

## AKCINĖS BENDROVĖS „SMILTYNĖS PERKĖLA“ 2018-2021 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS



---

## TURINYS

---

I. DOKUMENTO PASKIRTIS	3
II. STRATEGIJOS SANTRAUKA	3
III. VEIKLOS APRAŠYMAS	6
IV. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	9
4.1. Vidinių veiksnių analizė ir ištekliai	9
4.2. Išorinių veiksnių analizė	29
4.3. SSGG analizė	37
V. STRATEGIJA	40
5.1. Vizija, misija ir vertybės	40
5.2. Strateginės kryptys	40
5.3. Tikslai ir rodikliai	41
5.4. Strategijos rengimo, stebėsenos, vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai	43
5.5. Galimi pavojai ir jų valdymas	45
VI. VADOVAUJANČIO PERSONALO ATLYGINIMŲ NUSTATYMO TVARKA	46

---

## I. DOKUMENTO PASKIRTIS

---

Akcinės bendrovės „Smiltynės perkėla“ (toliau – Bendrovė) 2018-2021 m. strateginio veiklos plano dokumentas (toliau – Strategija) apibrėžia ilgalaikę Bendrovės veiklos strategiją: strategines kryptis ir tikslus bei Strategijos įgyvendinimą matuojančius rodiklius.

Siekiant geriau įvertinti aplinką, kurioje veikia Bendrovė, dokumente analizuojami per ketverius metus didžiausią poveikį Bendrovės veiklai turėsiantys veiksniai. Remiantis šiais veiksniais, daromos veiklos prielaidos, sukuriančios sąlygas prognozuoti Bendrovės veiklos rezultata.

Pagal Bendrovės veiklos strategijos dokumentą yra parengtas keturmetis Bendrovės veiklos planas, kuriame numatytos trumpos trukmės bei ilgalaikės priemonės, reikalingos Strategijos įgyvendinimui.

Bendrovė savo strateginius dokumentus rengia, atnaujina, įgyvendina ir pasiektus rezultatus pristato atsižvelgdama į šią Strategiją bei išorinį reglamentavimą ar konkrečius Bendrovės veiklai keliamus reikalavimus.

---

## II. STRATEGIJOS SANTRAUKA

---

Bendrovės veiklos strategija – kryptinga Bendrovės veiklos sistema. Pastaruoju metu sparčiai formuojantis šiuolaikinėms ekonominės raidos, technologijų pažangos sąlygoms, itin padidėjo strateginio valdymo ir strateginių sprendimų reikšmė. Strateginio valdymo plėtra, strateginių sprendimų pagrįstumo ir patikimumo didinimas tampa lemiamais pažangos veiksniais visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse. Nuo gebėjimo parengti ir tinkamai įgyvendinti valstybės valdomos įmonės veiklos ir raidos sritims aktualias strategijas priklauso, ar sėkmingai bus reaguojama į daugybę naujų iššūkių ir laiku atliekama būsimų pavojų ir grėsmių prevencija, ar efektyviai sprendžiamos tiek esamos, tiek ateityje galinčios kilti problemos.

Valstybės valdomos įmonės vienas iš pagrindinių strateginių tikslų yra uždirbti pelno ir didinti pačios įmonės vertę rinkoje, o to pasiekti galima tik didinant veiklos apyvartą ar mažinant kaštus. Tikslų tinkamam įgyvendinimui kelių galima pasirinkti įvairių, tačiau juos realiai taikyti ir pasiekti prognozuojamų rodiklių ne visuomet įmanoma, ypač atsižvelgiant į tam tikros valstybės valdomos įmonės specifiką.

Akcinės bendrovės „Smiltynės perkėla“ pagrindinė paskirtis garantuoti susisiekimą keltais per Klaipėdos valstybinio jūrų uostą į (iš) Kuršių neriją (-os). Keltų paslaugos gyvybiškai svarbios Neringos miesto gyventojams, vykstantiems į Klaipėdą, klaipėdiečiams, besikeliantiems į Smiltynę ir Neringą tiek dirbti, tiek pramogauti. Tačiau didžiausią srautą sudaro poilsiautojai, kurie atvyksta ne tik iš Lietuvos, bet ir iš įvairių užsienio šalių.

Atsižvelgdama į vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius bei labiausiai tikėtinas pagrindinių akcinės bendrovės „Smiltynės perkėla“ veiklai įtakos turinčių prielaidų reikšmes, Bendrovė parengė veiklos strategiją 2018–2021 metams ir išsikėlė strateginius tikslus su laukiamais rezultatais, orientuotais į akcininko iškeltus tikslus.

---

## **Bendrovės misija – teikti klientų lūkesčius atitinkančias viešojo vandens transporto paslaugas.**

---

Misijoje įvardintas klientų lūkesčius atitinkančių paslaugų teikimas siejamas su pakankamo finansavimo užtikrinimu, efektyviomis investicijomis ir atsakingų sprendimų priėmimu.

---

## **Bendrovės vizija – moderni, efektyviai ir skaidriai valdoma, laimingų ir įsitraukusių darbuotojų, socialiai atsakinga, „žalioji“ Įmonė, teikianti plačios įvairovės viešojo transporto paslaugas ir pasižyminti išskirtiniu, išmaniu klientų aptarnavimu.**

---

Vizijoje pabrėžiama orientacija į aukštos kokybės paslaugų teikimą, maksimalų veiklos skaidrumą, darbuotojų įsitraukimą ir finansinio stabilumo užtikrinimą.

Misijos įgyvendinimą, vizijos siekimą ir visą savo veiklą Bendrovė grindžia šiomis **vertybėmis**:

1. Darbuotojų profesionalumu;
2. Atsakomybe;
3. Išradingumu;
4. Pozityvumu;
5. Tarpusavio pagarba.

Visi paminėti elementai laikomi esminėmis prielaidomis siekiant Bendrovės strateginių tikslų.

### Bendrovės **strateginės veiklos kryptys**:

1. Plėsti Bendrovės veiklos sritis;
2. Užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą klientams;
3. Formuoti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą;
4. Didinti veiklos efektyvumą;
5. Didinti Bendrovės vertę.

Bendrovė, vykdydama veiklą pagal aukščiau minėtas strategines kryptis, siekia šių pagrindinių **strateginių tikslų**:

- ✚ teikiamų paslaugų įvairovės didinimas;
- ✚ paslaugų kokybės gerinimas;
- ✚ vertybių stiprinimas;
- ✚ darbuotojų įsitraukimo stiprinimas;
- ✚ darbuotojų motyvacijos ir našumo skatinimas;
- ✚ veiklos procesų tobulinimas;
- ✚ nuosavybės grąžos (ROE) didinimas.

Strateginių tikslų pasiekimas stebimas naudojantis 1 lentelėje pateiktais pagrindiniais veiklos rodikliais ir jų reikšmėmis 2018–2021 metų laikotarpiu:

**AB „Smiltynės perkėla“ strateginių tikslų įgyvendinimo rodikliai ir jų reikšmės**

<b>Rodiklio pavadinimas</b>	<b>2018 m.</b>	<b>2019 m.</b>	<b>2020 m.</b>	<b>2021 m.</b>
Pajamų iš kitos veiklos procentinė dalis visose pajamose, %	4,4	4,0	3,8	3,4
Klientų pasitenkinimas, %	60	63	65	68
Darbuotojų, manančių, kad Bendrovės vertybės „gyvos“, sk. pokytis, %	+3	+3	+5	+5
Įsitraukusių darbuotojų dalis, %	-	60	65	70
Darbuotojų pasitenkinimas, %:				
- labai tenkina	58	60	60	60
- tenkina	30	30	32	32
- netenkina	12	10	8	8
EBITDA, tūkst. Eur	1679	2117	2135	2944
Veiklos sąnaudos, tūkst. Eur	1177	1164	1177	1189
Nuosavybės grąža (ROE), %	5,6	5,0	4,2	9,5

### III. VEIKLOS APRAŠYMAS

Akcinė bendrovė „Smiltynės perkėla“ – vienintelė Lietuvos bendrovė, turinti daugiau nei pusės amžiaus patirtį keleivinio vidaus vandens transporto sferoje. Bendrovė, kaip karinio upių laivyno padalinys, turėjęs vykdyti strateginę užduotį – garantuoti susisiekimą į Kuršių neriją, įkurta 1945 m.

Išaugus keleivių ir transporto priemonių srautams 1986 m. buvo atidaryta Naujoji perkėla (Nemuno g. 8, Klaipėdoje), kurioje pradėjo dirbti keturi keltai.

Šiuo metu Bendrovė keleivių ir transporto priemonių perkėlimo paslaugas teikia dvejose perkėlose, įsikūrusiose Klaipėdoje: I-oji perkėla Danės g. 1 ir II-oji – Nemuno g. 8.

Nepriklausomoje Lietuvoje „Smiltynės perkėla“, kaip akcinė bendrovė, įregistruota 1991 m. gegužės 30 d. Bendrovės akcininkų skaičius – 36 akcininkai. Valstybei atstovauja Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija, patikėjimo teise valdanti 327619 akcijų arba 98,99% įstatinio kapitalo, likusias 3331 akcijų (1,01%) valdo privatūs asmenys.

Akcinės bendrovės „Smiltynės perkėla“ kolegialus valdymo organas – Bendrovės valdyba, vienasmenis valdymo organas – Bendrovės vadovas. Bendrovės valdybą sudaro akcininkų paskirti 3 asmenys (2 lentelė). Bendrovės valdymo organas Stebėtojų taryba panaikintas 2017 m. balandžio 18 d. eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimu.

2 lentelė

#### **AB „Smiltynės perkėla“ valdymo organai**

<b>Pareigos</b>	<b>Vardas, Pavardė</b>	<b>Kadencija</b>
Valdybos narė	Ona Barauskienė <i>Susisiekimo ministerijos Biudžeto ir valstybės turto valdymo departamento Ekonomikos ir biudžeto skyriaus vedėja</i> <i>Bendrovės akcijų neturi.</i>	2017 m. lapkritis – 2021 m. lapkritis
Valdybos narys (nepriklausomas)	Kęstutis Motiejūnas <i>UAB „Kamalija“ direktorius</i> <i>Bendrovės akcijų neturi.</i>	2017 m. lapkritis – 2021 m. lapkritis
Valdybos narys (nepriklausomas)	Valdemaras Vaičekauskas <i>UAB „Hortus Investment Banking“ direktorius</i> <i>Bendrovės akcijų neturi.</i>	2017 m. lapkritis – 2021 m. lapkritis
Generalinis direktorius	Darius Butvydas <i>Bendrovės akcijų neturi.</i>	2017 m. lapkritis – 2021 m. lapkritis

Keleivių ir transporto priemonių perkėlimas keltais per Klaipėdos valstybinio jūrų uostą į (iš) Kuršių neriją (-os) – pagrindinė Akcinės bendrovės „Smiltynės perkėla“ veikla (uždirbama 95% visų pajamų), kurios profesionaliai daugiau niekas nevykdo. Vasaros sezono metu savo paslaugas siūlo maži laivėliai, kurie negali prilygti reguliariai dirbantiems keltams ir garantuoti keleiviams saugaus ir savalaikio persikėlimo.

Taip pat Bendrovė gali užsiimti kita įstatuose numatyta veikla. Kita Bendrovės veikla – keltų nuoma, dalies nekilnojamojo turto nuoma, automobilių stovėjimo aikštelės eksploatavimas, reklaminių plotų nuoma, keleivių perkėlimas per Klaipėdos valstybinį jūrų uostą maršrutu Klaipėda-Juodkrantė-Nida. Iš šios veiklos Bendrovė uždirba apie 4% visų pajamų.



# SMILTYNĖS PERKĖLA

## AKCINĖ BENDROVĖ



**Keleivių perkėlimas į  
Juodkrantę ir Nidą.**



**Keleivių ir transporto  
priemonių perkėlimas per  
Klaipėdos uostą.**



**Reklamos plotų, automobilių  
aikštelių, patalpų ir  
infrastruktūros nuoma.**

### **1 pav. Bendrovės vykdomos veiklos**

Vadovaujantis 2013 m. gruodžio 20 d. ūkio ministro įsakymu Nr. 4-1100 „Dėl valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijų patvirtinimo“ (toliau – Rekomendacijos) Bendrovė vykdoma funkcija (keleivių ir transporto priemonių perkėlimą keltais per Klaipėdos valstybinio jūrų uostą į (iš) Kuršių neriją (-os)) neatitinka Rekomendacijų 8.1. ir 8.2. punktuose specialiųjų įpareigojimų nustatymo kriterijų, dėl to funkcija laikoma komercine. Bendrovė iš šios veiklos uždirba daugiausiai pajamų, kurios sudaro apie 75% visų perkėlimo veiklos pajamų.

Bendrovė vykdo neatlygintą keleivių ir transporto priemonių perkėlimą per Klaipėdos valstybinio jūrų uosto akvatoriją į (iš) Kuršių neriją (-os). Šią veiklą reglamentuoja 2000 m. spalio 12 d. Lietuvos Respublikos kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo įstatymo Nr. VIII-2032 9 str. 5 dalis (nauja įstatymo redakcija 2014 m. gegužės 15 d. Nr. XII-898). Vadovaujantis šiuo įstatymu, Bendrovei, už įstatyme numatytų asmenų perkėlimą, iš valstybės biudžeto (Kelių priežiūros ir plėtros programos fondo) kompensuojamos negautos pajamos. Šios kompensacijos sudaro apie 35% Bendrovės perkėlimo veiklos pajamų. Ši funkcija laikoma specialiuoju įpareigojimu.

Pagrindiniai Bendrovės veiklą apibūdinantys veiklos ir finansiniai rodikliai per pastaruosius 3 metus pateikti 3 lentelėje.

**Pagrindiniai veiklos ir finansiniai rodikliai 2014-2016 m.**

<b>Veiklos rodikliai</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Perkelta keleivių tūkst. vnt.	2221	2194	2067
Perkelta transporto priemonių, tūkst. vnt.	637	637	640
Investicijos, tūkst. Eur	1781	131	119
<b>Finansiniai rodikliai, tūkst. Eur</b>			
Pajamos	5668	4870	4756
Bendrasis pelnas	1807	2080	1967
Veiklos pelnas	506	698	494
EBITDA	1796	1655	1859
Pelnas prieš apmokestinimą	1348	289	515
Grynasis pelnas	1142	163	435
Ilgalaikis turtas	9699	8517	7333
Trumpalaikis turtas ir ateinančių laikotarpių sąnaudos	2032	1933	2101
Iš viso turto	11730	10449	9434
Nuosavas kapitalas	6942	6620	6821
<b>Pelningumas</b>			
Kapitalo grąža (ROE)	16,4%	2,5%	6,5%
Turto grąža (ROA)	9,7%	1,6%	4,4%
Bendrojo pelno marža	40,0%	45,7%	43,2%
Veiklos pelno marža	11,2%	15,4%	10,9%
EBITDA marža	39,9%	36,7%	40,9%
Grynojo pelno marža	25,3%	3,6%	9,6%
<b>Apyvartumas</b>			
Gautinos sumos, dienos	-	25	16
Mokėtinos sumos, dienos	1	0	6
<b>Finansų struktūra</b>			
Bendras skolos rodiklis	40,8%	36,6%	27,7%
Kapitalo ir turto santykis	59,2%	63,4%	72,3%
Bendrasis likvidumo koeficientas	1,5	1,4	2,1
<b>Rinkos vertės rodikliai</b>			
Akcijos buhalterinė vertė, Eur	23,29	20,00	20,61
Pelnas, tenkantis vienai akcijai, Eur	3,83	0,49	1,31
Akcijos kainos ir pelno vienai akcijai santykis (P/E), kartai	5	35	13



## IV. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinkos veiksnių analizė padeda nustatyti veiksnius, turinčius įtakos Bendrovės veiklai. Aplinkos veiksniai skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai formuoja Bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses. Išorinių veiksnių Bendrovė nekontroliuoja, jie kuria Bendrovės plėtros galimybes arba kelia pavojus, kuriuos reikia suvaldyti. Analizė padeda suprasti dabartinę Bendrovės padėtį, apibrėžti plėtros kryptis ir veiksmus siekiant tikslų.

Šioje Bendrovės 2018-2021 m. strategijos dalyje strategiškai įvertinti jos veiklai įtaką darantys vidiniai ir išoriniai veiksniai, įvardintos Bendrovės stipriosios ir silpnosios pusės, įvertintos galimybės ir tykančios grėsmės.

### 4.1. Vidinių veiksnių analizė ir ištekliai

Vidinė aplinka – tai struktūra, personalas, finansai, materialusis turtas ir komunikacijos sistema. Nuo jų sugebėjimo dirbti kartu siekiant tikslo priklauso Bendrovės sėkmė. Vidinių veiksnių analizė atliekama tam, kad išryškinti Bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses. Tai labai svarbus etapas, nes ant stipriųjų organizacijos pusių statoma Bendrovės ateitis, jos strategija. Analizuojant vidinę aplinką reikia žinoti jos organizacinę struktūrą, pagrindines veiklos kryptis, finansinę padėtį, personalo sudėtį ir daugelį kitų faktorių, kurie lemia sėkmingą ar nesėkmingą Bendrovės veiklą.

Bendrovės vidinių veiksnių analizė atliekama remiantis Porterio vertės grandinės (angl. Porter's Value Chain) modeliu. Pagal šį modelį, Bendrovės vykdomos veiklos skirstomos į vertę kuriančias pagrindines veiklas ir palaikymo funkcijas atliekančias papildomas veiklas.

<b>Pagalbinė veikla</b>	Bendrovės infrastruktūra 65807 Eur		<b>Vertė 514575 Eur</b>
	Žmogiškųjų išteklių valdymas 729135 Eur		
	Technologijų valdymas 11272 Eur		
	Pirkimai 386452 Eur		
Keleivių ir transporto priemonių perkėlimas maršrutu Klaipėda-Smiltnė 2451967 Eur	Keltų nuoma, dalies NT nuoma, automobilių stovėjimo aikštelės eksploatavimas, reklaminių plotų nuoma, keleivių perkėlimas maršrutu Klaipėda-Juodkrantė-Nida. 144204 Eur	Klientų aptarnavimas 410329 Eur	
Rinkodara ir pardavimai 41771 Eur			
<b>Pagrindinė veikla</b>			

**2 pav. Adaptuotas Porterio vertės grandinės modelis**

## **PAGRINDINĖ VEIKLA**

AB „Smiltynės perkėla“ yra komerciškai orientuota Bendrovė. Ji siūlo klientų poreikius atitinkančias paslaugas, patenkinančias verslo partnerių bei keleivių lūkesčius. Bendrovė taip pat turi išlaikyti bei plėsti savo infrastruktūrą. Komercinė veikla užtikrina Bendrovės veiklos ir finansų stabilumą, tvarumą bei nuoseklų augimą. Pagrindinė Bendrovės veikla – keleivių ir transporto priemonių perkėlimas keltais per Klaipėdos valstybinio jūrų uostą į (iš) Kuršių neriją (-os), kurios profesionaliai daugiau niekas nevykdo. Vasaros sezono metu savo paslaugas siūlo maži laivėliai, kurie negali prilygti reguliariai dirbantiems keltams ir garantuoti keleiviams saugaus ir savalaikio persikėlimo. Keleiviai ir transporto priemonės keliamos 24 valandas per parą (SSGG analizė 1.1. p.).

Šiai dienai AB „Smiltynės perkėla“ yra vienintele Lietuvos bendrove, turinčia daugiau nei pusės amžiaus patirtį keleivinio vidaus vandens transporto srityje (SSGG analizė 1.2. p.).

Bendrovė vykdo neatlygintą keleivių ir transporto priemonių perkėlimą per Klaipėdos valstybinio jūrų uosto akvatoriją į (iš) Kuršių neriją (-os). Šią veiklą reglamentuoja 2000 m. spalio 12 d. Lietuvos Respublikos kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo įstatymo Nr. VIII-2032 9 str. 5 dalis (nauja įstatymo redakcija 2014 m. gegužės 15 d. Nr. XII-898). Vadovaujantis šiuo įstatymu, Bendrovei už Neringoje registruotų įmonių, įstaigų, gyventojų transporto priemonių ir keleivių perkėlimą iš valstybės biudžeto (Kelių priežiūros ir plėtros programos fondo) kompensuojamos negautos pajamos. Šios kompensacijos sudaro apie 35% Bendrovės perkėlimo veiklos pajamų.

Taip pat Bendrovė gali užsiimti kita įstatuose numatyta veikla – keltų nuoma, dalies nekilnojamojo turto nuoma, automobilių stovėjimo aikštelės eksploatavimas, reklaminių plotų nuoma, keleivių perkėlimas per Klaipėdos valstybinį jūrų uostą maršrutu Klaipėda-Juodkrantė-Nida. Iš šios veiklos Bendrovė uždirba apie 4% visų pajamų.

Dėl apribojimų teritorijoje ir specifinėje veikloje, galimybė išplėsti paslaugų įvairovę yra labai minimali (SSGG analizė 2.1. p.). Didžiausias paslaugų įvairovės augimas įmanomas tik reklamos srityje – numatoma įrengti naujus reklaminius standus teritorijoje. Ateityje būtų galima svarstyti apie naujo laivo pirkimą, kuris suteiktų galimybes sukurti naujus maršrutus.

### **❖ *Klientų aptarnavimas***

AB „Smiltynės perkėla“ įdiegtas klientų aptarnavimo standartas, skirtas darbuotojams ir partneriams. Jis nustato klientų aptarnavimo procesą (SSGG analizė 1.3. p.). Taip pat vykdomi mokymai darbuotojams ir periodinė kokybės kontrolė.

Bendrovė susiduria su bilietų įsigijimo galimybių trukumų, dėl to formuojasi eilės bilietų pardavimo kasose bei informacijos teikimo apie paslaugas telefonu neefektyvumu – klientams pateikiama skirtinga informacija apie teikiamas paslaugas iš skirtingų šaltinių (SSGG analizė 2.2. p.).

### **❖ *Rinkodara ir pardavimai***

Dėl užimamų monopolinių pozicijų rinkoje, paslaugos specifikos bei kainų reguliavimo, praktiškai neįmanoma formuoti/lemti paslaugų pardavimo poreikį (SSGG analizė 2.3. p.). Pardavimų didinimas įmanomas tik reklaminių paslaugų pardavimo srityje bei keltų nuomos srityje.

Gerinant Bendrovės rinkodarą, 2017 m. atnaujintas Bendrovės prekinis ženklas, kuris, manoma, leis formuoti patrauklų, Bendrovės vertybes atitinkantį, įvaizdį. Šio pakeitimo dalis bus ir naujai suformuotos rinkodaros priemonės, kurios pagelbės teikiamų paslaugų sklaidai.

Ateityje numatoma stiprinti komunikaciją bei rinkodarinius veiksmus naudojantis socialine žiniasklaida. Numatoma taip pat turėti ir bendrą Bendrovės paskyra socialinėje žiniasklaidoje.

Informacija apie teikiamas paslaugas teikiama Bendrovės interneto svetainėje <http://www.keltas.lt>, skleidžiama kituose informaciniuose leidiniuose.

Bendrovėje komunikacijos sistema kuriama šiomis priemonėmis:

- ✚ informacijos teikimas visuomenei – žiniasklaidos priemonės, internetinis tinklapis, dispečerinė tarnyba;
- ✚ keltuose įrengti radijo ir telefoniniai ryšiai (su uosto tarnybomis);
- ✚ 16 kanalas (SOS) privalomas visiems keltams;
- ✚ telefoninių pokalbių apskaitos ir tarifacijos sistema;
- ✚ mobilių telefoninių pokalbių „savos komandos“ naudojimas;
- ✚ Bendrovėje įrengta video stebėjimo sistema.

## PAGALBINĖ VEIKLA

### ❖ *Bendrovės infrastruktūra (materialieji ištekliai)*

AB „Smiltynės perkėla“ veiklą vykdo nuomojamoje žemėje. Nuomojami keturi žemės plotai su krantinėmis iš Valstybinės įmonės „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“. Metinės nuomos sąnaudos sudaro 26 tūkst. Eur.

2016 m. spalio 3 d. buvo atnaujintos ir pasirašytos žemės nuomos sutartys, kuriose nuomos terminas nustatytas iki 2066 m.

Akcinės bendrovės „Smiltynės perkėla“ materialiuosius resursus sudaro Bendrovės veikloje naudojamas ilgalaikis materialusis turtas ir trumpalaikis turtas (atsargos, gautinos sumos).

Taip pat labai svarbus resursas – turimos Bendrovės piniginės lėšos, kurios sėkmingai gali būti panaudojamos investicijoms, įgyvendinant strateginiame plane numatytas gaires (4 lentelė):

**4 lentelė**

#### **Materialieji ištekliai 2017 m. rugsėjo 30 d. balanso duomenimis, (tūkst. Eur)**

Ilgalaikio materialaus turto vertė	6368
Atsargų vertė	51
Per vienerius metus gautinos sumos	304
Terminuoti indėliai ir kt. investicijos	100
Piniginės lėšos einamojoje sąskaitoje	2156

Didžiausią turimo ir veikloje naudojamo ilgalaikio materialaus turto likutinės vertės dalį (92 %) sudaro savaeigiai keltai (5 lentelė):

**AB „Smiltynės perkėla“ keltų parkas 2017 m. rugsėjo 30 d.**

Pavadinimas	Šalis gamintoja	Statybos metai	Likutinė vertė, tūkst. Eur
S/k „Kintai“	Rusija	1977	0
S/k „Smiltynė“	Olandija	1999	1341
S/k „Neringa“	Bulgarija	2004	300
S/k „Baltija“	Bulgarija	2005	956
S/k „Nida“	Bulgarija	2006	1211
S/k „Žalgiris“	Bulgarija	2009	2018
<b>IŠ VISO:</b>			<b>5826</b>

Šiuo metu Bendrovė turi penkis savaeigius keltus ir vieną greitaeigį keleivinį laivą-keltą. Naujojoje perkėloje (Nemuno g. 8, Klaipėdoje) dirba 3 savaeigiai keltai: „Neringa“ (2004 m.) „Baltija“ (2005 m.) ir „Žalgiris“ (2009 m.). Vienas tokio tipo keltas vienu metu gali gabenti iki 33 lengvųjų automobilių ir 100 keleivių. Tokio tipo keltai kelia ne tik keleivius, lengvuosius automobilius, bet ir sunkiąją techniką. Ne sezono metu, tinkamai ir kokybiškai aptarnauti esamus transporto srautus, pakanka dviejų keltų, tačiau sezono metu, kelis kartus išaugus transporto priemonių srautams, garantuoti nenutrūkstamą kėlimą, būtini visi trys keltai.

Senojoje perkėloje (Danės g. 1, Klaipėdoje) šiuo metu dirba trys keleiviniai keltai: „Kintai“ (1977 m.), „Smiltynė“ (1999 m.) ir „Nida“ (2006 m.). Šiais keltais vežami tik keleiviai. Keltas „Nida“ gali pilnai aptarnauti esamus keleivių srautus sezono metu (kelia iki 700 keleivių vienu metu).

Laivu-keltu „Smiltynė“ vasaros sezono metu (gegužės-rugsėjo mėn.) vykdomi reguliarūs reisai Klaipėda-Juodkrantė-Nida ir atgal. Ne sezono metu jis dirba Senojoje perkėloje ir kelia keleivius iš Klaipėdos į Smiltynę.

2004-2009 m. atnaujinus keltų bazę Bendrovė gali užtikrinti susisiekimą per Klaipėdos valstybinį jūrų uostą į (iš) Kuršių neriją (-os) esant ekstremalioms oro sąlygoms (stiprus vėjas >20 m/sek., ledų sangrūdos) (SSGG analizė 1.4.-1.5. p.).

Bendrovėje nuolat yra atliekama keltų techninė apžiūra. Taip pat vykdomi einamieji remonto darbai, kas penkerius metus atliekami dokiniai remonto darbai laivų remonto įmonėse Lietuvoje. Atnaujintos visos gelbėjimo priemonės keltuose.

Kaip matyti iš 5 lentelės šiuo metu vėliausiai pastatytam keltui „Žalgiris“ yra 8 m. Keltų tarnavimo laikas yra apie 18 m., tai jau 2025 m. s/k „Žalgiris“ bus techniškai ir morališkai pasenęs, nevertinat jau kitus, dar seniau pastatytus, keltus.

Senstant Bendrovės keltų parkui, mechaniškai dėvintis jų įrangai ir mechanizmams, dažnėja nenumatytų gedimų atvejai, todėl siekiant užtikrinti Bendrovei keliamo tikslo įgyvendinimą – užtikrinti saugų ir savalaikį keleivių ir transporto priemonių perkėlimą, Bendrovės valdomų keltų parkas, atsižvelgiant į techninį jų stovį, išlaidas eksploatacijai ir remontui, privalo būti laiku atnaujinamas ir modernizuojamas.

Atsižvelgiant į ekonomiškai naudingą keltų eksploatacinio amžiaus vidurkį, Bendrovės valdomų keltų keitimo naujais keltais preliminarūs laikotarpiai būtų:

**6 lentelė**

**AB „Smiltynės perkėla“ keltų parko atnaujinimo terminai**

<b>Pavadinimas</b>	<b>Statybos metai</b>	<b>Preliminarus kelto keitimo terminas</b>
S/k „Kintai“	1977	2019
S/k „Nida“	2006	2022
S/k „Neringa“	2004	2024
S/k „Baltija“	2005	2025
S/k „Žalgiris“	2009	2027

Nustatant keltų parko atnaujinimo kryptis, visų pirmą reikia atsižvelgti į keltų techninę būklę, nusidėvėjimo lygmenį, perkeliamų keleivių ir transporto priemonių srautų pokyčius, išnagrinėti laivyno padalinio darbuotojų darbo optimizavimo galimybes, siekiant optimizuoti keltų eksploatacinius rodiklius.

Šiai dienai, įvertinus Bendrovės keltų techninį stovį, neatidėliotinai reikia keisti fiziškai ir morališkai susidėvėjusį keltą „Kintai“. Tai pagrindinis keltas, galintis pakeisti keltą „Nida“ jo remonto arba žiemos metu esant ledui uosto akvatorijoje. Pakeitus keltą „Kintai“ analogiško dydžio nauju, moderniu keltu, bus sutaupomos didelės lėšos, skiriamos susidėvėjusio kelto eksploatacijai ir remontui, užtikrinamas kelto darbo patikimumas ir saugumas.

Užtikrinant ekonomišką resursų panaudojimą, antruoju laivyno plėtros etapu, būtų tikslinga keltą „Nida“ pakeisti mažesniu, galinčiu gabenti 450-500 keleivių, keltu. Tai leistų ekonomiškiau panaudoti eksploatacines išlaidas. Kelto „Nida“ naudojimas šaltuoju laikotarpiu, žymiai sumažėjus perkeliamų keleivių srautui, yra neekonomiškas ir nuostolingas. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad dėl savo konstrukcijos keltas negali būti eksploatuojamas uosto akvatorijoje esant ledui. Turint du mažesnius keltus keleivių pervežimui, būtų galima racionaliau naudoti eksploatacines lėšas, lanksčiau organizuoti laivyno padalinio darbuotojų darbą, greičiau reaguoti į keleivių srautų pokyčius.

AB „Smiltynės perkėla“ misija – teikti klientų lūkesčius atitinkančias viešojo vandens transporto paslaugas. Misijai įgyvendinti Bendrovės vienas iš strateginių tikslų yra teikiamų perkėlimo paslaugų kokybės gerinimas dėl to pagrindinis numatomas pasiekti keltų parko atnaujinimo rezultatas – naujų, modernių krovinių-keleivinių ir keleivinių keltų įsigijimas, kuris leistų AB „Smiltynės perkėla“ tinkamai vykdyti pagrindinę savo funkciją ir užtikrinti saugų ir savalaikį keleivių ir transporto priemonių perkėlimą per Klaipėdos valstybinį jūrų uostą į Kuršių neriją taip pagerinant perkėlimo paslaugos kokybę.

Bendrovei taip pat priklauso keleivių terminalas Danės g. 1 ir keleivinių aptarnavimo ir biuro pastatas su esamais įrengimais Nemuno g. 8 (Naujoji perkėla), Klaipėdoje.

Naujosios perkėlos infrastruktūra Nemuno g. 8, Klaipėdoje yra pasenusi ir nefunkcionala (SSGG analizė 2.4. p.). Tinkamai ir kokybiškai aptarnauti esamus transporto srautus

galima tik ne sezono metu. Vasaros sezono metu, kelis kartus išaugus transporto srautams, garantuoti nenutrūkstamą perkėlimą per Klaipėdos valstybinį jūrų uostą yra problematiška. Kelio atkarpa nuo kasų iki keltų yra per siaura ir neefektyvi (joje telpa apie 60 automobilių). Vasarą, piko metu, prieš kasas nusidriekia transporto priemonių eilės, trikdydamos eismą Varnėnų ir Minijos g. bei patekimą į kitus privažiavimus.

Vandentiekio vamzdynai susidėvėję, dažnos avarijos. Lietaus kanalizacijos sistema, pajungta į Varnėnų g. kolektorių. Esant lietui ir aukštam vandens lygiui akvatorijoje, lietaus vanduo tvindo teritoriją, užpildo fekalinės kanalizacijos siurblinę. Fekalinės kanalizacijos siurblinė ir esamos dvi slėginės linijos susidėvėję materialiai ir moraliai, dažni gedimai ir avarijos. Elektros jėgos, apšvietimo ir valdymo inžineriniai tinklai neatitinka šiuolaikinių reikalavimų, neefektyvūs.

Reguliuojamos, užvažiavimo ant keltų rampos įrengtos 1982 m., rekonstruotos 1997 m. Šiuo metu jos yra susidėvėjusios, neleidžia sklandžiai ir saugiai įvažiuoti į keltus autobusams bei kitiems automobiliams, kyla daug eksploatacinių problemų.

Atmušimo įrenginiai krantinėse Nr. 76; 77; 78; 79 ir 153; 154; 155; 156 neatitinka saugumo reikalavimų, karodavę, susidėvėję, išvaizda gadina estetinį vaizdą.

Ties krantine Nr. 79 dėl dugno sąnašų, sumažėjęs gylis ir jos negalima efektyviai naudoti veikloje.

Keleivių aptarnavimo ir biuro pastatas Naujojoje perkėjoje (Nemuno g. 8) pastatytas 1982 m. Šis pastatas šiuo metu eksploatuojamas atsižvelgiant į pastato ekspertizės išvadą, apribojant žmonių patekimą į dalį pirmo aukšto patalpų, kur egzistuoja pastato dalies vidaus mūrinių pertvarų griūties pavojus, gamybinėse patalpose demontuotos deformuotos pertvaros, keleivius ir praeivius nuo irstančio mūro skeveldrų saugo apsauginiai atitvarai, vykdomas pastato deformacijų stebėjimas.

Privažiuojamasis kelias (Nr. 2254) prie Naujosios perkėlos nuo kelio Smiltynė–Nida ir Smiltynės gatvės dalis, bei automobilių laukimo juostos šioje gatvėje neatitinka šiandieninių saugumo reikalavimų.

Senojoje perkėjoje, Smiltynės pusėje, nėra šiuolaikinės keleivių aptarnavimo infrastruktūros, krantinės susidėvėjusios, dalis jų neeksploatuojama. Žiemos metu padėtį komplikuoja ledų sangrūdos keltų švartavimosi vietoje.

Krantinė prie Jūrų muziejaus neeksploatuojama (šiuo metu vyksta rekonstrukcija), dėl ko negalima ten vykdyti reguliarių reisų.

2011 m. viduryje Danės g. 1, Klaipėdoje pastatytas naujas pirsas. Senoji perkėla (Žvejų g. 16 (buv. 8), Klaipėdoje) buvo iškelta į naują vietą. Čia įrengta laikina infrastruktūra keleivių aptarnavimui. 2013 m. viduryje šioje vietoje baigtas statyti naujas keleivių terminalas (vieno aukšto pastatas su keleivių laukimo sale, kavine bei atvira terasa ant stogo).

Vykdamas šio projekto statybos darbus taip pat buvo sutvarkyta apie 3000 m<sup>2</sup> teritorijos: paklota nauja granitinė šaligatvių danga, įrengtas gatvės apšvietimas, praplėsta ir išasfaltuota aikštelė automobiliams apsisukti, pastatyta informacinė švieslentė, įrengtos automatinės bilietų kasos ir nauja praėjimo kontrolės sistema, pastatyta moderni nuotekų siurblinė, pakloti vandens, lietaus nuotekų tinklai.

Siekiant užtikrinti saugų ir kokybišką keleivių ir transporto priemonių perkėlimą keltais per Klaipėdos valstybinio jūrų uostą į (iš) Kuršių neriją (-os), laikantis numatytų strateginių kryptų, 2018-2021 m. planuojami įgyvendinti šie prioritetiniai projektai:

**✚ Teritorijos, esančios tarp Klaipėdos m. Varnėnų gatvės ir Smiltynės gatvės, infrastruktūros tvarkymo darbai (žemės sklypas adresu Nemuno g. 8);**

Naujosios perkėlos infrastruktūra yra pasenusi ir nefunkcionala. Ne sezono metu Bendrovė gali tinkamai ir kokybiškai aptarnauti esamus transporto priemonių srautus, tačiau sezono metu, kelis kartus išaugus transporto priemonių srautams, garantuoti nenutrūkstamą kėlimą per Klaipėdos valstybinio jūrų uosto akvatoriją būna problematiška. Kelio atkarpa prie keltų yra per siaura ir neefektyvi, joje telpa tik apie 60 automobilių. Vasarą, piko metu, už jos nusidriekia transporto priemonių eilės, trikdydamos eismą Varnėnų ir Minijos g. Tai neigiamai įtakoja eismo kokybę ir neužtikrina saugumo judriose Klaipėdos gatvėse.

Siekiant užtikrinti saugų ir kokybišką keleivių ir transporto priemonių perkėlimą keltais per Klaipėdos valstybinio jūrų uostą į (iš) Kuršių neriją (-os), laikantis numatytų Bendrovės strateginių kryptų, planuojamas įgyvendinti projektas: „*Kelio, jungiančio Klaipėdos m. Varnėnų gatvę ir Smiltynės gatvę, sutampančią su jungiamuoju keliu Nr. 2254, įrengimas.*“

Techniniame projekte numatoma:

- įrengti apie 6270 m<sup>2</sup> jungiamąjį kelią, kuriame tilptų apie 150 automobilių;
- rekonstruoti įvažiavimą į Varnėnų gatvę bei kitus privažiavimus;
- rekonstruoti/įrengti naujus vandentiekio, lietaus kanalizacijos, elektros jėgos, apšvietimo ir valdymo inžinerinius tinklus;
- rekonstruoti fekalinės kanalizacijos siurblinę ir slėgiminę liniją;
- įrengti technines eismo reguliavimo priemones (šviesoforai, užtvarai ir pan.).

AB „Smiltynės perkėla“ planuojamas įgyvendinti projektas atitinka LR Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1253 patvirtintą Nacionalinę susisiekimo plėtros 2014-2022 m. programą: Lietuvos TEN-T automobilių keliuose dar neįdiegtos visos TEN-T gairėse rekomenduojamos saugumo priemonės. 2008 m. lapkričio 19 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyvoje 2008/96/EB dėl kelių infrastruktūros saugumo valdymo numatyta, kad eismo saugos didinimo priemonės turi būti diegiamos visame kelių infrastruktūros tinkle. Dėl šios priežasties būtina toliau diegti į kelių transporto infrastruktūrą technines eismo saugos priemones, kad visame kelių transporto tinkle būtų užtikrintas vienodas saugumo lygis. Tai bus įgyvendinta ir kelyje, jungiančiame Klaipėdos m. Varnėnų gatvę ir Smiltynės gatvę, sutampančią su jungiamuoju keliu Nr. 2254.

Patekimui į keltą projektuojamos 12 eismo juostų, kurių plotis po 3,5 m. Dvi eismo juostos skirtos keleiviniam ir krovininiam transportui, 7 eismo juostos – lengviesiems automobiliams be leidimų, 2 eismo juostos – automobiliams su leidimais ir viena eismo juosta – specialios paskirties transportui. Projektuojamose eismo juostose planuojama sutalpinti apie 150 lengvųjų automobilių. Įvažiavimo kontrolei numatoma įrengti 5 kontrolės punktus (kasas). Ties automobilių kasomis numatyta įrengti kelio užtvarus ir dviejų spalvų šviesoforus. Ties laukimo juostos pabaiga (įvažiavimui į keltus) suprojektuoti kelio užtvarus su dviejų spalvų šviesoforais. Kiekvienai eismo juostai numatytas atskiras kelio užtvaras, kurio valdymas turi būti įrengtas prie kelto rampų (įvertinta distancinio valdymo galimybė).



Teritorijoje transporto eismas organizuojamas horizontaliu dangos ženkliniu, šviesoforais ir pakeliamomis užtvaramis.

Pėstiesiems ir dviratininkams numatyta atskira, saugi zona su naujai projektuojamais pėsčiųjų ir dviračių takais pietinėje objekto dalyje. Jiems numatoma atskira kasa (su kontrolieriumi) ir automatinė kasa. Keleivių laukimo ir transporto priemonių laukimo zona aptverta tvora. Takų dangos suprojektuotos taip, kad nesukeltų kliūčių negalią turintiems žmonėms ir nebūtų kaip nors ribojamas jų laisvas judėjimas ir veikla.

Rekonstruojamoje gatvės atkarpoje lietaus nuotekos surenkamos plyšniais latakais ir vamzdžiais nukreipiamos į esamą lietaus nuotekų tinklą. Lietaus nuotekų tinklai projektuojami su atskirais valymo įrenginiais ir atskiru išleistuvu į Kuršių marias.

Projektuojama slėginės fekalinės kanalizacijos trasos rekonstrukcija nuo naujai projektuojamos siurblinės iki tinklų Minijos g. Fekalinės kanalizacijos siurblinė projektuojama žalioje skiriamojoje juostoje tarp išvažiavimo iš kelto kelio ir laukimo zonos. Numatytos atskiros vandentiekio ir fekalinės kanalizacijos linijos keltams aptarnauti.

Sklypo ribose, šiame projekte projektuojamų buitinių nuotekų siurblinės prijungimui, numatyta magistralinė paskirstymo spinta MS su automatinio rezerviniu įjungimu ir nueinančių linijų apsauginiais automatiniais jungikliais.

Projektuojamas gatvės apšvietimas LED šviestuvais yra numatytas prijungti prie projektuojamo teritorijos apšvietimo skydo. Apšvietimui naudojami specialūs šviestuvai ir prožektoriai su distancinio valdymo įrenginiais, sumontuotais ant šviestuvo/prožektoriaus. Apšvietimas bus valdomas iš TA skydo, jame sumontuoto valdiklio pagalba. Projekte numatytas esamų gatvės apšvietimo atramų, patenkančių į sklypo teritoriją, demontavimas.

Techninis projektas paruoštas 2016 m. ir planuojama statyba 2018–2019 m. Orientacinė projekto vertė 1,6 mln. Eur.

Įgyvendinus investicinį projektą „*Kelio, jungiančio Klaipėdos m. Varnėnų gatvę ir Smiltynės gatvę, sutampančią su jungiamuoju keliu Nr. 2254, įrengimas*“ būtų pasiekti šie tikslai:

- 1) sureguliuoti automobilių srautai piko metu: nebūtų trikdomas eismas Varnėnų ir Minijos gatvėse;
- 2) sumažėtų transporto priemonių laukimo eilėje bei perkėlimo laikas;
- 3) pagerėtų klientų aptarnavimas;
- 4) tuo pačiu būtų rekonstruoti vandentiekio, lietaus ir fekalinės kanalizacijos (nuotekų) inžineriniai, elektros ir ryšių tinklai;
- 5) įdiegtos šiuolaikinės eismo valdymo priemonės;
- 6) sureguliuoti keleivių ir dviratininkų srautai.

#### **🚧 Keleivių aptarnavimo ir biurų pastato Naujojoje perkėloje (Nemuno g. 8) statyba;**

Parengus ir patvirtinus teritorijos tarp Nemuno, Minijos, Varnėnų, Smiltelės g. ir krantinių Nr. 80-115 detaliojo plano, patvirtinto Klaipėdos miesto tarybos 2000 m. kovo 30 d.

sprendimu Nr. 68, korektūrą sklype bei jo gretimybėse, bus galima projektuoti ir pastatyti keleivių aptarnavimo pastatą ir biurų pastatą, įrengti automobilių parkavimo vietas bei pilnai sutvarkyti keleivių srautus.

Planuojama statyba 2020–2022 m. Bendra projekto vertė apie 5,5 mln. Eur.

### **✚ Reguliuojamų rampų rekonstrukcija;**

Reguliuojamos, užvažiuojamos ant keltų rampos įrengtos 1982 m., rekonstruotos 1997 m. Šiuo metu rampos yra susidėvėjusios, neleidžia sklandžiai ir saugiai įvažiuoti į keltus autobusams bei kitiems automobiliams, kyla daug eksploatacinių problemų.

Rekonstravus reguliuojamas užvažiuojamos ant keltų rampas, bus galimybė automobiliams užvažiuoti ir nuvažiuoti dvejomis eilėmis, dėl ko pagreitės keltų pakrovimas ir iškrovimas, sumažės automobilių laukimo eilėje bei perkėlimo laikas.

Planuojama statyba 2019–2020 m. Orientacinė projekto vertė 1,3 mln. Eur.

VĮ „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ (toliau – KVJUD), vadovaujantis žemės nuomos sutartimi, rūpinasi krantinių eksploatacija, remontu, rekonstrukcija. Pagal AB „Smiltynės perkėla“ pateiktą paraišką investicijoms, KVJUD planuoja atlikti:

1. Krantinių Nr. 76, 79, 153, 156 rekonstrukciją, pritaikant jas reguliuojamoms rampoms. Projektą vykdys AB „Smiltynės perkėla“, kartu su KVJUD.
2. Krantinės Smiltynėje (Danės g. 1) rekonstrukciją (su naujo pirsu įrengimu). AB „Smiltynės perkėla“ 2016 m. parengė projektinius pasiūlymus.
3. Krantinės Nr. 79 gilinimą iki 4 m.
4. Atmušimo įrenginių krantinėse Nr. 76; 77; 78; 79 ir 153; 154; 155; 156 rekonstrukciją.
5. Krantinės prie Jūrų muziejaus pritaikymą laivui-keltui „Smiltynė“ bei keltų keleivių įlaipinimui/išlaipinimui. Parengtas projektas ir 2016 m. spalio mėn. pradėti rekonstrukcijos darbai.
6. Krantinių Nr. 77 ir 78 kapitalinis remontas. 2017 m. parengta projektinė dokumentacija.

Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos (toliau – LAKD) 2016 m. įdiegė šiuolaikines informavimo sistemas Naujosios perkėlos Smiltynės pusėje, valstybinės reikšmės krašto kelyje Smiltynė–Nida bei Smiltynės gatvės, priklausančios Klaipėdos miesto savivaldybei, dalyje.

2017 m. LAKD planuoja baigti rekonstruoti privažiuojamąjį kelią (Nr. 2254) prie Naujosios perkėlos nuo kelio Smiltynė–Nida ir Smiltynės gatvės dalį, bei sankryžą su krašto keliu Smiltynė–Nida (Nr. 167) įrengiant dvi privažiuojamąsias juostas nuo pat minėtos sankryžos, išplėsti automobilių laukimo gatvės dalį, rekonstruoti pėsčiųjų ir dviračių taką bei įdiegti kitas eismo saugos priemones.

Aukščiau pateikti projektai (ilgalaikio turto įsigijimai) nelaikomi investiciniais projektais, kadangi šios Bendrovės investicijos į ilgalaikį turtą, kuris nėra skirtas naujų, papildomų paslaugų teikimui ar naujo paslaugų proceso įdiegimui arba esamo proceso esminiam pakeitimui.

Pažymėtina, kad Bendrovės investicijos, skirtos vien tik turimam ilgalaikiam turtui pakeisti kitu analogiškos rūšies ilgalaikiu turtu, nelaikomos investiciniu projektu dėl to šių projektų atsiperkamumas ir įtaka Bendrovės veiklos apimtims, pajamoms, pelnui nėra skaičiuojami.

2011 m. AB „Smiltynės perkėla“ praplėtė vaizdo stebėjimo kamerų sistemą ir modernizavo kompiuterinį tinklą. Bendrovės tinklalapio lankytojai gali stebėti tiesioginį vaizdą iš perkėlų. Naujojoje perkėloje pradėjo veikti informacinė švieslentė.

2016 m. atnaujinta kasų darbo vietų ir važiavimo kontrolės informacinė sistema. Dėl to paspartėjo važiavimo procesai, pagerėjo ketinančiųjų piktnaudžiauti kontrolė. Klientų patogumui perkėlose įrengtos šešios savitarnos kasos: dvi – Naujojoje perkėloje, keturios – Senojoje perkėloje.

## ❖ **Žmogiškųjų išteklių valdymas**

### *Organizacinė struktūra*

Šiuo metu Juridinių asmenų registre įregistruotuose Bendrovės įstatuose nurodyti šie organai:

- ✚ visuotinis akcininkų susirinkimas,
- ✚ valdyba,
- ✚ Bendrovės vadovas – generalinis direktorius.

Bendrovės valdymo organas stebėtojų taryba panaikintas 2017 m. balandžio 18 d. eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimu.

Aukščiausias Bendrovės valdymo organas – visuotinis akcininkų susirinkimas, kuris renka valdybą iš 3 narių. Bendrovei vadovauja valdybos paskirtas generalinis direktorius.

Visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencija, akcininkų teisės, jų įgyvendinimas yra apibrėžtos Akcinių bendrovių įstatyme ir Bendrovės įstatuose.

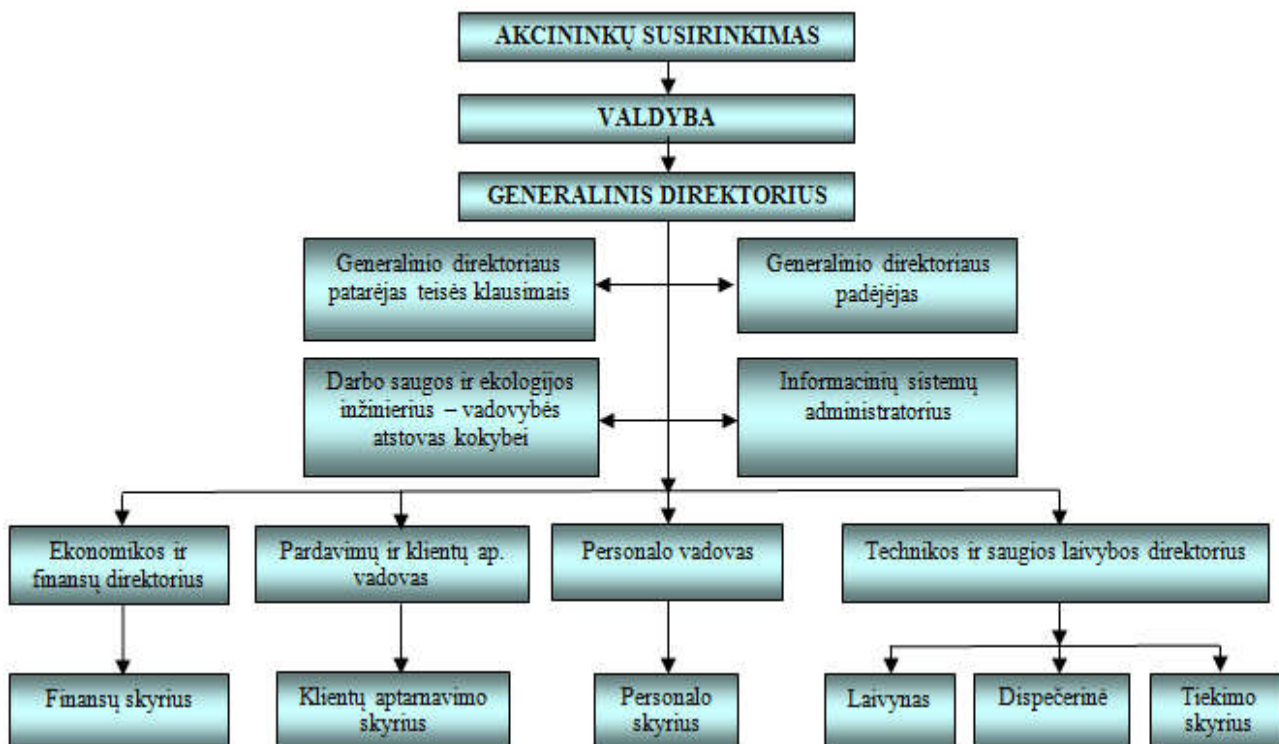
Bendrovės valdyba yra Bendrovės valdymo organas, sudarytas iš 3 narių, Akcinių bendrovių įstatymo nustatyta tvarka renkamų keturių metų laikotarpiui. Valdybos nariai atšaukiami Akcinių bendrovių įstatymo nustatyta tvarka.

Bendrovės įstatuose nustatyta, kad valdyba sprendžia pagrindinius gamybinius, organizacinius, finansinius ir ūkinius Bendrovės klausimus, analizuoja ir apibūdina veiklos strategiją, finansinių išteklių naudojimą, tvirtina Bendrovės organizacinę ir valdymo struktūrą, renka ir atšaukia Bendrovės vadovą bei vykdo kitas funkcijas, nustatytas Akcinių bendrovių įstatyme.

Bendrovei vadovauja generalinis direktorius, kurį renka ir atšaukia valdyba, Akcinių bendrovių įstatymo nustatyta tvarka. Generalinis direktorius yra vienasmenis Bendrovės valdymo organas. Generalinis direktorius yra pagrindinis Bendrovei vadovaujantis ir Bendrovę reprezentuojantis asmuo.

Bendrovės vadovo kompetencija nustatyta Akcinių bendrovių įstatyme – Bendrovės vadovas atsako už Bendrovės veiklos organizavimą, jos tikslų įgyvendinimą, turi teisę sudaryti sandorius vienvaldiškai, išskyrus atvejus, kai Akcinių bendrovių įstatymo nustatytais atvejais sprendimą dėl sandorio priima valdyba. Bendrovės vadovas savo veikloje vadovaujasi visuotinio susirinkimo bei valdybos sprendimais.

3 paveiksle pateikta Bendrovės organizacinė struktūra. AB „Smiltynės perkėla“ struktūra atitinka Bendrovės dydį ir veiklos pobūdį. Bendrovėje yra šie struktūriniai padaliniai: Finansų skyrius, Klientų aptarnavimo tarnyba, Personalo skyrius, Laivyno padalinys, Dispečerinė tarnyba ir Tiekimo tarnyba. Organizacinė struktūra užtikrina informacijos srauto tėkmę Bendrovėje, nes kiekvieno padalinio ir skyriaus darbuotojams informacija perduodama per padalinio ar skyriaus vadovą. Struktūra ir valdymas yra tinkamai decentralizuota, atsižvelgiant į veiklos pobūdį. Atskaitingumo Bendrovėje sistema yra aiškiai ir tinkamai apibrėžta: kiekvieno padalinio ar skyriaus darbuotojai atsiskaito savo tiesioginiam vadovui, o pastarieji vadovybei.



**3 pav. AB „Smiltynės perkėla“ organizacinė struktūra**

Bendrovės struktūros sudarymo procesas suvedamas į struktūrinių administracinių padalinių sugrupavimą pagal jų atliekamas užduotis. Bendrovės generalinis direktorius – Bendrovės vadovas. Jam tiesiogiai pavaldus patarėjas teisės klausimais, kuris vertina, ar Bendrovės parengti dokumentai, įsakymai, instrukcijos, nuostatai bei kiti teisiniai dokumentai neprieštaruoja Lietuvos Respublikos Konstitucijai, Lietuvos Respublikos įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimams ir kitiems teisės aktams, teikia teisinės konsultacijas bei išvadas jo kompetencijai priskirtais klausimais ir kt. Bendrovės generaliniam direktoriui taip pat pavaldūs: ekonomikos ir finansų direktorius, kuris vykdo ir užtikrina teisingą Bendrovės buhalterinės apskaitos tvarkymą, atlieka finansų kontrolės procedūras ir kt., pardavimų ir klientų aptarnavimo vadovas, kuris tenkina Bendrovės klientų poreikius, formuoja Bendrovės reklamą, rūpinasi Bendrovės teikiamų paslaugų pardavimu, technikos ir saugios laivybos direktorius, kuris organizuoja ir kontroliuoja Bendrovės keltų darbą ir jų techninę būklę, personalo vadovas, kuris formuoja ir įgyvendina Bendrovės procesų bei personalo strategijos, politikų ir procedūrų atitikimą Bendrovės strategijai, vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimą, rengia ir užtikrina instrukcijų, nuostatų, taisyklių, vidinių tvarkų atitikimą Lietuvos Respublikos Darbo kodekso, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų nuostatomis.

Bendrovėje įdiegtos ir sėkmingai funkcionuoja kokybės valdymo bei veiklos valdymo sistemos. Bendrovė skiria didelį dėmesį kokybei ir ypač klientų aptarnavimui. Kokybės lygis analizuojamas pirmiausiai iš kliento perspektyvų. 2011 m. AB „Smiltynės perkėla“ nustatė ir įdiegė klientų aptarnavimo standartą, su kuriuo supažindinti visi Bendrovės darbuotojai. Tokiu būdu buvo sukurtas vieningas požiūris į klientų aptarnavimo kokybę.

Veiklos valdymo sistema – tai priemonė, padedanti vadovams tobulinti ir valdyti darbuotojų veiklą. Tai reiškia, kad jos dėka Bendrovės darbuotojai aiškiai supranta organizacijos veiklos tikslus ir uždavinius bei žino, kaip jie savo konkrečiu darbu turi jų siekti. Tokiu būdu galima vertinti bei tobulinti ir pavienių darbuotojų, ir darbuotojų grupių veiklą. Veiklos valdymo sistemos tikslai:

- veiksmingai organizuoti darbuotojų veiklą;
- padėti darbuotojams aiškiai suprasti, kokių rezultatų iš jų tikimasi;
- kompetencijų poreikį susieti su konkrečia veikla;
- integruoti Bendrovės sistemas ir procesus.

Darbuotojų veiklos valdymo sistema jungia tarpusavyje susijusius darbo organizavimo, vadovavimo, ugdymo ir atlyginimo procesus. Darbuotojų veiklos valdymo sudedamosios dalys yra tam tikro laikotarpio veiklos tikslų darbuotojui iškėlimas, darbuotojui reikalingo ugdymo kryptių planavimas, tarpinių veiklos rezultatų koordinavimas, pasiektų tikslų bei darbuotojo kompetencijos įvertinimas, sprendimų dėl darbuotojo darbo užmokesčio – pagrindinio atlyginimo bei priedų – už pasiektus rezultatus priėmimas.

### *Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas*

Kiekvienai įmonei žmonės yra svarbus išteklius, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Net jei įmonei gali būti būdingi ir kiti sėkmės veiksniai, personalui tenka ypatingai svarbus vaidmuo. Personalo sugebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių leidžia įmonei užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus.

Už žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymą Bendrovėje atsakingas Personalo skyrius. Žmogiškųjų išteklių valdymo politika susideda iš šių segmentų: personalo planavimas, paieška ir atranka, personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas, darbo įgūdžių tobulinimas, atlyginimas už atliekamą darbą ir personalo motyvacija. Bendrovė, siekdama tapti pažangia organizacija, daug dėmesio skiria žmogiškiesiems ištekliams. Tikimasi, jog tinkamas personalo valdymas padės Bendrovei siekti jos tikslų. Labai svarbu, kad Bendrovėje kiekvienas personalo valdymo aspektas vyktų efektyviai ir būtų susijęs su kitais.

Viena iš Bendrovės žmogiškųjų išteklių strateginių kryptių yra vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimas. Atsakomybės, profesionalumo, pagarbos, išradingumo ir pozityvumo vertybių diegimas yra ypač svarbus Bendrovės veiklai. Siekiama organizacijos, kurioje veikla būtų grindžiama bendromis vertybėmis.

Organizacijos, kurios sėkmingai pasiekia tvarių veiklos rezultatų paprastai pasižymi dideliu darbuotojų įsitraukimu, įtraukiančia lyderyste, aukšta veiklos kultūra ir dėmesiu ilgalaikiam stabilumui. Tuo remiantis AB „Smiltynės perkėla“ personalo skyrius 2016 m. atliko darbuotojų įsitraukimo lygį, o po jo sekė – sistemingas darbas su darbuotojų įsitraukimo

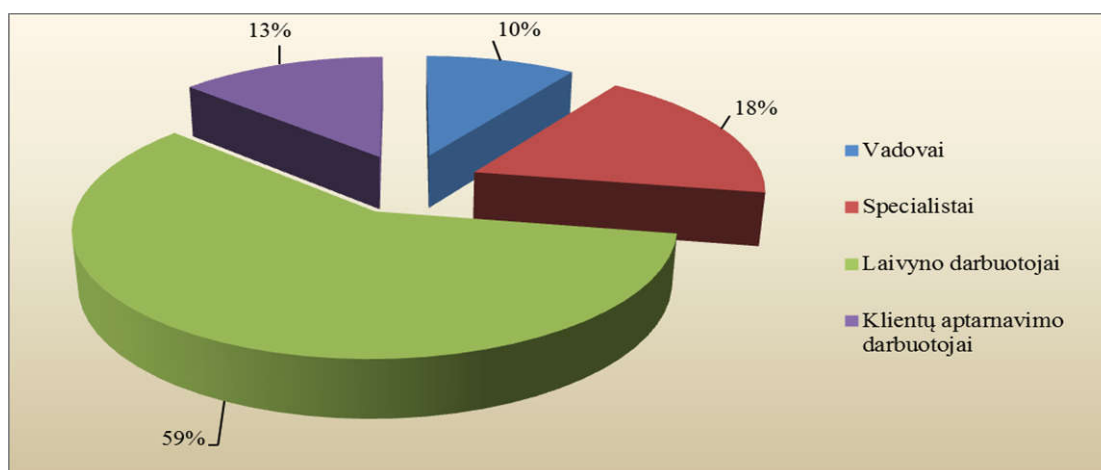
tyrimo rezultatais, vadovų aktyvus įtraukimas į veiksmų plano darbuotojų įsitraukimui didinti, parengimą.

Remiantis darbuotojų įsitraukimo tyrimo, kuris buvo atliktas 2016 m. gegužės-birželio mėn., duomenimis, AB „Smiltynės perkėla“ darbuotojų įsitraukimo indeksas yra 55% (SSGG analizė 2.5. p.). Gautas rodiklis yra aukštesnis už dviejų lyginamų grupių – organizacijų Lietuvoje (47%) ir Valstybės valdomų/reguliuojamų Lietuvos organizacijų (42%). Bendrasis pasitenkinimas darbu pačioje organizacijoje yra 79%. Tai rodo, kad bendrai organizacijoje nėra išskirtinai didelių darbuotojų darbą bei gerbūvį darbe veikiančių probleminių vietų ir iš esmės prielaidos tolesniam darbuotojų įsitraukimo didinimui yra. Darbuotojų įsitraukimo lygį organizacijoje sąlygojančių veiksnių vertinimo rezultatai rodo, kad darbuotojai išskirtinai gerai (91% pozityvių vertinimų) vertina darbo ir asmeninio laiko balanso veiksnį, kuris apima pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo bei galėjimą suvaldyti su darbu susijusį stresą, taip pat aukštai įvertintas yra pasitenkinimo atliekama darbine veikla veiksnys (79% vertinusių pozityviai) ir organizacijos įvaizdžio veiksnys (68%). Šiuos dalykus svarbu išlaikyti panašiam lygyje ir ateityje.

Tyrimo duomenų pagalba išgrynintos Bendrovės stiprybės. Pozityviausiai Bendrovės darbuotojų vertinti aspektai – organizacijos kaip pasižyminčios socialine ir aplinkosaugine atsakomybe įvaizdis, pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo tinkamumas, asmeninių darbo tikslų sąsajos su organizacijos tikslais supratimas, pasitenkinimas atliekamo darbo pobūdžiu.

Siekiant padidinti darbuotojų įsitraukimą, svarbu ugdyti vidurinės grandies vadovų vadybines kompetencijas Bendrovėje, stiprinti vidinę komunikaciją, užtikrinant informacijos sklaidos operatyvumą ir kokybę, stiprinti vertybinę kultūros pagrindą, darbuotojų atranką, jų ugdymą, veiklos valdymą bei vertinimą siejant su Bendrovės vertybėmis. Siekiant padidinti darbuotojų įsitraukimą, svarbu atsižvelgti ir į tolerancijos įvairovei, atlygio ir pripažinimo veiksnių stiprinimą. Todėl svarbu atlygio, motyvacijos sistemas formuoti vadovaujantis vidinio teisingumo, palyginamumo su rinka, suderinamumo biudžeto rėmuose ir atitikimo vertybėms principais, kurie turi būti žinomi ir suprantami visiems darbuotojams. Taip pat svarbu komunikuoti darbuotojams apie Bendrovės darbo apmokėjimo struktūrą bei principus.

AB „Smiltynės perkėla“ 2017 m. rugsėjo 30 d. dirbo 81 darbuotojas. Bendrovės personalo struktūra pavaizduota 4 paveiksle.



**4 pav. AB „Smiltynės perkėla“ personalo struktūra 2017 m. rugsėjo 30 d.**



Bendrovės veiklą labai sąlygoja sezonai. Vasaros sezono metu sudaromos terminuotos darbo sutartys su papildomai reikalingais klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojais (kasininkais) bei suformuojamos dvi papildomos įgulos maršrutui Klaipėda-Juodkrantė-Nida vykdyti.

Didelis dėmesys skiriamas darbuotojų profesionalumui, nes visos Bendrovės teritorijos, o ypač patys keltai, yra padidinto pavojingumo zona, dėl to keltų įguloms keliami ypatingai griežti reikalavimai, atliekant savo pareigas darbe (SSGG analizė 1.6. p.). Bendrovės vykdoma kadru politiką orientuota į kvalifikuoto personalo, ypač laivyno darbuotojų, pasirengimą. Laivyno padalinėje teisę dirbti turi tik specialistai, turintys atitinkamą vidaus vandenų transporto specialisto laipsnio diplomą ar kvalifikacijos liudijimą. Naujo, kvalifikuoto personalo rengimas Klaipėdoje padeda Bendrovei lengviau apsirūpinti aukštos kvalifikacijos specialistais.

Bendrovėje visiems darbuotojams yra paruošti ir patvirtinti pareigybių aprašymai, kuriuose numatytos darbuotojų pareigos ir funkcijos bei kvalifikaciniai reikalavimai, būtini einamoms pareigoms atlikti.

Nuo 2012 m. balandžio 1 d. įsigaliojo Akcinės bendrovės „Smiltynės perkėla“, kaip darbdavio, ir Akcinės bendrovės „Smiltynės perkėla“ darbuotojų kolektyvo, atstovaujamo Bendrovės profesinės sąjungos, Kolektyvinė sutartis. Bendrovės Kolektyvinėje darbo sutartyje numatyta nemažai papildomų socialinių garantijų (SSGG analizė 1.7. p.).

Bendrovėje įdiegta darbuotojų veiklos vertinimo ir premijavimo tvarka. Darbuotojų veiklos vertinimas yra vienas svarbiausių valdymo ir efektyvaus vadovavimo būdų, padedantis siekti organizacijos tikslų ir kurti pozityvius santykius tarp vadovų ir jų pavaldinių, leidžiantis planuoti darbuotojų karjerą, didinti jų motyvaciją. Metinis pokalbis Bendrovėje yra darbuotojų veiklos valdymo priemonė, užtikrinanti, kad darbuotojų asmeniniai tikslai būtų keliami atsižvelgiant į Bendrovės tikslus. Metinis pokalbis padeda įvertinti darbuotojo išsikeltų tikslų pasiekimą ir nustatyti naujus, formuoja grįžtamojo ryšio kultūrą tarp vadovo ir pavaldinio. Pokalbio metu aptariamos ir darbuotojų kompetencijos kėlimo, mokymosi ir karjeros galimybės.

Tačiau piniginis darbuotojų skatinimas yra tik kaip viena sudedamoji motyvacijos sistemos dalis. Labai svarbi personalo motyvacijos sistemos dalis yra darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir nuolatinis tobulėjimas. Bendrovės vadovybė skatina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą ir pabrėžia mokymosi poreikį bei svarbą. Administracijos darbuotojai nuolat kelia savo kvalifikaciją įvairiuose seminaruose bei kursuose. 2011–2013 m. visi darbuotojai dalyvavo klientų aptarnavimo gerinimo, konfliktų ir stresinių (ekstremalių) situacijų valdymo, efektyvaus vadovavimo komandai, metinio pokalbio vedimo mokymuose. 2014 m. laivyno padalinio, dispečerinės tarnybos darbuotojai ir kasininkai dalyvavo pretenzijų ir sudėtingų klientų valdymo mokymuose, kapitonai kartu su Bendrovės vadovybe – komandos formavimo mokymuose, kapitonai, dispečeriai ir administracijos specialistai – psichologinio klimato darbe mokymuose. 2017 m. Bendrovės vadovai dalyvavo Bendrovės strategijos formavimo ir atnaujinimo sesijoje. 2016 m. visi darbuotojai dalyvavo diskusiniuose Vertybių formavimo mokymuose, o aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai – Darbuotojų įsitraukimo stiprinimo mokymuose.

Siekiant užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą keleivių vežimo vidaus vandenų maršrutais, Bendrovės darbuotojams 2015 m. buvo organizuoti mokymai „Saugi ir ori pagalba riboto judumo asmenims“. Bendrovė, vykdydama veiklą, atsižvelgia į keleivių, ypač neįgaliųjų ir



riboto judumo asmenų, poreikį naudoti įvairias transporto rūšis ir patogiai persėsti iš vienos transporto priemonės į kitą, su sąlyga, jei laikomasi taikytinų saugaus laivų eksploatavimo reikalavimų.

Atsižvelgiant į profesinės rizikos veiksnius darbo vietoje, Bendrovės darbuotojai apmokomi ir supažindinami su triukšmo įtaka organizmui. 2015 m. vyko paskaita „Triukšmo įtaka organizmui ir prevencinės programos“.

Vadovaujantis Mokymo ir atestavimo darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais bendraisiais nuostatais, Bendrovėje vyksta kasmetiniai periodiniai darbuotojų mokymai ir atestavimai darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaisrinės saugos, civilinės saugos srityje bei profesinės rizikos ir ergonominės rizikos savaeigiuose keltuose klausimais.

2016 m. vyko Bendrovės darbuotojų gaisrinės saugos mokymai ir prarastos civilinės saugos pratybos. Taip pat buvo organizuotas konsultacinio pobūdžio seminaras „Ergonominiai veiksniai darbo vietoje“, su galimybe darbo vietoje pasidaryti ortopedinius pėdos tyrimus, tiems kurie darbe daug vaikšto bei stovi.

Bendrovė savo veikloje vadovaujasi 2012 m. įdiegtais kokybės vadybos ISO 9001, darbuotojų saugos ir sveikatos OHSAS 18001 ir aplinkosaugos apsaugos ISO 14001 sistemų standartais (SSGG analizė 1.8. p.).

2015 m. rugsėjo mėn. Bendrovėje vyko vadybos sistemų (ISO 9001:2008 / ISO 14001:2004 / OHSAS 18001:2007) persertifikavimo auditas. Audito grupės išvadose nustatyta, kad Bendrovės vadybos sistema atitinka standartų reikalavimus, organizacijos procedūras. Audito sprendimas – sertifikatus pratęsti iki 2018 m. rugsėjo 21 d.

2016 ir 2017 m. liepos mėn. atliktas periodinis kasmetinis vadybos sistemų (ISO 9001:2008 / ISO 14001:2004 / OHSAS 18001:2007) persertifikavimo auditas. Audito išvadose nustatyta, kad Bendrovės vadybos sistema atitinka standartų reikalavimus.

Taip pat prioritetiniu tikslu Bendrovės vadovybė laiko rūpinimąsi darbuotojų sauga bei sveikata ir įsipareigoja:

- ✚ užtikrinti vadybos sistemos nuoseklų ir efektyvų funkcionavimą, jos priežiūrą bei atitikimą ISO 9001:2008, ISO14001:2004 ir OHSAS 18001:2007 standartų reikalavimams;
- ✚ nuolat kelti darbuotojų saugos ir sveikatos kompetenciją ir siekti, kad kiekvieno darbuotojo didžiausia vertybe taptų savo paties bei kitų darbuotojų sauga ir sveikata;
- ✚ užtikrinti saugios ir sveikos darbo aplinkos gerinimą bei pavojingų žmogui veiksnių mažinimą, vykdyti sužeidimų bei susirgimų prevenciją;
- ✚ siekti nuolatinio aplinkos apsaugos būklės gerinimo, taupiai ir racionaliai naudojant išteklius, vykdyti taršos prevenciją;
- ✚ Bendrovės ir joje dirbančių rangovinių organizacijų darbuotojams bei visiems kitiems su Bendrovės veikla susijusiems asmenims sukurti saugią ir nepavojingą sveikatai darbo aplinką;
- ✚ bendradarbiauti su darbuotojų saugą ir sveikatą kontroliuojančiomis institucijomis.

Akcinės bendrovės „Smiltynės perkėla“ darbuotojų saugos ir sveikatos politika yra vieša, supažindinami visi Bendrovės darbuotojai ir darbo aplinkoje privalo vadovautis jos

nuostatomis. Darbuotojų saugos ir sveikatos politika ir tikslai yra reguliariai peržiūrimi, analizuojami bei atnaujinami, kad nuolat išliktų aktualūs ir tinkami.

Vadovaujantis Profesinės rizikos vertinimo bendraisiais nuostatais, 2016 m. vyko papildomas profesinių, ergonominių, psichosocialinių rizikos veiksnių vertinimas atskirose darbo vietose, atnaujintas darbuotojų aprūpinimo asmeninių apsaugos priemonių sąrašas laivyno darbuotojams, atliekantiems darbus ant denio bei švartavimo funkcijas, nupirkta naujos signalinės liemenės, kurios užtikrina darbuotojų saugumą keltuose.

### ❖ **Technologijų valdymas**

Technologijų valdymas Bendrovėje apima:

- programinės įrangos, tinklo ir serverių infrastruktūros funkcionalumo užtikrinimą;
- kompiuterizuotų darbo vietų įrengimą ir priežiūrą;
- kompiuterinių darbo priemonių išdavimą ir kontrolę;
- informacinės saugos užtikrinimą.

Bendrovė pagal poreikį bei galimybes nuolat atnaujina turimą informacinių technologijų techninę ir programinę įrangą. Tai leidžia užtikrinti sklandų darbą, kokybišką paslaugų teikimą ir būtinų duomenų išsaugojimą bei saugumą.

2011 m. AB „Smiltynės perkėla“ praplėtė vaizdo stebėjimo kamerų sistemą ir modernizavo kompiuterinį tinklą. Bendrovės tinklalapio lankytojai gali stebėti tiesioginį vaizdą iš perkėlų (SSGG analizė 1.9. p.).

2016 m. atnaujinta kasų darbo vietų ir važiavimo kontrolės informacinė sistema (SSGG analizė 1.9. p.). Dėl to paspartėjo važiavimo procesai, pagerėjo ketinančiųjų piktnaudžiauti kontrolė.

Klientų patogumui perkėlose įrengtos šešios savitarnos kasos: dvi – Naujojoje perkėloje, keturios – Senojoje perkėloje.

Šiuo metu Bendrovėje yra neproduktyvus skirtingų kompiuterinių sistemų bendradarbiavimas tarpusavyje. 2018 m. planuojamas pardavimų sistemos keitimas į sistemą, kuri atitiktų šiuolaikinių pardavimų ir analizės sistemų standartus, bei būtų galimybė jos integracijai į kitas sistemas (SSGG analizė 2.6. p.).

Bendrovė, siekdama sumažinti klientų aptarnavimo kasose laiką, rankinio darbo apimtį, maksimaliai automatizuojant sąskaitų išrašymus, numato modernizuoti turimas ir naudojamas bilietų pardavimo ir buhalterinių programų sistemas.

Numatomo pirkimo tikslas – sukurti ir įdiegti optimalią bilietų pardavimo ir administravimo sistemą, kurios pagalba būtų užtikrintas optimalus bilietų pardavimas elektroniniu būdu bei Bendrovės kasose, bilietų pardavimo valdymas, veiklos procesų ir su jais susijusių užduočių vykdymas. Vertė apie 140 tūkst. Eur. Įgyvendinimo terminas 2019 m. I ketvirtis.

### ❖ **Pirkimai**

Tiekėjai parenkami Viešųjų pirkimų įstatymo nustatyta tvarka atsižvelgiant į bendruosius kvalifikacijos, ekonominės ir finansinės būklės, techninio ir profesinio pajėgumo reikalavimus, jų galimybę tenkinti prekių ir paslaugų kiekybinius ir kokybinius reikalavimus,

kokybės ir kainos santykį, apmokėjimo ir pristatymo sąlygas, įmonės veiklos patirtį, reputaciją ir kt.

Siekiant užtikrinti skaidrų Bendrovės valdymą, pirkimai, viršijantys 45 tūkst. Eur, vykdomi tik valdybai pritarus. Geriausio pasiūlymo pasirinkimą užtikrinančios viešųjų pirkimų procedūros, užtrunkančios mažiausiai 1,5 mėnesio, apsunkina darbų planavimo procesą. Tuo tarpu planavimas yra nenutrūkstamos Bendrovės veiklos sąlyga. Bendrovės veiklos sutrikimai, ypač vasaros (sezono) metu, gali turėti ne tik finansines, bet ir socialines pasekmes, todėl planavimui skiriamas ypač didelis dėmesys.

### *Finansiniai ištekliai*

Bendrovės planams įgyvendinti ir kurti yra reikalingi finansiniai ištekliai. Bendrovės finansinius resursus sudaro akcininkų lėšos, paskolos ir pajamos, gaunamos už Bendrovės suteiktas paslaugas.

Bendrovė iš viso turi 36 akcininkus. Pagrindinis Bendrovės akcininkas yra Lietuvos Respublikos valstybė, kurios akcijas patikėjimo teise valdo susisiekimo ministerija. Kiti Bendrovės akcininkai yra privatūs asmenys.

2015 m. balandžio 30 d. eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimu 572150 Eur buvo padidintas Bendrovės įstatinis kapitalas, išleidžiant 32920 vnt. paprastųjų vardinių akcijų, kurių vienos nominali vertė lygi 17,38 Eur. Šios akcijos išduotos akcininkams nemokamai, proporcingai jų turimų akcijų skaičiui – valstybei 32589 vnt., privatiems asmenims 331 vnt. Šiuo metu bendras AB „Smiltynės perkėla“ paprastųjų vardinių akcijų skaičius sudaro 330950 akcijų (iš jų: valstybės – 327619 vnt. (98,99% įstatinio kapitalo), privačių asmenų – 3331 vnt. (1,01% įstatinio kapitalo)).

2017 m. rugsėjo 30 d. Bendrovės finansinės skolos sudarė 552 tūkst. Eur, t.y. įsipareigojimas lizingo bendrovei už savaeigį keltą „Baltija“. Keltų išpirkimo terminas 2019 m. birželio mėn. (žr. SSGG analizę 1.10. p.)

2017 m. rugsėjo mėn. Bendrovė anksčiau laiko išpirko s/k „Žalgiris“ (išpirkimo terminas 2019 m. rugsėjo mėn.).

Bendrovės teikiamų monopolinio pobūdžio paslaugų kainos nustatomos vadovaujantis:

- ✚ Lietuvos Respublikos vidaus vandenų transporto kodekso 30 str. 1 dalimi;
- ✚ 2012 m. gegužės 14 d. Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos (toliau – Komisija) nutarimu Nr. O3-106 patvirtinta Keleivių ir transporto priemonių perkėlimo keltais per Kuršių marias (per Klaipėdos valstybinio jūrų uosto akvatoriją) į (iš) Kuršių neriją didžiausių tarifų nustatymo metodika (toliau – Metodika).

Vadovaujantis minėtų teisės aktų nustatyta tvarka, Bendrovės teikiamų monopolinio pobūdžio paslaugų tarifų dydis priklauso nuo faktinių ataskaitinio laikotarpio investicijų ir sąnaudų. Bendrovės pelnas ribojamas Komisijos nustatoma vidutine svertine kapitalo kaina (angl. WACC). Komisijos 2012 m. birželio 29 d. nutarimu Nr. O3-175 paskelbta 9,16% vidutinės svertinės kapitalo kainos reikšmė Metodikoje numatytiems 2013-2017 m. didžiausiems tarifams skaičiuoti. Komisija apskaičiavo, kad Bendrovės pelnas iš reguliuojamos veiklos negali viršyti 917 tūkst. Eur. 2014, 2015 ir 2016 m. iš šios veiklos

faktinis pelnas buvo atitinkamai 506, 698 ir 494 tūkst. Eur. 2017 m. planuojamas pelnas iš reguliuojamos veiklos 686 tūkst. Eur.

Pagal patvirtintą Metodiką penkeriems metams yra nustatomos didžiausios galimos uždirbti pajamos iš keleivių ir transporto priemonių perkėlimo veiklos. 2013 m. ši suma sudarė 4385 tūkst. Eur, kuri kas metus perskaičiuojama, įvertinant paskutinių 12 mėn. faktinius nusidėvėjimo, degalų sąnaudų ir infliacijos – Vartotojų kainų indekso (VKI) duomenis. 2014 metams nustatytos didžiausios pajamos sudarė 4387 tūkst. Eur, 2015 m. – 4297 tūkst. Eur, 2016 m. – 4388 tūkst. Eur, 2017 m. – 4355 tūkst. Eur. Perskaičiuojant šias pajamas nėra vertinamos personalo išlaikymo ir materialinės sąnaudos, kurios sudaro apie 60% visų Bendrovės sąnaudų ir kurios nuo 2013 m. ženkliai išaugo. Dėl to Bendrovė vietoj galimo uždirbti 917 tūkst. Eur pelno, faktiškai uždirbo 2014 m. – 506 tūkst. Eur, 2015 m. – 698 tūkst. Eur, 2016 m. – 494 tūkst. Eur, 2017 m. – 686 tūkst. Eur.

2017 m. liepos 21 d. Komisijos nutarimu pakeista Metodika ir penkerių metų laikotarpis pakeistas į trijų metų laikotarpį.

Pagal Bendrovės generalinio direktoriaus įsakymu patvirtintą tvarką ir suderintą su Komisiją didžiausios galimos pajamos diferencijuojamos pagal perkėlimų grupes. Bendrovės kainoraštyje šiuo metu tokių grupių yra 18 (SSGG analizė 2.7. p.). Dėl sudėtingos kainodaros kyla klientų nepasitenkinimas, prastėja aptarnavimo kokybė. 2018 m. planuojama pakeisti kainodarą ir perkėlimo grupių skaičių sumažinti iki 6.

Bendrovės 2016 m. veiklos pajamų šaltiniai:

- + pajamos iš tiesioginės veiklos – tiesioginis paslaugų pardavimas klientams – 2779 tūkst. Eur (58,4% visų pajamų);
- + Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo lėšos – 1769 tūkst. Eur (37,2% visų pajamų).

Pagal 2000 m. spalio 12 d. Lietuvos Respublikos Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo įstatymą Nr. VIII-2032 (nauja įstatymo redakcija nuo 2014 m. lapkričio 1 d.) Bendrovė vykdo neatlygintą perkėlimą keltais:

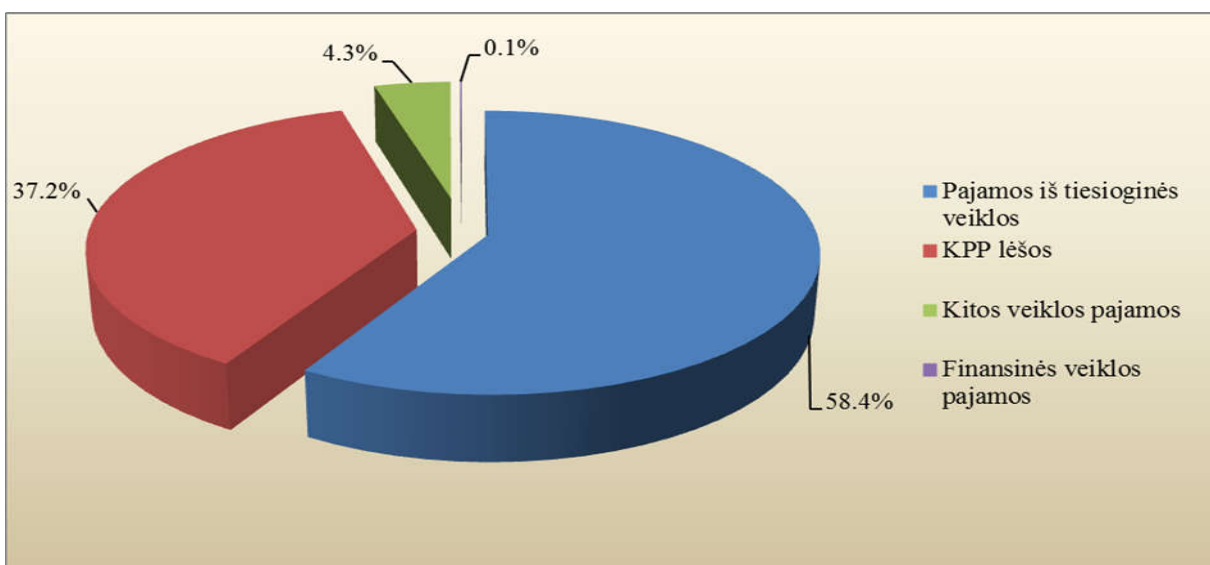
- 1) neįgaliųjų ir jų vairuojamų specialiųjų lengvųjų automobilių;
- 2) tarnybos reikalais vykstančių greitosios medicinos pagalbos ir reanimacijos, priešgaisrinių gelbėjimo tarnybų, policijos, valstybės sienos apsaugos, civilinės saugos, kelių priežiūros, uosto saugos tarnybų, prokuratūros, muitinės pareigūnų ir šių tarnybų transporto priemonių;
- 3) Klaipėdos miesto savivaldybės valstybės tarnautojų ir darbuotojų, atliekančių tarnybines funkcijas Klaipėdos miesto dalyje Smiltynėje;
- 4) tolimojo, vietinio (miesto) reguliaraus susisiekimo autobusų, dviračių, autocisternų, kuriomis vežamas kuras į Kuršių neriją;
- 5) juridinių asmenų, turinčių Kuršių nerijoje registruotą buveinę, transporto priemonių ir darbuotojų;

- 6) Klaipėdos miesto savivaldybės įmonių transporto priemonių ir darbuotojų, dirbančių darbus Klaipėdos miesto dalyje Smiltynėje;
- 7) Neringos mieste ir Klaipėdos miesto dalyje Smiltynėje gyvenamąją vietą deklaravusių asmenų ir jų lengvųjų automobilių, motociklų ir mopedų.

Įstatyme numatyta, kad kompensuojamos negautos pajamos, kurios apskaičiuojamos pagal atliktus faktinius perkėlimus. Laikoma, kad tai yra negautos pajamos, tai kompensacijos suma vertinama kaip perkėlimo paslaugos pardavimo pajamos ir apskaitoje atvaizduojamos kaip ataskaitinio laikotarpio uždirbtos pajamos. Taip pat ši funkcija yra laikoma specialiuoju įpareigojimu;

- ✚ kitos veiklos (infrastruktūros, keltų nuomos, reiso Klaipėda-Juodkrantė-Nida, ilgalaikio materialaus turto pardavimo, automobilių aikštelės eksploatavimo) pajamos – 206 tūkst. Eur (4,3% visų pajamų);
- ✚ finansinės veiklos pajamos – 664 Eur (0,1% visų pajamų).

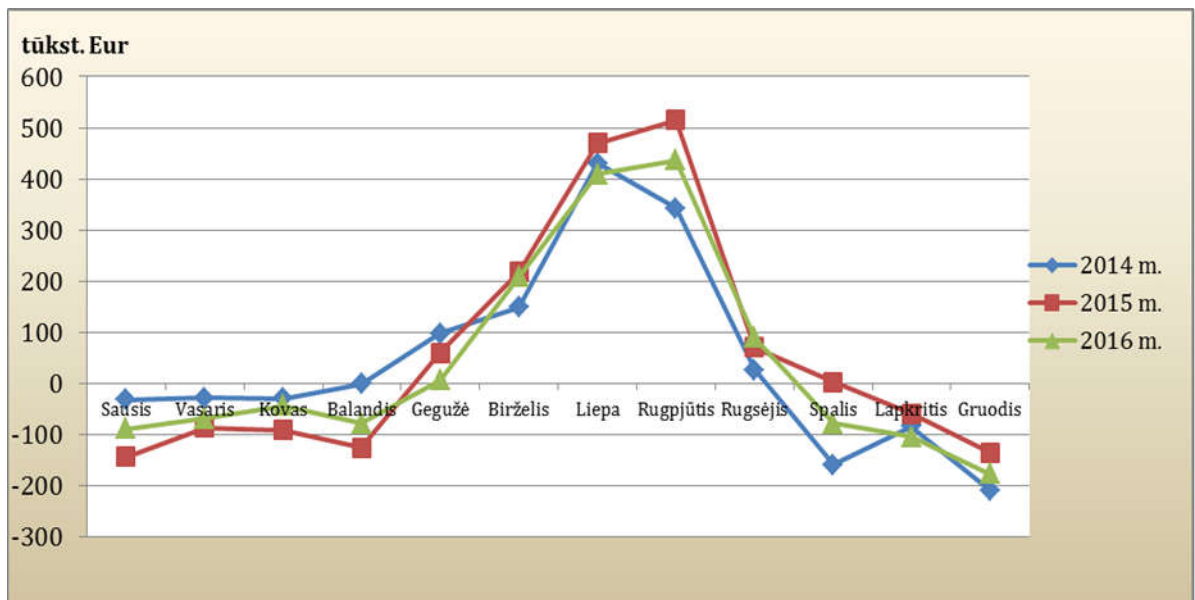
Bendra 2016 m. Bendrovės pajamų struktūra pavaizduota 5 paveiksle.



### **5 pav. AB „Smiltynės perkėla“ 2016 m. pajamų struktūra**

2016 m. Bendrovės pajamos sudarė 4756 tūkst. Eur (2015 m. – 4870 tūkst. Eur), sąnaudos – 4241 tūkst. Eur (2015 m. – 4581 tūkst. Eur). 2016 m. Bendrovės pelnas (prieš apmokestinimą) sudarė 515 tūkst. Eur (2015 m. – 289 tūkst. Eur).

Bendrovės pagrindinės veiklos rezultatus labai sąlygoja sezoniškumas. Gegužės-rugsėjo mėn. Bendrovė dirba pelningai, o spalio-balandžio mėn. nuostolingai. 2014-2016 m. veiklos pelnas (nuostoliai) pagal mėnesius pateikti 6 paveiksle. Sezono metu vidutiniškai uždirbama 1,0 mln. Eur pelno, ne sezono metu patiriama vidutiniškai 0,4 mln. Eur nuostolių.



### **6 pav. AB „Smiltynės perkėla“ 2014-2016 m. veiklos pelnas (nuostoliai)**

Sezoniškumo įtaką stengiamasi valdyti ir ją sumažinti tinkamai sudarant keltų judėjimo grafikus, darbuotojų (ypatingai laivyno padalinio) darbo laiko, atostogų grafikus, tik sezono metu priimti papildomai reikalingus darbuotojus.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytą, galima teigti, kad Bendrovės veikla pasižymi finansiniu stabilumu ir prognozuojamais pajamų šaltiniais (SSGG analizė 1.11. p.).

AB „Smiltynės perkėla“ buhalterinė apskaita vykdoma Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka. Už buhalterinės apskaitos tvarkymą atsakingas Finansų skyrius. Bendrovėje yra patvirtinta apskaitos politika, kuria vadovaujantis Finansų skyrius organizuoja ir vykdo buhalterinę apskaitą.

Bendrovėje yra įdiegta šiuolaikinė finansų apskaitos programinė įranga, apimanti visą buhalterinės apskaitos tvarkymą. Buhalterinės apskaitos programos tobulinimui 2016 m. išleista 2,6 tūkst. Eur.

#### *Vidaus kontrolės ir vidaus audito sistema*

Bendrovės vidaus kontrolę vykdo struktūrinių padalinių vadovai. Kiekvienas vadovas yra atsakingas už jo vadovaujamam struktūriniam vienetui pavestų funkcijų vykdymo kokybę ir rezultatyvumą.

Vidaus kontrolės sistemos sudedamoji dalis yra buhalterijos darbo kontrolė, kurią Bendrovėje vykdo ekonomikos ir finansų direktorius. Bendrovės buhalterijos metinės veiklos kontrolę atlieka nepriklausomas auditorius.

Pagrindiniai Bendrovės vidaus kontrolės tikslai:

- ✚ veiklos vykdymas laikantis įstatymų ir pagal strateginius veiklos planus;
- ✚ Bendrovės turto apsauga nuo neteisėtų veiklų;
- ✚ veiklos vykdymas laikantis patikimų finansų valdymo principų;
- ✚ teisingas informacijos apie finansinę ir kitą veiklą pateikimas.

Bendrovėje nėra įsteigtos vidaus audito tarnybos.

## 4.2. Išorinių veiksnių analizė

Toliau šiame dokumente analizuojama Bendrovės veiklai didžiausią įtaką turintys išoriniai veiksniai.

Išorinių veiksnių įtaka Bendrovės veiklos strategijoje suprantama kaip politinių, ekonominių, socialinių, teisinių, aplinkosauginių ir technologinių veiksnių kombinacija. Vienokiu ar kitokiu būdu tai daro įtaką bendroms Bendrovės strateginėms kryptims.

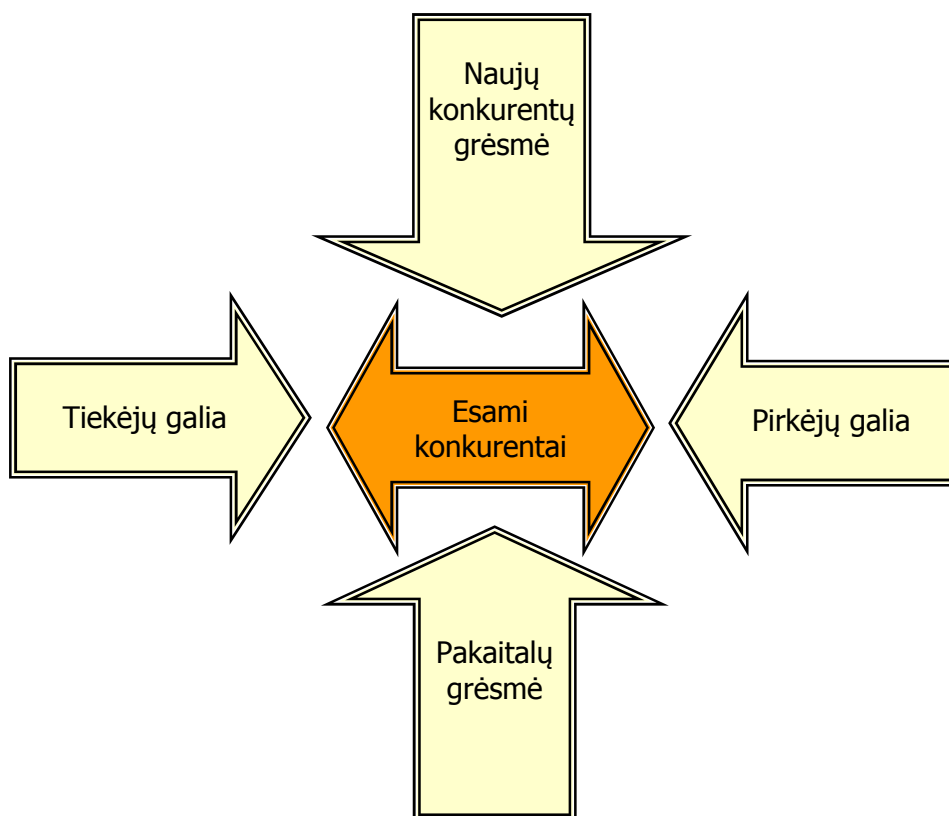
Tiesiogiai kontroliuoti išorinių veiksnių AB „Smiltynės perkėla“ negali, tačiau šiuos veiksnius nuolat vertina. Taip siekiama laiku atsivėlgti į besikeičiančias aplinkybes, numatyti riziką ir išvengti galimų grėsmių bei pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis.

### **Palyginamoji įmonių analizė:**

Europoje yra nemažai savo veikla panašių keleivių ir transporto priemonių perkėlimo keltais kompanijų. Tačiau visos jos yra priskiriamos mažų arba vidutinių įmonių kategorijai. Jos taip pat nėra listinguojamos biržose, o jų rezultatai nėra viešai skelbiami. Dėl labai ribotos informacijos kiekio apie kitų, panašių, įmonių veiklą palyginamosios analizės nėra galimybės atlikti.

### **Konkurencinės aplinkos analizė:**

Konkurencinės aplinkos analizės pagalba įvertinama Bendrovės padėtis rinkoje. Taip pat vertinami ne tik Bendrovė, bet ir kiti rinkos dalyviai: klientai, tiekėjai, alternatyvios paslaugas teikiančios įmonės, esami ir potencialūs konkurentai. Šiai analizei atlikti naudojamas Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis (7 paveikslas).



**7 pav. Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis**



**Esami konkurentai** – Bendrovės konkurentų skaičius ir pajėgumas, jų siūlomų paslaugų patrauklumas. Ar Bendrovės tiekėjai ir pirkėjai verčiau rinktųsi juos?

**Naujų konkurentų grėsmė** – patekimo į rinką ribojimas.

**Pakaitalų grėsmė** – Bendrovės teikiamų paslaugų unikalumas. Ar pirkėjas lengvai gali jas pakeisti kitomis?

**Pirkėjų galia** – pirkėjų pajėgumas žeminti kainas. Ar daug yra galimų pirkėjų, ar jie lengvai gali pakeisti savo perkamos paslaugos tiekėją?

**Tiekėjų galia** – tiekėjų pajėgumas kelti kainas. Ar Bendrovė turi didelį pasirinkimą ir ar lengvai gali keisti savo tiekėjus?

Pagrindinė Bendrovės keleivių ir transporto priemonių perkėlimo keltais per Klaipėdos valstybinio jūrų uostą į (iš) Kuršių neriją (-os) paslauga teikiama monopolinėje rinkoje, todėl kol kas konkurentų įtakos nėra. Dėl šios priežasties perkėlimo keltais paslauga uždirba Bendrovei didžiausią dalį pajamų, nes šiai paslaugai nereikia konkuruoti atitinkamų paslaugų rinkoje. Tik vasaros sezono metu keleivių perkėlimo paslaugas siūlo maži laiveliai, kurie negali prilygti reguliariai dirbantiems keltams ir garantuoti keleiviams saugaus ir savalaikio persikėlimo. Jų užimamos keleivių perkėlimo rinkos dalis sudaro apie 10%.

Atliktos analizės apie esamų konkurentų, naujų konkurentų, pakaitalų įtaką Bendrovės veiklai, taip pat Bendrovės tiekėjų ir pirkėjų galią rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

## 7 lentelė

### **AB „Smiltynės perkėla“ konkurencinės aplinkos analizė**

Esami konkurentai	Vasaros sezono metu keleivių perkėlimo paslaugas siūlo maži laiveliai, kurie negali prilygti reguliariai dirbantiems keltams ir garantuoti keleiviams saugaus ir savalaikio persikėlimo. Jų užimamos keleivių perkėlimo rinkos dalis sudaro apie 10%. Transporto priemonių perkėlimo konkurencijos nėra.
Naujų konkurentų grėsmė	Nors patekimas į rinką nėra ribojamas, tačiau potencialių konkurentų atsiradimo grėsmė yra minimali. Vienu svarbiausių patekimo į rinką barjeru galima laikyti nemažą kapitalo poreikį, kadangi perkėlimo paslaugas galėtų teikti tik gerai techniškai apsirūpinusios įmonės.
Pakaitalų grėsmė	Keleivių ir transporto priemonių pervežimas Kuršių mariomis – pagrindinė AB „Smiltynės perkėla“ veikla (uždirbama 95% visų pajamų), kurios profesionaliam lygmenyje daugiau nevykdo niekas. Šiuo metu tai yra vienintelis būdas persikelti per Kuršių marias dėl to šios paslaugos pakeisti artimiausioje ateityje kuom nors kitu galimybės nėra. Tačiau iškelta ir realizuota tilto per Kuršių marias statybos idėja turėtų neigiamos įtakos Bendrovės veiklai.

Pirkėjų galia	Kadangi AB „Smiltynės perkėla“ yra monopolinė Bendrovė, klientai neturi galimybės žeminti kainos pakeisdami paslaugos tiekėją. Pirkėjų pajėgumą žeminti kainas galima sieti su Lietuvos Respublikos vidaus vandenų transporto kodekso 30 str. 1 dalimi, kurioje numatyta, kad keleivių ir transporto priemonių perkėlimo keltais per Kuršių marias (per Klaipėdos valstybinio jūrų uosto akvatoriją) į (iš) Kuršių neriją didžiausi tarifai turi būti suderinti su Valstybine kainų ir energetikos kontrolės komisija. Tarifų dydis priklauso nuo Bendrovės investicijų ir sąnaudų. Bendrovės pelnas ribojamas Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos kasmet nustatoma vidutine svertine kapitalo kaina (angl. WACC).
Tiekėjų galia	Apsirūpinimo galimybės – žaliavomis, paslaugomis – nėra apribotos. Žaliavos bei paslaugos perkamos iš įvairių tiekėjų, todėl Bendrovė nėra priklausoma nuo konkrečių tiekėjų. Tiekėjai parenkami skelbiant viešuosius konkursus, tai leidžia taupiai naudoti finansinius resursus žaliavų ir paslaugų pirkimui. Kiekviename svarbiausių perkamų žaliavų konkurse kaskart dalyvauja nuo 1 iki 5 įmonių (potencialių tiekėjų). Bendrovės tiekėjai keičiasi priklausomai nuo konkursų rezultatų. Dėl tarpusavio konkurencijos tiekėjų galimybės didinti prekių kainas ar (ir) bloginti tiekiamų prekių kokybę labai ribotos.

AB „Smiltynės perkėla“, kaip ir visos kitos įmonės, nėra uždara sistema ir jos veiklai turi įtakos ją supanti aplinka. Todėl, planuodama savo tolimesnę veiklą, Bendrovė turi įvertinti išorinius veiksnius, kuriuose slypi kaip grėsmės taip ir galimybės. Išoriniams veiksniams nagrinėti pasitelkiama PESTAT analizė, kuri yra svarbi Įmonei siekiant užtikrinti Bendrovės pasirengimą imtis konkrečių veiksmų potencialioms rizikoms valdyti ir neigiamoms pasekmėms likviduoti.

Pagal PESTAT modelį išskiriami šie išoriniai aplinkos veiksniai:

❖ ***politiniai veiksniai:***

Bendrovės veiklai įtakos turi Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimai, nenusistovėjusi mokesčių sistema, politinės aplinkos kitimai neišvengiamai įtakojantys Bendrovės veiklą bei jos rezultatus, o mažas stabilumas neleidžia tiksliai prognozuoti galimų Bendrovės veiklos pokyčių. Bendrovės veiklai didelę įtaką daro valstybės politikos pokyčiai šiose srityse:

- ✚ Lietuvos Respublikos teisės aktų pakeitimai dėl akcinių bendrovių, kuriose valstybei nuosavybės teise priklauso akcijų, pelno dalies įmokų į valstybės biudžetą (SSGG analizė 4.1. p.);
- ✚ valstybės mokesčių (pelno, pridėtinės vertės, socialinio draudimo ir kt.) politikos keitimas (SSGG analizė 4.2. p.);

9 lentelėje pateikta įtaka (kiekybinė išraiška) Bendrovės sąnaudoms mokesčių tarifui (padidėjus/sumažėjus) 1%.

**Mokesčių pasikeitimo įtaka, tūkst. Eur**

<b>Mokesčio pavadinimas</b>	<b>Kiekybinė išraiška, tūkst. Eur</b>
Pelno mokestis	+/-7
Pridėtinės vertės mokestis	+/-10
Socialinio draudimo mokestis	+/-4
Nekilnojamojo turto mokestis	+/-0,1
Aplinkos teršimo mokestis	+/-0,1

- ✚ galimi sprendimai dėl Bendrovės privatizavimo ar tilto statybos per Kuršių marias (SSGG analizė 4.3. p.);  
Pastačius tiltą, kardinaliai sumažėtų Bendrovės veiklos apimtys. Jos, prognozuojama, galėtų sumažėti apie 70-80% arba 3-3,6 mln. Eur.
- ✚ ekologinio mokesčio už įvažiavimą į Kuršių neriją didėjimas ir lankytojo bilieto įvedimas turėtų neigiamos įtakos Bendrovės veiklos rezultatams (SSGG analizė 4.4. p.). Metinės pajamos galėtų sumažėti apie 50 tūkst. Eur;
- ✚ geopolitinė situacija – tranzito mažėjimas (SSGG analizė 4.5. p.). 2014 m., kai prasidėjo karo neramumai Rytų Ukrainoje, savo ruožtu Europos sąjungai ir JAV įvedus sankcijas Rusijai, o Rusijai ėmusis atsakomųjų veiksmų, Bendrovės perkėlimo srantai dėl šių veiksmų sumažėjo apie 2%, pinigine išraiška, tai būtų apie 50 tūkst. Eur.

❖ **ekonominiai veiksniai:**

- ✚ keleivių ir transporto priemonių rinkoje egzistuoja mažas konkurencingumas, o transporto priemonių perkėlime konkurencijos nėra (SSGG analizė 3.1. p.);  
Yra grėsmė atsirasti naujiems konkurentams (mažieji laiveliai) keleivių perkėlimo rinkoje, tačiau jų atsiradimo įtaka būtų labai nereikšminga Bendrovės veiklos rezultatams (SSGG analizė 4.6. p.).
- ✚ bendra ekonominė šalies situacija – didėjančios gyventojų pajamos, mažėjantis nedarbo lygis, turizmo plėtra Kuršių nerijoje (Smiltynės ir Neringos infrastruktūros plėtra (SPA ir kt.)) turi teigiamos įtakos Bendrovės veiklos rezultatams (SSGG analizė 3.2. p.);  
Tai pat galima ir priešinga situacija, kai bendra ekonominė šalies situacija prastėja, o turizmo plėtra Kuršių nerijoje lėtėja (SSGG analizė 4.7. p.). 2009 m. ekonominės krizės pasaulyje ir Lietuvoje metu Bendrovės perkėlimo srantai sumažėjo atitinkamai keleivių – 14%, transporto priemonių 10%, o pajamos – 10% arba 0,4 mln. Eur.
- ✚ tiek vykdomi valstybiniai strateginiai, tiek vietinės reikšmės projektai leidžia Bendrovei uždirbti papildomų pajamų. 2014 m. dėl vykdomų kelio tvarkymo Neringoje (nuo Preilos iki Nidos), „NordBalt“ elektros jungties statybos, Jūrų muziejaus rekonstrukcijos ir SkGD terminalo krantinės statybos darbų Bendrovė gavo 0,3 mln. Eur papildomų pajamų. Ateityje taip pat planuojami kelio Klaipėda-Preila remonto darbai, kurie didins Bendrovės pajamas. 2018 m. planuojama Jūrų muziejaus rekonstrukcijos pabaiga gali lemti apie 5% keleivių perkėlimo augimą;
- ✚ sunkiai prognozuojamos energetinių resursų kainos pasaulinėje rinkoje (SSGG analizė 4.8. p.). Bendrovės vidutinės materialinės sąnaudos sudaro apie 1,0 mln. Eur per metus, tai joms padidėjus/sumažėjus 1%, Bendrovės pelnas sumažėtų/padidėtų 10 tūkst. Eur. Taip pat palūkanų normai (6 mėn. EURIBOR) padidėjus/sumažėjus 1%, mokamų palūkanų sąnaudos padidėtų/sumažėtų 1 tūkst. Eur, atitinkamai pelnas sumažėtų/padidėtų 1 tūkst. Eur.

### ❖ **socialiniai veiksniai:**

Socialiniai veiksniai netiesiogiai, bet labai stipriai veikia Bendrovės veiksmus. Socialinė aplinka yra nestabili, ji nuolat kinta ir yra sąlygota politikos ir ekonomikos. Norint efektyviai reaguoti į socialinius veiksnius, būtina juos nuolat stebėti ir vertinti. Bendrovė privalo atsižvelgti į socialinius bei gamtosauginius verslo aspektus, prisiimti atsakomybę už savo veiklos trumpalaikes bei ilgalaikes pasekmes kaip rinkos dalyvis, kaip darbdavys, kaip vartotojas ir kaip visuomenės narys. Įvairūs socialiniai veiksniai (demografiniai pokyčiai, migracija ir pan.) lygiagrečiai su ekonominiais veiksniais gali turėti ženklios įtakos Bendrovės veiklai.

Klaipėdos miestas šiuo metu yra stiprus traukos centras Vakarų Lietuvoje. Vis daugiau žmonių atvažiuoja čia dirbti ar poilsiauti. Kuršių nerija traktuojama kaip vienas iš didžiausių traukos taškų rekreacijai bei turizmui Lietuvoje. Vietinių suinteresuotumą persikelti į Kuršių neriją pagrįsde sąlygoja ekologinis aspektas – Smiltynės, Nidos, Juodkrantės paplūdimiai įvardijami kaip švaresni, pažintinis ir poilsinis aspektai – vykstama susipažinti su Kuršių nerija ir tuo pačiu pailsėti. Ne sezono metu turistai ir poilsiautojai dažniausiai atvyksta savaitgaliais ir švenčių dienomis. Žiemos savaitgaliais suvažiuoja keliasdešimt tūkstančių žvejų mėgėjų. Dėl to Bendrovės veiklos rezultatai labai priklauso nuo sezono – šalta, lietinga vasara ir šilta žiema turi neigiamos įtakos veiklos rezultatams.

Bendrovės finansiniams rodikliams ženklią įtaką turi ir socialinių veiksnių, tokių kaip demografiniai pokyčiai, migracija, skurdo lygis ir pan., raida. Didelę įtaką Bendrovės veiklai turi ir didelis iš šalies emigruojančių gyventojų skaičius – gali mažėti perkėlimo srautai, o Bendrovei sunkiau rasti kvalifikuotus specialistus (SSGG analizė 4.9. p.). Klaipėdos m. gyventojų skaičius per pastaruosius 10 metų sumažėjo 33 tūkst., t.y. 18%.

Bendrovės perkeliamų keleivių ir transporto priemonių srautui padidėjus/sumažėjus 1%, perkeltų keleivių skaičius padidėtų/sumažėtų 22 tūkst., transporto priemonių – 6 tūkst. vnt., o pajamos atitinkamai padidėtų/sumažėtų 8 tūkst. Eur ir 36 tūkst. Eur.

Klaipėdoje veikiančios dvi mokymosi įstaigos Klaipėdos universitetas ir Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla leidžia Bendrovei apsirūpinti aukštos kvalifikacijos specialistais (kapitonais, mechanikais) (SSGG analizė 3.3. p.).

Siekiant išlaikyti kvalifikuotą darbo jėgą, Bendrovės sąnaudoms įtakos turės augantis vidutinis darbo užmokestis rinkoje (SSGG analizė 4.10. p.). Bendrovės metinis darbo užmokesčio fondas sudaro 1,7 mln. Eur (su darbdavio socialinio draudimo mokesčiu), tai jam padidėjus 1%, Bendrovės sąnaudos išaugtų 170 tūkst. Eur.

### ❖ **technologiniai veiksniai:**

Technologijos vis sparčiau veržiasi į kiekvienos įmonės veiklą. Technologiniai veiksniai ypatingai svarbūs toms organizacijoms, kurių veikla susijusi su aukštomis technologijomis. Bendrovės veikla nėra susijusi su aukštomis technologijomis.

Sparti pasaulinė technologijų plėtra skatina operatyviai reaguoti į rinkos poreikių pasikeitimus ir užtikrinti technologinių naujovių integralumą keleivių ir transporto priemonių perkėlimo veikloje, pvz.: mobiliosios aplikacijos, procesų automatizavimas. Bendrovė 2016-2017 m. sukūrė ir įdiegė mobiliąją aplikaciją, kurios pagalba galima įsigyti keleivinius bilietus į keltus.

Bendrovė savo veikloje naudoja informacines technologijas ir jas plėtoja, siekdama užtikrinti efektyvų bendravimą tarp ūkio subjektų ir institucijų. 2016 m. įdiegta dokumentų valdymo sistema.

Bendrovė yra atnaujinusi savo keltų parką, atnaujinta kasų darbo vietų ir važiavimo kontrolės informacinė sistema, perkėlose įrengtos šešios savitarnos kasos, sukurta ir naudojama bilietų į vasaros sezono metu vykdomų reisų į Juodkrantę ir Nidą pardavimo internetu programa.

Išmanių technologijų vystymasis sudaro galimybes darbo vietų optimizavimui (autonominiai keltai) (SSGG analizė 3.4. p.).

Daugelį metų laivuose ir keltuose (toliau – laivai) buvo naudojami varomieji kompleksai su įprastais dyzeliniais varikliais, kur mechaninė dyzelinio variklio energija per velenų linijas ir reduktorius tiesiogiai perduodama laivo varantiesiems sraigtams. Siekiant sumažinti dyzelinio kuro sunaudojimą, o tuo pačiu ir išmetamų į aplinką teršalų kiekį į laivų varomuosius kompleksus buvo pradėti integruoti elektros varikliai. Tokiuose kompleksuose mechaninė energija verčiama elektros energija ir perduodama į sraigtus varančius elektros variklius. Nors elektromechaninės energijos panaudojimas leido žymia sumažinti dyzelinio kuro sunaudojimą, tačiau tik panaudojus baterijų blokus energijos kaupimui, buvo sukurtos tikrosios hibridinės sistemos, leidžiančios šalia generatorių pagamintos elektros energijos naudoti žymiai pigesnę kranto įrenginių elektros energiją. Hibridinių sistemų pranašumas prieš dyzelines sistemas yra tas, kad hibridinės sistemose yra žymiai lankstesnės, jose galima kaupti energijos perteklių ir jį panaudoti, kaip jo trūksta arba šalia generatorių gaminamos elektros energijos naudoti elektros energiją iš kitų įrenginių. Hibridinių technologijų panaudojimas laivų varomuosiuose kompleksuose leidžia žymiai sumažinti sunaudojamų degalų kiekį, vibracijas. Mechanizmų keliamos vibracijos sumažinimas leidžia prailginti laivo įrangos gyvavimo laiką, komforto lygį.

Laivo su hibridiniu varomuoju kompleksu projektavimo ir statybos kaina yra apie 30% didesnė už laivo su įprastu dyzeliniu varomuoju kompleksu projektavimo ir statybos kainą. Šį kainos padidėjimą pagrindinai lemia energijos kaupimui naudojamas baterijų blokas. Tačiau dėl ekonomiškesnio kuro panaudojimo, hibridiniai varomieji kompleksai leidžia sutaupyti iki 20-25% kuro, o varomajame komplekse energijos kaupimui panaudojus akumuliatorines baterijas, kuro sunaudojimo rodiklis gali pasiekti net iki 40%. Sumažėjus sunaudojamo kuro kiekiui, sumažėja aplinkos tarša.

Lyginant abiejų sistemų aptarnavimo kaštus, tiek dyzelinių, tiek hibridinių yra identiški ir beveik nesiskiria.

Hibridinių sistemų privalumas – degalų sunaudojimo ir išmetamų teršalų mažėjimas, mechanizmų sukeltos vibracijos o tuo pačiu ir vibracijos sukeltų pasekmių mažėjimas. Sistemos trūkumai, dėl baterijų panaudojimo yra padidintas gaisringumo pavojus. Taip pat, nors pastaruoju metu labai padidėjo baterijų ilgaamžiškumas ir sumažėjo jų gamybos kaina, šiai dienai baterijų kaina dar yra sąlyginai didelė. Tačiau nežiūrint į esamus hibridinių sistemų trūkumus, pastebėtina, kad hibridinės technologijos labai sparčiai vystosi, daug investuojama į jų kūrimą. Skiriamos didelės lėšos baterijų tobulinimui siekiant padidinti jų tarnavimo ilgaamžiškumą ir sumažinti gamybos kaštus. Hibridinės energijos gamybos technologijos, tai ateities technologijos, leidžiančios sumažinti aplinkos taršą. Todėl vis daugiau laivų savininkų pasirenką laivų statybos su hibridiniu propulsiniu kompleksu kelią (SSGG analizė 3.5. p.).

### ❖ **aplinkosauginiai veiksniai:**

Pagrindiniai Bendrovės aplinkosaugos tikslai ir uždaviniai:

- ✚ vykdyti aplinkos taršos prevenciją;
- ✚ siekti nuolatinio poveikio aplinkai mažinimo: racionalaus gamtinių ir energetinių išteklių vartojimo;
- ✚ ugdyti atliekų rūšiavimą, skatinti antrinių žaliavų panaudojimą antrą kartą (atidirbtus tepalus perduoti antriniam vartojimui);
- ✚ skatinti darbuotojus užtikrinti švarią ir saugią aplinką, dalyvauti aplinkos tvarkymo akcijose.

Bendrovės siekis – įtraukti visus darbuotojus į aplinkosauginę veiklą, ugdant jų asmeninę atsakomybę už švarią aplinką.

Savo veikloje AB „Smiltynės perkėla“ naudoja tik pažangias priemones, atitinkančias visus ekologinius standartus ir padedančius mažinti neigiamą įtaką aplinkai. Bendrovė ypatingą dėmesį skiria energijos ir pavojingų medžiagų panaudojimui, atliekų vadybai, darbo ir produktų reikalavimams, duomenų ir informacijos apie organizacijos poveikį aplinkai teikimui.

Bendrovė vykdo aplinkos taršos prevenciją, siekia taupiai ir racionaliai naudoti gamtinius ir energetinius išteklius. Atsižvelgiant į Bendrovės veiklos pobūdį, Bendrovė teršalų į gamtą neišleidžia. Įvertinus rizikos faktorius, periodiškai atliekami keltų profilaktiniai remontai, siekiant išvengti tepalų, kuro išsiliejimo rizikos. Techniškai tvarkingi keltai užtikrina, kad teršalai (kuras, tepalai) nepatektų į uosto akvatoriją.

Pagrindinis ekologinis rizikos faktorius yra susijęs su Bendrovės keltų eksploatacija – yra tikimybė, kad neigiama įtaka aplinkai gali būti padaryta kelto avarijos atveju (SSGG analizė 4.11 p.). Tačiau Bendrovės keltai yra apdrausti avarijų ir jų pasekmių atžvilgiu, todėl šiais atvejais žalą aplinkai atlygintų ir baudas sumokėtų draudimo kompanija, o Bendrovės finansinei būklei avarija ir jos pasekmės įtakos neturėtų.

Taip pat Bendrovė turi pasitvirtinusi Ekstremaliųjų situacijų valdymo planą.

Didelis dėmesys skiriamas atliekų susidarymo mažinimui, siekiant saugaus ir atsakingo atliekų tvarkymo: skatinama bei pratinama klientus rūšiuoti antrines žaliavas (popierių, plastiką, stiklą) keltuose. Išrūšiuotos atliekos perduodamos Klaipėdos regioniniam atliekų tvarkymo centrui (KRATC).

Bendrovė ypatingą dėmesį skiria pavojingų medžiagų naudojimui (kuras, tepalai, atidirbti tepalai), atliekų tvarkymui, darbo ir produktų reikalavimams. Vadovaujantis Atliekų tvarkymo įstatymu, 2015 m. gruodžio mėn. naujai sudaryta sutartis dėl pavojingų ir nepavojingų atliekų tvarkymo su įmone, turinčia licenciją tvarkyti pavojingas atliekas bei įdiegusi aplinkos apsaugos vadybos ISO 14001:2004 ir kokybės vadybos ISO 9001:2008 standartus. Bendrovė prisideda prie antrinių žaliavų panaudojimo antra kartą – atidirbti tepalai perduodami antriniam vartojimui.

Siekiant užtikrinti nepavojingą sveikatai darbo aplinką, 2015 m. atnaujintos Vidaus tvarkos užtikrinimo taisyklės, pakoreguota Higienos priemonių aprūpinimo tvarka, higienos priemonių išdavimo normos. 2015 m. pavasarį darbo vietose atnaujinta dalis oro kondicionierių. Keltuose atliekami naudojamo vandens tyrimai, užtikrinama, kad keltų keleiviai naudotųsi tik švariu vandeniu.

Bendrovėje, atliekant viešuosius pirkimus siekiam dažniau taikyti „žaliųjų pirkimų“ praktiką, taikant aplinkos apsaugos kriterijų sąrašą, perkant prekes, paslaugas bei darbus.

2016 m. rugsėjo 6 d. vykusioje Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimo (NAVA) ceremonijoje AB „Smiltynės perkėla“ tarp didelių šalies įmonių pripažinta „Metų aplinkosaugos įmonė 2015“. Taip įvertintas atsakingas AB „Smiltynės perkėla“ požiūris į racionalų ir taupų gamtos išteklių naudojimą kasdienėje veikloje bei nuoseklų poveikio aplinkai mažinimą.

#### ❖ ***teisiniai veiksniai:***

Bendrovės veikla aiškiai reglamentuota įstatymais ir kitais teisės aktais. Bendrovės vykdomai veiklai teisiniai veiksniai turi didelę įtaką, kadangi jie reglamentuoja Bendrovę ir kaip subjektą, ir jos darbo santykius, mokamus mokesčius ir kt.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus vandens transporto kodekso 30 str. 1 dalimi, kainų reguliavimo funkciją keleivių ir transporto priemonių keltais perkėlimo rinkoje atlieka Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija, parengusi naujos redakcijos didžiausio tarifo derinimo metodiką. Pagal 2012 m. gegužės 14 d. komisijos nutarimu Nr. O3-106 patvirtintą didžiausio tarifo derinimo metodiką, tarifų dydis priklauso nuo Bendrovės investicijų ir sąnaudų (SSGG analizė 4.12. p.). Bendrovės pelnas ribojamas VKEKK nustatoma vidutine svertine kapitalo kaina (angl. WACC).

Dėl užimamų monopolinių pozicijų rinkoje, paslaugos specifikos bei kainų reguliavimo, praktiškai neįmanoma formuoti/lemti paslaugų pardavimo poreikį. Pardavimų didinimas įmanomas tik reklaminių paslaugų pardavimo srityje bei keltų nuomos srityje.

Bendrovės perkėlimo paslaugų tarifams padidėjus/sumažėjus 1%, Bendrovės pajamos padidėtų/sumažėtų 45 tūkst. Eur.

Nuo 2015 m. sausio 1 d. Bendrovė taiko vidutiniškai 5% sumažintus keleivių ir transporto priemonių perkėlimo keltais tarifus.

Neatlygintą keleivių ir transporto priemonių perkėlimą reglamentuoja 2000 m. spalio 12 d. Lietuvos Respublikos Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo įstatymas Nr. VIII-2032 (nauja įstatymo redakcija nuo 2014 m. lapkričio 1 d.) Vadovaujantis šiuo įstatymu iš valstybės biudžeto (Kelių priežiūros ir plėtros programos fondo) kompensuojamos negautos pajamos. Šios kompensacijos sudaro apie 30-35% Bendrovės pagrindinės veiklos pajamų.

Bendrovės vykdomus pirkimus reglamentuoja 2005 m. gruodžio 22 d. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas Nr. X-471. Kartais dėl užsitęsiančių teisminių ginčų negalima laiku įgyvendinti ir pradėti eksploatuoti svarbių investicinių projektų.

Netobula viešųjų pirkimų reguliavimo tvarka lemia užsitęsusį projektų įgyvendinimo laikotarpį dėl ne visada pagrįstų skundų nagrinėjimo (SSGG analizė 4.13. p).



### 4.3. SSGG analizė

Atlikus AB „Smiltynės perkėla“ vidinių bei išorinių veiksnių analizę, atliekama stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizė, kurios metu apibrėžiamos Bendrovės stipriosios, silpnosios savybės, palankios galimybės bei galimos grėsmės. Stipriosios Bendrovės savybės ir atsiveriančios galimybės sudaro palankias sąlygas Bendrovės vystymuisi, tuo tarpu silpnosios savybės ir galimos grėsmės mažina Bendrovės vystymąsi, didina problemas. Atliekama SSGG analizė parodo realias Bendrovės galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių, leidžia numatyti užsibrėžtų tikslų siekimo būdus, padeda įvertinti alternatyvius sprendimų būdus ir išsirinkti tinkamiausią. Apibendrinant, ši analizė padeda atskirti Bendrovės veiklos kryptis, užsibrėžti tikslus ir numatyti rezultatus.

**AB „Smiltynės perkėla“ SSGG analizė**

	<b>1. STIPRYBĖS</b>	<b>2. SILPNYBĖS</b>
Pagrindinė veikla Klientų aptarnavimas, rinkodara ir pardavimai	1.1. Teikiamų paslaugų lankstumas (darbas naktį ir pan.). 1.2. Bendrovės „know-how“. 1.3. Įdiegtas klientų aptarnavimo standartas.	2.1. Siaura teikiamų paslaugų įvairovė. 2.2. Neefektyvus klientų aptarnavimas. 2.3. Silpni pardavimai ir rinkodara („mes klientų neieškome, klientai mūsų ieško“).
Bendrovės infrastruktūra (materialieji išteklių)	1.4. Atnaujinta keltų bazė ir aukštesnės teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas įsigijus modernius keltus. 1.5. Susisiekimo per Klaipėdos valstybinį jūrų uostą į (iš) Kuršių neriją (-os) užtikrinimas esant ekstremalioms oro sąlygoms (stiprus vėjas >20 m/sek., ledų sangrūdos).	2.4. Pasenusi infrastruktūra.
Žmogiškųjų išteklių valdymas	1.6. Darbuotojų profesionalumas ir ilgametė patirtis. 1.7. Platus darbuotojų motyvacinis paketas. Motyvacinė darbo užmokesčio sistema, susieta su rezultatais. 1.8. Kokybės ISO 9001, darbuotojų saugos ir sveikatos OHSAS 18001 ir aplinkosaugos ISO 14001 reikalavimų laikymasis.	2.5. Nepakankamas darbuotojų įsitraukimas.
Technologijų valdymas	1.9. Kompiuterizuota perkėlimo srautų apskaita ir video kontrolė.	2.6. Sklandaus IT sistemų darbo neužtikrinimas, nepakankamas informacinių sistemų integracijos lygis.
Pirkimai ir finansinių išteklių valdymas	1.10. Itin mažas įsiskolinimo lygis. Lengvesnė galimybė pasiskolinti iš finansinių institucijų. 1.11. Stabilūs ir prognozuojami pajamų šaltiniai, kontroliuojamos sąnaudos.	2.7. Sudėtinga kainodara.

	<b>3. GALIMYBĖS</b>	<b>4. GRĖSMĖS</b>
Politiniai veiksniai	-----	<p>4.1. Vyriausybės nutarimu nustatytas kasmetinis dividendų dydis biudžetui, neatsižvelgiant į Bendrovės poreikius.</p> <p>4.2. Valstybės mokesčių politikos pokyčiai.</p> <p>4.3. Galimi sprendimai dėl Bendrovės privatizavimo ar tilto statybos (ar kitos alternatyvos) per Kuršių marias.</p> <p>4.4. Ekologinio mokesčio už įvažiavimą į Kuršių neriją pokyčiai. Lankytojo į Kuršių nerijos nacionalinį parką bilietai įvedimas.</p> <p>4.5. Geopolitinė situacija – tranzito mažėjimas.</p>
Ekonominiai veiksniai	<p>3.1. Mažas konkurencingumas keleivių ir transporto priemonių perkėlimo rinkoje.</p> <p>3.2. Šalies ekonomikos augimas. Infrastruktūros plėtra Neringoje ir Smiltynėje.</p>	<p>4.6. Naujų konkurentų atsiradimas keleivių perkėlimo rinkoje.</p> <p>4.7. Šalies ekonomikos ir/ar turizmo plėtros Kuršių nerijoje sulėtėjimas.</p> <p>4.8. Medžiagų ir energetinių resursų kainų augimas.</p>
Socialiniai veiksniai	3.3. Naujo, kvalifikuoto personalo rengimas Klaipėdoje.	<p>4.9. Didėjanti šalies gyventojų emigracija.</p> <p>4.10. Vidutinio darbo užmokesčio augimas rinkoje.</p>
Technologiniai veiksniai	<p>3.4. Išmanių technologijų vystymasis sudaro galimybes darbo vietų optimizavimui.</p> <p>3.5. Naujos kartos (hibridinių, elektrinių, dujinių) keltų statyba.</p>	----
Aplinkosauginiai veiksniai	-----	4.11. Kelto avarijos rizika dėl neprognozuojamų išorės aplinkos veiksnių (oro sąlygų, žmogiškojo faktoriaus ar pan.).
Teisiniai veiksniai	-----	<p>4.12. Perkėlimo kainų reguliavimas.</p> <p>4.13. Viešųjų pirkimų tvarkos netobulumas.</p>

---

## V. STRATEGIJA

---

Strategija yra įmonės pasirinkti būdai ir įrankiai, skirti pasiekti užsibrėžtus ilgojo laikotarpio tikslus nuolat kintančioje aplinkoje.

Šioje dalyje pateikiama Akcinės bendrovės „Smiltynės perkėla“ veiklos strategija išreikšta per viziją, misiją, strategines kryptis, vertybes ir veiklos rodiklius.

### 5.1. Vizija, misija ir vertybės

Bendrovės strategija remiasi patikimumu, efektyvumu, aukšta reputacija ir vertybėmis grįsta organizacine kultūra. Šie elementai laikomi esminėmis prielaidomis Bendrovės vertės didinimui ir suinteresuotų šalių lūkesčių patenkinimui.

**Misija – teikti klientų lūkesčius atitinkančias viešojo vandens transporto paslaugas.**

Misijoje įvardintas klientų lūkesčius atitinkančių paslaugų teikimas siejamas su pakankamo finansavimo užtikrinimu, efektyviomis investicijomis ir atsakingų sprendimų priėmimu.

**Vizija – moderni, efektyviai ir skaidriai valdoma, laimingų ir įsitraukusių darbuotojų, socialiai atsakinga, „žalioji“ Įmonė, teikianti plačios įvairovės viešojo transporto paslaugas ir pasižyminti išskirtiniu, išmaniu klientų aptarnavimu.**

Vizijoje pabrėžiama orientacija į aukštos kokybės paslaugų teikimą, maksimalų veiklos skaidrumą ir finansinio stabilumo užtikrinimą.

Misijos įgyvendinimą, vizijos siekimą ir visą savo veiklą Bendrovė grindžia šiomis **vertybėmis**:

1. Darbuotojų profesionalumu bei atsakomybe;
2. Atsakomybe;
3. Išradingumu;
4. Pozityvumu;
5. Tarpusavio pagarba.

Visi paminėti elementai laikomi esminėmis prielaidomis siekiant Bendrovės strateginių tikslų.

### 5.2. Strateginės kryptys

Bendrovės strateginių tikslų siekiama įgyvendinant veiklas pagal šias **strategines kryptis**:

1. Plėsti Bendrovės veiklos sritis;
2. Užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą klientams;
3. Formuoti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą;
4. Didinti veiklos efektyvumą;
5. Didinti Bendrovės vertę.

### 5.3. Tikslai ir rodikliai

Strateginiai tikslai nusako, kas Bendrovei yra svarbiausia ir kam turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys organizuojant veiklą bei nustatant prioritetus.

#### **Bendrovės strateginiai tikslai yra:**

- + teikiamų paslaugų įvairovės didinimas;
- + paslaugų kokybės gerinimas;
- + vertybių stiprinimas;
- + darbuotojų įsitraukimo stiprinimas;
- + darbuotojų motyvacijos ir našumo skatinimas;
- + veiklos procesų tobulinimas;
- + nuosavybės grąžos (ROE) didinimas.

10 lentelėje pateikiami 7 pagrindiniai AB „Smiltynės perkėla“ veiklos rodikliai kartu su nustatytais reikšmėmis 2018–2021 m. laikotarpiui.

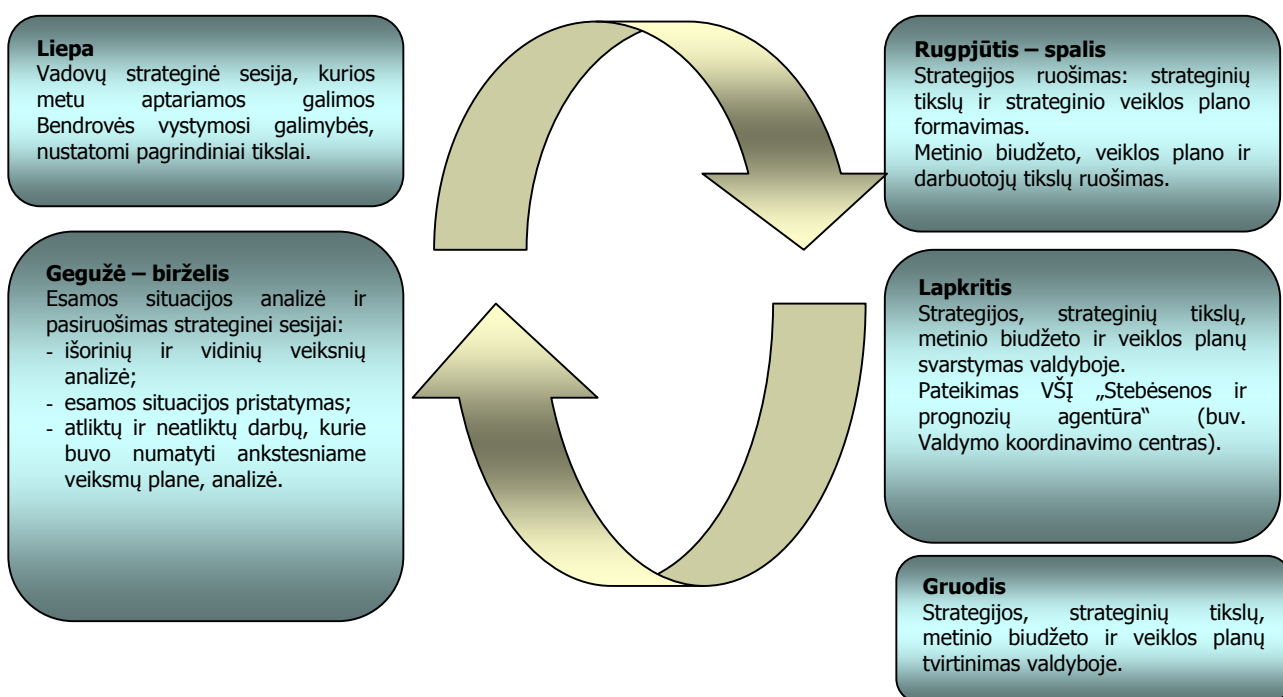
10 lentelė

**AB „Smiltynės perkėla“ strateginių tikslų įgyvendinimo rodikliai**

Strateginė kryptis	Strateginis tikslas	Atsakingi asmenys	Rodiklis, matavimo vnt.	2017 m.	Siektina rodiklio vertė				
					2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	
1. Plėsti Bendrovės veiklos sritis.	1.1. Teikiamų paslaugų įvairovės didinimas.	Pardavimų ir klientų aptarnavimo vadovas	Pajamų iš kitos veiklos procentinė dalis visose pajamose, %	4,7	4,4	4,0	3,8	3,4	
2. Užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą klientams.	2.1. Paslaugų kokybės gerinimas.	Pardavimų ir klientų aptarnavimo vadovas	Klientų pasitenkinimas, %	-	60	63	65	68	
3. Formuoti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą.	3.1. Vertybių stiprinimas.	Personalo vadovas	Darbuotojų, manančių, kad Bendrovės vertybės „gyvos“, sk. pokytis, %	62,5	+3	+3	+5	+5	
	3.2. Darbuotojų įsitraukimo stiprinimas.	Personalo vadovas	Įsitraukusių darbuotojų dalis, %	55	-	60	65	70	
	3.3. Darbuotojų motyvacijos ir našumo skatinimas.	Personalo vadovas	Darbuotojų pasitenkinimas, %: - labai tenkina - tenkina - netenkina	55 30 15	58 30 12	60 30 10	60 32 8	60 32 8	
4. Didinti veiklos efektyvumą.	4.1. Veiklos procesų tobulinimas.	Personalo vadovas	EBITDA, tūkst. Eur	1950	1679	2117	2135	2944	
			Veiklos sąnaudos, tūkst. Eur	1078	1177	1164	1177	1189	
5. Didinti Bendrovės vertę.	5.1. Nuosavybės gražos (ROE) didinimas.	Ekonomikos ir finansų direktorius	Nuosavybės graža (ROE), %	8,2	5,6	5,0	4,2	9,5	

## 5.4. Strategijos rengimo, stebėsenos, vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai

**Strategijos rengimo principai** – AB „Smiltynės perkėla“ strateginiame planavime dalyvauja visa organizacija: valdyba, vadovai, Bendrovės struktūrinių padalinių darbuotojai. Už proceso inicijavimą ir eigos kontrolę atsakinga Bendrovės valdyba. Už Strategijos kūrimą ir pristatymą valdybai atsakingas generalinis direktorius. Siekiant efektyvumo, Strategijos kūrimo procesą prižiūri atsakingas darbuotojas – ekonomikos ir finansų direktorius. Strateginė vadovų sesija rengiama esant būtinybei, t.y. atsižvelgiant į vidaus ir išorės aplinkybes, jeigu reikia iš esmės tikslinti Bendrovės misiją, viziją, vertybes, strategines kryptis ar tikslus. Strateginio planavimo metinis grafikas pateiktas 8 paveiksle.



### 8 pav. Strateginio planavimo metinis grafikas

11 lentelėje pateikiama paskirtų asmenų atsakomybė planuojant strategiją.

11 lentelė

#### Atsakomybė strateginio planavimo metu

	Inicijavimas	Analizė	Strateginės kryptys	Veiksmų planas	Galutinis dokumentas
<b>Valdyba</b>	Kartu su generaliniu direktoriumi inicijuoja strategijos kūrimą.	Strateginės sesijos metu apžvelgia analizės rezultatus ir teikia siūlymus tolimesnei kūrimo eigai.	Kartu su generaliniu direktoriumi sesijos metu nustato misiją, viziją, vertybes ir strategines kryptis.	Formuoja veiksmų planą (uždavinius, veiksmus, jiems reikalingus	Tvirtina (atmeta) galutinį strategijos dokumentą.
<b>Generalinis direktorius</b>		Inicijuoja ir yra atsakingas už analizės atlikimą, pristato ją valdybai.			Atsako už galutinio strateginio dokumento paruošimą ir pristatymą valdybai.



<b>Vadovybė</b>		Bendradarbiauja teikdama reikalingą informaciją ir pasiūlymus.		išteklis bei atsakingus asmenis).	
<b>Personalo vadovas</b>	Inicijuoja strateginę sesiją, parengia jai medžiagą.				
<b>Ekonomikos ir finansų direktorius</b>		Struktūrizuoja ir formalizuoja strateginės sesijos rezultatus. Kuria strategiją ir koordinuoja kūrimo procesą Bendrovės viduje.			Paruošia galutinį strategijos dokumentą ir esant poreikiui atlieka korekcijas.
<b>Skyriai</b>		Bendradarbiauja su ekonomikos ir finansų direktoriumi, teikia reikalingą informaciją.			

Parengus Bendrovės Strategiją ir siekiant ją įgyvendinti rengiamas metinis planas. Metinį planą sudaro biudžetas, veiksmų planas ir Bendrovės bei vadovų metinių uždavinių planas. Uždaviniai yra paskirstomi tarp skirtingų skyrių, atsakingų už atitinkamas sritis. Metiniai planai yra išskaidomi etapais bei veiksmų sekomis. Už atitinkamų projektų, veiksmų atlikimą, jų vykdymo priežiūrą ir kokybės užtikrinimą įvardijami atsakingi darbuotojai taip pat numatomi ištekliai.

Strategija, strateginiai tikslai, metinis biudžetas ir veiklos planai, uždaviniai tvirtinami valdyboje. Strateginis planas išsamiai atnaujinamas ir tvirtinamas vieną kartą per metus 4-eriems metams.

**Strategijos stebėsenos ir vertinimo principai** – AB „Smiltynės perkėla“ strateginio veiklos plano vykdymo stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolatos kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui naudojamų veiksmų bei uždavinių pažangą ir užtikrinti, kad jų įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimami vietoje ir laiku.

Rezultatai vertinami kiekvieną ketvirtį. Per 25 kalendorines dienas nuo kiekvieno ketvirčio pabaigos duomenys apie pasiektus tikslus ir uždavinių įgyvendinimo situaciją, pagrindžiant kiekybiniais rezultatais, pateikiami Bendrovės valdybai. Pateikiamose ataskaitose nurodoma nustatytų rodiklių reikšmės ketvirčio pabaigoje bei kokybiniai kiekvieno veiksmo ir uždavinio įgyvendinimo įvertinimai. Taip pat pateikiama atitinkama aiškinamoji informacija apie rodiklių nepasiekimo ar viršijimo priežastis, netikėti pokyčiai vykdant uždavinius ir kita svarbi informacija. Bendrovės valdyba įvertina rezultatus ir apžvelgia uždavinių įgyvendinimo progresą.

**Strategijos tobulinimo ir palaikymo principai** – strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo tobulinimo tikslas – nuolat reaguoti į strategiškai svarbią informaciją, nenukrypti nuo siekiamų tikslų ir užtikrinti, kad Strategija būtų įgyvendinama kokybiškai. Stebimi vidiniai ir išoriniai veiksniai, kad būtų galima planuoti tobulinimo procesą. Esant vidinių veiksmų nukrypimams tobulinama Bendrovės veikla, o esant išoriniams veiksmų nukrypimams planuojami veiksmai siekiant sumažinti grėsmę ir valdyti riziką.

Atsiradus naujiems išoriniams veiksniams, pasikeitus ekonominei, politinei, socialinei aplinkai arba kitoms esminėms Strategijos prielaidoms, koreguojama bendra Bendrovės judėjimo kryptis.

Esant vidinėms problemoms, susijusioms su pareigų ir (arba) išteklių pasiskirstymu arba (ir) procesų eiga, tuomet siekiama efektyvesnės organizacinės struktūros, funkcijų, pareigybių ir procesų.

Paaiškėjus, kad kai kurie numatyti veiksmai nepadeda arba neleidžia Bendrovei įgyvendinti užsibrėžtų uždavinių, tuomet numatyti veiksmai įvertinami iš naujo, vertinamos naujos arba anksčiau atmestos alternatyvos ir parenkamos tinkamiausios iš jų.

Nepagrįstai nustačius siekiamus rodiklius ir (arba) jų vertes, kurios neatspindi Bendrovės progreso siekiant iškeltų tikslų, tuomet parenkami labiau progresą atspindintys rodikliai arba koreguojamos siekiamos jų vertės.

Susidūrus su tam tikras funkcijas ir pareigas atliekančių darbuotojų kompetencijos trūkumu naujiems verslo iššūkiams, kas stabdo visos Bendrovės Strategijos įgyvendinimą, tuomet rengiamos ir įgyvendinamos funkcinės žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos, leidžiančios pritraukti kompetentingų darbuotojų.

## 5.5. Galimi pavojai ir jų valdymas

Galimi Bendrovės strateginių tikslų įgyvendinimo pavojai labiausiai susiję su Bendrovės rentabilumu. Galimas scenarijus, kad šalyje susiklosčius nepalankiai ekonominei situacijai, gali ženkliai sumažėti gyventojų perkamoji galia, taip pat įmonių finansinės galimybės. Tai pasireikštų sumažėjusiu Bendrovės teikiamų paslaugų poreikiu, sumažėjusiu klientų skaičiumi, kritusiomis Bendrovės pajamomis.

Sumažėjęs paslaugų skaičius, o tuo pačiu ir pajamų dydis, gali priversti atleisti kvalifikuotus darbuotojus. Tai nepageidautina, nes darbuotojų parengimui ir tinkamai kvalifikacijai įgyti būtinas ilgas apmokymo procesas ypač kalbant apie laivyno padalinio darbuotojus.

Sumažėjęs Bendrovės rentabilumas gali lemti blogesnę turimo turto atnaujinimo ir priežiūros procesą, t. y. nesavalaikį kompiuterinės įrangos keitimą, blogesnę turimų keltų, pastatų ir teritorijų, statinių priežiūrą ir kt.

Numatomi pavojų valdymo principai:

- ✚ vienu iš svarbiausių situacijos, susijusios su rentabilumo mažėjimu, valdymo svertų yra darbuotojų skaičiaus ir (arba) jų darbo trukmės optimizavimas.
- ✚ mažėjant rentabilumui yra galimybė mažinti atliekamų keltų reisų skaičių. Tai nėra optimalus variantas, atsižvelgiant į Bendrovės siekį užtikrinti kuo geresnę ir lankstesnę paslaugų teikimą.

Kitas galimas pavojus, tai investicinių projektų (keltų įsigijimo, infrastruktūros atnaujinimo) įgyvendinimo vėlavimai. Gali sutrikti Bendrovės perkėlimo veikla, sumažėti klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis. Tam, kad to išvengti siekiama: kelti projektų vadovų kompetenciją, planuojant projektus numatyti laiko rezervą galimiems vėlavimams.

Neišnaudojamos kitos veiklos pajamų didinimo galimybės. Tai gali lemti, kad negauta dalis pajamų iš kitos veiklos, o tai neigiamai paveiktų Bendrovės finansinius rezultatus. Priemonės, kad to išvengtų:

- + nustatyti aiškius ir ambicingus tikslus kitos veiklos pajamoms;
- + parengti išsamius pajamų didinimo planus ir strategijas;
- + organizuoti konkursus ir taip skatinti konkurenciją.

---

## VI. VADOVAUJANČIO PERSONALO ATLYGINIMŲ NUSTATYMO TVARKA

---

AB „Smiltynės perkėla“ vadovaujančio personalo – generalinio direktoriaus, technikos ir saugios laivybos direktoriaus ir ekonomikos ir finansų direktoriaus pastovios ir kintamosios dalies atlyginimų nustatymo tvarka patvirtinta Bendrovės valdybos 2016 m. kovo 24 d. protokolu Nr. 4.

Mėnesinės algos pastovioji dalis nustatoma koeficientais taikant atitinkamų metų Lietuvos Respublikos Seimo nustatytą Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų ir valstybės tarnautojų pareiginės algos bazinį dydį. Bendrovės generalinio direktoriaus mėnesinės algos pastovioji dalis gali būti nuo 9,3 iki 12,7 bazinių dydžių. Valdyba nustato konkrečius generalinio direktoriaus mėnesinės algos pastoviosios dalies dydžius, taip pat paveda nustatyti technikos ir saugios laivybos direktoriaus ir ekonomikos ir finansų direktoriaus mėnesinės algos pastoviosios dalies ir kintamosios dalies dydžius. Direktorių mėnesinės algos pastoviosios dalies dydis nustatomas 10-20% mažesnis už generalinio direktoriaus mėnesinės algos pastoviosios dalies dydį.

Taip pat valdyba nustato konkretų generalinio direktoriaus mėnesinės algos kintamosios dalies dydį.

Mėnesinės algos kintamosios dalies dydis priklauso nuo Bendrovės rezultatų ir nustatoma atsižvelgiant į praėjusių metų ūkinės – finansinės veiklos rezultatų vertinimo rodiklius ir negali būti didesnė nei 50% darbuotojui nustatyta mėnesinės algos pastovioji dalis.

Vadovaujančių darbuotojų mėnesinė alga negali būti didesnė už praėjusių finansinių metų Bendrovės darbuotojų 8 vidutinius mėnesinius darbo užmokesčius.

Generalinis direktorius



Darius Butvydas