



## ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS MERAS

### POTVARKIS

### DĖL SAVIVALDYBĖS ĮMONĖS ŠIAULIŲ ORO UOSTO 2024-2026 METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO TVIRTINIMO

2024 m. d. Nr.  
Šiauliai

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 3 straipsnio 3 dalimi, 25 straipsnio 5 dalimi, 27 straipsnio 2 dalies 9 punktu, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 4 straipsnio 2 dalimi, 4 dalies 1 punktu, Šiaulių miesto savivaldybės viešųjų įstaigų, akcinių ir uždaryjū akcinių bendrovių bei įmonių, kurių dalyvė yra Šiaulių miesto savivaldybė, strateginių veiklos planų rengimo, tvirtinimo ir atsiskaitymo tvarkos aprašo, patvirtinto Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2014 m. rugpjūčio 28 d. sprendimo Nr. T-233 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės viešųjų įstaigų, akcinių ir uždaryjū akcinių bendrovių bei įmonių, kurių dalyvė yra Šiaulių miesto savivaldybė, strateginių veiklos planų rengimo, tvirtinimo ir atsiskaitymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 1 punktu (su tolimesniais pakeitimais), 17.2 papunkčiu, įgyvendindamas Savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo savivaldybių valdomose įmonėse ir savivaldybių valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo tvarkos aprašą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 567 „Dėl savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo savivaldybių valdomose įmonėse ir savivaldybių valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 1 punktu,

**T v i r t i n u** savivaldybės įmonės Šiaulių oro uosto 2024–2026 metų strateginį veiklos planą (pridedama).

Savivaldybės meras  
Visockas

Artūras



**SAVIVALDYBĖS ĮMONĖS ŠIAULIŲ ORO UOSTO  
2024-2026 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

Šiauliai, 2023

## TURINYS

SANTRUMPOS.....	3
1. I SKYRIUS. VEIKLOS APRAŠYMAS.....	4
1.1. ŠOU apžvalga.....	4
1.2. ŠOU valdymo organai.....	5
1.3. ŠOU veikla.....	5
1.3.1. Aviacinė veikla.....	6
1.3.2. Neaviacinė veikla.....	7
1.3. Strateginiai projektai.....	7
2. II SKYRIUS. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	8
2.1. Vidinių veiksmų analizė.....	8
2.1.1. Organizacinė struktūra, žmogiškieji ištekliai.....	9
2.1.2. Finansiniai ištekliai.....	10
2.1.3. Materialiniai ištekliai, infrastruktūra.....	10
2.1.4. Apskaitos tinkamumas, vidaus kontrolės sistema.....	11
2.2. Išorinių veiksmų analizė.....	11
2.2.1. Konkurencinės aplinkos analizė.....	11
2.2.2. ŠOU išorinė aplinka.....	11
2.3. Kita svarbi informacija.....	12
2.3.1. Investicijos ir jų finansavimo šaltiniai.....	12
2.3.2. Komercinė veikla: pardavimai, komunikacija, rinkodara.....	13
2.3.3. Strateginė veikla: projektų įgyvendinimas, technologijų vystymas.....	14
2.3.4. Palaikymo funkciją atliekančios papildomos veiklos.....	14
2.4. SSGG analizė.....	15
3. III SKYRIUS. ŠOU MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS.....	16
4. IV SKYRIUS. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, PRIEMONĖS IR JŲ VERTINIMO RODIKLIAI, FINANSINĖS PROGNOZĖS IR RIZIKA.....	17
4.1. Strateginiai tikslai, uždaviniai, priemonės ir jų vertinimo rodikliai, finansinės prognozės.....	17
4.2. Finansinės prognozės.....	18
4.2.1. Pajamų prognozės.....	18
4.2.2. Sąnaudų prognozės.....	19
4.2.3. Veiklos rezultatai.....	19
4.3. Galimi pavojai (rizikos) ir jų valdymas.....	21
5. V SKYRIUS. STEBĖSENA, VERTINIMAS IR ATSISKAITYMAS UŽ PASIEKTUS REZULTATUS.....	24
PRIEDAI.....	25

**SANTRUMPOS**

AS	Aviacijos saugumas
EK	Europos Komisija
EP	Europos Parlamentas
ES	Europos Sąjunga
GH	Antžeminio aptarnavimo paslaugos
IATA	Tarptautinė oro transporto asociacija
ICAO	Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija
IT	Informacinės technologijos
KTT	Kilimo-tūpimo takas
LK	Lietuvos kariuomenė
KAM	Krašto apsaugos ministerija
LR	Lietuvos Respublika
LSA	Labai svarbūs asmenys
MRO	Orlaivių techninis aptarnavimas, remontas, kapitalinis remontas (angl. Maintenance, Repair and Overhaul)
NATO	Šiaurės Atlanto sutarties organizacija
PSO	Pasaulio sveikatos organizacija
RIX	Rygos oro uostas
SĮ	Savivaldybės įmonė
SSGG	Organizacijos stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės
ŠOU	Šiaulių oro uostas
TKA	VŠĮ Transporto kompetencijų agentūra (buvusi CAA)

## SAVIVALDYBĖS ĮMONĖS ŠIAULIŲ ORO UOSTO 2024-2026 METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Savivaldybės įmonės Šiaulių oro uosto (toliau – ŠOU) 2024-2026 metų strateginis veiklos planas – tai ŠOU veiklos trejų metų strateginio planavimo dokumentas, kuriame pateikiama misija, vizija, veiklos analizė, strateginiai tikslai, uždaviniai, priemonės, veiklos vertinimo kriterijai ir finansiniai rodikliai.

Strateginis planas parengtas vadovaujantis savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos 2022-04-06 įsakymu Nr. A-642 patvirtintu raštu „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės lūkesčių, susijusių su savivaldybės įmonės Šiaulių oro uosto 2022-2024 metų veikla“.

**Strategijos rengimo tikslas** – išskirti ŠOU vystymo strategines veiklos kryptis, kurios yra pagrįstos plėtros strategija, veiklos efektyvumu maksimaliai panaudojant turimą infrastruktūrą, optimizuojant viešuosius pirkimus ir personalą, išanalizuoti aplinkos veiksnius ir jų įtaką veiklai, išskirti silpnąsias ir stipriąsias ŠOU puses.

Atlikus minėtus veiksmus apibrėžta **ŠOU vizija** – tapti patikimu, nuosekliai augančiu krovinių oro uostu regione.

Pažymėtina, kad šiame dokumente nustatytiems strateginiams tikslams ir uždaviniams pasiekti bei galimiems jų pokyčiams didelės įtakos gali turėti turto, valdomo LR Kariuomenės, strategija ar geopolitiniai veiksniai.

### I SKYRIUS VEIKLOS APRAŠYMAS

#### 1.1. ŠOU apžvalga.

SĮ Šiaulių oro uostas – nuo 2003 m. veikianti Šiaulių miesto savivaldybės įmonė, teikianti aviacines ir neaviacines paslaugas ir siekianti užtikrinti aukščiausius paslaugų standartus.

ŠOU yra iš Šiaulių miesto savivaldybės turto įsteigta įmonė, kuri nuosavybes teise priklauso savivaldybei ir jai perduotą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise.

Įmonei Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu suteikta teisė aptarnauti civilinį oro transportą Šiaulių kariniame aerodrome.

Pagrindinė informacija apie įmonę pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. **Pagrindinė informacija apie ŠOU**

<b>Šiaulių oro uostas</b>	
<b>Juridinis pavadinimas</b>	SĮ Šiaulių oro uostas
<b>Adresas</b>	Lakūnų g. 4, LT-77103 Šiauliai, Lietuvos Respublika
<b>Direktorė</b>	Aurelija Kuezada
<b>Darbuotojų skaičius</b>	13
<b>Kilimo ir tūpimo tako ilgis (KTT)</b>	3500 m
<b>2023 m. pagrindiniai veiklos rodikliai</b>	Krovinių kiekis – 73 t. Aviacinės veiklos pajamos – 428 tūkst. Eur. Neaviacinės veiklos pajamos – 182 tūkst. Eur.
<b>Teikiamos aviacinės paslaugos</b>	Keleivių antžeminis aptarnavimas Orlaivių antžeminis aptarnavimas Krovinių aptarnavimas
<b>Teikiamos neaviacinės paslaugos</b>	Statinių nuoma LSA Žemės nuoma
<b>Aviakompanijos</b>	„Airline Ukraine – Air Alliance“ Private Joint Stock

	Company (tiesioginė sutartis) Cavok Air El Al Cargo Challenge Airlines ULS Airlines Cargo Kalitta Air MNG Airlines Silk Way Airlines Uzbekistan Airways North American Airlines Get Jet Airlines Heston Airlines Amerijet
<b>Kryptys</b>	JAV – Lietuva – JAV Kanada – Lietuva – Kanada Vokietija – Lietuva – Vokietija Turkija – Lietuva – Ukraina Ukraina – Lietuva – Turkija Ukraina – Lietuva – Ispanija Turkija – Lietuva – Suomija Turkija – Lietuva – Norvegija Prancūzija – Lietuva – Prancūzija Belgija – Lietuva – Belgija Ispanija – Lietuva – Ispanija Italija – Lietuva – Italija

### 1.2. ŠOU valdymo organai.

ŠOU įstatuose numatyti valdymo organai: įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, kolegialus valdymo organas – valdyba ir vienasmenis valdymo organas – įmonės vadovas.

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Šiaulių miesto savivaldybės meras.

ŠOU valdyba yra kolegialus valdymo organas, sudaromas iš 6 narių. Valdybą ketverių metų laikotarpiui renka įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija. Valdyba savo veiklą vykdo vadovaudamasi Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, ŠOU įstatais, ŠOU valdybos darbo reglamentu, įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos sprendimais ir kitais teisės aktais.

ŠOU vadovas – direktorius, kurį renka, atšaukia ir atleidžia iš pareigų įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija. Direktorius organizuoja kasdienę įmonės veiklą, komercinę bei finansinę veiklą, veikia įmonės vardu esant santykiams su kitais asmenimis, vadovauja įmonės darbuotojams, efektyviai naudoja įmonės turtą ir kt.

ŠOU valdymo struktūra galioja nuo 2019 m. rugsėjo 1 d., kuri buvo patvirtinta 2019 m. gegužės mėn. valdybos sprendimu.

### 1.3. ŠOU veikla.

ŠOU savo veikloje vadovaujasi LR Konstitucija, LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, LR Aviacijos įstatymu, kitais LR įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, LR Susisiekimo ministro įsakymais, ICAO ir TKA teisiniu reglamentavimu, kitais teisės aktais, Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos, valdybos sprendimais bei įstatais.

#### ŠOU veiklos tikslai yra šie:

- Užtikrinti sklandų ir spartų aviacijos saugumo patikros vykdymą, kartu laikantis visų saugumo reikalavimų bei orlaivių aptarnavimo standartų;

- Didinti oro uosto pasiekiamumą kroviniu oro transportu;
- Užtikrinti augančią gražą Šiaulių miestui;
- Didinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą per teigiamos darbo aplinkos kūrimą.

Pagrindinė įmonės veikla yra oro uostams būdingų paslaugų teikimas. Įmonės teikiamos paslaugos yra skirstomos į aviacines ir neaviacines.

Aviacinės paslaugos – visos paslaugos, suteikiamos antžeminiam orlaivių ir keleivių aptarnavimui, neaviacinės paslaugos – turto nuomos ir kitos paslaugos.

Įmonės pajamas sudaro LR Vyriausybės nustatytos rinkliavos, antžeminio aptarnavimo pajamos, reaktyvinio kuro pardavimo pajamos ir kitos pajamos.

### 1.3.1. Aviacinė veikla.

ŠOU aviacinę veiklą sudaro trys pagrindinės kategorijos:

- Keleivių antžeminis aptarnavimas;
- Krovinių aptarnavimas;
- Orlaivių antžeminis aptarnavimas.

2020 m. vasario mėn. pasaulyje įvyko Covid-19 virusinės infekcijos protrūkis, o jau kovo mėn. 11 d. Pasaulinė sveikatos organizacija (PSO) paskelbė pandemiją. Šalys paskelbė karantinus, uždarė sienas, visiškai sustojo komerciniai skrydžiai. Lietuvoje 2020 m. kovo mėn. 16 d. įsigaliojo karantinas. Susidariusi situacija neigiamai paveikė oro vežėjų įmones. Tačiau oro uostams atsirado galimybė gauti pajamų iš orlaivių parkavimo. Tokia galimybė atsirado ir ŠOU: sudaryta 16 orlaivių parkavimo sutartis su GetJet Airlines, kuri buvo pratęsta iki 2022 gruodžio 31 d. 2023 metais sudaryta parkavimo sutartis 12-ai orlaivių.

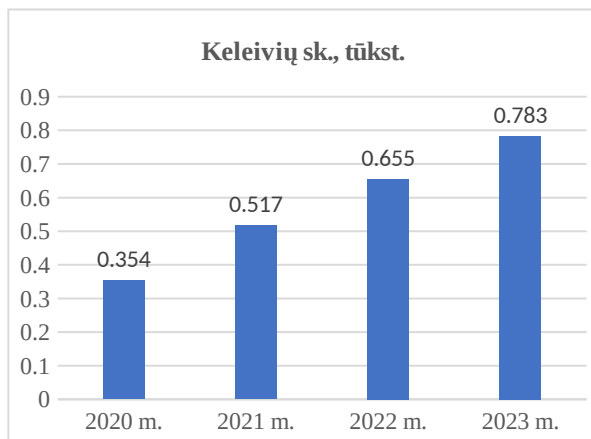
Daugiausiai ŠOU nuo 2020 m. naudojami keleiviniai ir kariniai lėktuvai, tačiau ŠOU aviacinės veiklos pagrindinis tikslas išlieka tas pats – krovinių skrydžių didinimas bei nuo 2023 m. ŠOU teritorijoje įsikūrusio investuotojo UAB „Aviatic MRO“ sklandžios veiklos užtikrinimas.

Regiono didžiausias konkurentas – Rygos (RIX, Latvijos Respublika) oro uostas, kuris 2020 m. atidarė naują krovinių peroną, bei logistikos terminalą, taip tapdamas didžiausiu krovinių orlaivių aptarnavimo centru Baltijos šalyse. Lietuvoje didžiausiu konkurentu yra Kauno (KUN) oro uostas, priklausantis AB Lietuvos oro uostai (LTOU).

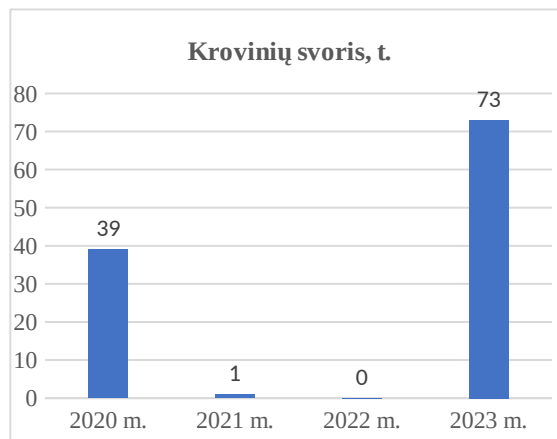
Labai svarbi konkurencinė dedamoji – oro uosto kainodara. Tam, kad įmonė taptų konkurencingesnė, norint pritraukti daugiau vežėjų, reikia pastoviai peržiūrėti ŠOU aviacinės veiklos kainodarą, lanksčiai reaguoti į rinkos poreikius.

ŠOU turi keleivių terminalą, įkurtą pagal Šengeno reikalavimus, kuriame aptarnaujamos daugiausiai lėktuvų įgulos, bei keleiviai. Vienu metu galima aptarnauti iki 160 keleivių.

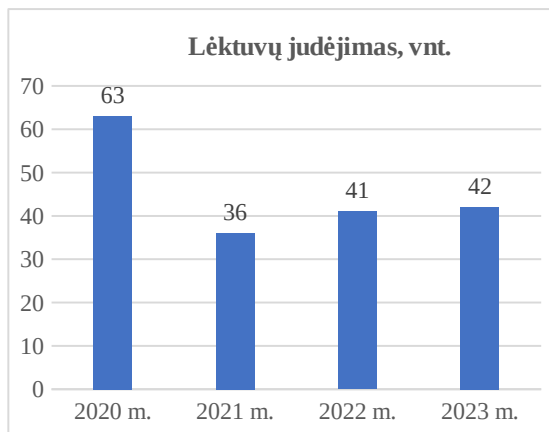
ŠOU pagrindiniai aviacinės veiklos rodikliai 2020-2023 m. pateikiami 1-4 pav.:



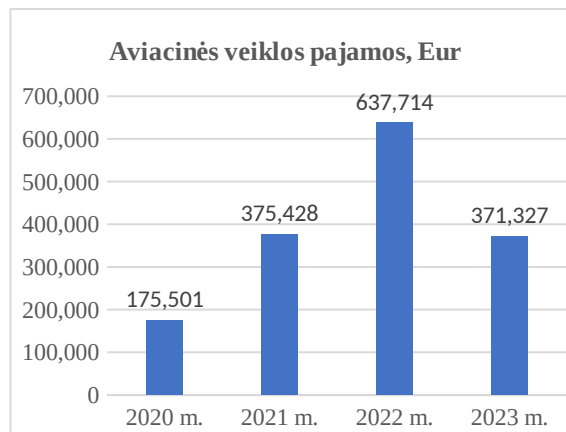
1 pav. Keleivių skaičius 2020-2023 m., tūkst. vnt.



2 pav. Krovinių svoris 2020-2023 m., tonomis



3 pav. Lėktuvų judėjimas 2020-2023 m., vnt.



4 pav. Aviacinės veiklos pajamų dinamika 2020-2023 m., Eur

### 1.3.2. Neaviacinė veikla.

ŠOU neaviacinę veiklą sudaro:

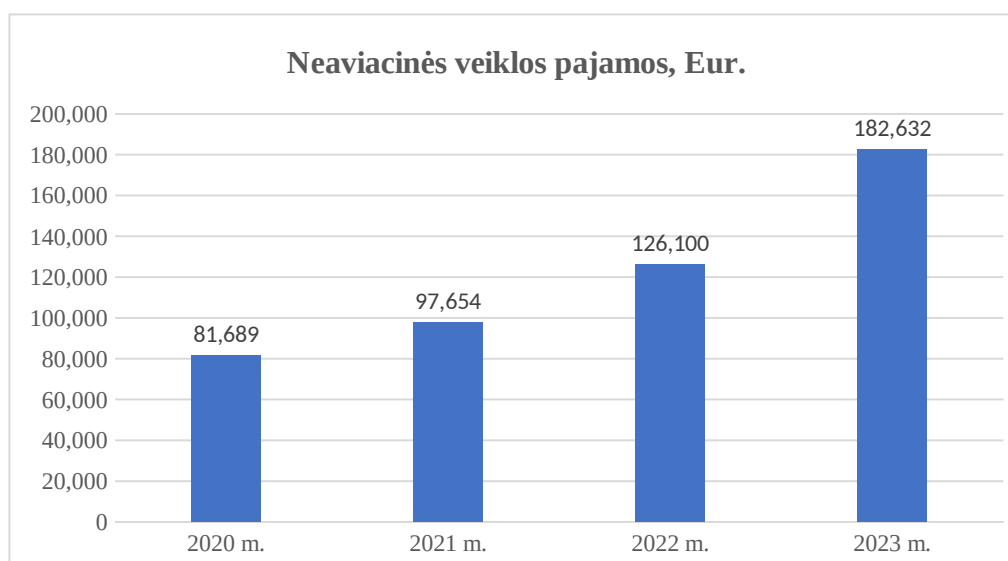
- Žemės sklypo dalių nuoma;
- Angarų nuoma;
- Labai svarbių asmenų (LSA) aptarnavimas.

2018-2022 metų laikotarpiu ŠOU skelbė 4 sklypo dalių aukcionus, kaip ir buvo numatyta strateginiuose veiklos planuose. Visoms sklypo dalims atsirado nuomininkai, pasirašytos ilgalaikės nuomos sutartys.

Penkis angarus, esančius oro uosto teritorijoje, ŠOU valdo patikėjimo teise. Iki 2022 m. kovo mėn. ŠOU turėjo dviejų angarų nuomininkus, tačiau sutartys nuomininkų iniciatyva buvo nutrauktos. 2024 m. angarai bus griaujami ir vietoj jų 2026 metais statomas naujas keleivių terminalas.

LSA nuoma nėra patraukli ir populiari, kadangi privačių ir keleivinių lėktuvų skrydžių judėjimas yra minimalus.

Neaviacinės veiklos pajamų dinamika pateikta 5 pav.:





## 5 pav. Neaviacinės veiklos pajamų dinamika 2020-2023 m., Eur

### 1.4. Strateginiai projektai.

ŠOU veikla vykdoma LR kariuomenės valdomame aerodrome, remiantis galiojančiais įstatymais ir LR Vyriausybės teisės aktais, apibrėžiančiais civilinių skrydžių aptarnavimo kariniame aerodrome veiklą. Minėtame aerodrome yra įsikūrusi NATO oro pajėgų bazė. Atsižvelgus į tai, ŠOU plėtra yra apribota – apibrėžta konkreti teritorija, kurioje ŠOU gali funkcionuoti, todėl planuodama savo strateginius vystymosi projektus, įmonė apsiriboja tik jai priklausančios teritorijos galimybėmis.

Siekiant efektyviau plėtoti Šiaurės Lietuvos regioną ir užtikrinti kuo didesnę naudą jam, 2017 m. Šiaulių miesto savivaldybėje buvo pritarta išnuomoti ŠOU priklausančio žemės sklypo dalis. 2017 m. birželio mėnesį nuomos aukcionas buvo paskelbtas, o spalio mėnesį – laimėtojas, kuriuo tapo UAB „Termicom“ (nuo 2019 m. kovo mėn. nauju pavadinimu UAB „Aviatic MRO“).

2018 m. gegužės mėnesį Šiaulių miesto savivaldybės taryba pritarė investicinei sutarčiai, pagal kurią įsipareigojo sutvarkyti infrastuktūrą, reikalingą investuotojo būsimai UAB „Aviatic MRO“ veiklai, t. y. išvalyti teritoriją nuo statybinių liekanų, privesti miesto komunikacijas (vandentiekį, elektrą ir dujas). 2021 m. gegužės 31 d. buvo užbaigti darbai. Investuotojas veiklą turėjo pradėti 2023 metų pabaigoje. MRO atsiradimas sukurtų pradžioje apie 70 darbo vietų ne trumpiau nei penkeriems metams, padidėtų orlaivių nusileidimas oro uoste, ŠOU gautų papildomų pajamų iš rinkliavų.

Naujų investuotojų atsiradimas ŠOU reikštų naujų darbo vietų sukūrimą, tai būtų nauda miestui per naudojimosi viešosiomis paslaugomis augimą, gyventojų pajamų mokesčių augimą. Tačiau prasidėjęs 2022 m. vasario 24 d. karas Ukrainoje, kurią užpuolė Rusijos karinės pajėgos, tiek Europoje, tiek pasaulyje sudrebino rinkas visuose segmentuose ir verslui tenka persvarstyti savo strategijas bei investicijas. Nepaisant iškilusių iššūkių, susijusių tiek su antžemine, tiek su oro logistika, 2023 metų IV-ame ketvirtyje buvo paskelbtas **2,3 ha** sklypo, esančio už aerodromo perimetro dalies, **nuomos** aukcionas. Tikimasi, kad sudalyvaus investuotojas, kuris pastatys didelį krovinių terminalą, kuriuo galės naudotis logistikos įmonės, gabenančios krovinius tiek antžeminiu, tiek oro transportu.

## II SKYRIUS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinkos veiksnių analizė atliekama siekiant nustatyti veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklai. Aplinkos veiksniai suskirstyti į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai formuoja įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, jiems įmonė gali turėti tiesioginę įtaką. Išorinių veiksnių įmonė nekontroliuoja, jie kuria plėtos galimybes arba kelia pavojus, kuriuos būtina identifikuoti ir suvaldyti.

### 2.1. Vidinių veiksnių analizė.

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

#### ŠOU nustatytos vertę kuriančios veiklos:

- Komeracinė veikla: pardavimai, komunikacija bei rinkodara.
- Orlaivių aptarnavimas ir teikiamų paslaugų kokybės valdymas.

#### Palaikymo funkciją atliekančioms papildomoms veikloms priskiriama:

- Žmogiškųjų išteklių valdymas.

- Finansų valdymas.
- Infrastruktūros valdymas.
- Aviacijos saugos ir saugumo valdymas.

Lentelė 2. ŠOU veiklų detalizavimas pagal funkcijas.

<b>VERTEŲ KURIANČIOS VEIKLOS</b>	
<b>KOMERCINĖ VEIKLA: PARDAVIMAI, KOMUNIKACIJA, RINKODARA</b>	<b>STRATEGINĖ VEIKLA: PROJEKTŲ ĮGYVENDIMIMAS, TECHNOLOGIJŲ VYSTYMAS</b>
– Aviacinės paslaugos	– Oro uosto infrastruktūros plėtros planavimas
– Antžeminio aptarnavimo paslaugų valdymas	– Oro uostui būtinų teritorijų planavimas ir plėtra
– Neaviacinės paslaugos: žemės nuoma, anгарų nuoma, LSA aptarnavimas	
– Kainodaros formavimas	
– Konkursų, aukcionų organizavimas	
– Įmonės išorinės komunikacijos valdymas	
– Žinomumo didinimas	
<b>PALAIKYMO FUNKCIJŲ ATLIEKANČIOS VEIKLOS</b>	
<b>ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS</b>	<b>FINANSŲ VALDYMAS</b>
– Organizacinės struktūros valdymas	– Finansų planavimas
– Darbo santykių valdymas	– Strateginių planų įgyvendinimo finansinė priežiūra ir kontrolė
– Darbuotojų veiklos valdymas	– Įmonės veiklos rezultatų analizė ir kontrolė, veiklos efektyvumo ir ekonomiškumo vertinimas
– Atlygio sistemos sudarymas ir valdymas	– Būhalterinė apskaita
– Darbuotojų ugdymas	– Viešųjų pirkimų vykdymas
– Organizacijos kultūros formavimas	
– Vidinės komunikacijos užtikrinimas	
<b>INFRASTRUKTŪROS IR OPERACIJŲ VALDYMAS</b>	<b>AVIACIJOS SAUGOS IR SAUGUMO VALDYMAS</b>
– Programinės įrangos, tinklo infrastruktūros funkcionalumo užtikrinimas	– Oro uosto apsauga, stebėjimas
– Kompiuterizuotų darbo vietų įrengimas ir priežiūra	– Profesionali darbuotojų, keleivių, krovinių patikra
– Kompiuterinių darbo priemonių išdavimas gir kontrolė	– Veiklos procesų priežiūra aerodrome
– Informacinės saugos užtikrinimas	– Parengtis avarinių situacijų likvidavimui
– Aerodromo infrastruktūros priežiūra	– Kibernetinio saugumo užtikrinimas
– Teritorijos, pastatų, inžinerinių sistemų ir infrastruktūros priežiūra bei vystymas	
– Patalpų ir teritorijos švaros užtikrinimas	
– Dokumentų valdymas	
– Biuro ir kitų administracinių išteklių valdymas	

Strateginiai tikslai ir uždaviniai įgyvendinami pasitelkiant žmogiškuosius, materialinius ir finansinius resursus.

### 2.1.1. Organizacinė struktūra, žmogiškieji ištekliai.

2019 m. rugsėjo mėn. 1 d. įmonėje įsigaliojo nauja organizacinė struktūra, kurią įmonės Valdyba, pritarus akcininkui, patvirtino 2019 m. gegužės mėn. Struktūroje liko viena tarnyba – Aviacinio saugumo – kurioje dirba 10 specialistų, galinčių užtikrinti nenutrūkstamą oro uosto aviacinę veiklą. Toks veiklos sprendimas buvo pasirinktas dėl 2019 m. pradžioje nutrūkusių

krovinių skrydžių, kuriuos vykdė oro uosto partneriai UAB „Rava Cargo“ ir UAB „Rikusta“. Su esamais žmogiškaisiais ištekliais planuojama vykdyti veiklą iki kol atsiras naujos krovinių gabenimo sutartys bei veiklą pradės vykdyti investuotojas UAB „Aviatic MRO“ bei pagal 2021 m. birželio mėn. žemės sklypo dalies nuomos sutartį veiklą pradėsiantis UAB J&C Aero.

Nuosekliai siekiant strateginio tikslo – finansinio įmonės stabilumo - 2022 m. rugsėjo mėnesį Valdyba, pritarus akcininkui, patvirtino struktūroje komercijos vadybininko etatą, kurio pagalba įmonė sieks pritraukti krovinių srautus.

ŠOU žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas artimiausioje 3 metų perspektyvoje išlieka tas pats – investuoti į darbuotojų kvalifikacijos nuolatinį kėlimą, nuolat užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į bendrą įmonės veiklą ir palaikyti lojalumą įmonei per teigiamos aplinkos kūrimą.

Esminiai ilgalaikiai valdymo tikslai:

1. Aukštas darbuotojų įsitraukimas.
2. Efektyvus darbuotojų gebėjimų panaudojimas atliekant pagrindines įmonės veiklas.
3. Vadovaujantys darbuotojai, gebantys identifikuoti kolegų stipriąsias ir silpnąsias puses.
4. Įmonės įvaizdis ir organizacinė kultūra.

### 2.1.2. Finansiniai ištekliai.

Įmonės finansiniai resursai skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidinius resursus sudaro a) apyvartinės lėšos, b) nusidėvėjimas ir amortizacija, c) pelnas (nuostolis). Išorinius finansinius išteklius sudaro: a) dotacijos/negražintini lėšų šaltiniai, b) skolintos lėšos.

Nusidėvėjimas per 2023 m. – 194 986 Eur. (atėmus nusidėvėjimą, susidariusį nuo įgyto iš dotacijų turto per metus – 114 097 Eur, įmonės balanse lieka nusidėvėjimo – 80 889 Eur).

Remiantis sutartimi su Šiaulių miesto savivaldybės administracija, 2023 m. buvo skirta 213,800 Eur – Aviacijos saugumo veiklai.

2016 m. rugpjūčio 31 d. iš UAB „Medicinos bankas“ paimta paskola 142980,54 Eur sumai. Paskola pradėta gražinti 2018 m. kovo mėn. Remiantis sutartimi, paskolą reikėjo gražinti 2021 m. rugpjūčio 10 d., tačiau atsižvelgus į susidariusią prastą finansinę situaciją 2019 m., ŠOU kreipėsi į UAB Medicinos bankas, prašydama atidėti paskolos mokėjimo terminą. Sutartis su UAB Medicinos bankas dėl paskolos mokėjimų atidėjimo pasirašyta 2020 m. sausio mėnesį. Pratešus šį susitarimą gražinimas baigtas 2023 m. sausio 10 d.

### 2.1.3. Materialiniai ištekliai, infrastruktūra.

Įmonės materialiniai resursai, kurie naudojami tikslų ir uždavinių įgyvendinimui, yra įmonės ilgalaikis turtas, kurį sudaro nematerialus turtas ir materialus turtas: žemė, statiniai, transporto priemonės, įrengimai. Oro uosto infrastruktūros pajėgumai ir esami ištekliai detalizuoti 3 lentelėje.

3 lentelė. Oro uosto infrastruktūros pajėgumai ir esami ištekliai

PAJĖGUMAI	MATAVIMO VNT.	SKAIČIUS
Registracijos stalų skaičius	Vnt.	2
Patikros linijų skaičius	Vnt.	3 (2 vnt. rankinio bagažo ir 1 vnt. keleivių bagažo)
Bagažo transportavimo ir patikrinimo sistemos pajėgumas	Vnt./val.	160
Atvykimo bagažo konvejerių atidavimo skaičius	Vnt.	1
Patikėjimo teise valdomi sklypai	Vnt./ha	2/29,8
Patikėjimo teise valdomi statiniai	Vnt./m <sup>2</sup>	8/3745.06
Nuledinimo mašina	Vnt.	2
Transportas	Vnt.	4
Kuro mašinos	Vnt.	1
Antžeminio aptarnavimo įranga: Aviacinių vežimėlių vilkikai	Vnt.	2

PAJĖGUMAI	MATAVIMO VNT.	SKAIČIUS
Aukštakėlis krautuvas	Vnt.	2
Šakinis krautuvas	Vnt.	1
Juostinis bagažo konvejeris	Vnt.	1
Keleivių laipinimo trapas	Vnt.	1
Lėktuvų vilkstys	Vnt.	2
Fekalo išsiurbimo įrenginys	Vnt.	1
Krovinių vežimėliai	Vnt.	37
Orlaivių vilkikas	Vnt.	2
Traktorius	Vnt.	2
Orlaivių antžeminio elektros maitinimo šaltinis	Vnt.	4

Technologinė infrastruktūra yra Lakūnų g. 4 (Keleivių terminalo patalpose) ir Aviacijos g. 5 (moduliniuose konteineriuose). Ją sudaro 4 vnt. informacinių sistemų (įskaitant vaizdo stebėjimo įrangos komplektus), 1 vnt. fizinis ir 1 vnt. virtualus serveris, 4 vnt. kompiuterinio tinklo įrangos punktai, 19 vnt. kompiuterizuotų darbo vietų.

#### **2.1.4. Apskaitos tinkamumas, vidaus kontrolės sistema.**

ŠOU vykdoma apskaita atitinka teisės aktų reikalavimus, auditoriaus išvados patvirtina, kad apskaita vykdoma tinkamai.

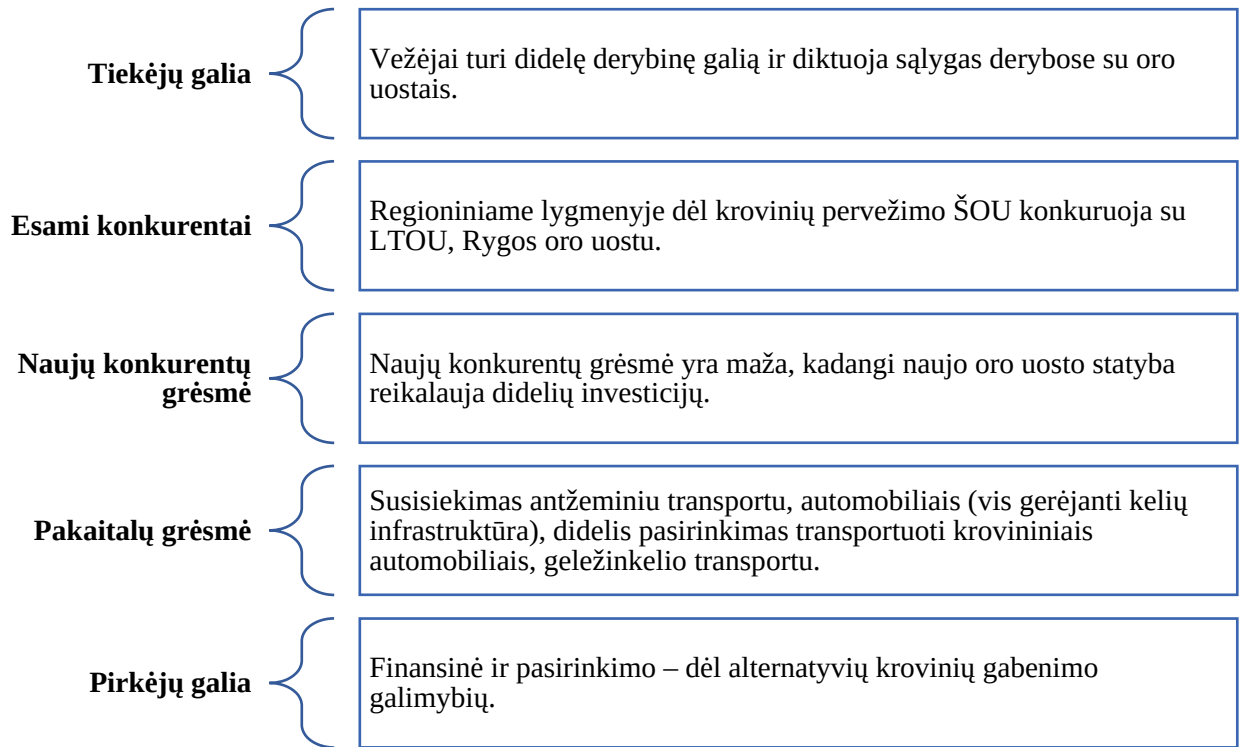
Įmonė siekdama numatytų tikslų, atsižvelgia į akcininkų lūkesčius, analizuoja rizikos veiksnius, laikosi veiklos reguliavimo principų ir reikalavimų, numatytų Lietuvos Respublikos aviacijos įstatyme ir kituose teisės aktuose.

Įmonės vidaus kontrolės procedūros yra užtikrinamos valdybos sprendimais, vidaus politikomis, tvarkomis, taisyklėmis, įsakymais ir kitais dokumentais.

## **2.2. Išorinių veiksnių analizė.**

### **2.2.1. Konkurencinės aplinkos analizė.**

Įmonės konkurenciniam pranašumui reikšmingą įtaką daro ne tik pačios įmonės savybės, bet ir rinkos dalyviai; klientai, tiekėjai, esami ir potencialūs konkurentai, alternatyvias paslaugas teikiančios įmonės. Kitų rinkos dalyvių analizė atliekama pasitelkiant Porterio penkių jėgų modelį (angl. Porter's Five Forces). ŠOU konkurencinių įtakų analizės rezultatai pateikiami 6 pav.

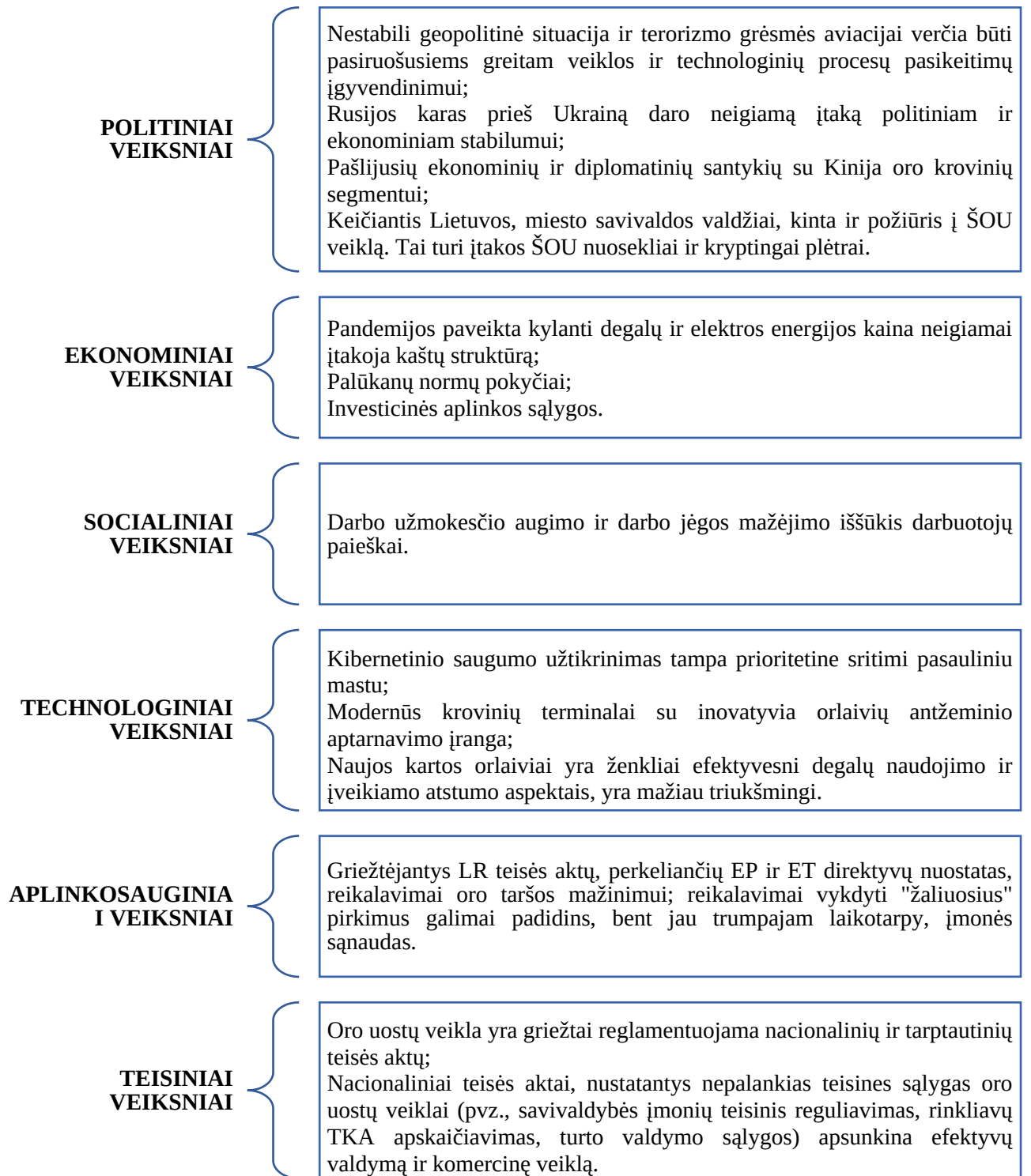


6 pav. ŠOU konkurencinės aplinkos įtakos modelis

### 2.2.2. ŠOU išorinė aplinka.

Siekiant įvertinti ŠOU įtaką turinčius išorinius makroekonominis ir aviacijos sektoriui būdingus išorinius aplinkos veiksnis naudojamas PESTAT (angl. PESTEL) modelis, pagal kurį išorinės aplinkos veiksniai grupuojami į: politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkosaugos ir teisinius veiksnis.

ŠOU išorės aplinkos veiksnių analizės rezultatai pateikiami žemiau, 7 pav.



7 pav. ŠOU išorinės aplinkos veiksniai pagal PESTAT modelį

### 2.3. Kita svarbi informacija.

#### 2.3.1. Investicijos ir jų finansavimo šaltiniai.

2024-2026 m. laikotarpiu bus vykdomos investicijos laikantis sekančių principų:

- Būtinybė atitikti skrydžių saugos ir aviacijos saugumo reikalavimus;
- Savalaikė reakcija į rinkos pokyčius bei atsirandančias galimybes;
- Siekis mažinti neigiamą poveikį aplinkai, tausoti išteklius;
- Turimos infrastruktūros išnaudojimas komercinių paslaugų plėtrai;

- Tolimesnė įmonės veiklos plėtra.  
Planuojamų investicijų pagrindiniai tikslai:
- Esamos infrastruktūros efektyvus išnaudojimas, sutelkiant dėmesį į paslaugos kokybės gerinimą;
- Aviacijos saugumo kokybės ir aptarnavimo gerinimas.

4 lentelė. ŠOU 2024-2026 m. planuojamos investicijos ir finansavimo šaltiniai

NR.	PROJEKTAI	2024 m.	2025 m.	2026 m.	VISO:	LĖŠOS
1.	Vaizdo stebėjimo sistemos plėtra ir modernizavimas		50 000		50 000	Savivaldybės biudžeto lėšos
2.	Aviacijos saugumo kontrolės (stacionaraus) posto projektas	12 000			12 000	Įmonės lėšos
3.	Savaeigiai keleivių laipinimo laiptai	18 000			18 000	Įmonės lėšos
4.	Introskopas	50 000			50 000	Įmonės lėšos (lizingo būdu)
5.	Traktorius penkių metų išperkamąja nuoma, kurio vertė 120.9 tūkst. eurų	20 409	20 924	21 454	62 787	Įmonės lėšos (lizingo būdu)
6.	Kuro užpylimo ir išsiurbimo iš orlaivių automobilis	300 000			300 000	Įmonės arba savivaldybės biudžeto lėšos, kitos lėšos
7.	Mažo kiekio sprogmenų matavimo įrenginys			60 000	60 000	Įmonės lėšos
8.	Angarų griovimo darbai	100 000			100 000	Savivaldybės biudžeto ar kitos lėšos
9.	Naujo multifunkcinio terminalo techninio projekto parengimas		100 000		100 000	Savivaldybės biudžeto ar kitos lėšos
10.	Naujo multifunkcinio terminalo statybos ir automobilių aikštelės įrengimo darbai			1 000 000	1 000 000	Savivaldybės biudžeto ar kitos lėšos
	<b>Viso:</b>	<b>500 409</b>	<b>170 924</b>	<b>1 081 454</b>	<b>1 752 787</b>	

### 2.3.2. Komeracinė veikla: pardavimai, komunikacija, rinkodara.

Nors SĮ ŠOU yra pelno siekianti įmonė ir komercinės veiklos funkcijos yra būtinos siekiant užtikrinti finansinį bei veiklos stabilumą, tvarumą bei nuoseklų augimą, tačiau dėl prastos infrastruktūros būklės, buvo sudėtinga rasti partnerių, kurie organizuotų krovinius skrydžius į ŠOU. Tačiau investicinės sutarties tarp Šiaulių savivaldybės ir UAB Aviacic MRO pagrindu, 2020 m. buvo pradėti B riedėjimo tako rekonstrukcijos darbai bei naujojo B perono statyba, statybos darbai užbaigti 2021 m. gegužės 31 d. Atsiradus tvarkingai infrastruktūrai, galimybės ženkliai padidės naujų partnerių pritraukimui. ŠOU 2020 m. įvykdė viešąjį pirkimą komunikacijos ir viešinimo paslaugai įsigyti. Pasirašyta sutartis su komunikacijos agentūra UAB „Idea Prima“.

Žiniasklaidoje bei socialiniuose tinkluose nuolat pateikiama informacija apie ŠOU, tai didina ŠOU žinomumą bei plečia galimybes pasiekti kuo didesnę tikslinę auditoriją.

Komercinė ŠOU veikla apima šias funkcijas:

- Pardavimų veikla: aviacinės ir neaviacinės paslaugos;
- Palaikomoji veikla: komunikacija ir rinkodara.

Pagrindinis ŠOU aviacinės veiklos tikslas – krovinių skrydžių didinimas. Šiai plėtrai skatinti reikalinga lanksti ir patraukli rinkliavų sistema bei glaudus bendradarbiavimas su Šiaulių miesto savivaldybe, asocijuotomis verslo struktūromis, kitomis skrydžių plėtra suinteresuotomis šalimis.

Pagrindiniai komunikacijos ir rinkodaros tikslai:

- kasdienis išorinės komunikacijos palaikymas ir įvaizdžio formavimas;
- ŠOU pristatymas ir žinomumo didinimas tiksliniuose renginiuose;
- ŠOU žinomumo didinimas Lietuvoje ir kitose šalyse.

### **2.3.3. Strateginė veikla: projektų įgyvendinimas, technologijų vystymas.**

SĮ ŠOU savo veiklą vykdo, remdamasi LRV nutarimu Nr. 1355, kuriame aprašomi karinio aerodromo civiliniams skrydžiams aptarnauti principai. Šio nutarimo pagrindu, Lietuvos kariuomenė turi suteikti visą infrastruktūrą, reikalingą civiliniams orlaiviams aptarnauti. Iki 2015 metų pabaigos ŠOU turėjo panaudos sutartis, kurių pagrindu naudojosi LK turtu, t. y. angarais ir peronu A. Pasibaigus toms sutartims, jų pratęsimas tapo nebeįmanomas, kadangi pasikeitė LR Valstybės ir savivaldybių turto naudojimo ir disponavimo juo įstatymo nuostatos. Parengtas papildytas LRV nutarimo Nr.1355 projektas buvo pateiktas Vyriausybei, kuris 2020 m. balandžio mėn. 1 d. buvo patvirtintas. Jo pagrindu birželio mėn. 3 d. 10-iai metų buvo pasirašyta infrastruktūros nuomos sutartis tarp LR kariuomenės ir ŠOU.

Turtinių santykių su kariuomene įteisinimas leis ŠOU pagerinti perono A kokybę, o tai padės pritraukti komercinius krovinius skrydžius.

2018 m. pasirašius sutartį su investuotoju UAB „Aviatic MRO“, sklypo dalys, kurios buvo išnuomos aukciono būdu šiai įmonei, turi būti paruoštos jos veiklai vykdyti. 2021 m. II-ame pusmetyje įrengtas naujas peronas, kuriuo naudotis galės ne tik investuotojas, bet ir visos avialinijos, gabenančios krovinius ar kitais tikslais atskrendančios į ŠOU.

2020 m. gruodžio mėn. ŠOU paskelbė D sklypo dalies nuomos aukcioną, tam, kad galėtų pritraukti kitus investuotojus ir susitvarkyti teritorijas strateginei veiklai vykdyti. 2021 m. vasario 18 d. aukciono nuomos komisija pripažino dokumentus pateikusių įmonę aukciono dalyviu ir laimėtoju, o 2021 m. birželio mėnesį buvo pasirašyta žemės sklypo dalies nuomos sutartis.

2021 m. lapkričio mėnesį paskelbtas paskutinės sklypo dalies aerodromo viduje aukcionas, o gruodžio mėnesį pasirašyta žemės sklypo dalies nuomos sutartis, tai reiškia, kad ŠOU savo strateginį tikslą 2021 m. pasiekė – išnuomoti likusią sklypo dalį veiklos plėtrai.

2025 m. kovo 4 d. baigiasi administracinio pastato- keleivių terminalo Lakūnų g. 4 panaudos sutartis. LR Krašto apsaugos ministerija informavo, kad po panaudos sutarties pabaigos, pastatą ŠOU galės nuomotis.

2024 m. bus inicijuotos viešo pirkimo procedūros angarų griovimo darbams įvykdyti. Naujo multifunkcinio terminalo techninio projekto parengimo, planuojamo 2025 metais ir statybos rangos darbų (planuojamų 2026 m.) viešuosius pirkimus organizuos savivaldybė, tačiau bus betarpiškai bendradarbiaujama teikiant reikalingus duomenis ir prižiūrint vykdomus projektus (planuojamų investicinių projektų finansavimo planą žr. lentelėje Nr. 4).

### **2.3.4. Palaikymo funkciją atliekančios papildomos veiklos.**

- *Žmogiškųjų išteklių valdymas* apima įmonės personalo valdymo politikos principus bei veiksmus jiems įgyvendinti, organizacinės struktūros efektyvinimą ir hierarchijos mažinimą. Įmonė, deja, neturi motyvacijos sistemos, nefinansinio ir emocinio atlygio principų. Šios sistemos



parengimas yra vienas iš veiklos prioritetų. Pagrindinis žmoniškųjų išteklių valdymo iššūkis – nepaisant ribotų finansinių galimybių, aukštos kompetencijos įmonėje užtikrinimas.

- *Finansų valdymas* užtikrina įmonės strateginių tikslų įgyvendinimą, išteklių valdymą ir tinkamą pagrindinių funkcijų atlikimą. Nesant nuo įmonės nepriklausančių nukrypimų rinkoje (pvz., vežėjų bankrotai, embargas prekėms, kariniai konfliktai ir t.t.), ŠOU turi užtikrinti prognozuojamas ir stabilias pajamas. Dalis ŠOU kaštų yra fiksuoti, t. y. patiriami nepriklausomai nuo veiklos apimčių, todėl augančios pajamos gerina įmonės finansinius rezultatus; iš kitos pusės, įmonė negali greitai reaguoti į krentančias pajamas ir todėl gali susidurti su finansiniais sunkumais.

- *Infrastruktūros ir operacijų valdymo* tikslas – užtikrinti sklandų, patikimą, nepertraukiamą ir efektyvų infrastruktūros funkcionavimą viso orlaivių ir keleivių aptarnavimo ciklo metu. Viena iš siektinų infrastruktūros plėtros kryptių – naujo, efektyvaus ir modernaus krovinių aptarnavimo terminalo statybos. Turint krovinių terminalą, būtų galima efektyviau aptarnauti krovinius skrydžius. Siektinas rezultatas - įsigyti trūkstantis įrangos orlaivių antžeminiam aptarnavimui, palaipsniui pakeičiant esamą įrangą į aplinkai draugišką (laikantis „žaliojo kurso“ politikos), 2026 metais naujajame keleivių terminale įrengti saulės kolektorius elektros energijos gamybai.

- *Aviacijos saugos ir saugumo* darbuotojai formuoja aviacijos saugos ir saugumo politiką, kokybės kontrolės funkcijas, įslaptintos informacijos valdymą, darbuotojų nepriekaištingos reputacijos tikrinimą. Įmonės darbuotojai įgyvendina aviacijos saugumo reikalavimus vykdydami asmenų ir keleivių, jų daiktų, transporto priemonių, krovinių tikrinimo, patruliavimo ir patekimo kontrolės oro uoste funkcijas. Aviacijos saugumo pagrindinis tikslas – užtikrinti aviacijos saugumo reikalavimų įgyvendinimą, apsaugant civilinę aviaciją nuo neteisėtos veikos aktų. Aviacijos saugumo valdymas atliekamas griežtai laikantis nacionalinių, Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (ICAO) ir Europos Bendrijos teisės aktų, reglamentuojančių aviacijos saugumo priemonių įgyvendinimą. Šių reikalavimų nesilaikymas gali nulemti oro uosto veiklos apribojimus ar net visišką sustabdymą. Aviacijos saugumo funkcijas atlieka TKA sertifikuoti oro uosto darbuotojai. Aviacijos saugos funkcijas atlieka saugos mokymus praėjęs ir įgijęs TKA patvirtintą sertifikatą darbuotojas.

## 2.4. SSGG analizė.

Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka ŠOU veiklai apibendrinama SSGG lentelėje, kur veiksniai priskiriami stiprybėms (vidiniai veiksniai), silpnybėms (vidiniai veiksniai), galimybėms (išoriniai veiksniai) ir grėsmėms (išoriniai veiksniai).

5 lentelė. SSGG analizės apibendrinimas

	STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<b>KOMERCINĖ VEIKLA: PARDAVIMAI, KOMUNIKACIJA, RINKODARA</b>	Patraukli aviacinių paslaugų kainodara ir nuolaidų sistema.	Mažas ŠOU žinomumas; Savivaldybės įmonės statusas riboja neaviacinių paslaugų pajamų didinimo galimybes, sudėtingos ir ilgos turto nuomos procedūros, draudžiama dalyvauti jungtinėje veikloje.
<b>STRATEGINĖ VEIKLA: PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMAS IR TECHNOLOGIJŲ VYSTYMAS</b>	Naudojamos technologijos užtikrina bazinius poreikius bei sklandžią veiklą; Žemės nuosavybės turėjimas aerodromo teritorijoje suteikia galimybę vykdyti strateginės plėtros projektus.	Ilgai trunkantys infrastruktūros ir technologijų projektų įgyvendinimui reikalingi viešieji pirkimai; ŠOU apyvartinių lėšų trūkumas apsunkina investicinių projektų įgyvendinimą.
<b>ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS</b>	Aiškūs ir dokumentuoti žmoniškųjų išteklių valdymo procesai ir procedūros; Sisteminis darbuotojų mokymas kvalifikacijai užtikrinti.	Motyvacinės sistemos nebuvimas; Ribotos finansinės galimybės aukštos kvalifikacijos specialistų pritraukimui.
<b>FINANSŲ VALDYMAS</b>	Prognozuojami pajamų šaltiniai,	Praėjusių laikotarpių (iki 2020 m.)

	kontroliuojamos sąnaudos.	neigiamas balansas trukdo skolintis pinigų investicijoms.
<b>INFRASTRUKTŪROS IR OPERACIJŲ VALDYMAS</b>	Turima infrastruktūra užtikrina sklandų veiklos valdymą.	Didelių eksploatacinių sąnaudų reikalaujanti infrastruktūra
<b>AVIACIJOS SAUGOS IR SAUGUMO VALDYMAS</b>	Kompetentingi ir kvalifikuoti darbuotojai bei valdymo struktūra ir reikalavimus atitinkanti įranga.	Aviacijos saugos ir saugumo reikalavimų nesilaikymas gali lemti oro uosto veiklos apribojimą ar net stabdymą.
	<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
<b>TIEKĖJŲ GALIA</b>	Veterinarinio sandėlio buvimas suteikia galimybę pritraukti specifinių krovinių vežėjus.	Konkurencija regione daro ypatingą spaudimą dėl kaštų.
<b>ESAMI KONKURENTAI</b>	Geroji patirtis. Triukšmo apribojimo nebuvimas. Ilgiausias takas regione; Paslaugų teikimas 24/7 pagal poreikį.	Rygos oro uosto įgyvendintas strateginis planas tapti regioniniu Cargo uostu 2020; Augančios LTOU krovinių tendencijos (KUN).
<b>NAUJŲ KONKURENTŲ GRĖSMĖ</b>	-	-
<b>PAKAITALŲ GRĖSMĖ</b>	Integruoti susisiekimo sprendimai, apjungiantys kelias transporto rūšis.	Geležinkelio ir kelių infrastruktūros naudojimas krovinių pervežimams mažina pervežimo oro transportu patrauklumą dėl didelių kaštų.
<b>PIRKĖJŲ GALIA</b>	Tam tikrų prekių greito pristatymo poreikis skatina pasirinkti oro kelius.	Jautrumas kainai.
<b>POLITINIAI VEIKSNIAI</b>	Žinomumo didinimas diplomatinėmis misijomis metu. Politinis pritarimas plėtrai ir investicijoms.	Kasmetinės ekonominė logika nepagrįstos įmokos aviacijos veiklą reguliuojančiai institucijai.
<b>EKONOMINIAI VEIKSNIAI</b>	Investuojant į ŠOU, kaip krovinių oro uosto, žinomumo didinimą pasauliniu mastu, didėtų krovinių apimtys.	Sulėtėjus ekonomikos augimui arba prasidėjus nuosmukiui gali ženkliai mažėti verslo (mažinamos sąnaudos) poreikis transportavimui oro keliu.
<b>SOCIALINIAI VEIKSNIAI</b>	-	-
<b>TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI</b>	Infrastruktūros ir įrangos nuoma vietoje įsigijimo bei paslaugų nuoma.	Veiklos ribojimas dėl įrangos neatitikimo reglamentams. Neefektyvus orlaivių ir krovinių aptarnavimas dėl nudėvėtos/neturimos įrangos.
<b>APLINKOSAUGINIAI VEIKSNIAI</b>	Aplinkai draugiškų transporto priemonių įsigijimas; Atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas įmonės veikloje.	NATO ir kitų orlaivių didėjančių skrydžių kiekis kelia triukšmo lygį; Kylantys reikalavimai „žaliajai“ aviacijos veiklai kelia sąnaudų augimo riziką.
<b>TEISINIAI VEIKSNIAI</b>	Inicijuoti teisės aktų keitimą įmonės naudai.	Besikeičiantys teisės aktai ir kiti įmonės veiklą reglamentuojantys dokumentai iššaukia nuolatinių investicijų ir veiklos procesų keitimo poreikį.

ŠOU koncentruojasi į identifikuotą galimybių išnaudojimą, pasitelkiant organizacijos turimas stiprybes. Įmonė skiria dėmesį nustatytoms silpnėms sritims, t. y. numatomos konkrečios veiklos, kaip stiprinti probleminius aspektus (dalis silpnų traktuojamos kaip rizikos).

Pagrindinės rizikos ir jų valdymo priemonės skyriuje „Galimi pavojai ir jų valdymas“.

Į SSGG analizės rezultatus atsižvelgiama nustatant įmonės strateginės plėtros kryptis, tikslus ir uždavinius (žr. skyrių „Strateginiai uždaviniai, veiksmai ir jų matavimo rodikliai“).

### III SKYRIUS

## ŠOU MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

<b>ŠOU MISIJA</b>	sudaryti palankias sąlygas logistikos ir oro bendrovėms veikti Šiaulių oro uoste ir nuolat užtikrinti antžeminių paslaugų efektyvumą bei kokybę.
<b>ŠOU VIZIJA</b>	tapti patikimu ir nuosekliai augančiu kroviniu oro uostu regione.
<b>VERTYBĖS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atsakomybė</li> <li>2. Tarpusavio pagalba ir pagarba</li> <li>3. Veiklos kokybė</li> <li>4. Efektyvumas ir profesionalumas</li> </ol>

Įmonės vizijos įgyvendinimui išskirtos keturios strateginės veiklos kryptys (žr. 6 lentelėje):

6 lentelė. ŠOU strateginės veiklos kryptys

I kryptis	II kryptis	III kryptis	IV kryptis
Teikiamų paslaugų kokybė	Efektyviai valdoma aplinka per paslaugų plėtrą	Finansinis stabilumas	Abipusė vertė tarp įmonės ir darbuotojo

\*Strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių ir lėšų joms įgyvendinti lentelė pateikiama Priede Nr. 1

Įgyvendinant ŠOU veiklos viziją ir veiklos kryptis, įmonė vadovaujasi darnaus vystymosi (angl. sustainable development) principais ir siekia integruotai valdyti bei suderinti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius veiksnius savo veikloje.

## IV SKYRIUS

### STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, PRIEMONĖS IR JŲ VERTINIMO RODIKLIAI, FINANSINĖS PROGNOZĖS IR RIZIKA

#### 4.1. Strateginiai tikslai, uždaviniai, priemonės ir jų vertinimo rodikliai, finansinės prognozės.

Kartu su ŠOU 2024–2026 m. strateginiu veiklos planu prieduose pateikiami: tikslų, uždavinių, priemonių, priemonių lėšų ir vertinimo kriterijų suvestinė lentelė; ŠOU 2020–2023 metų ir prognozuojamų 2024–2026 metų pelno (nuostolių) ataskaita (FP-1); ŠOU 2020–2023 metų ir prognozuojamų 2024–2026 metų balanso ataskaita (FP-2); ŠOU 2020 – 2023 metų ir prognozuojamų 2024–2026 metų finansinių rodiklių ataskaita (FP-3); ŠOU prognozuojamų 2024–2026 metų investicijų ir jų finansavimo šaltinių ataskaita (FP-7).

7 lentelė. ŠOU strateginiai tikslai ir rodikliai

STRATEGINĖS KRYPTYS	STRATEGINIAI TIKSLAI	RODIKLIAI	RODIKLIŲ MATAVIMO VIENETAI	ATSAKINGI UŽ ĮGYVENDINIMĄ
<b>1. Teikiamų paslaugų kokybė</b>	Gerinti visų teikiamų paslaugų kokybę	Įrangos įsigijimas; Infrastruktūros įrengimas	Vnt.	Aviacijos saugumo skyrius
<b>2. Paslaugų plėtra</b>	Plėsti nuomos paslaugas; Didinti ŠOU	Išnuomota infrastruktūra; Susitikimai,	Vnt.	Administracija

	žinomumą	konferencijos, forumai; informacijos sklaida žiniasklaidoje ir soc. tinkluose		
<b>3. Finansinis stabilumas</b>	Užtikrinti finansinių rodiklių gerinimą	Veiklų pelningumo augimas	Proc.	Administracija
<b>4. Abipusė vertė tarp įmonės ir darbuotojo</b>	Didinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą per teigiamos darbo aplinkos kūrimą	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Vnt.	Administracija

\*\*Strateginių tikslų, uždavinių ir priemonių ir lėšų joms įgyvendinti lentelė pateikiama Priede Nr. 1

#### 4.2. Finansinės prognozės.

ŠOU finansinės prognozės 2024-2026 m. sudarytos atsižvelgiant į:

- Praeitų laikotarpių finansinius duomenis ir jų pokyčių tendencijas;
- Aviacinės ir neaviacinės veiklos įtaką, kuria vadovaujantis prognozuojami įmonės veiklos rodikliai, pajamų ir sąnaudų struktūrą bei jų apimtis;
- Įmonės infrastruktūros būklę ir jos plėtros poreikius (sudaromas investicijų planas);
- Įmonės turimus išteklius, prisiimtus išsipareigojimus, prognozuojamus balansinius pokyčius, išorinio finansavimo šaltinių poreikį;
- Makroekonominės tendencijas;
- Efektyvumo ir ekonomiškumo principus.

2020 – 2023 m. skrydžių ir krovinių/keleivių skaičius bei prognozės 2024-2026 m. duomenys pateikti 8 lentelėje:

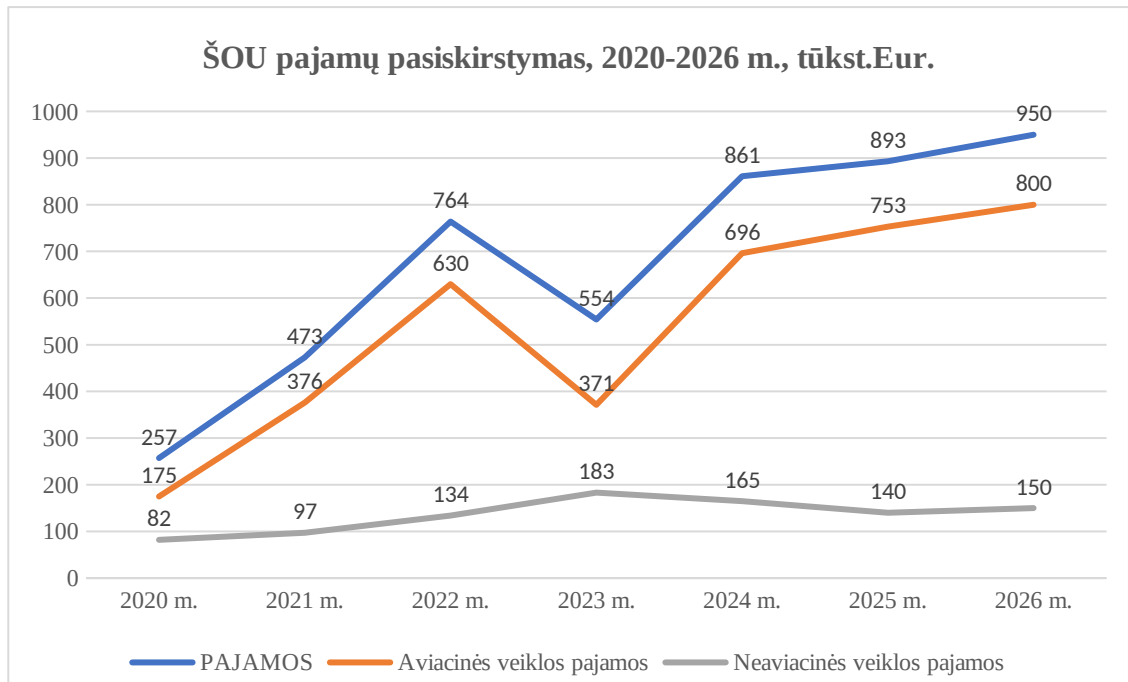
8 lentelė. 2020-2023 skrydžių ir krovinių/keleivių skaičius bei prognozės 2024-2026 m.

	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Keleivių sk., tūkst.	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7	0,75	0,7
Krovinių svoris, t.	39	0	0	73	8	10	10
Lėktuvų judėjimas	63	36	42	45	48	50	50

##### 4.2.1. Pajamų prognozės.

ŠOU pajamų prognozės 2024-2026 m. sudarytos laikantis tokių prielaidų:

- Teigiama įtaka aviacinės veiklos pajamoms dėl kainodaros pasikeitimų;
- Teigiama įtaka neaviacinės veiklos pajamoms dėl vykdomų ir vykstančių plėtros projektų žemės nuomos veikloje;
- Dalies pajamų praradimas dėl turtinių santykių su LR Kariuomene įsiteisinimo – nuomos ir priežiūros mokesčiai už turto naudojimąsi (Peronu A, B riedėjimo taku, angarais 5, 6, 7 ir 8). ŠOU pajamos pateiktos 8 pav.:

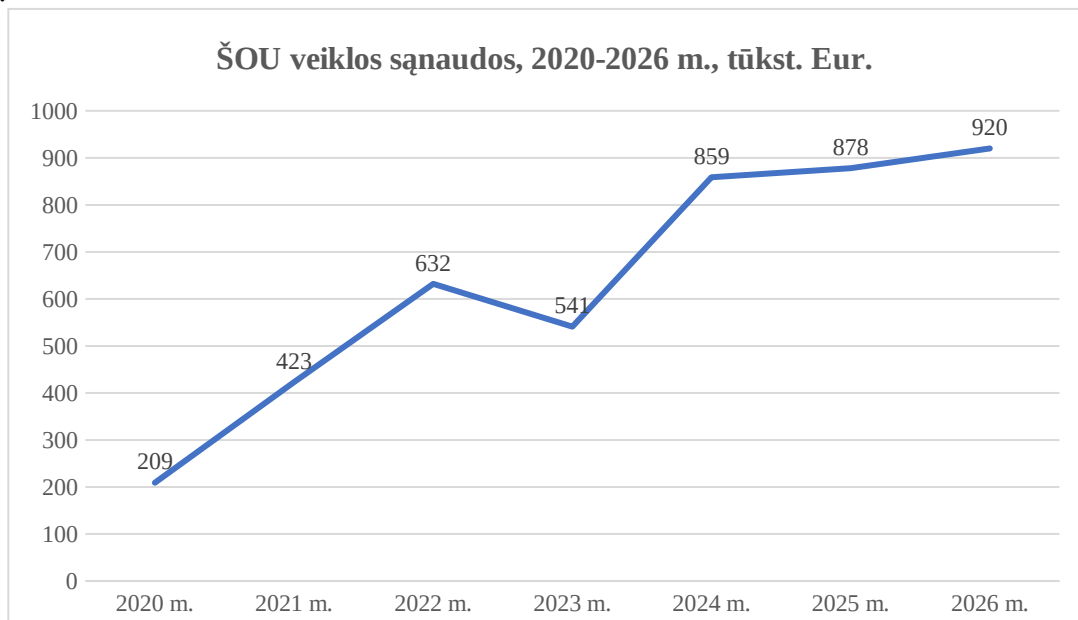


**8 pav. ŠOU pajamos 2020-2026 m. laikotarpiu, tūkst. Eur**

#### 4.2.2. Sąnaudų prognozės.

ŠOU sąnaudų prognozės 2024-2026 m. sudarytos laikantis tokių prielaidų:

- Planuojamas stabilus darbo užmokesčio fondas;
  - Įvertintas būtiniausių veiklų sąnaudų padidėjimas;
  - Įvertintas papildomas sąnaudų poreikis siekiant užtikrinti privalomuosius reikalavimus.
- ŠOU sąnaudos pateiktos 9 pav.



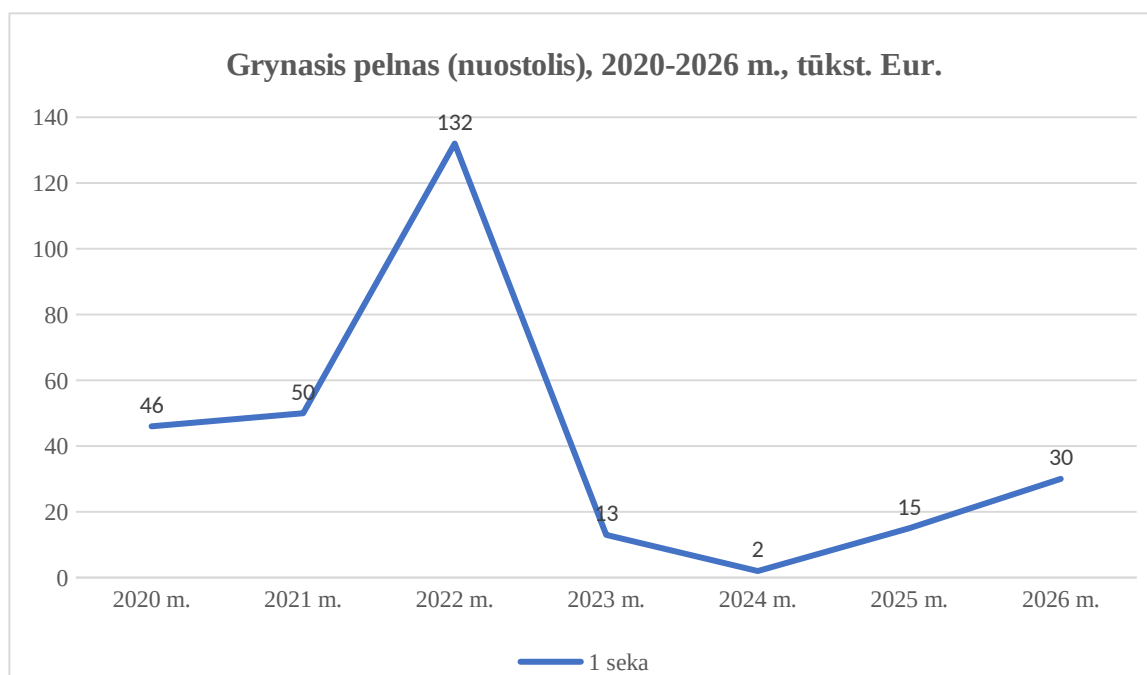
**9 pav. ŠOU sąnaudos 2020-2026 m. laikotarpiu, tūkst. Eur**

#### 4.2.3. Veiklos rezultatai.

ŠOU 2023 metus užbaigs pelningai. Tam įtakos turėjo išlikęs finansavimas aviacijos saugumo funkcijai užtikrinti bei atsiradusi galimybė gauti neplanuotų aviacinių pajamų, kurios

atsirado iš pratęstų sutarčių su GetJet Airlines, Aviatic MRO bei naujai sudarytos J&C Aero už orlaivių ilgalaikį parkavimą bei antžemines paslaugas.

ŠOU grynasis pelnas (nuostolis) 2020-2026 m. laikotarpiu pateiktas 10 pav.:



10 pav. ŠOU grynasis pelnas (nuostolis) 2020-2026 m. laikotarpiu, tūkst. Eur

9 lentelė. ŠOU balansas 2020-2026 m., tūkst. Eur

Metai	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>STRAIPSNIAI</b>							
<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	1562	1379	1542	5045	5080	4990	4834
<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	122	182	258	544	364	517	445
<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai</b>	72	85	125	300	158	167	140
<b>ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SAŃAUDOS</b>	7	19	28	29	5	3	1
<b>TURTO IŠ VISO</b>	1691	1580	1828	5618	5449	5510	5280
<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>	1075	1125	1275	4963	4966	4981	5012
<b>DOTACIJOS</b>	403	268	336	222	327	372	178
<b>MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	213	187	235	433	156	157	90
<b>PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	48	35	84	48	71	40	30
<b>Finansinės skolos</b>	48	35	84	48	71	90	70
<b>PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR</b>	165	152	151	386	85	117	60

Metai	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>STRAIPSNIAI</b>							
<b>ĮSIPAREIGOJIMAI</b>							
Finansinės skolos	68	47	40	37	21	31	10
<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO</b>	1691	1580	1828	5618	5449	5510	5280

10 lentelė. ŠOU pelno (nuostolio) ataskaita 2020-2026 m., tūkst. Eur

Metai	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>STRAIPSNIAI</b>							
<b>PAJAMOS</b>	257	473	764	554	861	893	950
Aviacinės veiklos pajamos	175	376	630	371	696	753	800
Neaviacinės veiklos pajamos	82	97	134	183	165	140	150
<b>VEIKLOS SĄNAUDOS IŠ VISO</b>	209	423	632	541	859	878	920
Komandiruočių sąnaudos	0	0	2	10	6	4	6
Darbuotojų mokymo sąnaudos	8	20	3	8	4	4	4
Palūkanų sąnaudos	3	2	3	2	2	3	3
Nusidėvėjimas	52	48	63	81	242	242	242
<b>EBITDA</b>	103	102	200	97	247	262	277
<b>EBITDA marža, proc.</b>	40,08	21,56	26,14	17,45	28,57	29,34	29,16
<b>Pelnas prieš apmokestinimą</b>	48	52	156	14	3	17	32
<b>Pelno mokestis</b>	2	2	2	1	1	2	2
<b>Grynasis pelnas (nuostolis)</b>	46	50	132	13	2	15	30

#### 4.3. Galimi pavojai (rizikos) ir jų valdymas.

ŠOU, kaip ir bet kuri kita įmonė, susiduria su neapibrėžtomis situacijomis, todėl svarbu nusistatyti tikslingus ir išankstinius veiksmus toms situacijoms suvaldyti. Tuo tikslu reikia atsakingai planuoti, kad pavojai turėtų pačią mažiausią – minimalią įtaką įmonei.

Vadovaujantis COSO ERM (angl. *Enterprise Risk Management*) modeliu, ŠOU rizikos grupuojamos į sekančias rizikas:

1. **Strateginės rizikos**, darančios tiesioginę įtaką įmonės tikslų ir uždavinių įgyvendinimui
2. **Operacinės rizikos**, susijusios su efektyviu resursų panaudojimu
3. **Patikimumo rizikos**, susijusios su informacijos ir ataskaitų patikimumu, nepertraukiamos veiklos užtikrinimu
4. **Atitikties rizikos**, susijusios su įmonės veiklos atitikimu reglamentuojantiems teisės aktams.

Visos rizikos ir jų suvaldymo veiksmai pateikiami 11 lentelėje. Jas reikalinga nuolat stebėti ir vertinti, bei pateikiamą sąrašą atitinkamai pildyti ir atnaujinti.

11 lentelė. Visos rizikos ir jų suvaldymo veiksmai.

<b>RIZIKA</b>	<b>RIZIKOS LYGIS</b>	<b>TERMINAS RIZIKAI SUVALDYTI</b>	<b>RIZIKOS POVEIKIS</b>	<b>RIZIKOS VALDYMAS</b>	<b>ATSAKINGI UŽ RIZIKOS VALDYMĄ</b>
<b>STRATEGINĖS RIZIKOS</b>					
Investicinio projekto vėlavimas	Aukštas	2024-07-01	Negautos pajamos už orlaivių aptarnavimą	Glaudus bendradarbiavimas su savivaldybės administracija ir investuotoju – savalaikis galimai atsirandančių problemų sprendimas	Direktorius  Aviacijos saugumo tarnyba
Geopolitinės aplinkos nestabilumas	Aukštas	Neapibrėžtas dėl geopolitinės situacijos nuolatinių pokyčių	Krovinių srautų sumažėjimas, negautos pajamos	Plėsti skrydžių žemėlapi	Direktorius  Komercijos vadybininkas
<b>OPERACINĖS RIZIKOS</b>					
Vėluojantys viešieji pirkimai	Žemas		Rizika nespėti įgyvendinti projektų dėl procedūrų lėtumo (ypač didelių apimčių pirkimų)	Turėti detalų pirkimų planą ir kontroliuoti iniciavimą numatytu laiku; Skirti didelį dėmesį pirkimų dokumentacijos kokybei	Viešųjų pirkimų projektų vadovas
Antžeminio aptarnavimo veiklos neefektyvumas	Vidutinis		Nuostolingai veikianti funkcija, neigiamai veikianti veiklos rezultatus	Nuolat vykdyti veiklos monitoringą, atlikti analizes, susijusias su priežastinio ryšio nustatymu	Direktorius  Buhalterija
Komercijos tarnybos panaikinimas	Vidutinis	2024-09-01	Nekylanti skrydžių statistika, nedidėjanti sutarčių dėl skrydžių apimtis, o pasekmė - nedidėjančios pajamos	Skirti daugiau lėšų ŠOU žinomumui didinti, kiek įmanoma daugiau atstovauti ŠOU parodose, konferencijose, seminaruose, susijusiuose su aviacine veikla	Direktorius
<b>PATIKIMUMO RIZIKOS</b>					
Netikslus biudžeto sudarymas;	Vidutinis		Įtraukus į biudžetą nepagrįstas	Atidžiai ir metodiškai parengti biudžetą	Direktorius



<b>RIZIKA</b>	<b>RIZIKOS LYGIS</b>	<b>TERMINAS RIZIKAI SUVALDYTI</b>	<b>RIZIKOS POVEIKIS</b>	<b>RIZIKOS VALDYMAS</b>	<b>ATSAKINGI UŽ RIZIKOS VALDYMĄ</b>
biudžeto nesilaikymas			sąnaudas ir/arba neįtraukus būtinų sąnaudų, nesilaikant planinių pajamų ir sąnaudų gali būti neracionaliai panaudotos organizacinės lėšos	ir užtikrinti jo laikymąsi; Nustatyti konkrečius reikalavimus išlaidų pagrįstumui siekiant įtraukti jas į biudžetą; Sistemiškai atlikti biudžeto įgyvendinimo kontrolę ir esant poreikiui ją patikslinti	Buhalterija
<b>ATITIKTIES RIZIKOS</b>					
Savalaikis TKA nustatytų neatitikčių nepašalinimas	Aukštas	Du kartus per metus vykdomi TKA auditai nustato terminus trūkumams pašalinti	Apribota oro uosto veikla, sumažėjusios pajamos, kenkimas organizacijos įvaizdžiui	Paskirti už trūkumų šalinimą atsakingus asmenis; Sudaryti trūkumų šalinimo planus ir skirti išteklius jų įgyvendinimui; Nuolat kontroliuoti trūkumų šalinimo priemonių įgyvendinimą	Aviacijos saugumo skyriaus vadovas
Aviacijos saugos ir saugumo reikalavimų nesilaikymas	Vidutinis	Nuolatinis monitoringas	Nesilaikant saugos ir saugumo reikalavimų gali būti apribota oro uosto veikla	Oro uosto saugos ir saugumo reikalavimus nustatančios dokumentacijos parengimas, suderinimas ir jų laikymosi užtikrinimas	Aviacijos saugumo skyriaus vadovas  Aviacinės saugos specialistas
Aplinkosauginių reikalavimų nesilaikymas	Žemas	Aviacijos sektoriui keliami reikalavimai turi būti įgyvendinti palaipsniui iki 2050 metų	Gali būti apribota veikla, taikomos finansinės nuobaudos, neigiamas poveikis įvaizdžiui	Atlikti atitikties aplinkosaugos reikalavimams vertinimus ir nustatyti korekcines priemones; Skirti lėšų priemonių įgyvendinimui	Direktorius  Aviacijos saugumo tarnyba

## **V SKYRIUS**

### **STEBĖSENA, VERTINIMAS IR ATSISKAITYMAS UŽ PASIEKTUS REZULTATUS**

Strateginio veiklos plano stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolatos kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui naudojamų veiksmy bei uždavinių pažangą ir užtikrinti, kad jų įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimti laiku. Strategijos įgyvendinimo ir stebėjimo procesą sudaro:

- Trijų metų strateginio veiklos plano parengimas ir įgyvendinimas;
- Metinių biudžetų parengimas ir įgyvendinimas;
- Ketvirtinių ir metinių rezultatų peržiūra ir aptarimas;
- Strateginio plano tikslinimas ir atnaujinimas.

Strateginiame ŠOU plane apibrėžtos kryptys, nustatyti rodikliai ir finansinės prognozės – į visas šias dedamąsias reikalinga atsižvelgti sudarinėjant metinius planus.

Strateginio plano įgyvendinimas stebimas nuolatos, vertinant iškeltų tikslų ir uždavinių pasiekimą. Rezultatai ataskaitų pavidalu pristatomi Valdybai kas ketvirtį, nustatomos korekcinės priemonės, jeigu atsiranda joms poreikis.

Šis strateginis planas tvirtinamas trijų metų laikotarpiui. Kiekvienas įmonės struktūrinis padalinys tiesiogiai dalyvauja rengiant ir įgyvendinant strategiją. Taip užtikrinama, kad strategija apima visas veiklos sferas, o atskiri struktūriniai vienetai supranta savo indėlį į visos organizacijos strategijos įgyvendinimą ir prisiima už tai atsakomybę.

---

Parengė:

SĮ Šiaulių oro uosto direktorė Aurelija Kuezada

**SĮ ŠIAULIŲ ORO UOSTAS 2024-2026 M. STRATEGINIO VEIKLOS PLANO**

(Įmonės / įstaigos pavadinimas)

**TIKSLŲ, UŽDAVINIŲ, PRIEMONIŲ, PRIEMONIŲ LĖŠŲ IR VERTINIMO KRITERIJŲ SUVESTINĖ LENTELĖ**

Strateginio tikslo / uždavinio / priemonės		Finansavimo šaltiniai*	2024 metų lėšų projektas	2025 metų lėšų projektas	2026 metų lėšų projektas	Poveikio / Rezultato / Produkto rodikliai					Atsakingi vykdytojai
Kodas	Pavadinimas					Pavadinimas	Mato vnt.	2024	2025	2026	
01	Užtikrinti teikiamų paslaugų kokybės gerinimą		480.0	150.0	1060.0	Užtikrintas paslaugų kokybės gerinimas	proc.	100	100	100	
01.01	Įsigyti papildomos įrangos kokybiškų paslaugų teikimui		318.0			Įsigyta įranga	vnt.	2			
01.01.01	Įsigyti kuro užpylimo automobilį	Savivaldybės lėšos	300.0			Įsigytas kuro užpylimo automobilis	vnt.	1			Aviacinės saugos ir Viešųjų pirkimų specialistas
01.01.02	Įsigyti įlaipinimo vartus	Įmonės lėšos	18.0			Įsigyti įlaipinimo vartai	vnt.	1			Aviacinės saugos ir Viešųjų pirkimų specialistas
01.02	Užtikrinti aviacinio saugumo teikiamų paslaugų plėtojimą		162.0	150.0	1060.0	Užtikrintas aviacinio saugumo teikiamų paslaugų plėtojimas	proc.	100	100	100	
01.02.01	Įrengti aviacijos saugumo KP su įranga (introskopas)	Įmonės lėšos	50.0			Įrengtas aviacijos saugumo kontrolės postas	vnt.	1			Aviacijos saugumo skyriaus vadovas

01.02.02	Vaizdo stebėjimo sistemos plėtra ir modernizavimas	Įmonės lėšos		50.0		Atnaujinta vaizdo stebėjimo sistema	vnt.		1		Aviacijos saugumo skyriaus vadovas
01.02.03	Mažo kiekio sprogmenų aptikimo įrenginys	Įmonės lėšos			60.0		vnt.			1	Aviacijos saugumo skyriaus vadovas
01.02.04	Parengti projektą naujo kontrolės posto Aviacijos g. 17	Įmonės lėšos	12.0			Parengtas projektas naujo kontrolės posto Aviacijos g. 17	vnt.	1			Aviacijos saugumo skyriaus vadovas
01.02.05	Paruošiamieji darbai naujo keleivių terminalo statybai: angarų griovimo darbai	Savivaldybės lėšos	100.0			Įvykdyti grovimo darbai Aviacijos g. 5	vnt.	5			Aviacijos saugumo skyriaus vadovas ir Viešųjų pirkimų specialistas
01.02.06	Naujo keleivių terminalo statybos techninis darbo projektas	Savivaldybės lėšos		100.0		Parengtas techninis darbo projektas	vnt.		1		Aviacijos saugumo skyriaus vadovas ir Viešųjų pirkimų specialistas
01.02.07	Naujo keleivių terminalo su visa Aviacijos saugumo įranga statyba	Savivaldybės lėšos			1000.0	Pradėta keleivių terminalo statyba	proc.			30	Aviacijos saugumo skyriaus vadovas
<b>02</b>	<b>Užtikrinti nuomos paslaugų plėtrą</b>					<b>Užtikrinta nuomos paslaugų plėtra</b>	<b>proc.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
02.01.	Išnuomoti likusią sklypo dalį, tuo didinant pajamas ir pritraukiant verslą					Išnuomota likusi sklypo dalis, padidėjusios pajamos ir pritrauktas verslas	vnt.				
02.01.01	Paskelbti Aviacijos g. 17 žemės sklypo dalies 2,3 ha aukcioną					Paskelbtas aukcionas, išnuomota sklypo dalis Aviacijos g. 17, 2.3 ha	vnt.	1			Viešųjų pirkimų specialistas
<b>03</b>	<b>Užtikrinti ŠOU paslaugų</b>		<b>51.5</b>	<b>49.5</b>	<b>51.5</b>	<b>Užtikrintas ŠOU</b>	<b>proc.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

03.01.	Pristatyti Šiaulių oro uostą tarptautiniu ir valstybiniu mastu		6.0	4.0	6.0	Šiaulių oro uostas pristatytas tarptautiniu ir valstybiniu mastu	proc.	100	100	100	
03.01.01	Dalyvauti konferencijose, forumuose, parodose	Įmonės lėšos	6.0	4.0	6.0	Dalyvauta parodose, konferencijose, forumuose (aviacijos ir oro krovinų logistika)	vnt.	4	4	6	Direktorė, komercijos vadybininkas
03.02	Vykdyti nuolatinę Šiaulių oro uosto viešinio komunikaciją socialiniuose tinkluose (FB, LinkedIn) ir žiniasklaidoje		45.0	45.0	45.0	Vykdyta ŠOU viešinio komunikacija	proc.	100	100	100	
03.02.01	Vykdyti informacinę sklaidą apie Šiaulių oro uostą	Įmonės lėšos	45.0	45.0	45.0	Vykdyta informacinė sklaida apie Šiaulių oro uostą - įrašai FB, LinkedIn / straipsniai žiniasklaidoje	vnt.	90/40	90/40	90/40	Direktorė
03.03	Palaikyti kontaktus su verslo bendruomene potencialių klientų pritraukimo tikslais		0.5	0.5	0.5	Palaikyti kontaktai su verslo bendruomene potencialių klientų pritraukimo tikslais	vnt.	10	10	10	
03.03.01	Suorganizuoti susitikimus su logistikos, pramonės atstovais	Įmonės lėšos	0.5	0.5	0.5	Suorganizuoti susitikimai su logistikos, pramonės atstovais	vnt.	10	10	10	Direktorė, komercijos vadybininkas
<b>04</b>	<b>Užtikrinti finansinių rodiklių gerinimą</b>					<b>Užtikrintas finansinių rodiklių gerinimas</b>	<b>proc.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
04.01	Siekti, kad vykdoma veikla būtų					Teigiama grynojo pelno	proc.	≥0	≥1.68	≥3.16	
04.01.01	Didinti teikiamų aviacinių ir neaviacinių paslaugų pajamingumą					Aviacinių ir neaviacinių pajamų augimas palyginus su praėjusiu laikotarpiu	proc.	≥ 40	≥4	≥ 6.3	Direktorė
04.01.02	Siekti, kad nuosavo kapitalo grąža būtų teigiama					Nuosavo kapitalo grąža (ROE)	proc.	≥6.2	≥0.3	≥0.18	Direktorė
04.01.03	Didinti krovinų apimtį					Krovinų augimas	t (tona)	15	20	40	Komercijos
04.01.04	Užtikrinti tvaria kainodara paremtų paslaugų teikimą atvykstantiems/parkuojamiems orlaiviams					Aptarnauta orlaivių	vnt.	48	50	55	Aviacijos saugumo skyrius

<b>05</b>	<b>Užtikrinti teigiamos darbo</b>		<b>4.0</b>	<b>9.0</b>	<b>4.0</b>	Užtikrintas teigiamos	proc.	100	100	100	
05.01	Užtikrinti savalaikį darbuotojų		4.0	9.0	4.0	Užtikrintas savalaikis	Vnt.	10	10	10	
05.01.01	Darbuotojų dalyvavimas	Įmonės lėšos	4.0	4.0	4.0	Dalyvavimas	vnt.	10	10	10	Direktorė
05.01.02	Darbuotojų motyvacinės sistemos	Įmonės lėšos		5.0		Sukurta motyvacinė	vnt.		1		Direktorė
<b>IŠ VISO:</b>			<b>535.5</b>	<b>208.5</b>	<b>1115.5</b>						

SĮ Šiaulių oro uosto direktorė

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Aurelija Kuezada

SĮ Šiaulių oro uosto buhalterė

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Irena Sendžikienė

**ĮMONĖS 2021–2023 METŲ IR PROGNOZUOJAMŲ 2024–2026 METŲ PELNO (NUOSTOLIŲ)  
ATASKAITA (FP-1)**

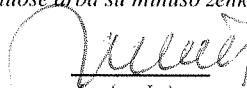
(Eurais)

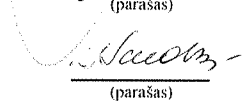
Eil. Nr.	STRAIPSNIAI	2021 metai	2022 metai	2023 metai	2024 metai	2025 metai	2026 metai
1.	Pardavimo pajamos	471860	763804	610471	861000	893000	950000
2.	Pardavimo savikaina	(234800)	(415225)	(342741)	(494230)	(500820)	(531200)
3.	Biologinio turto tikrosios vertės pokytis						
4.	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>237060</b>	<b>348579</b>	<b>267730</b>	<b>366770</b>	<b>392180</b>	<b>418800</b>
5.	Pardavimo sąnaudos	(113481)	(140410)	(139473)	(196300)	(214640)	(216600)
6.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	(67768)	(65679)	(107693)	(164880)	(157160)	(167200)
7.	Kitos veiklos rezultatai						
8.	Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos						
9.	Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos						
10.	Kitos palūkanų ir panašios pajamos	1222					
11.	Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas						
12.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	(4273)	(4624)	(2400)	(2000)	(3000)	(3000)
13.	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>	<b>52760</b>	<b>137866</b>	<b>18164</b>	<b>3590</b>	<b>17380</b>	<b>32000</b>
14.	Pelno mokestis	(2331)	(6241)	(3200)	(1390)	(2000)	(2000)
15.	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	<b>50429</b>	<b>131625</b>	<b>14964</b>	<b>2200</b>	<b>15380</b>	<b>30000</b>

Pastaba. Biologinio turto tikrosios vertės pokyčio eilutėje tikrosios vertės sumažėjimas rodomas skliaustuose arba su minuso ženklu. Sąnaudos, t. y. grynąjį pelną mažinanti suma, įrašomos skliaustuose arba su minuso ženklu.

\_\_\_\_\_  
Direktorė  
(vadovo pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
Buhalterė  
(vyr. buhalterio (buhalterio) arba galinčio tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

  
(parašas)

  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
Aurelija Kuezada  
(vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_  
Irena Sendžikienė  
(vardas ir pavardė)

**ĮMONĖS 2021–2023 METŲ IR PROGNOZUOJAMŲ 2024–2026 METŲ BALANSO  
ATASKAITA (FP-2)**

(Eurai)

Eil. Nr.	STRAIPSNIAI	2021 metai	2022 metai	2023 metai	2024 metai	2025 metai	2026 metai
	<b>TURTAS</b>						
A.	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>1378686</b>	<b>1542025</b>	<b>1352260</b>	<b>5080695</b>	<b>4990522</b>	<b>4834000</b>
1.	<b>NEMATERIALUSIS TURTAS</b>	2131	119	1	112000	112000	112000
1.1.	Plėtros darbai						
1.2.	Prestižas						
1.3.	Programinė įranga	1	1				
1.4.	Koncesijos, patentai, licencijos, prekių ženklai ir panašios teisės						
1.5.	Kitas nematerialusis turtas	2130	118	1	112000	112000	112000
1.6.	Sumokėti avansai						
2.	<b>MATERIALUSIS TURTAS</b>	1376555	1541906	1352259	4968695	4878522	4722000
2.1.	Žemė	914497	914497	914497	914497	914497	914497
2.2.	Pastatai ir statiniai	272874	217445	158046	3647660	3573512	3392276
2.3.	Mašinos ir įranga	1828	57271	46271	23274	21276	21000
2.4.	Transporto priemonės	59242	274368	195325	356487	302636	252636
2.5.	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	128114	78325	38120	26777	66601	141591
2.6.	Investicinis turtas	-	-	-	-	-	-
2.6.1.	Žemė						
2.6.2.	Pastatai						
2.7.	Sumokėti avansai ir vykdomi materialio turto statybos (gamybos) darbai						
3.	<b>FINANSINIS TURTAS</b>	-	-	-	-	-	-
3.1.	Įmonių grupės įmonių akcijos						
3.2.	Paskolos įmonių grupės įmonėms						
3.3.	Iš įmonių grupės įmonių gautinos sumos						
3.4.	Asocijuotųjų įmonių akcijos						
3.5.	Paskolos asocijuotosioms įmonėms						
3.6.	Iš asocijuotųjų įmonių gautinos sumos						
3.7.	Ilgalaikės investicijos						
3.8.	Po vieno metų gautinos sumos						
3.9.	Kitas finansinis turtas						
4.	<b>KITAS ILGALAIKIS TURTAS</b>	-	-	-	-	-	-
4.1.	Atidėtojo pelno mokesčio turtas						
4.2.	Biologinis turtas						
4.3.	Kitas turtas						
B.	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>182120</b>	<b>258352</b>	<b>361555</b>	<b>363800</b>	<b>517000</b>	<b>445000</b>
1.	<b>ATSARGOS</b>	16996	58059	62700	89800	158821	154546
1.1.	Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo detalės	8420	27484	17700	25000	54000	45000
1.2.	Nebaigta produkcija ir vykdomi darbai						
1.3.	Produkcija						
1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	8347	28895	30000	44800	64821	79546
1.5.	Biologinis turtas						
1.6.	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti						
1.7.	Sumokėti avansai	229	1680	15000	20000	40000	30000
2.	<b>PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS</b>	79973	75245	105000	116000	190784	150000
2.1.	Pirkėjų skolos	44415	42637	55000	55000	95399	55000
2.2.	Įmonių grupės įmonių skolos						
2.3.	Asocijuotųjų įmonių skolos						
2.4.	Kitos gautinos sumos	35558	32608	50000	61000	95385	95000
3.	<b>TRUMPALAIKĖS INVESTICIJOS</b>	-	-	-	-	-	-
3.1.	Įmonių grupės įmonių akcijos						
3.2.	Kitos investicijos						
4.	<b>PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI</b>	85151	125048	193855	158000	167395	140454
C.	<b>ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ ŠAUNDOUS IR SUKAPTOS PAJAMOS</b>	<b>18951</b>	<b>28536</b>	<b>7000</b>	<b>5000</b>	<b>3000</b>	<b>1000</b>
	<b>TURTO IŠ VISO</b>	<b>1579757</b>	<b>1828913</b>	<b>1720815</b>	<b>5449495</b>	<b>5510522</b>	<b>5280000</b>

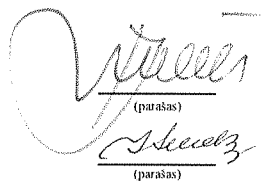


	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI						
D.	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>	<b>1125447</b>	<b>1257072</b>	<b>1272036</b>	<b>4966542</b>	<b>4981922</b>	<b>5011922</b>
1.	<b>KAPITALAS</b>	-	-	-	-	-	-
1.1.	Istatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis kapitalas						
1.2.	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)						
1.3.	Savos akcijos, pajai (-)						
2.	<b>AKCIJŲ PRIEDAI</b>						
3.	<b>ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS</b>	336856	336856	336856	4029162	4029162	4029162
4.	<b>TURTĄ, KURIS PAGAL ĮSTATYMUS GALI BŪTI TIK VALSTYBĖS NUOSAVYBĖ, ATITINKANTIS KAPITALAS</b>	912593	912593	912593	912593	912593	912593
5.	<b>CENTRALIZUOTAI VALDOMĄ VALSTYBĖS TURTĄ ATITINKANTIS KAPITALAS</b>						
6.	<b>PERKAINOJIMO REZERVAS</b>						
7.	<b>REZERVAI</b>	9244	9244	9244	9244	9244	9244
7.1.	Privalomasis rezervas arba atsargos (rezervinis) kapitalas	9244	9244	9244	9244	9244	9244
7.2.	Savoms akcijoms įsigyti						
7.3.	Kiti rezervai						
8.	<b>NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>	(133246)	(1621)	13343	15543	30923	60923
8.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	50429	131625	14964	2200	15380	30000
8.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	(183675)	(133246)	(1621)	13343	15543	30923
E.	<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>	<b>267594</b>	<b>336405</b>	<b>239863</b>	<b>327332</b>	<b>372000</b>	<b>178000</b>
F.	<b>ATIDĖJINIAI</b>	-	-	-	-	-	-
1.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų atidėjiniai						
2.	Mokesčių atidėjiniai						
3.	Kiti atidėjiniai						
G.	<b>MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>186716</b>	<b>235436</b>	<b>208916</b>	<b>155621</b>	<b>156600</b>	<b>90078</b>
1.	<b>PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	34587	84202	47827	71000	40000	30000
1.1.	Skoliniai įsipareigojimai	32111	15967				
1.2.	Skolos kredito įstaigoms	2476	68235	47827	71000	40000	30000
1.3.	Gauti avansai						
1.4.	Skolos tiekėjams						
1.5.	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos						
1.6.	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos						
1.7.	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos						
1.8.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai						
2.	<b>PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	152129	151234	161089	84621	116600	60078
2.1.	Skoliniai įsipareigojimai	17290	17290	17285			
2.2.	Skolos kredito įstaigoms	29714	22382	19905	20409	31000	10000
2.3.	Gauti avansai	50716	32000	55600	8000	24000	10000
2.4.	Skolos tiekėjams	21828	37591	33099	28822	33600	12499
2.5.	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos						
2.6.	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos						
2.7.	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos						
2.8.	Pelno mokesčio įsipareigojimai	2331	3843	3200	1390	2000	2000
2.9.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	30156	38060	32000	26000	26000	25579
2.10.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	94	68				
H.	<b>SUKAUPOTOS SĄNAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS</b>						
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO</b>	<b>1579757</b>	<b>1828913</b>	<b>1720815</b>	<b>5449495</b>	<b>5510522</b>	<b>5280000</b>

Pildo tik akcinės arba uždarosios akcinės bendrovės  
 Pildo tik savivaldybės įmonės

\_\_\_\_\_  
Direktorė  
(vadovo pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
Buhalterė  
(vyr. buhalterio (buhalterio) arba galinčio tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

  
\_\_\_\_\_  
(paršas)

\_\_\_\_\_  
Aurelija Kuezada  
(vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_  
Irena Sendžikienė  
(vardas ir pavardė)

ĮMONĖS 2021–2023 METŲ IR PROGNOZUOJAMŲ 2024–2026 METŲ FINANSINIŲ  
RODIKLIŲ ATASKAITA (FP-3)

Eil. Nr.	PELNINGUMO RODIKLIAI	2021 metai	2022 metai	2023 metai	2024 metai	2025 metai	2026 metai
1.	<b>Bendrasis pelningumas, proc.</b> (Bendrasis pelnas / pardavimo pajamos) * 100%	50,24%	45,64%	43,86%	42,60%	43,92%	44,08%
	Rodiklis parodo pagrindinio produkto (paslaugos) pelningumą (kiek sąnaudų patiriama, kad jis būtų pagamintas).	Rodiklio reikšmė: priklausomai nuo verslo sektoriaus gali siekti nuo vos kelių proc. (didmeninė prekyba, žemos pridėtinės vertės produktai ir paslaugos) iki keliasdešimt proc. (prabangos prekės, aukštųjų technologijų produktai ir paslaugos).					
2.	<b>Grynasis pelningumas, proc.</b> (Grynasis pelnas / pardavimo pajamos) * 100%	10,69%	17,23%	2,45%	0,26%	1,72%	3,16%
	Rodiklis įvertina pelningumą po visų sąnaudų ir mokesčių.	Rodiklio reikšmė: priklausomai nuo verslo sektoriaus gali siekti nuo vos kelių proc. (didmeninė prekyba, žemos pridėtinės vertės produktai ir paslaugos) iki keliasdešimt proc. (prabangos prekės, aukštųjų technologijų produktai ir paslaugos).					
3.	<b>EBITDA pelningumas, proc.</b> (EBITDA / pardavimo pajamos) * 100%	21,81%	26,14%	17,05%	22,79%	19,61%	19,12%
	Rodiklis padeda palyginti įmonių pelningumą, eliminuojant kapitalo struktūros, mokesčių dydžių skirtingose šalyse ir taikomos nusidėvėjimo politikos galimus skirtumus.	Rodiklio reikšmė: kuo didesnė, tuo geriau.					
3.1.	Earnings – grynasis pelnas (nuostoliai)	50429	131625	14964	2200	15380	30000
3.2.	Interest – palūkanų sąnaudos	2289	2666	1992	3984	2957	1901
3.3.	Taxes – pelno mokesčiai	2464	2331	6241	3200	1390	2000
3.4.	Depreciation – nusidėvėjimas	47738	63045	80889	186845	155364	147692
3.5.	Amortization – amortizacija						
3.6.	EBITDA = E + I + T + D + A	102 920	199 667	104 086	196 229	175 091	181 593
4.	<b>Nuosavo kapitalo graža (ROE), proc.</b> (Grynasis pelnas / nuosavas kapitalas) * 100%	4,48%	10,47%	1,18%	0,04%	0,31%	0,60%
	Rodiklis parodo, kokį pelną įmonė uždirba lyginant su jos nuosavu kapitalu.	Rodiklio reikšmė: rodiklis virš 10% vertinamas kaip pakankamai geras, virš 20% – išskirtinai geras.					
5.	<b>Turto graža (ROA), proc.</b> (Grynasis pelnas / turtas) * 100%	3,19%	7,20%	0,87%	0,04%	0,28%	0,57%
	Rodiklis parodo, kiek įmonė uždirba pelno lyginant su jos turtu.	Rodiklio reikšmė: rodiklis virš 10% vertinamas kaip pakankamai geras, virš 20% – išskirtinai geras.					

Eil. Nr.	SĄNAUDŲ LYGIO RODIKLIAI	2021 metai	2022 metai	2023 metai	2024 metai	2025 metai	2026 metai
1.	<b>Pardavimo savikainos lygis, proc.</b> (Pardavimo savikaina / pardavimo pajamos) * 100%	49,76%	54,36%	56,14%	57,40%	56,08%	55,92%
	Rodiklis parodo pardavimo savikainą, tenkančią vienam pardavimo eurai.	Rodiklio reikšmė: rodiklis kitimo ribos yra nuo 50 iki 90 proc. Pageidautina, kad rodiklis neviršytų 80 proc.					
2.	<b>Bendras pardavimo sąnaudų, bendrųjų ir administracinių sąnaudų lygis, proc.</b> (Pardavimo, bendrosios ir administracinės sąnaudos / pardavimų pajamos) * 100 %	38,41%	26,98%	40,49%	41,95%	41,63%	40,40%
	Rodiklis parodo pardavimo, bendrųjų ir administracinių (t. y. veiklos) sąnaudų dalį, tenkančią vienam pardavimo pajamų eurai.	Rodiklio reikšmė: neturėtų viršyti 15 proc.					

Eil. Nr.	LIKVIDUMO RODIKLIAI	2021 metai	2022 metai	2023 metai	2024 metai	2025 metai	2026 metai
1.	<b>Bendrasis padengimo (likvidumo) koeficientas</b> Trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai	1,20	1,71	2,24	4,30	4,43	7,41
	Rodiklis parodo įmonės sugebėjimą trumpalaikiu turtu padengti trumpalaikius įsipareigojimus.	Rodiklio reikšmė: rekomenduojama tarp 1,2 ir 2.					
2.	<b>Skubaus padengimo (kritinis likvidumo) koeficientas</b> (Trumpalaikis turtas – atsargos) / trumpalaikiai įsipareigojimai	1,09	1,32	1,86	3,24	3,07	4,83
	Rodiklis parodo įmonės sugebėjimą greitai (skubiai) realizuojamu trumpalaikiu turtu padengti trumpalaikius įsipareigojimus.	Rodiklio reikšmė: žemesnė nei 0,5 reikšmė laikoma nepatenkinama, siektinas rodiklio dydis tarp 1,0 ir 1,5.					

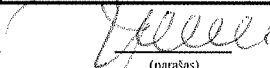
3.	<b>Apyvartinis kapitalas, Eur</b> (Trumpalaikis turtas – per vienus metus mokėtinos sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai)	29991	107118	200466	279179	400400	384922
	Rodiklis parodo, kaip sėkmingai įmonė naudojami trumpalaikiu turtu ir kaip jį finansuoja trumpalaikiais įsipareigojimais.	Rodiklio reikšmė: didelė rodiklio reikšmė rodo neefektyvų resursų panaudojimą, o maža – mokumo problemas. Neigiamas dydis gali būti vertinamas kaip padidėjęs įmonės mokumo - likvidumo rizikos faktorius.					

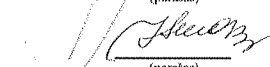
Eil. Nr.	KAPITALO STRUKTŪROS IR MOKUMO RODIKLIAI	2021 metai	2022 metai	2023 metai	2024 metai	2025 metai	2026 metai
1.	<b>Įsiskolinimo koeficientas (skolos ir turto santykis)</b> Įsipareigojimai / turtas	0,12	0,13	0,12	0,03	0,03	0,02
	Rodiklis parodo kokia įmonės turto dalis yra finansuota iš skolintų lėšų.	Rodiklio reikšmė: normalu, jei šis rodiklis svyruoja tarp 0,2 ir 0,5, tačiau niekuomet neturėtų viršyti 1, nes tokiu atveju reikštų, kad įmonė turi daugiau įsipareigojimų negu turto, ir turėtų būti bankrutavusi.					
2.	<b>Nuosavybės koeficientas (nuosavo kapitalo ir turto santykis)</b> Nuosavas kapitalas / turtas	0,71	0,69	0,74	0,91	0,90	0,95
	Rodiklis parodo kokią dalį kapitalo struktūroje sudaro nuosavas kapitalas.	Rodiklio reikšmė: šis rodiklis gali būti tarp 0 ir 1, o dažniausiai jis būna tarp 0,4 ir 0,7. Kuo rodiklis mažesnis, tuo rizikos lygis didesnis.					

Eil. Nr.	VEIKLOS EFEKTYVUMO RODIKLIAI	2021 metai	2022 metai	2023 metai	2024 metai	2025 metai	2026 metai
1.	<b>Pardavimo pajamos, tenkančios vienam darbuotojui, Eur</b> Pardavimo pajamos / vidutinis sąlyginis metinis darbuotojų skaičius	36297	54557	43605	53813	44650	47500
1.1.	Vidutinis sąlyginis metinis darbuotojų skaičius	13	14	14	16	20	20
2.	<b>Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas (dienomis)</b> (Pirkėjų įsiskolinimas * 365) / pardavimo pajamos	34,4	20,4	32,9	23,3	39,0	21,1
	Rodiklis parodo, per kiek dienų pirkėjai atsiskaito su įmone.	Rodiklio reikšmė: turėtų būti mažesnė nei 60 dienų (rekomenduojama pirkėjų įsiskolinimo riba yra 1-2 mėnesių trukmė).					
3.	<b>Skolų tiekėjams apyvartumas (dienomis)</b> (Skolos tiekėjams * 365) / pardavimo savikaina	33,9	33,0	35,2	21,3	24,5	8,6
	Rodiklis parodo, per kiek dienų įmonė apmoka skolas tiekėjams.	Rodiklio reikšmė: kuo rodiklio reikšmė aukštesnė, tuo įmonė mažiau patraukli tiekėjams (nevertinant kitų faktorių).					

\_\_\_\_\_  
Direktorė  
(vadovo pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
Buhalterė  
(vyr. buhalterio (buhalterio) arba galinčio tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

  
(parašas)

  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
Aurelija Kuežada  
(vardas ir pavardė)

\_\_\_\_\_  
Irena Sendžikienė  
(vardas ir pavardė)

**ĮMONĖS / ĮSTAIGOS PROGNOZUOJAMŲ 2024–2026 METŲ INVESTICIJŲ IR JŲ FINANSAVIMO ŠALTINIŲ  
ATASKAITA (FP-7)**

(Eurais)

Eil. Nr.	Investicijų rūšys	2024 metai	2025 metai	2026 metai	Lėšų šaltinis				
					Nuosavos lėšos	Paskolos	Valstybės / savivaldybės biudžetas	ES parama+ H11:127	Kiti
<b>1.</b>	<b>Nematerialusis turtas</b>	<b>12000</b>			<b>12000</b>				
	<i>Aviacijos saugumo kontrolės (stacionaraus) posto projektas</i>	<i>12000</i>			<i>12000</i>				
<b>2.</b>	<b>Materialusis turtas</b>	<b>488409</b>	<b>170924</b>	<b>1081454</b>	<b>78000</b>	<b>112787</b>	<b>1550000</b>		
2.1.	<i>Žemė</i>								
2.2.	<i>Pastatai ir statiniai</i>								
2.3.	<b>Mašinos ir įrengimai</b>								
2.4.	<b>Transporto priemonės</b>	<b>338409</b>	<b>20924</b>	<b>21454</b>	<b>18000</b>	<b>62787</b>	<b>300000</b>		
	<i>Traktorių penkių metų išperkamoji nuoma, kurio vertė 120,9 tūkst eurų.</i>	<i>20409</i>	<i>20924</i>	<i>21454</i>		<i>62787</i>			
	<i>Savaeigiai keleivių laipinimo laiptai</i>	<i>18000</i>			<i>18000</i>				
	<i>Kuro užpylimo ir išsiurbimo iš orlaivių automobilis</i>	<i>300000</i>					<i>300000</i>		
2.5.	<b>Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai</b>		<b>50000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>50000</b>		
	<i>Vaizdo stebėjimo sistemos plėtra ir modernizavimas</i>		<i>50000</i>				<i>50000</i>		
2.6.	<b>Kitas materialusis turtas</b>	<b>50000</b>	<b>0</b>	<b>60000</b>	<b>60000</b>	<b>50000</b>	<b>0</b>		
	<i>Introskopas</i>	<i>50000</i>				<i>50000</i>			
	<i>Mažo kiekio sprogmenų matavimo įrenginys</i>			<i>60000</i>	<i>60000</i>				
<b>3.</b>	<b>Kitos investicijos</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>1000000</b>			<b>1200000</b>		
3.1	<i>Angaro griovimo darbai</i>	<i>100000</i>					<i>100000</i>		
3.2	<i>Techninis naujo terminalo projektas</i>		<i>100000</i>				<i>100000</i>		
	<i>Naujo terminalo statyba</i>			<i>1000000</i>			<i>1000000</i>		
<b>4.</b>	<b>Iš viso investicijų:</b>	<b>500409</b>	<b>170924</b>	<b>1081454</b>	<b>90000</b>	<b>112787</b>	<b>1550000</b>		

Pastabos:

Direktorė

(vadovo pareigų pavadinimas)

Buhalterė

(vyr. buhalterio (buhalterio) arba galinčio tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

(parašas)

(parašas)

Aurelija Kuezada

(vardas ir pavardė)

Irena Sendžikienė

(vardas ir pavardė)

2023 METŲ INFORMACIJOS APIE ĮMONĖS / ĮSTAIGOS DARBUOTOJŲ DARBO UŽMOKESŲ ATASKAITA (FP-8)

2023 m. vidutinis mėnesis darbo užmokestis	Nustatyta mėnesinė alga (nuo 2023-01-01 iki 2023-04-30)				Nustatyta mėnesinė alga (nuo 2023-05-01 iki 2023-12-31)				Priskaičiuotas darbo užmokestis iš viso, Eur (13 + 14 + 15 + 16)				iš kurio:			Pastabos
	Pastovioji dalis		Kintamoji dalis		Pastovioji dalis		Kintamoji dalis		Iš viso		Mėnesinė alga	Priedas	Premija	Kita		
	koef.	Eur	proc.	Eur	koef.	Eur	proc.	Eur	Eur	Eur						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	
Vadovas	11	2046	50	1023	3069	19,44	3616	20	723	4339	31018	8241	2046	4290		Pareigybių sk. *
<b>2023 metų vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius</b>																
<b>2023 metų įmonės / įstaigos darbuotojų (be vadovo) vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis, Eur</b>																
Pastabos:																

\*Nurodyti pareigybių skaičių, jeigu yra daugiau nei viena.

Direktorė

(vadovo pareigų pavadinimas)

Buhalterė

(vyr. buhalterio (buhalterio) arba galinčio  
tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų  
pavadinimas)

Aurelija Kuezada

(vardas ir pavardė)

Irena Sendžikienė

(vardas ir pavardė)

14

1862

**DETALŪS METADUOMENYS**

<b>Dokumento sudarytojas (-ai)</b>	ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖ 188771865, Vasario 16-osios g. 62, Šiauliai LT-76295
<b>Dokumento pavadinimas (antraštė)</b>	DĖL SAVIVALDYBĖS ĮMONĖS ŠIAULIŲ ORO UOSTO 2024-2026 METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO TVIRTINIMO
<b>Dokumento registracijos data ir numeris</b>	2024-03-12 Nr. M-336
<b>Dokumento gavimo data ir dokumento gavimo registracijos numeris</b>	–
<b>Dokumento specifikacijos identifikavimo žymuo</b>	ADOC-V1.0
<b>Parašo paskirtis</b>	Suderinimas
<b>Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos</b>	Antanas Bartulis, Savivaldybės administracijos direktorius, ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJA
<b>Sertifikatas išduotas</b>	ANTANAS BARTULIS LT
<b>Parašo sukūrimo data ir laikas</b>	2024-03-08 21:37:06 (GMT+02:00)
<b>Parašo formatas</b>	XAdES-EPES
<b>Laiko žymoje nurodytas laikas</b>	–
<b>Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją</b>	RCSC IssuingCA, VI Registru centras - i.k. 124110246 LT
<b>Sertifikato galiojimo laikas</b>	2023-04-12 08:17:27 – 2025-04-11 08:17:27
<b>Parašo paskirtis</b>	Pasirašymas
<b>Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos</b>	Artūras Visockas, Meras
<b>Sertifikatas išduotas</b>	ARTŪRAS VISOCKAS LT
<b>Parašo sukūrimo data ir laikas</b>	2024-03-12 08:49:13 (GMT+02:00)
<b>Parašo formatas</b>	XAdES-T
<b>Laiko žymoje nurodytas laikas</b>	2024-03-12 08:49:14 (GMT+02:00)
<b>Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją</b>	RCSC IssuingCA, VI Registru centras - i.k. 124110246 LT
<b>Sertifikato galiojimo laikas</b>	2023-04-11 16:03:57 – 2025-04-10 16:03:57
<b>Informacija apie būdus, naudotus metaduomenų vientisumui užtikrinti</b>	"Registravimas" paskirties metaduomenų vientisumas užtikrintas naudojant "RCSC IssuingCA, VI Registru centras - i.k. 124110246 LT" išduotą sertifikatą "Dokumentų valdymo sistema Avily, Šiaulių miesto savivaldybės administracija, į.k. 188771865 LT", sertifikatas galioja nuo 2021-12-20 12:38:08 iki 2024-12-19 12:38:08
<b>Pagrindinio dokumento priedų skaičius</b>	3
<b>Pagrindinio dokumento pridedamų dokumentų skaičius</b>	–
<b>Priedamo dokumento sudarytojas (-ai)</b>	–
<b>Priedamo dokumento pavadinimas (antraštė)</b>	–
<b>Priedamo dokumento registracijos data ir numeris</b>	–
<b>Programinės įrangos, kuria naudojantis sudarytas elektroninis dokumentas, pavadinimas</b>	Dokumentų valdymo sistema Avily, versija 3.5.71.1
<b>Informacija apie elektroninio dokumento ir elektroninio (-ių) parašo (-ų) tikrinimą (tikrinimo data)</b>	Atitinka specifikacijos keliamus reikalavimus. Visi dokumente esantys elektroniniai parašai galioja (2024-03-12 09:09:14)
<b>Paieškos nuoroda</b>	–
<b>Papildomi metaduomenys</b>	Nuorašą suformavo 2024-03-12 09:09:14 Dokumentų valdymo sistema Avily