UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS MAŽEIKIŲ AUTOBUSŲ PARKAS 2026 – 2029 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

1. BENDROVĖS VEIKLOS APRAŠYMAS

Uždaroji akcinė bendrovė Mažeikių autobusų parkas yra Mažeikių rajono savivaldybės įmonė. Pagrindinis akcininkas yra Mažeikių rajono savivaldybė ir valdo 97,7 % akcijų. 2020-04-27 Nr. AK2020-01 akcininkų susirinkimo sprendimu bendrovė vykdė akcijų supirkimą iš fizinių asmenų. Fiziniai asmenys turi 0,9 % akcijų, bendrovė yra išpirkusi 1,4% akcijų. UAB Mažeikių autobusų parkas ir pagrindinis Bendrovės akcininkas Mažeikių rajono savivaldybės administracija yra suinteresuoti supirkti likusias akcijas iš fizinių asmenų, tačiau dalis akcininkų atsisakė parduoti, kiti akcininkai nėra susitvarkę akcijų perleidimo iš mirusių akcininkų notarinių veiksmų. 2025 metais likusios fizinių asmenų akcijos nebuvo išpirktos.

UAB Mažeikių autobusų parkas (toliau - Bendrovė) savarankišką veiklą pradėjo 1992 m. balandžio 1 d. Pagrindinė ūkinė veikla yra keleivių vežimas autobusais vietinio ir tolimojo reguliaraus susisiekimo kelių transporto maršrutais.

Tai viena didžiausių keleivinio transporto paslaugų bendrovė Lietuvos šiaurės – vakarų regione. Bendrovė yra Lietuvos keleivių vežimo asociacijos (LKVA) narė. LKVA priklauso didžioji dalis LR autobusų parkų. Bendrai sprendžiami aktualūs bendrovei klausimai: dėl tolimųjų reisų *(tolimojo susisiekimo reguliarių maršrutų)* sutarčių pratęsimo, dėl dalyvavimo APVA projektuose.

Šiuo metu Bendrovėje dirba 103 darbuotojai, eksploatuojami 61 autobusas, iš kurių 13 veža darbuotojus į AB „ORLEN Lietuva“. Bendrovė Mažeikių mieste veža 4 maršrutais, priemiestyje 25 maršrutais, tarpmiestyje 8 maršrutais. Šiais maršrutais kasmet pervežame apie 1,3 milijono keleivių.

Be pagrindinės veiklos – keleivių pervežimo reguliariais reisais - UAB Mažeikių autobusų parkas užsiima papildoma veikla: nuomoja autobusus kelionėms, ekskursijoms, gabena smulkias siuntas autobusais Lietuvoje ir Europoje, teikia bagažo saugojimo paslaugas, nuomoja reklamos plotus ant Bendrovės autobusų, atlieka specialiuosius pervežimus (AB ORLEN Lietuva, UAB Unilever Lietuva, VŠĮ Vilties erdvė).

Bendrovė yra sukūrusi infrastruktūrą, atnaujinusi autobusų parką ir yra pajėgi vykdyti veiklą tiek tolimojo, tiek vietinio susisiekimo keleivių pervežime, vykdyti esamus spec. pervežimus ir dalyvauti pervežimo konkursuose dėl naujų užsakovų, vykdyti vienkartinius užsakymus. Bendrovės tolesnė veikla priklauso nuo LTSA rengiamos tolimojo susisiekimo pertvarkos, Mažeikių rajono savivaldybės vykdomo konkurso vietiniam (miesto ir priemiesčio) pervežimui.

BENDROVĖS REKVIZITAI

UAB Mažeikių autobusų parkas
Įmonės kodas: 166552032
PVM kodas: LT665520314
Adresas: Laižuvos g. 82D, Mažeikiai
Telefonas: (+370 443) 25778
El. paštas info@mazeikiuap.lt

http://www.mazeikiuap.lt

2. BENDROVĖS VIZIJA, MISIJA, STRATEGINĖS KRYPTYS

2.1. **UAB Mažeikių autobusų parkas misija** – atsižvelgiant į Mažeikių rajono gyventojų, esamų ir potencialių klientų poreikius ir lūkesčius, besikeičiančią ekonominę, socialinę aplinką, teikti profesionalias ir kokybiškas viešojo transporto keleivių vežimo paslaugas vietinio susisiekimo (miesto ir priemiesčio), tolimojo susisiekimo, specialiais bei užsakomaisiais maršrutais. Nuolat investuoti į paslaugų plėtros galimybes bei darbuotojų darbo kokybės gerinimą. Kurti ir vykdyti efektyvią keleivių aptarnavimo politiką, siekiant užtikrinti Bendrovės stabilumą ir ekonomikos plėtrą. Siekti aukštos aptarnavimo kokybės už tinkamą kainą. Tobulinti darbo sąlygas įmonės darbuotojams ir užtikrinti sėkmingą įmonės plėtrą.

2.2. **UAB Mažeikių autobusų parkas vizija** – išlikti pirmaujančia visuomeninio transporto įmone savo regione, teikiančia aukščiausios kokybės paslaugas. Sudaryti kuo geresnes ir palankesnes sąlygas teikti keleivių vežimo paslaugas, autobusų nuomos paslaugas komfortabiliais autobusais įvairioms kelionėms ir išvykoms. Nuosekliai plėsti įmonės teikiamų paslaugų kompleksą, lanksčiai ir greitai reaguoti į rinkos pokyčius bei ieškoti kūrybiškų sprendimų plėtojant įmonės veiklą.

2.3. **Bendrovės strateginė kryptis** – visapusiškai panaudojant Bendrovės žmogiškuosius ir materialinius išteklius, teikti kokybiškas viešojo susisiekimo paslaugas, kasmet siekti komercinių paslaugų vystymo galimybių, užtikrinti įmonės akcininko, iškeltų tikslų (kaštų mažinimo, kontrolės, transporto atnaujinimo) įgyvendinimą.

3. BENDROVĖS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

3.1 Bendrovės išorės veiksnių analizė

Politiniai – teisiniai veiksniai

Bendrovė savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Mažeikių rajono savivaldybės tarybos nutarimais, Bendrovės nuostatais ir kitais teisės aktais. Autobusų parko atnaujinimui didelę įtaką turi ES bei valstybės politika, numatanti gaires viešojo transporto atnaujinimui. Patvirtintuose ES paramos aprašuose yra tvirtinami transporto priemonių tipai bei jų naudojamos ekologiško kuro rūšys, kurių įdiegimas į įmonės veiklą dažnai būna neatsiperkantis bei sukeliantis priežiūros problemų.

Ekonominiai veiksniai

Bendrovės finansinė būklė priklauso nuo Lietuvos Respublikos ekonominės situacijos, Vyriausybės nutarimų (mokesčių korekcijų, minimalaus atlyginimo pakeitimų ir kt.), bankų kreditavimo sąlygų pokyčių, Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos ir Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimo dėl keleivių pervežimo vietinio susisiekimo maršrutais. Mažeikių rajono savivaldybės taryba 2021-06-30 Nr. T1-202 priėmė sprendimą dėl nemokamo keleivių vežimo reguliariais vietinio (miesto ir priemiestinio) susisiekimo autobusų maršrutais Mažeikių rajone. UAB Mažeikių autobusų parkas nuo 2021-08-01 atlieka keleivių (t.t. moksleivių) vežimo paslaugas Mažeikių mieste ir rajone pagal pasirašytas viešojo pirkimo sutartis. Dabartinės sutartys galioja nuo 2024-08-01 iki 2027-07-31. Mažeikių rajono savivaldybės administracija apmoka už pravažiuotus km pagal sutartinį įkainį.

Didelę įtaką daro dyzelinio kuro, atsarginių detalių kainų pokyčiai bei privalomo civilinio draudimo ir KASKO draudimo kainų kilimas. Didžiulę įtaką turi nuolat augantis darbo užmokestis bei kvalifikuotų darbuotojų trūkumas.

Socialiniai veiksniai

Pagrindinė įmonės veiklos sritis – keleivių pervežimas visais maršrutais (tolimojo, vietinio reguliaraus susisiekimo, specialiaisiais ir užsakomaisiais), todėl viena iš aktualiausių problemų, su kuriomis pastaruoju metu susiduriama – kasmetinis keleivių skaičiaus didėjimas ir vairuotojų trūkumas. Jį įtakoja Mažeikių rajono savivaldybės tarybos priimtas sprendimas dėl nemokamo keleivių pavėžėjimo viešuoju transportu Mažeikių mieste bei priemiestyje, taip pat besikeičianti gyventojų elgsena.

Technologiniai veiksniai

Nuo 2021 m. rugpjūčio 1 d. pradėjus **vežti** keleivius vietinio susisiekimo maršrutais (miesto ir priemiesčio) nemokamai, kasmet didėjantis keleivių skaičius įtakoja mažų autobusų keitimą į didesnius ir ekonomiškesnius autobusus. Optimizuojant personalo skaičių, darbinių operacijų efektyvumą, įmonė privalo diegti informacines technologijas, kurios palengvintų vidinių procesų valdymą ir kontrolę. Mažeikių rajono savivaldybės administracija pagal 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos LR SM susisiekimo plėtros programos regioninės pažangos priemonę Nr. 10-001-06-01-03 (RE) „Skatinti darnų judumą miestuose iki 2028 metų įdiegs viešojo transporto priemonių informacinę sistemą, apimančią skaitmeninių ekranų viešojo transporto autobusuose įdiegimą ir skaitmeninių ekranų viešojo transporto autobusų stotelėse įdiegimą. Projekto metu bus įrengti ekranai 20 viešojo susisiekimo autobusų ir 24 stotelėse. UAB Mažeikių autobusų parkas savo lėšomis įdiegs autobusų stotyje maršrutų skaitmeninę informacinę sistemą.

3.2 Bendrovės vidaus veiksnių analizė

Organizacinė struktūra ir žmogiškieji ištekliai

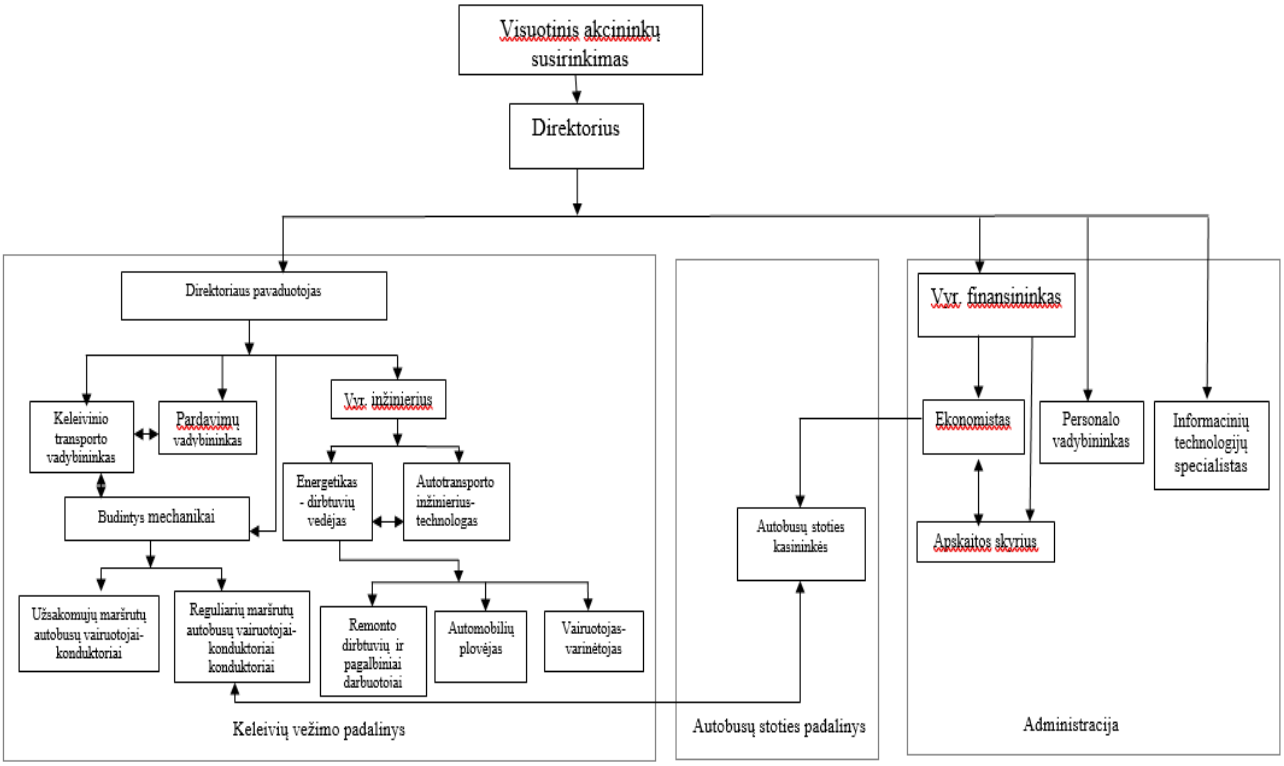
UAB Mažeikių autobusų parkas veikia pagal Lietuvos Respublikos įmonių įstatymą, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymą, patvirtintus Bendrovės įstatus, kitus galiojančius norminius teisės aktus.

Pagrindinio akcininko, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos, sprendimu 2022-12-28 akcininkų susirinkime valdyba nebuvo renkama ir patvirtinti nauji įstatai (įregistruota LR Juridinių asmenų registre 2023-01-19). Pagal naujus įstatus Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas ir vienasmenis valdymo organas – Bendrovės vadovas (Direktorius). Kolegialūs valdymo ir priežiūros organai bei komitetai nesudaromi. Bendrovės valdymo organai privalo veikti Bendrovės ir jos akcininkų naudai, laikytis įstatymų bei kitų teisės aktų ir vadovautis Bendrovės įstatais. Bendrovės direktorių renka ir atšaukia iš pareigų visuotinis akcininkų susirinkimas.

UAB Mažeikių autobusų parkas struktūra ir valdymas yra patvirtinti Bendrovės direktoriaus *2025 m. rugpjūčio 19 d. įsakymu Nr. 23 V* . Bendrovėje yra šie struktūriniai padaliniai: administracija, autobusų stoties padalinys ir keleivių vežimo padalinys.

Bendrovės struktūra atitinka bendrovės dydį ir pajėgumus bei veiklos pobūdį. Bendrovėje yra šie struktūriniai padaliniai: administracija ir aptarnaujantis personalas.

Organizacinė sistema užtikrina tinkamą informacijos perdavimą Bendrovėje. Kiekvieno padalinio ir skyriaus darbuotojams informacija perduodama per padalinio ar skyriaus vadovą. Bendrovėje atskaitingumo sistema yra aiškiai ir tinkamai apibrėžta: kiekvieno padalinio ar skyriaus darbuotojai atsiskaito savo tiesioginiam vadovui, o pastarieji - vadovams.



Finansiniai ištekliai

Pagrindinės Bendrovės veiklos pajamos gaunamos iš keleivių vežimo visais maršrutais (tolimojo, vietinio reguliaraus susisiekimo, specialiaisiais ir užsakomaisiais maršrutais). Tai sudaro 98,7 proc. visų įmonės pajamų. Kitos pajamos uždirbamos iš Bendrovės teikiamų komercinių paslaugų: reklamos ant autobusų, autobusų stoties operacijų (įvažiavimai į stotį, siuntų gabenimas, bilietų pardavimas į tolimojo susisiekimo autobusus) bei kitų paslaugų.

Apskaitos tinkamumas

Bendrovės apskaitos sistema atitinka nustatytus reikalavimus. Buhalterinė apskaita vykdoma vadovaujantis galiojančiais Lietuvos Respublikos teisės aktais. Bendrovės buhalterinę apskaitą vykdo

vyr. finansininkas. Bendrovėje naudojama buhalterinės apskaitos, sandėlio, kuro, kelionės lapų apskaitos programa Autoinfa, kuri visiškai atitinka bendrovės pajėgumus ir veiklos sritis.

Materialinė bazė

UAB Mažeikių autobusų parkas 2025 m. gruodžio 31 d. turėjo eksploatuojamą 61 autobusą. Bendrovėje 35 autobusai nudėvėti iki likvidacinės vertės, bet toliau naudojami eksploatacijoje, visos transporto priemonės bendrai nusidėvėjusios 70 procentų. Bendrovė 2025 metais įsigijo 4 autobusus: (vieną – tolimojo susisiekimo maršrutams, tris – priemiesčio maršrutams) už 132490 Eur be PVM, visi autobusai nupirkti iš Bendrovės apyvartinių lėšų. Bendrovė turi gan reikšmingus įsiskolinimus bankui. Aštuoni autobusai yra pirkti SEB banko lizingu, viena dalis palūkanų normos nėra fiksuotos, kita dalis yra kintamos, perskaičiuojant kas šešis ar dvylika mėnesių, pagal EURIBOR rodiklį. Dėl infliacijos suvaldymo Europos Centrinis bankas buvo nustatęs 2025 metams dideles EURIBOR palūkanų normas 6 mėn. 2,10 %, 12 mėn. -2,45 % todėl Bendrovei didelės palūkanos brangina lizingo įmokas, susidaro palūkanų normų rizika. Bendrovės veikloje 2025-12-31 datai naudojami autobusai pagal pagaminimo metus:

1. 0 - 5 m. - 2 vnt.
2. 6 – 10 m. - 13 vnt.
3. 10 – 15 m. – 32 vnt.
4. 16 – 20 m. - 14 vnt.

Tam, kad Bendrovė galėtų toliau vykdyti savo pagrindinę veiklą, būtinas transporto priemonių atnaujinimas, patvarių, kokybiškų, pritaikytų neįgaliesiems bei ekonomiškesnių autobusų įsigijimas. Įmonė turi autobusų remonto dirbtuvės, kurias reikia aprūpinti poreikius atitinkančia įranga, darbo instrumentais. Įmonė planuoja įrengti autobusų plovyklą.

Pastatų ir statinių įsigijimo vertė – 866,1 tūkst. Eur. Bendrovės pastatai yra susidėvėję 71,6 %. Jų likutinė vertė 2025 m. gruodžio 31 d. būklės duomenimis 246,4 tūkst. Eur. Suremontuoti garažai (apšiltinti, apsiūti skarda, sudėti garažų vartai, apšiltintas stogas), sutvarkytos administracinio pastato vidaus patalpos. Autobusų stotis rekonstruota, dalinai suremontuoti garažai, sutvarkytos administracinio pastato vidaus patalpos. Bendrovė 2025 metais parengė projektą autobusų aikštelės laikymo nuotekų šalinimo tinklų įrengimui ir asfalto padengimui, per 2025 metus įrengti autobusų laikymo aikštelės nuotekų šalinimo tinklai, per ateinančius dvejus metus etapais Bendrovė atliks autobusų laikymo aikštelės asfaltavimo darbus. Taip pat Bendrovė per 2025 metus parengė projektą administracinio pastato išorės rekonstrukcijai ir įvykdė konkursą CPO, parinktas laimėtojas, kuris turi atlikti darbus per 2026 metus. UAB Mažeikių autobusų parkas dar 2024 metais pradėjo pirkimą CPO dėl

saulės elektrinės 120 kW įsigijimo, 2025 metais kovo mėnesį buvo pasirašyta sutartis su UAB Litsolas, saulės elektrinė sumontuota, ESO projektas suderintas, tačiau dėl trečiųjų šalių (Telia, ESO, VIA Lietuva derinimų) nusitęsė objekto užbaigimas, saulės elektrinė bus priduota 2026 metais.

Vidaus kontrolės sistema

Bendrovės veikla kasmet audituojama nepriklausomos audito įmonės. Auditoriaus išvada apie Bendrovės finansinę būklę pateikiama svarstyti visuotiniam akcininkų susirinkimui.

Vairuotojų darbo kokybė ir drausmė tikrinama maršrutų stotelėse atliekant tarpinius keleivių skaičiaus ir turimų bilietų patikrinimus.

Bendrovės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Stiprybės	**Silpnybės**
1. Didžiausia Mažeikių rajono įmonė teikianti viešojo transporto paslaugas 2. Rekonstruota autobusų stotis 3. Ilgametę patirtį sukaupę darbuotojai	1. Seni ir techniškai susidėvėję autobusai 2. Didelė autobusų markių įvairovė 3. Kvalifikuotų specialistų trūkumas remonto dirbtuvėse 4. Neįrengta autobusų plovykla
Galimybės	**Grėsmės**
1. Paslaugos kokybės gerinimas, atnaujinant autobusų parką EURO 5 ir EURO 6 autobusais, pritaikytais neįgaliems 2. Efektyvumo didinimas - automatizuojant bei skaitmenizuojant Įmonės veiklą 3. Reklamos paslaugų teikimas 4. Kaštų mažinimas, optimizuojant maršrutus ir parenkant atitinkamos talpos autobusus	1. Būsimi įsipareigojimai lizingo bendrovei atnaujinant autobusų parką 2. Aukštos kvalifikacijos (elektronikų) specialistų trūkumas

4. VEIKLOS ANALIZĖ

2025 metais padidėjo ir pajamos, ir sąnaudos. 2025 m. pardavimo pajamas sudarė specialiųjų ir užsakomųjų reisų pajamos, keleivių vežimo pajamos, autobusų stoties pajamos. 2025 m. UAB Mažeikių autobusų parkas viso pajamų buvo 4,2 mln. Eur, 2024 m. – 3,84 mln. Eur, padidėjo 9,4 %. Bendrovė 2025 m. dirbo pelningai, grynasis pelnas po apmokestinimo buvo 65416 Eur, 2024 metais Bendrovė baigė mažesniu pelnu - 27354 Eur. Pagrindinę dalį pajamų sudaro pardavimo pajamos – 99,2 %, kitos veiklos pajamos – 0,8 %, finansinių -investicinių veiklos pajamų bendrovė neturi. 2025 m. pardavimo pajamas sudarė specialiųjų ir užsakomųjų reisų pajamos, keleivių vežimo pajamos, autobusų stoties pajamos, jos padidėjo 9,2 % lyginant 2025 metus su 2024 metais. Tam įtakos tolimojo susisiekimo maršrutuose padidintos kainos už bilietus ir pakeistas lengvatų įstatymo (didesnis keleivių skaičius gali naudotis lengvatiniais bilietais), taip pat buvo padidinti sutartiniai įkainiai ir vietiniame pervežime, ir specialiuose reisuose.

UAB Mažeikių autobusų parkas sąnaudos 2025 metais sudarė 4,1 mln. Eur, 2024 metais -3,8 mln. Eur., padidėjo 7,9 %. Sąnaudų struktūroje pardavimų savikaina sudaro 85,3 % visų Bendrovės sąnaudų, bendrosios ir administracinės bei pardavimo sąnaudos – 13,5 %, kitos veiklos sąnaudos – 0,5 %, finansinės-investicinės veiklos sąnaudos – 0,5 %, pelno mokesčio sąnaudos - 0,2 %. Didžiausią dalį sąnaudų sudaro darbo užmokestis ir degalų sąnaudos. Darbo užmokesčio sąnaudų didėjimas 2025 metais, lyginant su 2024 metais yra 10,6 % dėl darbo užmokesčio didinimo. Degalų sąnaudos 2025 metais, lyginant su 2024 metais padidėjo 1,7 %, nors pravažiuotų km skaičius sumažėjo, tačiau padidėjo vidutinė kuro kaina: kuro vidutinė pirkimo kaina 2025 metais buvo 1,14 Eur/ltr be PVM, 2024 metais buvo 1,10 Eur/ltr be PVM. Atsarginių dalių, remonto, techninės priežiūros sąnaudos ženkliai padidėjo, nes didėja tiek atsarginių dalių, tiek techninio aptarnavimo kainos, senstantis parkas sukuria „uždarą ratą“: kuo senesnis autobusas, tuo dažniau jis genda, o kylančios infliacijos ir logistikos sąnaudos dar didina remonto sąmatas. Draudimų sąnaudos sumažėjo, licencijų sąnaudos stabilios, bilietų pardavimo sąnaudos padidėjo dėl didesnio kiekio parduodamų bilietų skaičiaus internetu. Nusidėvėjimo sąnaudų mažėjimas nežymus, nes Bendrovė 2025 metais įsigijo 4 autobusus už 132490 Eur be PVM, o didelė dalis autobusų nusidėvėjo iki likutinės vertės, keturi autobusai yra paruošti nurašymui. Kitos sąnaudos (administracinės, komunalinės, kompiuterių, kasos aparatų ir kitų teikiamų paslaugų sąnaudos) padidėjo žymiai, nes visi paslaugų teikėjai didina kainas. Bendrovė neišvengė papildomų, tiesioginę veiklą įtakojančių sąnaudų. UAB Mažeikių autobusų parkas 2025 metais įsigijo 10 išmaniųjų kasos aparatų tolimojo susisiekimo maršrutams, kuriuos užpajamavo kaip ilgalaikį turtą, o įsigytus 27 išmanius kasos

aparatus vietiniam pervežimui nurašė į sąnaudas (12960 Eurų). Bendrovei buvo skirtos subsidijos iš Užimtumo tarnybos pagal pasirašytas įdarbinimo ir finansavimo vykdymo sutartis už darbuotojų įdarbinimą. Bendrovė šia subsidija 6609,97 Eurų sumažino darbo užmokesčio sąnaudas.

UAB Mažeikių autobusų parkas pravažiuotų km skaičius 2025 metais buvo 2757 tūkst. km, 2024 metais – 2787 tūkst. km, pokytis nežymus -1,1 %, nes maršrutai tiek tolimojo, tiek vietinio susisiekimo maršrutuose išliko nepakitę, sumažėjo nežymiai vienkartinių užsakymų. UAB Mažeikių autobusų parkas 2025 metais pervežė 1261,8 tūkst. keleivių., 2024 metais - 1301,9 tūkst. keleivių, pokytis - 3,08 %, keleivių skaičius mažėjo tiek tolimuosiuose, tiek vietiniuose (miesto ir priemiesčio) pervežimuose.

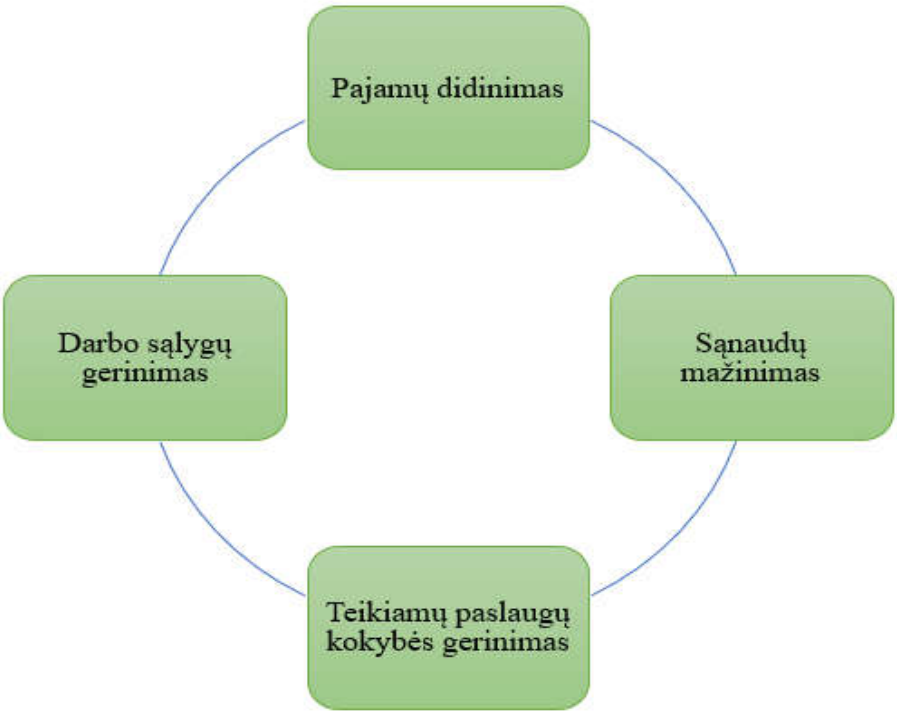
Bendri Bendrovės finansiniai rodikliai siekia rekomenduotinus dydžius:

Rodikliai	2025.12.31	2024.12.31	Pastaba
	Koeficientas	Koeficientas	
Bendras skolos rodiklis	0,40	0,44	Visos mokėtinos sumos/ turtas Rekomenduotinas iki 0,5
Kapitalo/įsipareigojimų rodiklis	1,49	1,28	Kapitalas/ visi įsipareigojimai, rekomenduotinas nuo 0.7
Einamojo likvidumo rodiklis	1,29	1,18	Trumpalaikis turtas/per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai, rekomenduotinas nuo 1
Bendrasis pelningumas	15,40	14,26	(Pardavimo pajamos –pardavimo savikaina) /pardavimo pajamos*100. Šis rodiklis yra veiklos rezultatus apibūdinantis rodiklis, kuris parodo kiek vienam pardavimų eurui tenka bendrojo pelno.
Grynasis pelningumas	1,58	0,72	Pelnas po mokesčių/pardavimų pajamos*100
Veiklos sąnaudų lygis	11,61	11,88	Veiklos sąnaudos/pardavimų pajamos *100, rekomenduotinas iki 15
Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas(dienomis)	23,93	22,26	Pirkėjų įsiskolinimas*365/pardavimų pajamos, rekomenduotinas iki 60 dienų

Bendrovės ilgalaikiai ir trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai sumažėjo, nes 2025 metais Bendrovė įsigijo 4 autobusus už 132490 Eur (be PVM) iš apyvartinių lėšų. Per 2025 metus Bendrovė padengė pagal lizingo sutartis – 95708,52 Eur įsipareigojimų. 2025-12-31 datai Bendrovės finansiniai įsipareigojimai SEB lizingo bendrovei – 296286,98 Eur.

5. PAGRINDINĖS BENDROVĖS VEIKLOS STRATEGINĖS KRYPTYS

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



- **Pajamų didinimas** – didinant pinigų surinkimą iš keleivių bei efektyviai išnaudojant turimą infrastruktūrą, teikiant papildomas komercines paslaugas, bus siekiama didinti įmonės pajamas. Optimizuojant maršrutus siekti, kad kuo mažesniais kaštais būtų pervežama kuo daugiau keleivių. Kartu su Mažeikių rajono savivaldybės administracija spręsti reguliaraus (priemiesčio) susisiekimo maršrutų dubliavimosi su mokykliniais autobusais klausimą. Jei tuo pačiu maršrutu vyksta Bendrovės autobusas ir mokyklos autobusas – siekti, kad mokinius pavėžėtų reguliaraus susisiekimo (priemiesčio) maršrutu važiuojantis autobusas. Tai padės mažinti finansinę naštą Mažeikių rajono savivaldybei bei siekti geresnių įmonės finansinių rezultatų ir gerinti keleivių aptarnavimo kokybę.

- **Sąnaudų mažinimas** – efektyviai naudojant materialinius, techninius, žmogiškuosius ir finansinius resursus siekiama mažinti Bendrovės patiriamus kaštus ir didinti veiklos efektyvumą. Tai Bendrovei padės siekti geresnių finansinių rezultatų. Sutaupytos lėšos būtų investuojamos į Bendrovės veiklą. Bendrovė mažina atsarginių dalių ir remonto sąnaudas panaudojant visus įmanomus darbo resursus, griežtinant atsarginių dalių įsigijimą, darant apklausas, rengiant konkursus bei pasirašant palankesnes sutartis.

- **Teikiamų paslaugų kokybės gerinimas** – atsižvelgiant į keleivių poreikius siekiama gerinti paslaugų kokybę ir taip užtikrinti optimalų paslaugų kokybės lygį Bendrovės keleiviams. Siekdami, kad keleiviai naudotųsi viešojo transporto paslaugomis, įvertinsime svarbiausius klientų keliamus reikalavimus. Keleiviai viešajame transporte nori jaustis saugūs, atsižvelgia į transporto priemonių išorės ir vidaus švarą, tikisi profesionalios aptarnavimo kokybės. Didelis dėmesys skiriamas į informavimą apie pasikeitusias paslaugas.

- **Darbo sąlygų gerinimas** - labai svarbu pasirūpinti, kad darbuotojai darbe jaustųsi komfortiškai ir jaukiai. Bendrovėje siekiama pasirūpinti jų tinkamomis darbo sąlygomis, nuo kurių tiesiogiai priklauso ir jų darbo našumas, darbinė aplinka turi būti patogi, jauki ir šilta.

Visos keturios 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.

6. ILGALAIKIAI (2026-2029 M.) STRATEGINIAI TIKSLAI

1. Užtikrinti keleivių pervežimą vietinio, tolimojo reguliaraus susisiekimo, specialiaisiais ir užsakomaisiais maršrutais;

2. Siekti išlikti pirmaujančia ir pažangia visuomeninio transporto įmonė Mažeikių rajono savivaldybėje;

3. Sudaryti ir palaikyti saugias darbo sąlygas, užtikrinti darbuotojams rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį.

Strateginė kryptis	Strateginių tikslas/uždavinys	Rodiklis, matavimo vienetai	Siektina rodiklio vertė				Komentarai, paaiškinimai
			2026	2027	2028	2029	
Sąnaudų mažinimas	Sąnaudų analizė: 1)prekių ir paslaugų pirkimas, organizuojant apklausas, konkursus CVPIS, CPO 2) bendrovėje atliekamų remonto paslaugų savikainos analizė, lyginant su analogiškų paslaugų kaina išorėje		nuolat	nuolat	nuolat	nuolat	Nekinta
	Atnaujinti universalią diagnostinę sistemą, skirtą autobusams. Bus įsigyjami Texa diagnostikos prietaiso pajungimo adapteriai, taip pat Texa duomenų bazės atnaujinimai.	Universali diagnostinė sistema vnt.	1				
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM	2	2	2	2	
	120 kW saulės elektrinės įrengimas, montuojant ant stogo	120 kW saulės elektrinės įrengimas, vnt.	1				
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM	56,9				
	Administraciniame pastate sumontuoti šildymo katilą	vnt.	1				
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM	10				
Pajamų didinimas	Dalyvauti rengiamuose konkursuose transporto nuoma su vairuotoju specialiaisiais reisais		nuolat	nuolat	nuolat	nuolat	Nekinta
	Tirti keleivių srautus: stebėti srautus pagal sezoniškumą ir atitinkamai optimizuoti maršrutus		nuolat	nuolat	nuolat	nuolat	Nekinta
	Vienkartinių užsakymų padidinimas, susigrąžinant buvusius užsakovus ir naujų užsakovų paieška, reklamuojant teikiamas paslaugas ant autobusų, bendrovės internetiniuose puslapiuose, bendradarbiaujant su galimais užsakovais		nuolat	nuolat	nuolat	nuolat	Nekinta
	Teikiamų paslaugų įkainių peržiūra		nuolat	nuolat	nuolat	nuolat	Nekinta
	Tirti savo ir kitų paslaugos teikėjų tarpmiestinių maršrutų poreikį ir galimybes		nuolat	nuolat	nuolat	nuolat	Nekinta

Paslaugų kokybės ir darbo sąlygų gerinimas	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir bendros kultūros formavimas	Didinti darbuotojų užmokestį, ne mažiau proc.	10	5	5	5	
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM	240	130	137	145	
		Reguliarūs vadovybės susitikimai su vairuotojais, kartai	4	4	4	4	Nekinta
		Rengti darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus, investicijų suma tūkst. Eur be PVM	5	8	5	8	
	Transporto priemonių atnaujinimas(autobusų EURO5 ir EURO6 standarto, su neįgaliojo vieta įsigijimas)	Įsigytų autobusų skaičius, vnt.	4	4	4	4	
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM	370	450	550	550	
	Transporto priemonių atnaujinimas, dalyvaujant APVA projektuose (elektra varomų autobusų įsigijimas)	Įsigytų autobusų skaičius, vnt.		4			
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM		1450			
	Naujos transporto priemonių remonto darbams atlikti įrangos įsigijimas ir darbo vietų paruošimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM	15	15	5	5	
	Autobusų aikštelių remontas, atnaujinimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM	120	120	120		
	Administracinio pastato išorės atnaujinimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM	111,8				
	Transporto priemonių plovyklos pastato ir įrangos įrengimas	Transporto priemonių plovyklos įrengimas		1			
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM	8	100	100		
	Elektromobilių stotelės įrengimas	Elektromobilių stotelės įrengimas, vnt.		2			
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur be PVM		88			

UŽDAVINIAI

Bendrovės ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimui keliami šie uždaviniai:

1. Maršrutų optimizavimas.

Maršrutų optimizavimu bus siekiama, kad su kiek įmanoma mažesniais kaštais būtų pervežama kiek įmanoma daugiau keleivių ir kartu būtu užtikrinamas atitinkamas susisiekimo lygis Mažeikių rajone. Optimizuojant maršrutus turi būti atsižvelgiama ne tik į galimybes mažinti kaštus ir didinti keleivių skaičių, bet ir į socialinę transporto funkciją – būtinybę užtikrinti pakankamą susisiekimo lygį tarp atskirų gyvenviečių visiems rajono gyventojams. Optimizuojant maršrutus turėtų būti įgyvendinti šie darbai:

- Įvertinti esamų maršrutų tikslingumą ir naujų maršrutų poreikį – numatoma atlikti detalią įmonės maršrutų peržiūrą siekiant įvertinti, ar nėra reikalingos esamų maršrutų korekcijos. Peržiūrint maršrutus bus siekiama užtikrinti optimalų įmonės maršrutų tinklą, atsižvelgiant į susisiekimo lygį tarp atskirų rajono gyvenviečių, Mažeikių autobusų stoties ir svarbių miesto objektų (mokslo, sveikatos, prekybos ir kitų įstaigų).
- Optimalaus transporto priemonių dydžio parinkimas – analizuojant maršrutų srautų ataskaitas maršrutuose su mažiausiu keleivių srautu bus ieškoma galimybių eksploatuoti mažuosius autobusus, o maršrutuose su didžiausiu keleivių srautu – didesnę talpą turinčias transporto priemones.

2. Transporto priemonių atnaujinimas ir suvienodinimas

Atnaujinus ir suvienodinus įmonės autobusus, būtų ne tik sumažinti keleivių pervežimo kaštai, bet ir pagerėtų keleivių vežimo kokybė. Bendrovės tikslas - modernizuoti keleivinio transporto ūkį iki 2027-12-31 pasiekti, kad 60 procentų naudojamų keleivinio transporto priemonių atitiktų EURO 5 arba vėlesnius ekologinius standartus.

3. Veiklos optimizavimas

Galima išskirti dvi pagrindines įmonės veiklos optimizavimo kryptis.

- Kuro sąnaudų mažinimas įsigyjant naujus autobusus.
- Personalo sudėties ir vykdomos veiklos procesų peržiūrėjimas – peržiūrėjus ir išanalizavus įmonės veiklą, būtų numatyti sprendimai įmonės struktūros optimizavimui.

4. Transporto paslaugos kokybės gerinimas

Siekiant, kad keleiviai labiau naudotųsi transportu, privalome užtikrinti šių kokybinių reikalavimų laikymąsi:

- Autobusų parko atnaujinimas naujesniais autobusais;
- Saugumas ir komfortas transporto priemonėse;
- Transporto priemonių išorės ir vidaus švara;
- Keleivių informavimo tobulinimas (elektroninės švieslentės, interneto ryšys);
- Vystoma keleivių aptarnavimo kokybė (vairuotojų uniformos, vairuotojų elgesys, dispečerinės darbuotojų elgesys ir aptarnavimo kultūra).

5. Keleivių kontrolės stiprinimas

Keleivių vežimas yra pagrindinė Bendrovės veikla ir pagrindinis pajamų šaltinis, todėl svarbu užtikrinti, kad visi keleiviai susimokėtų už kelionę. Kiekviena kelionė be bilieto sąlygoja didesnę finansinę naštą Bendrovei.

Kontrolė reikalinga ne tik važiavimo be bilieto problemai spręsti, bet ir teisėtam lengvatų suteikimui parduodant kelionės bilietus keleiviams turintiems teisę į lengvatas, todėl numatoma, kad keleivių kontrolė toliau išliks labai svarbi.

Reikia siekti įgyvendinti diferencijuotą nuobaudų vairuotojams sistemą už bilietų pardavimų pažeidimus.

6. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir bendros kultūros formavimas

Siekiant didinti Bendrovės paslaugų kokybės lygį, būtina kelti darbuotojų darbingumo ir kompetencijos lygį, pasirūpinti tinkama darbuotojų motyvacija ir užtikrinti galimybes darbuotojams tobulėti. Gerinant vidinį mikroklimatą, siekiama, ugdyti bendrą įmonės kultūrą. Tikslui pasiekti numatomos šios priemonės:

- Darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimas. Pagal šią sistemą metų pabaigoje labiausiai prie įmonės tikslų įgyvendinimo prisidėję darbuotojai bus motyvuojami pagal jų pasiektus objektyviai išmatuojamus rodiklius. Suformuojama vientisa darbuotojų duomenų bazė, kurioje būtų kaupiama informacija apie darbuotojų turimą kvalifikaciją, išklausytus mokymus ir nusižengimus (pvz. Skundai dėl aptarnavimo ar vairavimo kokybės, eismo įvykiai, slapto keleivio įvertinimai ir kt.).

7. TRUMPALAIKIAI (METINIAI) TIKSLAI

1. Turimų autobusų atnaujinimas moderniais ir komfortiškais autobusais;
2. Remonto bazės stiprinimas;
3. Keleivių srautų tyrimas ir maršrutų koregavimas;
4. Įmonės teikiamų paslaugų kokybės ir įvaizdžio gerinimas;
5. Patrauklių darbo sąlygų darbuotojams užtikrinimas, jų tobulėjimo skatinimas.

UŽDAVINIAI IR IŠTEKLIAI METINIAMS TIKSLAMS PASIEKTI

Eil. Nr.	Tikslas	Uždavinys	Įgyvendinimo terminai	Ištekliai
1.	Autobusų parko atnaujinimas	Įsigyti 4 autobusus Įsigyti 4 autobusus Įsigyti 4 autobusus Įsigyti 4 autobusus	2026 m. 2027 m. 2028 m. 2029 m.	Turimos nuosavos ir skolintos lėšos
2.	Transporto priemonių atnaujinimas (elektra varomų autobusų įsigijimas)	Įsigyti 4 autobusus	2027 m.	Turimos nuosavos ir skolintos lėšos, ES fondų lėšos
3.	Autobusų plovyklos pastatymas	Pastatyti autobusų plovyklą bendrovės teritorijoje	2026 m. - 2028 m.	Turimos nuosavos lėšos
4.	120 kW saulės elektrinės įrengimas	120 kW saulės elektrinės įrengimas	2026 m.	Turimos nuosavos lėšos
5.	Elektromobilių stotelės įrengimas	Elektromobilių stotelės įrengimas 2 vnt.	2027 m.	Turimos nuosavos lėšos ir ES investicijos

6.	Remonto bazės stiprinimas	Atnaujinti universalią diagnostinę sistemą, skirtą autobusams, naujos remonto įrangos įsigijimas	2026 m. - 2029 m.	Turimos nuosavos lėšos
7.	Administracinio pastato išorės atnaujinimas	Stogo ir sienų apšiltinimas, sienų dekoras	2026 m.	Turimos nuosavos lėšos
8.	Autobusų aikštelių remontas, atnaujinimas	Dalis aikštelių bus padengiama asfalto danga, kita dalis padengiama skalda	2026 m. -2027 m.	Turimos nuosavos lėšos
9.	Keleivių srautų analizė miesto, priemiesčio, tarpmiestiniuose maršrutuose	Maršrutų keleivių srautų ištyrimas	2026 - 2029 m.	Turimi žmogiškieji, technologiniai ir finansiniai ištekliai
10.	Teikiamų paslaugų kokybės ir įmonės įvaizdžio gerinimas	Autobusų vairuotojų-konduktorių nepriekaištingo ir paslaugaus su keleiviais elgesio normų skatinimas ir mokymas. Keleivių kontrolės stiprinimas.	2026 - 2029 m.	Turimi žmogiškieji ištekliai
11.	Patrauklių darbo sąlygų darbuotojams užtikrinimas, jų tobulėjimo skatinimas	Kasmet peržiūrėti darbuotojų užmokestį, taikyti skatinimo priemones. Rengti darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus (nuo 2 iki 4 mokymų kasmet)	2026 - 2029 m.	Turimos nuosavos lėšos (esant finansinėms galimybėms)

8. UŽDAVINIAI FINANSINIAMS RODIKLIAMS

Visose Bendrovės veiklose turi būti siekiama pelno, ekonominio efektyvumo, verslo vertės augimo.

Nustatomi šie siektini finansiniai veiklos rodikliai:

Eil. Nr.	Siektini finansiniai veiklos rodikliai	Siektina rodiklio reikšmė			
		2026 m.	2027 m.	2028 m.	2029 m.
1.	Pardavimo pajamų, tenkančių vienam darbuotojui, stabilumas ir/ar didėjimas	>= 0	>= 0	>= 0	>= 0
2.	Bendrasis pelningumas, proc.	>5	>5	>5	>5
3.	Einamojo likvidumo koeficientas	>= 1	>= 1	>= 1	>= 1
4.	Veiklos sąnaudų lygis proc.	≤ 15	≤ 15	≤ 15	≤ 15
5.	Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas (dienomis)	< 60	< 60	< 60	< 60

10. PASIEKTŲ VEIKLOS REZULTATŲ VERTINIMAS

1. Kasmet iki kovo 20 d. Bendrovės vadovas parengia ir teikia savivaldybės merui metinę veiklos strategijos įgyvendinimo per ataskaitinį laikotarpį ataskaitą, kuri rengiama vadovaujantis Mažeikių rajono savivaldybės mero potvarkiu nustatytu 2024-12-17 Nr. M1-697 Mažeikių rajono savivaldybės valdomų įmonių strategijų sudarymo, atnaujinimo ir įgyvendinimo, pasiektų veiklos tikslų atitikties joms nustatytiems veiklos tikslams vertinimo tvarkos aprašu.

2. Kiekvienais metais meras turi įvertinti Bendrovės pasiektų veiklos tikslų atitiktį jai nustatytiems veiklos tikslams.

3. Bendrovės veiklos strategijos įgyvendinimo apžvalga kartu su Bendrovės pasiektų veiklos tikslų jai nustatytiems veiklos tikslams vertinimo rezultatais pateikiama Bendrovės vadovo ataskaitoje, kuri teikiama Savivaldybės merui kartu su metiniu Finansinių ataskaitų rinkiniu.