



UAB VARĖNOS AUTOBUSŲ PARKAS
2018 – 2022 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

TURINYS

BENDRA INFORMACIJA APIE BENDROVĘ	3
1. PAGRINDINĖS BENDROVĖS VEIKLOS STRATEGINĖS KRYPTYS.....	4
2. MARŠRUTŲ OPTIMIZAVIMAS	5
3. TRANSPORTO PRIEMONIŲ ATNAUJINIMAS IR SUVIENODINIMAS	6
4. VEIKLOS OPTIMIZAVIMAS	7
5. PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMAS.....	8
6. KELEIVIŲ KONTROLĖS STIPRINIMAS	9
7. PAJAMŲ IŠ IŠORĖS DIDINIMAS.....	10
8. VIEŠOJO TRANSPORTO VIEŠINIMAS IR PATRAUKLUMO DIDINIMAS.....	11
9. DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS IR BENDROS BENDROVĖS KULTŪROS FORMAVIMAS	11
10. PRIEDAI.....	13

BENDRA INFORMACIJA APIE BENDROVĘ

UAB Varėnos autobusų parkas (toliau - Bendrovė) įsteigta 1992 metų sausio 2 dieną. Bendrovė filialų ir atstovybių neturi.

Pagrindinė Bendrovės veiklos sritis – keleivių vežimas autobusais vietinio ir tolimojo reguliaraus susisiekimo kelių transporto maršrutais, kai keleiviai vežami nustatytu dažnumu ir maršrutais.

Be keleivių vežimo nustatytais maršrutais Bendrovė užsiima šiomis papildomomis veiklomis:

- autobusų nuoma,
- bagažo saugojimas,
- siuntų gabenimas.

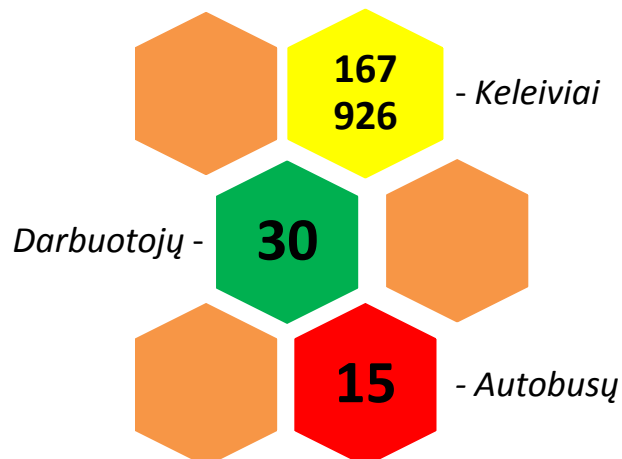
Bendrovėje yra atnaujinta pagrindinė autobusų remonto ir techninio aptarnavimo bazė. Įmonėje dirba kvalifikuoti autobusų remonto specialistai, kurių sukaupta darbo patirtis leidžia operatyviai aptarnauti įmonės autobusus.

UAB Varėnos autobusų parkas yra ribotos civilinės atsakomybės Bendrovė. Bendrovės įstatinis kapitalas 2017 m. gruodžio 31 d. – 251 211,03 eurų. Įstatinį kapitalą sudaro 13 341 paprastoji vardinė akcija. Vienos akcijos vertė – 18,83 eurų. Visos Bendrovės akcijos priklauso Varėnos rajono savivaldybės tarybai.

Uždaroji akcinė bendrovė Varėnos autobusų parkas veikia pagal Lietuvos Respublikos įmonių įstatymą, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymą, patvirtintus bendrovės įstatus, kitus galiojančius norminius aktus.

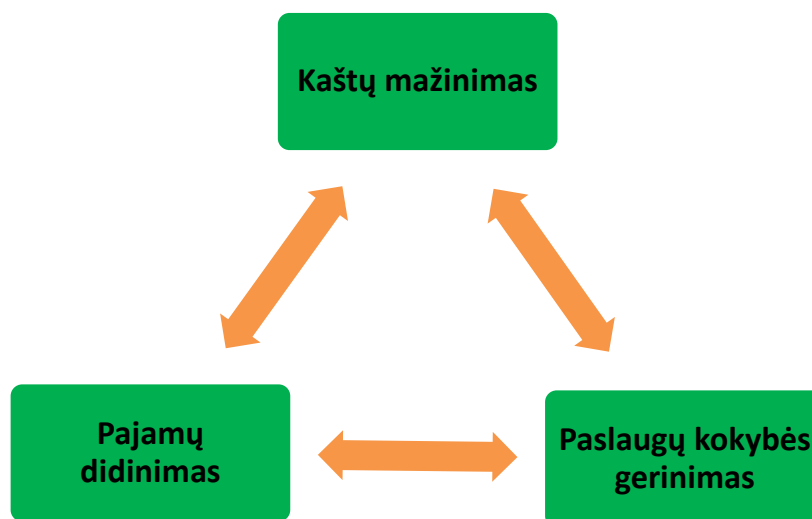
2017 m. Bendrovė aptarnavo 18 reguliarių maršrutų, iš jų 15 priemiestinio ir 3 tarpmiestinio susisiekimo maršrutus. Bendrovės transporto parką sudaro 15 autobusų, kurių per šiuos metus bendroji rida – 613,6 tūkst. km ir pervežta 167 926 keleiviai.

2017 m. Bendrovėje iš viso dirbo 30 darbuotojų.



PAGRINDINĖS BENDROVĖS VEIKLOS STRATEGINĖS KRYPTYS

Formuojant Bendrovės tolimesnę veiklos strategiją, išskiriamos trys pagrindinės strateginės kryptys:



- **Kaštų mažinimas** – efektyviai naudojant materialinius, techninius, žmogiškuosius ir finansinius resursus, bus siekiama mažinti Bendrovės patiriamus kaštus ir didinti veiklos efektyvumą. Tai Bendrovei padės siekti geresnių finansinių rezultatų. Sutaupytos lėšos galės būti toliau investuojamos į Bendrovės veiklą ir užtikrins didesnę grąžą vienintelei Bendrovės akcininkei – Varėnos rajono savivaldybei.

- **Paslaugų kokybės gerinimas** – atsižvelgiant į keleivių poreikius, bus siekiama didinti paslaugų kokybę ir taip užtikrinti optimalų paslaugų kokybės lygį Bendrovės keleiviams. Paslaugų kokybės didinimas yra svarbus aspektas siekiant kokybiškų viešojo transporto paslaugų Varėnos rajone.

- **Pajamų didinimas** – didinant pinigų surinkimą iš keleivių bei optimaliai išnaudojant turimą infrastruktūrą teikiant paslaugas į išorę, bus siekiama didinti Bendrovės pajamas. Tai padės mažinti finansinę naštą Varėnos rajono savivaldybei bei siekti geresnių Bendrovės finansinių rezultatų.

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

Strategijoje kiekviena iniciatyva aptarta detaliai ir nurodyti konkretūs darbai, kurie turi būti atlikti kiekvienai strateginei iniciatyvai įgyvendinti.

2. MARŠRUTŲ OPTIMIZAVIMAS

Bendrovė teikia keleivių vežimo paslaugas 18 reguliariais maršrutais. Bendrovės maršrutų trasos bei grafikai sudaromi ir koreguojami bendradarbiaujant su Varėnos rajono savivaldybės administracija, atsakingais savivaldybės Švietimo skyriaus specialistais, Varėnos rajono gyventojais, kurių vienas pagrindinių veiklos tikslų yra formuoti viešojo transporto veiklos strategiją ir organizuoti jos įgyvendinimą.

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



- *Įvertinti esamų maršrutų tikslingumą ir naujų maršrutų poreikį* – numatoma atlikti detalią Bendrovės maršrutų peržiūrą siekiant įvertinti, ar nėra reikalingos esamų maršrutų korekcijos ir ar nėra naujų maršrutų poreikio. Peržiūrint maršrutus bus siekiama užtikrinti optimalų Bendrovės maršrutų tinklą, atsižvelgiant į susisiekimo lygį tarp atskirų objektų (mokslo, sveikatos, prekybos ir kitų įstaigų).
- *Įvertinti reisų skaičiaus didinimo ir mažinimo tikslingumą esamuose maršrutuose* – siekiant užtikrinti optimalius reisų dažnius bus peržiūrėti kiekvieno maršruto keleivių srautai ir identifikuoti maršrutai, kuriose reisų skaičiaus korekcijos yra tikslingos. Ieškant galimybių didinti reisų skaičių, kai keleivių srautas didžiausias, bus siekiama pakelti paslaugų kokybės lygį (trumpesni intervalai). Maršrutuose, kur keleivių srautas yra mažas, bus siekiama reisų skaičių mažinti.

▪ *Optimalaus transporto priemonių dydžio parinkimas* – maršrutuose su mažiausiu keleivių srautu bus ieškoma galimybių eksploatuoti mažuosius autobusus, o maršrutuose su didžiausiu keleivių srautu – didesnę talpą turinčius autobusus. Didelį keleivių srautą turinčiuose maršrutuose yra tikslinga eksploatuoti didesnės talpos autobusus, kuriuose yra daugiau vietos keleiviams. Mažą keleivių srautą turinčiuose maršrutuose pakanka mažųjų autobusų, kurių eksploatacija yra pigesnė.

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

3. TRANSPORTO PRIEMONIŲ ATNAUJINIMAS IR SUVIENODINIMAS

Šiuo metu Bendrovė eksploatuoja 15 autobusų, kurių vidutinis amžius apie 15 m. Senos transporto priemonės nėra ekonomiškos ir komfortiškos keleiviams. Seniausi autobusai naudoja daugiau kuro ir yra dažniau remontuojami, todėl jų eksploatacija yra brangesnė. Atnaujinus ir suvienodinus Bendrovės autobusus, būtų ne tik sumažinti keleivių pervežimo kaštai, bet ir pagerėtų keleivių vežimo kokybė.

Išanalizavus įmonės turimus duomenis buvo nustatyta, kad ekonomiškai naudingiausia būtų įsigyti naudotus 5–10 metų senumo autobusus ir juos eksploatuoti 8–12 metų. Kuo autobusų amžius didesnis, tuo jie rinkoje yra pigesni ir atitinkamai turi mažesnius kapitalo kaštus. Didėjant amžiui, kartu didėja ir eksploatavimo kaštai (didėja kuro sąnaudos, reikalingi dažnesni remonto ir aptarnavimo darbai).

Taigi, siekiant mažinti keleivių pervežimo sąnaudas ir gerinant paslaugų kokybę, palaipsniui bus atnaujinamas ir suvienodinamas autobusų parkas atsisakant seniausių autobusų.

Autobusų pirkimai bus vykdomi, siekiant įsigyti vieno modelio ir tos pačios modifikacijos autobusus. Kadangi naudotų mažųjų autobusų rinka yra labai maža, bus perkami naujesni mažieji autobusai. Autobusų atnaujinimui numatomi šie autobusų parko atnaujinimo darbai:

3.1. Palaipsniui keičiami seniausi autobusai įsigyjant naudotus. Planuojama kiekvienais metais įsigyti naudotus, ekonomiškus ir patogius keleiviams autobusus iki 7 metų, kurie pakeis seniausius Bendrovės autobusus. Tokiu būdu siekiama atnaujinti autobusų parką, kad nebūtų eksploatuojami senesni nei 20 m. autobusai.

3.2. Esant poreikiui, palaipsniui didinamas mažųjų autobusų skaičius. Mažųjų autobusų kilometro savikaina yra mažesnė nei įprastinių autobusų, todėl mažą keleivių srautą turinčiuose maršrutuose tokios transporto priemonės yra tikslingesnės. Kita vertus, mažųjų autobusų gyvavimo ciklas trumpesnis nei standartinių autobusų, todėl mažuosius autobusus tikslinga būtų įsigyti tik naujus, o tai sumažina jų rentabilumą.

3.3. Ieškoma galimybių gauti finansinę paramą įsigyti naujiems autobusams. Gavus ES ar kitų struktūrinių fondų finansinę paramą, atnaujinti autobusų parką būtų tikslingiausia įsigyjant naujus autobusus. Atsižvelgdama į tai, Bendrovė aktyviai ieškos galimybių gauti tokią finansinę paramą ir atnaujinti transporto priemones.

4. VEIKLOS OPTIMIZAVIMAS

Galima išskirti dvi pagrindines Bendrovės veiklos optimizavimo kryptis. Pirmą optimizavimo kryptį – tai Bendrovės kuro sąnaudų mažinimas. Antra kryptis – tai Bendrovės procesų efektyvumo didinimas. Peržiūrėjus veiklą, buvo numatytos šios Bendrovės veiklos optimizavimo iniciatyvos, kurios ilgainiui gali būti papildytos:

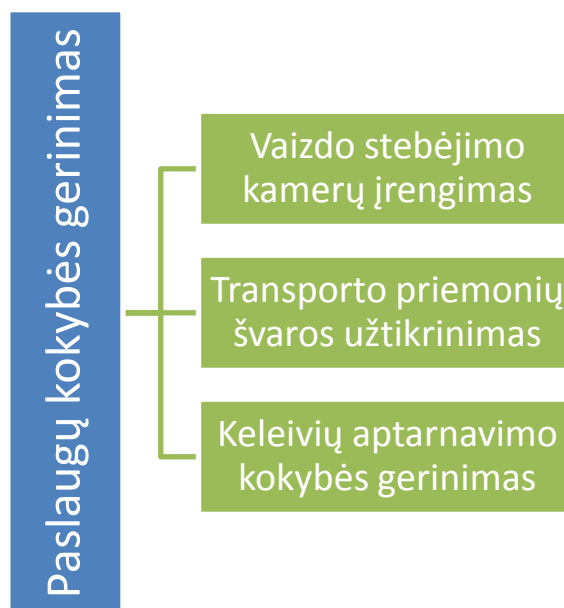


4.1. Įgyvendinama mažoji mechanizacija. Mažoji mechanizacija – tai įvairių dažnai naudojamų įrankių (atsuktuvų, veržliarakčių ir panašiai) pakeitimas automatizuotomis jų versijomis. Mažosios mechanizacijos procesas Bendrovėje jau vyksta, planuojama šį procesą toliau tęsti, siekiant efektyvesnio transporto priemonių aptarnavimo. 2018 metais įmonė planuoja iš apyvartinių lėšų įsigyti keturių kolonų keltuvą. Tai leis įmonės transporto priemonėms atlikti greitesnį techninį aptarnavimą, sutaupomi remonto kaštai.

4.2. Įgyvendinama ekologiško vairavimo skatinimo sistema. Esant finansinėms galimybėms, planuojama įdiegti vairavimo kokybės matavimo įrenginius. Kuro sąnaudos iš dalies priklauso nuo vairuotojų vairavimo: vairuotojui staigiai stabdant ar įsibėgėjant yra neefektyviai naudojamas kuras. Vairavimo kokybės įrenginiai padėtų užfiksuoti tokius vairuotojų įpročius. Pradžioje bus atliktas pilotinis tokių įrenginių bandymas. Išanalizavus gautus rezultatus, bus priimtas sprendimas dėl jų įdiegimo visose Bendrovės transporto priemonėse.

5. PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMAS

Paslaugų kokybės lygio kėlimas yra vienas iš svarbiausių Bendrovės prioritetų.



5.1. Įrengiamos vaizdo stebėjimo kameros transporto priemonėse. Vaizdo stebėjimo kamerų įrengimas yra efektyvi priemonė, siekiant užtikrinti viešojo transporto parko saugumą. Atsižvelgiant į tai, bus išanalizuotos galimybės įrengti tikras ar butaforines vaizdo stebėjimo kameras transporto priemonėse. Ilgainiui bus siekiama, kad visose transporto priemonėse būtų įrengtos vaizdo stebėjimo kameros, kurios veiktų kaip prevencinė priemonė ir užtikrintų tiek keleivių, tiek darbuotojų saugumą.

5.2. Užtikrinama transporto priemonių švara. Transporto priemonių išorės ir vidaus švara yra svarbūs kokybės parametrai. Priešingai nei dauguma kitų paslaugų kokybės parametrų, transporto priemonių švara yra iškart pastebima. Siekiant padidinti transporto priemonių išorės ir vidaus švaros lygį, bus atliekami šie darbai:

5.2.1. Plovimo ir valymo procesai. Šiuo metu transporto priemonių išorės plovimo ir salono valymo procesai nėra mechanizuoti. Transporto priemonės valomos ir plaunamos rankiniu būdu. Planuojama, esant finansinei galimybei statyti ir įrengti autobusų autoplovyklą, kurios paslaugomis galėtų pasinaudoti ir kitos transporto įmonės.

5.3. Gerinama keleivių aptarnavimo kokybė. Keleiviai nekultūringą vairuotojų elgesį įvardija kaip vieną iš viešojo transporto problemų, atidesnis vairuotojų dėmesys keleiviams paskatintų juos dažniau naudotis Bendrovės paslaugomis. Siekiant pakelti keleivių aptarnavimo kokybės lygį buvo išskirti šie darbai:

5.3.1. Įgyvendinama slapto keleivio koncepcija. Slaptasis keleivis - tai įmonių naudojama tyrimo priemonė, kurios tikslas patikrinti aptarnavimo kokybės lygį. Ši priemonė leidžia įvertinti realų aptarnavimo kokybės lygį įmonėje, nes darbuotojai nežino, kad yra vertinami, todėl elgiasi natūraliai. Darbuotojus tai veikia kaip prevencinė priemonė – sužinoję, kad bet kuris iš klientų gali būti slaptasis keleivis, stengiasi kiekvienam klientui suteikti tinkamą paslaugų lygį. Bendrovėje planuojama įgyvendinti analogišką priemonę, kuria bus siekiama įvertinti vairuotojų aptarnavimo ir vairavimo kokybės lygį. Gavus informaciją apie netinkamą darbuotojo suteikiamų paslaugų kokybę, bus rengiami atitinkami mokymai, o išskirtiniais atvejais taikomos nuobaudos.

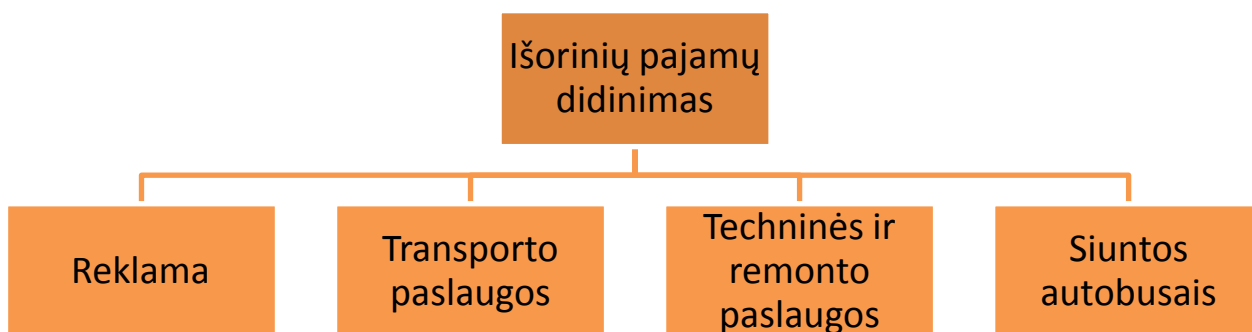
6. KELEIVIŲ KONTROLĖS STIPRINIMAS

Keleivių vežimas reguliariais maršrutais yra pagrindinė bendrovės veikla ir pagrindinis pajamų šaltinis. Todėl svarbu užtikrinti, kad vairuotojai-konduktoriai sąžiningai atliktų savo darbą, o visi keleiviai susimokėtų už kelionę. Bendrovės keleivių ir vairuotojų-konduktorių kontrolės funkciją atlieka saugos tarnyba UAB „Dorsimus“. Kontrolė reikalinga ne tik važiavimo be biliето problemai spręsti, bet ir teisingam biliето pardavimui keleiviams turintiems teisę į lengvatas. Todėl numatoma, kad keleivių kontrolė išliks svarbi, bus skatinamas efektyvesnis jos darbas. Tam numatomi šie darbai:

6.1. Atidžiau tikrinami bilietai su nuolaida. Kadangi lengvatiniai bilietai yra ne vardiniai, bus reikalaujama visuomet su savimi turėti dokumentą, suteikiantį teisę į lengvatą. Apie sugriežtintus reikalavimus keleiviai bus informuojami transporto priemonių viduje esančiuose stenduose, autobusų stoties informaciniuose stenduose, spaudoje.

7. PAJAMŲ IŠ IŠORĖS DIDINIMAS

Vykdydama pagrindinę veiklą, Bendrovė sukaupė gana didelį infrastruktūros kiekį, leidžiantį užsiimti ir kitomis veiklomis. Tai – keleivių vežimas užsakomaisiais reisais, smulkių siuntų vežimas autobusais, bagažo saugojimo paslaugos. Teikiant paslaugas į išorę, galima optimaliai išnaudoti Bendrovės infrastruktūrą. Dėl to būtina aktyviai viešinti minėtas paslaugas, tam numatomi šie darbai:



7.1. Išorei teikiamų paslaugų sąrašo sudarymas ir paslaugų kainų nustatymas. Bus įvertintos Bendrovės galimybės panaudoti infrastruktūrą atskiroms paslaugoms ir nustatytos šių paslaugų kainos. Preliminarus galimų teikti paslaugų išorei sąrašas:

- *I. Reklama* – reklama gali būti transporto priemonių išorėje ir viduje, ant autobusų stoties fasado, administracinių ir gamybinių pastatų sienų.
- *II. Transporto paslaugos* – tai užsakomieji reisai ir kelionių organizavimas. Šios veiklos šiuo metu jau yra vystomos.
- *III. Techninės ir remonto paslaugos* – Bendrovės darbuotojai turi reikalingas kompetencijas atlikti autobusų remonto, metalo tekinimo ir virinimo darbus. Dalis šių paslaugų šiuo metu jau yra teikiamos, tačiau atsižvelgiant į remonto bazių infrastruktūros lygį, remonto darbuotojų skaičių ir jų

kvalifikaciją bei atnaujinus įrengimus ir įsigijus diagnostikos priemones šių paslaugų spektrą ir apimtį galima plėsti.

▪ *IV. Autobusų siuntos* - planuojama gerinti siuntų autobusais paslaugų kokybę. Ši paslauga palengvins Varėnos miesto ir rajono gyventojams gauti ir išsiųsti siuntas.

8. VIEŠOJO TRANSPORTO VIEŠINIMAS IR PATRAUKLUMO DIDINIMAS

Visuomenės nuomonė apie viešąjį transportą ne visada teigiama, dažnai potencialūs keleiviai dėl tikrų ar įsivaizduojamų viešojo transporto trūkumų renkasi privatų transportą. Aktyvus viešojo transporto keleivių vežimo paslaugų viešinimas ilgainiui galėtų padėti pakeisti susiformavusią nuomonę ir paskatinti daugiau naudotis viešuoju transportu. Bendrovės viešojo transporto paslaugų viešinimui ir jų patrauklumo didinimui numatomi šie darbai:

8.1. Didinamas Bendrovės matomumas elektroninėje erdvėje. Bus atnaujinamas Varėnos autobusų parko internetinis puslapis, bus skelbiamos Bendrovės naujienos (eismo tvarkaraščių pakeitimai, nauji maršrutai ir jų pakeitimai, bendros naujienos apie įmonės veiklą), o mobiliąją aplikaciją leistų matyti viešojo transporto priemonių atvykimo laiką realiu laiku, pasirinkti optimalų kelionės maršrutą ir pan.

9. DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS IR BENDROS BENDROVĖS KULTŪROS FORMAVIMAS

Strategijoje didžiausias dėmesys skirtas priemonėms, kurių tikslas gerinti techninių resursų, tokių kaip transporto priemonių būklę, tačiau patys svarbiausi yra žmogiškieji Bendrovės ištekliai. Siekiant didinti Bendrovės paslaugų kokybės lygį, yra būtina kelti darbuotojų darbingumo ir kompetencijos lygį, pasirūpinti tinkama darbuotojų motyvacija ir užtikrinti galimybes darbuotojams tobulėti kartu siekiant bendrą Bendrovės tikslą.

Siekiant motyvuoti darbuotojus, bus įvesta metinių priedų sistema. Taip pat daugiau dėmesio bus skiriama darbuotojų sveikatingumui bei profesiniam tobulėjimui – numatomi nauji darbuotojų mokymai ir galimybės darbuotojams kelti kvalifikacijos lygį. Gerinant vidinę Bendrovės atmosferą, reikia ugdyti bendrą Bendrovės kultūrą, todėl numatoma atnaujinti Bendrovės misiją, viziją ir vertybes. Tam įgyvendinti numatomi šie darbai:

9.1. Sukuriama subalansuota darbuotojų motyvavimo sistema. Sukurta metinių priedų sistema. Pagal šią sistemą metų pabaigoje labiausiai prie įmonės tikslų įgyvendinimo prisidėję darbuotojai bus motyvuojami pagal jų pasiektus objektyviai išmatuojamus rodiklius.

9.2. Parengiama mokymų programa. Siekiant pakelti vairuotojų ir remonto dirbtuvių darbuotojų teikiamų paslaugų kokybės lygį, bus rengiami aptarnavimo kultūros, elgesio pavojingose situacijose ir kiti mokymai.

9.3. Atnaujinamos parko patalpos. Siekiant gerinti darbuotojų darbo sąlygas numatoma atnaujinti remonto dirbtuvių įrangą ir patalpas.

BENDROVĖS PROGNOZUOJAMŲ 2018 – 2022 METŲ PAJAMŲ FORMA

tūkst. Eur

Eil. nr.	Pajamos	2017 m. faktas	2018-ųjų m. planas	2019 m. planas	2020 m. planas	2021 m. planas	2022 m. planas
1.	PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS						
1.1.	Keleivių pervežimų pajamos						
1.1.1	Keleivių pajamos	274,0	290,0	293,0	299,0	302,0	304,0
1.1.1.1	Iš jų moksleivių	72,0	53,0	54,0	54,0	55,0	56,0
1.2	Užsakomieji maršrutai	12,0	25,0	26,0	27,0	28,0	29,0
1.3.	Siuntų pervežimas	4,0	5,0	6,0	7,0	7,0	7,0
1.4.	Kitos pajamos	11,0	20,0	21,0	21,0	22,0	22,0
1.5.	Nuostolingų maršrutų kompensavimo pajamos	256,0	277,0	289,0	292,0	295,0	297,0
	Iš viso pajamų	557,0	617,0	635,0	646,0	654,0	659,0

BENDROVĖS PROGNOZUOJAMŲ 2018 – 2022 METŲ SĄNAUDŲ FORMA

tūkst. Eur

Eil. nr.	Pajamos	2017 m. faktas	2018-ųjų m. planas	2019-ųjų m. planas	2020-ųjų m. planas	2021-ųjų m. planas	2022-ųjų m. planas
1.	VEIKLOS SĄNAUDOS						
1.1.	Medžiagos, žaliavos	106,0	125,0	126,0	127,0	128,0	130,0
1.2.	Darbo užmokestis	224,0	239,0	242,0	245,0	248,0	250,0
1.3.	Sodra	70,0	78,0	78,0	79,0	80,0	81,0
1.4.	Nusidėvėjimas	74,0	70,0	70,0	70,0	71,0	72,0
1.5.	Kitos sąnaudos	43,0	31,0	32,0	33,0	33,0	33,0
	IŠ VISO SĄNAUDŲ	517,0	543,0	548,0	554,0	560,0	566,0