgametė veiklos patirtis; 2. Darbuotojų profesionalumas; 3. Dominavimas vietinio susisiekimą rinkoje; 4. Nuosava techninės priežiūros bazė ir personalas; 5. Bendrovėje veikianti darbo Taryba. | 1. Senas transporto priemonių parkas, nepakankamas vidutinės ir mažos talpos autobusų rezervas; 2. Prasta darbo aplinka Pasvalio AS ir remonto dirbtuvėse (patalpos, įranga, el. instaliacija, šildymo sistema, lauko ir vidaus durys ir kt.); 3. Prasta aplinka ir keleivių sauga Pasvalio AS (stogas, suolai, informaciniai stendai, perono ir aikštės dangą, eismo sauga, inovacijų nenaudojimas ir kt.); 4. Didėjančios sąnaudos (MMA, administracinės išlaidos, nėra akcininko investicijų); 5. Mažėjančios pajamos priemiesčio ir užsakomuosiuose reisuose; |

| | |
|--|---|
| | 6. Ribotos galimybės motyvuoti personalą; 7. Senstantis personalas. |
| Galimybės | Grėsmės |
| 1. Paslaugų kokybės ir įvaizdžio gerinimas; 2. Užsakovų kelionių skaičiaus didinimas; 3. Pajamų didinimas vietinio reguliaraus susisiekimo maršrutuose 4. Inovacijų diegimas. | 1. Nelygiavertė konkurencija su didžiaisiais, privačiais ir nelegaliais vežėjais; 2. Individualių automobilių skaičiaus didėjimas; 3. Nuolatinis gyventojų mažėjimas; 4. Galimas kvalifikuoto personalo trūkumas; 5. Kylanti infliacija; 6. Galimas mokestinės sistemos pasikeitimas (PVM, akcizų didėjimas); 7. Savivaldybės tarybos sprendimai (mokinių pavėžėjimas ir pan.). |

4. UAB „PASVALIO AUTOBUSŲ PARKAS“ 2025–2029 M. STRATEGINIS PLANAS

4.1. Bendrovės misija ir vizija

Misija – užtikrinti nepertraukiamą keleivių mobilumą rajone, atsižvelgiant į gyventojų judumo poreikius, garantuojant paslaugos prieinamumą, patogumą, greitį, saugumą ir dėmesingumą keleiviams.

Vizija – moderni, konkurencinga ir patikima uždaroji akcinė bendrovė, teikianti aukščiausios kokybės keleivių pervežimo autobusais paslaugas.

4.2. Vertybės, prioritetai ir pagrindinis strateginis tikslas

Vertybės:

1. Patenkintas klientas;
2. Patikimumas;
3. Veiklos kokybė ir nuolatinis tobulėjimas;
4. Personalo gerovė.

Prioritetai:

1. Efektyvi ir pelninga Bendrovės veikla;
2. Kokybiškų ir šiuolaikiškų paslaugų teikimas;
3. Saugi darbo aplinka.

Pagrindinis strateginis tikslas – efektyvi ir kokybiška Bendrovės veikla, užtikrinanti bendrovės išlikimą keleivių pervežimo rinkoje.

Laukiamas efektas:

1. Gerėjantys finansiniai rodikliai;
2. Didėjantis vartotojų pasitenkinimas;
3. Didėjantis personalo pasitenkinimas.

4.3. 2025–2029 m. strateginis planas

| I PRIORITETAS. EFEKTYVI IR PELNINGA BENDROVĖS VEIKLA | | | | |
|--|------------------------------|---|------------|---------------|
| 1.1. Tikslas. Efektyviai naudoti finansinius ir žmogiškuosius išteklius | | | | |
| 1.1.1. Uždavinys. Mažinti sąnaudas | | | | |
| Priemonė | Įgyvendinimo laikotarpis, m. | Vertinimo kriterijus | Lėšos, Eur | Lėšų šaltinis |
| 1.1.1.1. Keleivių srauto analizė ir maršrutų (reisų) optimizavimas pagal moksleivių ir gyventojų poreikius | 2025–2029 | Rida pagal maršrutų (reisų) rūšis, km; Atidarytų, nutrauktų, sujungtų reisų skaičius, vnt. | - | PAP |
| 1.1.1.2. Planuojant maršrutų vykdymą, vertinti keleivių srautus | 2025–2029 | Maršrutuose eksploatuoti optimalaus dydžio (pagal poreikį) autobusus | - | PAP |
| 1.1.1.3. Įsigyti autobusų diagnostikos įrangos programą | 2025–2029 | Investicija, Eur | 3000 | PAP |
| 1.1.1.4. Prekių ir paslaugų pirkimas, organizuojant apklausas, konkursus CVPIS, CPO | 2025–2029 | Apklausoje ir konkursų būdu atlikti pirkimai, proc. | - | PAP |
| 1.1.1.5. Didinti Bendrovės atliekamų remonto darbų apimtį | 2025–2029 | Remonto darbų dalis, atliekama Bendrovės, proc. | - | PAP |
| 1.1.2. Uždavinys. Didinti personalo darbo našumą | | | | |

| | | | | |
|--|-----------|--|-----------|-----------|
| 1.1.2.1. Darbo funkcijų analizė, perskirstymas ir darbuotojų skaičiaus parinkimas | 2025–2029 | Darbuotojų skaičius, vnt. Koreguotų pareiginių nuostatų skaičius, vnt. | - | PAP |
| 1.1.2.2. Personalo mokymai ir kvalifikacijos kėlimas | 2025–2029 | Darbuotojų mokymų skaičius, vnt. | 3000 | PAP |
| 1.1.2.3. Būtiniausios remonto įrangos (autobusų pakėlėjai) įsigijimas | 2025–2029 | Įsigytos įrangos skaičius, vnt. | 7000 | PAP |
| 1.2. Tikslas. Didinti pajamas | | | | |
| 1.2.1. Uždavinys. Didinti teikiamų paslaugų apimtį | | | | |
| 1.2.1.1. Bilietų pardavimo sistemos AS diegimas | 2025–2029 | Pajamos už parduotus bilietus, Eur | 5200 | PAP |
| 1.2.1.2. Didinti keleivių kontrolę | 2025–2029 | Atliktų patikrinimų ne Pasvalio AS teritorijoje skaičius, vnt. Sutarties su kontroliuojančia įmone sudarymas, Eur | - 2800 | PAP |
| 1.2.1.3. Teikiamų kitos veiklos paslaugų tarifų analizė ir koregavimas | 2025–2029 | Tarifų peržiūra kas ketvirtį | - | PAP |
| 1.2.1.4. Efektyviai išnaudoti kitas veiklas | 2025–2029 | Reklama ant autobusų, patalpų ir kiemo aikštelės nuoma, siuntų pervežimas autobusais ir kt. | - | PAP |
| II. PRIORITETAS. KOKYBIŠKŲ IR ŠIUOLAIKIŠKŲ PASLAUGŲ TEIKIMAS | | | | |
| 2.1. Tikslas. Tobulinti su vežimu susijusių paslaugų kokybę | | | | |
| 2.1.1. Uždavinys. Atnaujinti transporto priemonių parką | | | | |
| 2.1.1.1. Transporto priemonių pasiūlos analizė ir reikalingos techninės specifikacijos nustatymas | 2025–2029 | Parengtų techninių specifikacijų skaičius, vnt. | - | PAP |
| 2.1.1.2. Reikalingos techninės specifikacijos transporto priemonių įsigijimas | 2025–2029 | Įsigytų transporto priemonių skaičius, vnt. | 200000 | SB PAP |
| 2.1.2. Uždavinys. Plėtoti ir diegti inovatyvias technologines priemones | | | | |
| 2.1.2.1. Plėsti informaciją Bendrovės interneto svetainėje | 2025–2029 | Paskelbti visų maršrutų su esamomis stotelėmis ir jų atvykimo–išvykimo laikais tvarkaraščius | - | PAP |
| 2.1.2.2. Reklamuoti Bendrovę interneto erdvėje | 2025–2029 | Sukurti Bendrovės svetainę socialiniame tinkle „Facebook“ | - | PAP |
| 2.1.2.3. Išmaniųjų elektroninių kasos aparatų įdiegimas | 2025-2026 | Įsigytų išmaniųjų elektroninių kasos aparatų skaičius, vnt. | 60000 | PAP |
| 2.1.2.4. Skaitmeninių tvarkaraščių, informacinių stendų ir jiems aptarnauti reikalingos programinės įrangos įsigijimas | 2025-2029 | Skaitmeninių tvarkaraščių ir informacinių stendų skaičius, vnt. | 8000 | PAP |
| 2.1.2.5. IT modernizavimas | 2025–2029 | Saugumo priemonių įdiegimas | 1000 | PAP |
| 2.1.3. Uždavinys. Koreguoti maršrutų trukmę | | | | |
| 2.1.3.1. Maršrutų trukmės analizė | 2025–2029 | Nustatytų galimų koregavimų skaičius, vnt. | - | PAP |

| | | | | |
|---|-----------|--|-------|-----------|
| 2.1.3.2. Maršrutų laikų greitinimas | 2025–2029 | Pagreintųjų maršrutų skaičius, vnt. | - | PAP |
| 2.2. Tikslas. Gerinti vartotojų aplinką | | | | |
| 2.2.1. Uždavinys. Autobusų stoties bazės stiprinimas | | | | |
| 2.2.1.1. Gerinti paslaugas neįgaliesiems | 2025–2029 | Silpnaregiams ir akliems stoties teritorijoje įrengti jiems skirtus takus ir žymėjimus | 3000 | PAP |
| 2.2.1.2. Metalinės suolų sėdimosios dalies pakeitimas į medinę autobusų stoties perone | 2025–2029 | Suolų skaičius, vnt. | 2000 | PAP |
| 2.2.1.5. Autobusų stoties, asfalto dangos atnaujinimas | 2025–2029 | Investicijų dydis, Eur ir atliktų darbų apimtys, m ² . | 45000 | PAP |
| 2.2.2. Uždavinys. Gerinti bendravimo ir aptarnavimo kultūrą | | | | |
| 2.2.2.1. Operatyvus skundų ir prašymų tyrimas | 2025–2029 | Skundų ir prašymų skaičius, vnt. | - | PAP |
| 2.2.2.2. Darbo kokybės kontrolė | 2025–2029 | Nuolat veikiančios darbo ir elgesio normų vertinimo ir priežiūros komisijos sudarymas | - | PAP |
| 2.2.2.3. Korupcijos prevencijos priemonių diegimas | 2025–2029 | Įdiegti pranešimų apie korupcinio pobūdžio veiką pateikimo sistema | 1200 | PAP |
| 2.2.2.4. Darbuotojų ir klientų skatinimas teikti idėjas Bendrovės veiklos tobulinimui ir inovacijų diegimui | 2025–2029 | Pasiūlymų skaičius internetiniame puslapyje ir socialiniame tinkle | - | PAP |
| 2.2.3. Uždavinys. Efektyvinti motyvavimo sistemą | | | | |
| 2.2.3.1. Tobulinti darbo apmokėjimo sistemą | 2025–2029 | Patvirtinta nauja darbo apmokėjimo sistema arba pakeitimų skaičius, vnt. | - | PAP |
| 2.2.3.2. Darbuotojų mokymo ir tobulinimosi tvarkos nustatymas ir įgyvendinimas | 2025–2029 | Darbuotojų mokymų skaičius, vnt. | - | PAP |
| III PRIORITETAS. SAUGI APLINKA | | | | |
| 3.1. Tikslas. Gerinti personalo darbo aplinką | | | | |
| 3.1.1. Uždavinys. Užtikrinti darbuotojų darbo ir sveikatos saugą Remonto dirbtuvėse | | | | |
| 3.1.1.1. Rekonstruoti autobusų remonto duobę | 2025–2029 | Pagilinti autobusų remonto duobę, vnt. | 5000 | PAP SB |
| 3.1.1.2. Remonto duobėje įrengti keltuvą | 2025–2029 | Keltuvus autobusų kėlimui, vnt. | 8000 | SB |
| 3.1.1.3. Įrengti ištraukiamąją oro ventiliaciją | 2025–2029 | Remonto dirbtuvėse ir suvirintojo darbo vietoje, vnt. | 7000 | PAP |
| 3.1.1.4. Atnaujinti teritorijos asfalto dangą | 2025–2029 | Investicijų dydis, Eur ir atliktų darbų apimtys, m ² | 45000 | PAP |
| 3.1.1.5. Kitų darbo ir poilsio patalpų remontas (el. instaliacija, sienos, grindys, durys) | 2025–2029 | Atliktų darbų apimtys, Eur. | 7000 | PAP |
| 3.1.2. Uždavinys. Užtikrinti higienos normas ir būtinas darbo priemones Administracijoje | | | | |
| 3.1.2.1. Darbo, poilsio ir kitų pagalbinių patalpų remontas (sienos, grindys, durys, koridorius, laiptinė) | 2025–2029 | Atliktų darbų apimtys, Eur. | 3000 | PAP |
| 3.1.2.2. Būtinos kompiuterinės ir kitos darbo įrangos įsigijimas | 2025–2029 | Įsigytos įrangos kiekis, vnt. | 3000 | PAP ES |

| | | | | |
|---|-----------|---|------|-----|
| 3.1.2.3. Biuro baldų atnaujinimas ir reikalingo jų kiekio įsigijimas | 2025–2029 | Įsigytų baldų kiekis, vnt. | 1000 | PAP |
| 3.1.3. Uždavinys. Nustatyti riziką darbo vietose | | | | |
| 3.1.3.1. Darbo vietų rizikos vertinimų atnaujinimo poreikio nustatymas | 2025–2029 | Nustatytas reikalingų atnaujinimų skaičius, vnt. | - | PAP |
| 3.1.3.2. Darbo vietų rizikos vertinimo įgyvendinimas | 2025–2029 | Įgyvendintų vertinimų skaičius, vnt. | 2000 | PAP |
| 3.2. Tikslas. Gerinti vartotojų saugą | | | | |
| 3.2.1. Užtikrinti eismo saugą AS teritorijoje | | | | |
| 3.2.1.1. Transporto priemonių eismo ir vartotojų saugos AS aikštėje užtikrinimas bei kontrolė | 2025–2029 | Išlaidų priemonėms dydis, Eur ir įgyvendintų priemonių skaičius, vnt. | 2000 | PAP |

Trumpinių paaiškinimas:

ES – esant priemonėms, Europos sąjungos fondų lėšos;

PAP – UAB „Pasvalio autobusų parkas“ lėšos;

SB – Savivaldybės biudžetas.

4.4. Strateginio plano tikslų realizavimo stebėseną ir kontrolę

Bendrovės strateginis planas parengtas 5 metų laikotarpiui.

Stebėseną vykdoma nenutrūkstamai, visą laikotarpį.

Siekiant kryptingai įgyvendinti strateginius tikslus, strateginio plano peržiūra ir koregavimas atliekamas laikantis tam tikrų taisyklių:

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

2. Numatytos strateginės kryptys ir tikslai rodo tęstinius, ilgalaikius Bendrovės siekius bei ateities prioritetus, todėl jų atsisakymas ar reikšmingas keitimas turi būti aiškiai pagrįstas ir paaiškintas. Naujos strateginės kryptys bei tikslai į strateginį planą gali būti įtraukiami pagal poreikį, atitinkamai įtraukiant ir visą loginę uždavinių bei priemonių struktūrą, reikalingą nustatytiems tikslams pasiekti.

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

Tarpinis plano įgyvendinimo vertinimas pateikiamas kiekvienais metais Bendrovės direktoriaus Vadovybės ataskaitoje.
