



## LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBĖS KONTROLĖ

### VALSTYBINIO AUDITO ATASKAITA

# VALSTYBĖS ĮMONĖS LIETUVOS PAŠTO GALIMYBĖS DIDĖJANČIOS KONKURENCIJOS SĄLYGOMIS PAGERINTI VEIKLOS REZULTATUS

2003 m. rugpjūčio 7 d. Nr. 2020-20

Vilnius

## ĮŽANGA

Pašto paslaugos Lietuvos Respublikoje vaidina reikšmingą vaidmenį, kuriant modernią ekonomiką, taip pat socialiniame gyvenime aprūpinant gyventojus ryšiais. Pašto paslaugų mastą ir reikalingumą rodo tai, kad Lietuvoje kiekvienais metais siunčiama apie 145 milijonų laiškų<sup>1</sup> ir paketų. Pripažindamos svarbų pašto paslaugų socialinį vaidmenį, daugumos šalių vyriausybės siekė ir siekia apsaugoti universaliųjų pašto paslaugų teikimo tęstinumą, pašto siuntų surinkimą ir pristatymą į kiekvieną šalies kampelį.

Lietuvai integruojantis į Euroatlantines struktūras, o Europos valstybių vyriausybėms liberalizuojant pašto rinką ir augant elektroniniu būdu perduodamos informacijos srautui bei pašto globalizacijai pašto paslaugų teikimo srityje artėja dideli pasikeitimai. Nuo to, kaip Valstybės įmonė Lietuvos paštas (toliau – Lietuvos paštas, Įmonė) bus pasirengęs priimti naujus iššūkius, kaip sugebės mobilizuoti savo galimybes ir nukreipti jas tinkamiausia linkme, priklausys jo sėkmė konkurencinėje kovoje, taip pat teikiama nauda visuomenei.

**Audito tikslas – nustatyti, ar Lietuvos paštas turi galimybių didėjančios konkurencijos sąlygomis pagerinti veiklos rezultatus.**

### **Audito procesas**

Audituojamas laikotarpis apėmė 2000–2003 metus, kai kuriais atvejais, siekiant nustatyti tendencijas, 1995–1999 metus. Auditas buvo atliekamas Lietuvos pašto centrinėje būstinėje Vilniuje ir Panevėžio, Kauno, Klaipėdos, Utenos apskričių centriniuose paštuose.

Auditas atliktas, vadovaujantis Valstybinio audito reikalavimais, tarptautiniais aukščiausiųjų audito institucijų organizacijos INTOSAI standartais bei Lietuvos auditorių rūmų parengtais Nacionaliniais audito standartais. Audito metu buvo vadovujamasi ir kitų užsienio šalių veiklos auditų patirtimi. Audito tema, problemos ir metodika buvo aptartos su Jungtinės Karalystės eksperte iš Nacionalinės audito įstaigos.

Audito metu atlikome išankstinį tyrimą, kurio metu buvo nustatytas pagrindinis audito tikslas ir užduotys šiam tikslui pasiekti:

1. Valstybės tikslų ir uždavinių pašto paslaugų teikimo srityje analizė;
2. Lietuvos pašto veikla ir rinkos aplinka;
  - 2.1. Pašto darbuotojų pasirengimo darbui konkurencijos sąlygomis tyrimas;
  - 2.2. Gyventojų ir įmonių nuomonės apie Lietuvos pašto teikiamas paslaugas tyrimas;
3. Pašto galimybių pagerinti veiklos rezultatus geriau panaudojant turimus resursus
  - 3.1. Veiklos rezultatų pagerinimo galimybė keičiant mažus nuostolingus kaimo paštus į kilnojamosius paštus ir pašto agentūras;
  - 3.2. Spartesnis, tačiau apdairus, pašto pristatymo motorizavimas gali sumažinti Įmonės sąnaudas;
  - 3.3. Lankstesnis autotransporto valdymas leistų sumažinti transporto sąnaudas;
  - 3.4. Geriau planuodama ir panaudodama investicijoms skirtas lėšas Įmonė padidintų veiklos efektyvumą;
  - 3.5. Įmonė pagerintų veiklos rezultatus efektyviau valdydama pašto reikmėms nenaudojamas patalpas.

Vykdydami audito užduotis mes išnagrinėjome:

- Lietuvos Respublikos teisės aktus, reglamentuojančius Lietuvos pašto ūkinę ir finansinę veiklą.
- Įmonės įstatus, Kolektyvinę sutartį, Valdybos darbo reglamentą, Valdybos posėdžių protokolus, Administracijos darbo reglamentą, Administracijos posėdžių protokolus, Pirkimo komisijos reglamentą, Prekių, paslaugų ar darbų pirkimų už Įmonės lėšas tvarką, Vadovybės ir specialistų pareiginius nuostatus ir struktūrinių padalinių nuostatus.
- Organizavome pokalbius su įmonės vadovais, atsakingais darbuotojais. Pokalbių metu aptarėme pagrindines pašto ūkinės, finansinės veiklos problemas ir galimus jų sprendimo būdus.

---

<sup>1</sup> - VĮ Lietuvos pašto duomenimis

- Stebėjome, kaip organizuotas darbas Pašto pervežimo centre, kuriame gaunamos visos pašto siuntos ir skirstomos į kitus paštus.

- Lankėmės Vilniaus apskrities centriniame pašte ir jo padalinyje, esančiame Vytenio g. 2/40, apskričių centrinių paštų (toliau - ACP) rajoniniuose paštuose, kur susipažinome su paštu, teikiančiu pašto paslaugas, veikla ir jų problemomis bei galimybėmis plėsti pašto paslaugų apimtį ir gerinti jų kokybę.

- Nagrinėjome Lietuvos pašto ir jai pavaldžių filialų dokumentus ir veiklos duomenis.

- Sekėme ir nagrinėjome žiniasklaidos priemonių informaciją apie Lietuvos pašta.

- Apsilankėme ir susipažinome su Ryšių reguliavimo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės veikla.

- Susipažinome su Įmonės paštu, teikiančiu pašto paslaugas Lietuvos teritorijoje, išdėstymu.

- Susipažinome su Lietuvos pašto 2002-2004 ir 2003-2005 m. verslo planais.

- Išanalizavome Įmonės finansinės atskaitomybės dokumentus, statistines ir finansinių rodiklių ataskaitas.

- Atlikome pašto paslaugų vartotojų nuomonės apie pašto paslaugų kokybę anketinį tyrimą.

- Atlikome kilnojamų paštų paslaugų vartotojų nuomonės apie pašto paslaugų kokybę anketinį tyrimą Utenos ACP.

- Siekdami nustatyti Įmonės veiklos problemas, priimamų sprendimų įgyvendinimo esamą lygį, atlikome 5 filialų specialistų anketinę apklausą.

Renkant medžiagą apie Europos Sąjungos šalių pašto tinklo optimizavimo patirtį buvo naudojamos Europos komisijos tyrimo medžiaga, Pasaulinės pašto sąjungos skelbiama informacija ir Lietuvos pašto pateiktais duomenimis.

Audito metu mums talkino Lietuvos pašto vadovybė, kuri buvo suinteresuota galutiniu audito rezultatu. Tai, mūsų nuomone, rodo Įmonės vadovybės supratimą apie artėjančius veiklos pokyčius ir norą tinkamai jiems pasirengti.

## **1. VALSTYBĖS TIKSLAI IR UŽDAVINIAI PAŠTO PASLAUGŲ TEIKIMO SRITYJE**

### **1.1. Lietuvos pašto vaidmuo pašto paslaugų teikimo srityje**

Pagal Europos Sąjungos (ES) direktyvą valstybės narės užtikrina, kad pašto paslaugų vartotojai turėtų teisę į apibrėžtos kokybės, nenutrūkstamai teikiamas universaliasias pašto paslaugas visoje šalies teritorijoje. Valstybės narės reikalauja iš universaliųjų pašto paslaugų teikėjų, kad visiems jų naudotojams būtų užtikrintas (atitinkantis nustatytus reikalavimus):

aptarnavimo ir priėjimo vietų tankumas, siuntų surinkimas ir pristatymas kiekvieną darbo dieną ir ne mažiau kaip penkias dienas per savaitę.

Pagal direktyvą kiekviena valstybė narė turi užtikrinti šių universaliųjų paslaugų teikimą:

- pašto siuntų iki 2 kg surinkimą, rūšiavimą, pervežimą ir pristatymą;
- siuntinių iki 10 kg surinkimą, rūšiavimą, pervežimą ir pristatymą;
- registruotųjų ir įvertintųjų siuntų paslaugas.

Pagrindinis dokumentas, kuris nustato pašto veiklos pagrindus, pašto paslaugų teikėjų ir naudotojų santykius, universaliųjų pašto paslaugų teikėjo teises ir pareigas bei atsakomybę Lietuvoje, yra Pašto įstatymas.

Pašto įstatymu Lietuvos paštas įpareigotas teikti universaliasias pašto paslaugas visoje šalies teritorijoje ir privalo užtikrinti, kad šios paslaugos būtų teikiamos nenutrūkstamai, be diskriminavimo, visiems pašto paslaugų naudotojams vienodomis sąlygomis, kiekvieną darbo dieną, ne mažiau kaip penkias darbo dienas per savaitę. Vadovaudamasis Pašto įstatymu, susisiekimo ministras patvirtino Universaliųjų pašto paslaugų teikimo tvarką ir Pašto taisykles, kurios nustatė Lietuvos pašto ir pašto paslaugų naudotojų santykius, jų teises, pareigas bei atsakomybę.

Pagal Lietuvos Respublikos pašto įstatymą, siekiant valdyti bei daryti įtaką rinkai, kiti pašto paslaugų teikėjai gali teikti universaliosioms pašto paslaugoms priskiriamas ir kitas pašto paslaugas tik gavę Susisiekimo ministerijos leidimą.

Lietuvos paštas pašto ir pasiuntinių pašto paslaugoms teikti turi Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos 2002-09-20 leidimą Nr. 1.

Vykdydama pašto įstatymą Vyriausybė nustato valstybės paštui didžiausius universaliųjų pašto paslaugų tarifus. Jeigu tarifai nustatyti mažesni už pašto paslaugų išlaidas, šių išlaidų ir tarifų skirtumas padengiamas iš valstybės biudžete numatytų lėšų.

Vykdamas Seimo priimtą naują Pašto įstatymo pakeitimo įstatymą, Vyriausybės nutarimu buvo įkurta Ryšių reguliavimo tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

## **1.2. Ryšių reguliavimo tarnybos vaidmuo reguliuojant pašto paslaugų rinką**

Iki Ryšių reguliavimo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės įkūrimo pašto reguliavimo funkcijas vykdė Susisiekimo ministerijos Ryšių departamentas. Ryšių reguliavimo tarnybos padalinys - Pašto reguliavimo skyrius - įkurtas 2002 m. balandžio mėnesį ir yra atsakingas už nepriklausomą tvarkymąsi Lietuvos Respublikos pašto paslaugų rinkoje. Tarnybos vaidmuo yra įgyvendinti bendrą Lietuvos ryšių strategiją, liberalizuojant telekomunikacijų ir pašto paslaugų rinką, užtikrinant teisingą konkurenciją, kaip numato įstatymai, saugant vartotojų interesus, kuriant informacinę visuomenę, skatinant naujausių telekomunikacijų technologijų diegimą.

Ryšių reguliavimo tarnyba:

- nustato pašto paslaugų teikėjams pagrindines tinklo charakteristikas bei pašto ir pasiuntinių pašto paslaugų kokybės reikalavimus (standartus);
- nustato universaliųjų pašto paslaugų išlaidų apskaitos tvarką ir vykdo apskaitos priežiūrą;
- prižiūri universaliųjų pašto paslaugų tarifų taikymo laikymąsi;
- vykdo pašto paslaugų teikimo sąlygų laikymosi priežiūrą;
- priima sprendimus ginčiuose tarp pašto paslaugų teikėjų ir naudotojų;
- bendradarbiauja su kitų šalių pašto veiklos administravimo institucijomis (pagal savo kompetenciją atstovauja Lietuvos Respublikai tarptautinėse organizacijose).

Esant nepakankamai teisinei bazei Ryšių reguliavimo tarnyba 2003 metų kovo mėnesio įsakymais patvirtino Universaliųjų pašto paslaugų teikėjų išlaidų apskaitos tvarką ir Pagrindines pašto tinklo charakteristikas bei pašto ir pasiuntinių pašto paslaugų kokybės reikalavimus (standartus). Be to, 2002 metais parengė ir, pritarus Lietuvos Respublikos Vyriausybei, pateikė Seimui įstatymo projektą dėl Administracinių teisės pažeidimų kodekso papildymo straipsniais, kuriuose pašto ir pasiuntinių pašto paslaugų teikėjams numatyta atsakomybė už pašto paslaugų teikimą neturint leidimo, kokybės ir tarifų reikalavimų nesilaikymą, rezervuotųjų pašto paslaugų teikimą, nesilaikant reikalavimo taikyti šioms paslaugoms ne mažiau kaip penkis kartus didesnę tarifą, negu nustatyta Lietuvos paštui. Audito metu administracinių teisės pažeidimų kodekso papildymo straipsniais, kuriuose pašto ir pasiuntinių pašto paslaugų teikėjams numatyta atsakomybė, Seimo dar nebuvo patvirtintas.

Universaliųjų pašto paslaugų teikėjų išlaidų apskaitos tvarkoje nurodyta atskirti: kiekvieną rezervuotąją ir nerezervuotąją pašto paslaugą, universaliųjų pašto paslaugų dalį sudarančias paslaugas, universaliosioms nepriskirtinas paslaugas. Universaliųjų pašto paslaugų teikėjas (Lietuvos paštas) ne vėliau kaip iki 2004 m. gegužės 1 d. privalo užtikrinti, kad jo naudojama išlaidų apskaitos sistema atitiktų toje Tvarkoje nustatytus reikalavimus ir pagrindinius išlaidų apskaitos principus.

Ryšių reguliavimo tarnyba nustatė pagrindines pašto tinklo charakteristikas universaliųjų pašto paslaugų teikėjui bei pašto ir pasiuntinių pašto paslaugų kokybės reikalavimus (standartus) universaliųjų pašto paslaugų teikėjui bei kitiems pašto ir pasiuntinių pašto paslaugų teikėjams:

- paštai turi teikti pašto paslaugas ne mažiau kaip 3 valandas kiekvieną darbo dieną;
  - Lietuvos Respublikoje turi būti ne mažiau kaip 944 paštai.
  - universaliąsias pašto paslaugas teikti kiekvieną darbo dieną, ne mažiau kaip penkis dienas per savaitę;
  - pašto siuntas iš pašto paslaugų teikimo vietų surinkti ne rečiau kaip vieną kartą per darbo dieną.
- Iš kitų pašto ir pasiuntinių pašto paslaugų teikėjų reikalaujama:
- specialiąja siuntos rūšies žyma, spaudu pažymėti datas ir išsiuntimo bei gavimo vieta.

- ne mažiau kaip 80 procentų vidaus paštu siunčiamos pašto korespondencijos pristatyti gavėjui ne vėliau kaip kitą darbo dieną po pašto korespondencijos ėmetimo į pašto dėžutę (priėmimo pašte) dienos.

Ryšių reguliavimo tarnyba ėpareigota kontroliuoti, kaip laikomasi taisyklių siekiant užtikrinti sąžiningą konkurenciją.

### 1.3. Lietuvos pašto teisinė aplinka

Pašto paslaugų teikėjų veiklą bei šių paslaugų teikėjų santykius Lietuvos Respublikoje reglamentuoja Pašto įstatymas, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės ėmonių įstatymas ir kiti įstatymai, Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitimo įstatymas, Vyriausybės nutarimai, kiti teisės aktai, Pasaulinės pašto sąjungos vykdomasis reglamentas, Pasaulinės pašto sąjungos konvencija ir Lietuvos Respublikos tarptautinės sutartys.

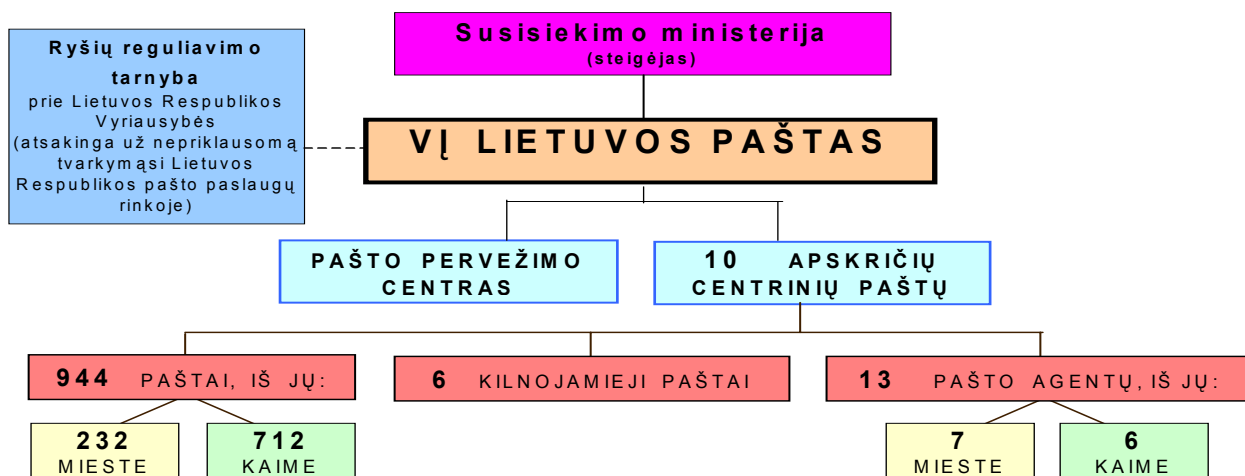
## 2. LIETUVOS PAŠTO VEIKLA IR RINKOS APLINKA

### 2.1. Lietuvos pašto struktūra ir valdymas

Lietuvos paštas, pradėjęs savo veiklą kaip valstybinė ėmonė, nuo 1992 metų sausio 1 dienos, vykdomas valstybės pašto funkcijas.

Šiuo metu ėmonė yra tarp pirmųjų 50 „Verslo žiniuose“ skelbiamų Lietuvos verslo lyderių. Užimdama trečiąją vietą pagal darbuotojų skaičių (pašto sistemoje dirba 7999 darbuotojai, iš jų 3422 laiškininkai), ėmonė yra viena iš didžiausių darbdavių šalyje.

1 pav. Lietuvos pašto valdymo struktūra 2003-01-01



Lietuvos paštas (1 pav.) turi 11 filialų, iš jų Pašto pervežimo centrą ir 10 apskričių centrinių paštų, kurie yra Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje, Marijampolėje, Utenoje, Tauragėje, Telšiuose. Šiuose miestuose esantys ACP savo sudėtyje turi 944 paštus (iš jų 232 mieste ir 712 kaime), 6 kilnojamuosius paštus ir 13 pašto agentų (iš jų 7 mieste ir 6 kaime).

Lietuvos pašto aukščiausiasis valdymo organas yra valdyba, kurią sudaro penki nariai: keturi iš Susisiekimo ministerijos ir Įmonės generalinis direktorius. Lietuvos pašto administracijos vadovybę sudaro generalinis direktorius ir keturi direktoriai (eksploatacijos, marketingo, komercijos ir ekonomikos), kurie vadovauja 18 skyrių.

## **2.2. Tarptautinis bendradarbiavimas**

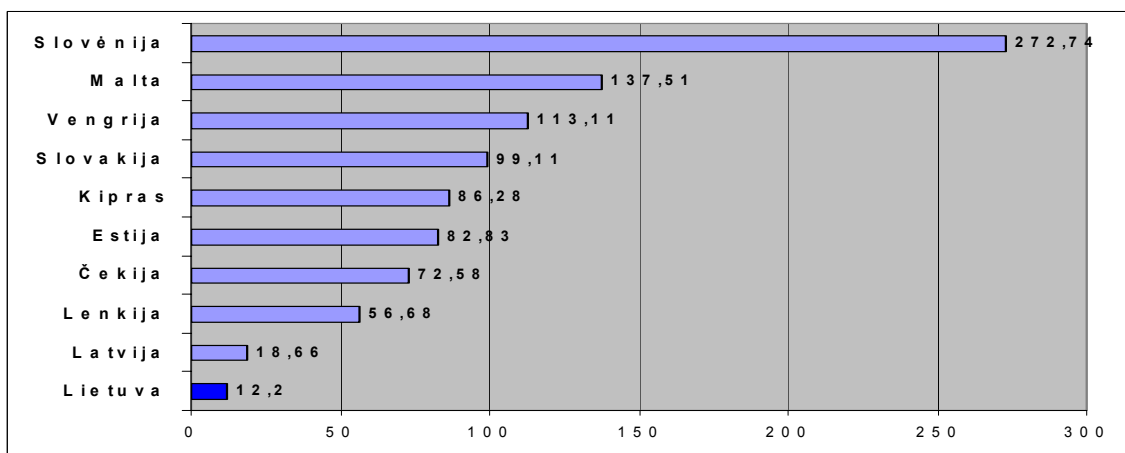
Lietuva yra trijų tarptautinių organizacijų - Pasaulinės pašto sąjungos (PPS) narė, o Lietuvos paštas - Europos pašto operatorių asociacijos (POSTEUROP) ir Baltijos šalių pašto sąjungos (BPS) narys. Lietuvos paštas atstovauja Lietuvą visose minėtose organizacijose. Įmonė dalyvauja POSTEUROP sukurtoje programoje šalims kandidatėms, stojančioms į Europos Sąjungą. Programos tikslas – suvienodinti Europos Sąjungos narių teikiamas pašto paslaugas.

Įmonė dalyvauja Europos pašto operatorių kokybės kontrolės programose „Unex Lite“, projekte „CAPERS“ - pašto siuntų sekimo ir paieškos sistemoje ir kituose tarptautiniuose projektuose.

## **2.3. Pašto paslaugos**

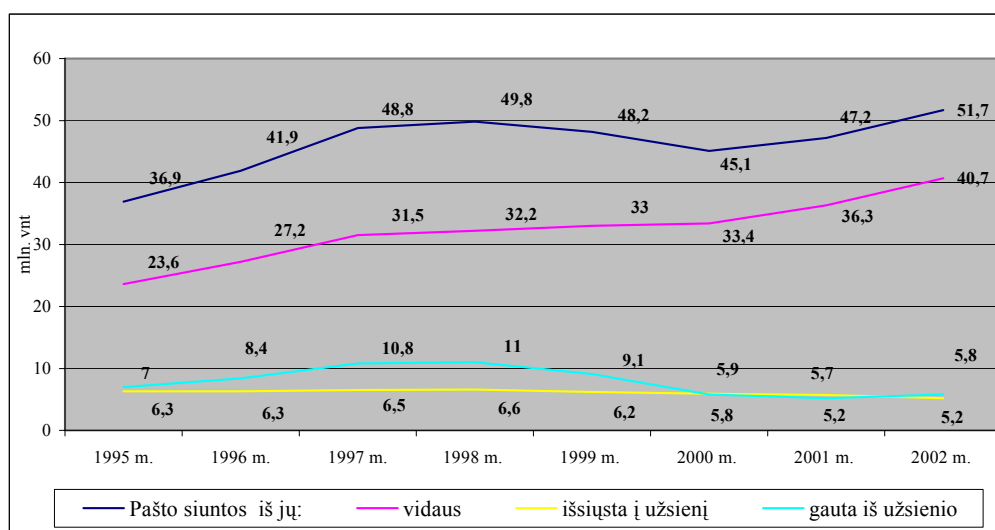
Viso pasaulio šalių nacionaliniai paštai šiandien rūpinasi dviem pagrindiniais dalykais – paslaugų kokybe ir jų įvairove. Lietuvos paštas teikia apie 160 paslaugų, be tradicinių paslaugų - pašto korespondencijos, pašto perlaidų, periodinių leidinių prenumeratos ir pristatymo į namus, pašto ženklų ir vokų gaminimo ir pardavimo, konsignacinių siuntų pristatymo veiklos - klientams siūlo ir kitas paslaugas: priima įmokas ir mokesčius, pristato reklamines pašto siuntas, siunčia faksogramas ir t.t. Įmonė paslaugas teikia visoje valstybės teritorijoje. Iš naujesnių ir sparčiai populiarėjančių paslaugų – greitasis pinigų pervedimas (“Western Union” į/iš 189 šalių), elektroninio hibridinio pašto paslauga (informacijos spausdinimas, dėjimas į vokus ir pristatymas), “Prekės paštu”, automobilių savininkų privalomasis civilinės atsakomybės draudimas.

**2 pav. Valstybių, stojančių į Europos Sąjungą, pašto korespondencijos skaičius, tenkantis vienam gyventojui 2001 metais<sup>2</sup>**



Lietuvoje pašto siuntų skaičius (2 pav.), tenkantis vienam gyventojui, yra mažiausias, palyginus su kitomis valstybėmis stojančiomis, į Europos Sąjungą. Lietuvoje gyventojas per metus vidutiniškai siunčia apie 12,2 pašto korespondencijos, kai kitose šalyse kandidatėse šis rodiklis gerokai didesnis. Tai rodo, kad pašto korespondencija kaip fizinė informacijos priemonė Lietuvoje neužima tokios svarbios vietos kaip valstybėse, stojančiose į Europos Sąjungą.

**3 pav. Lietuvos pašto pašto korespondencijos dinamika<sup>3</sup>**



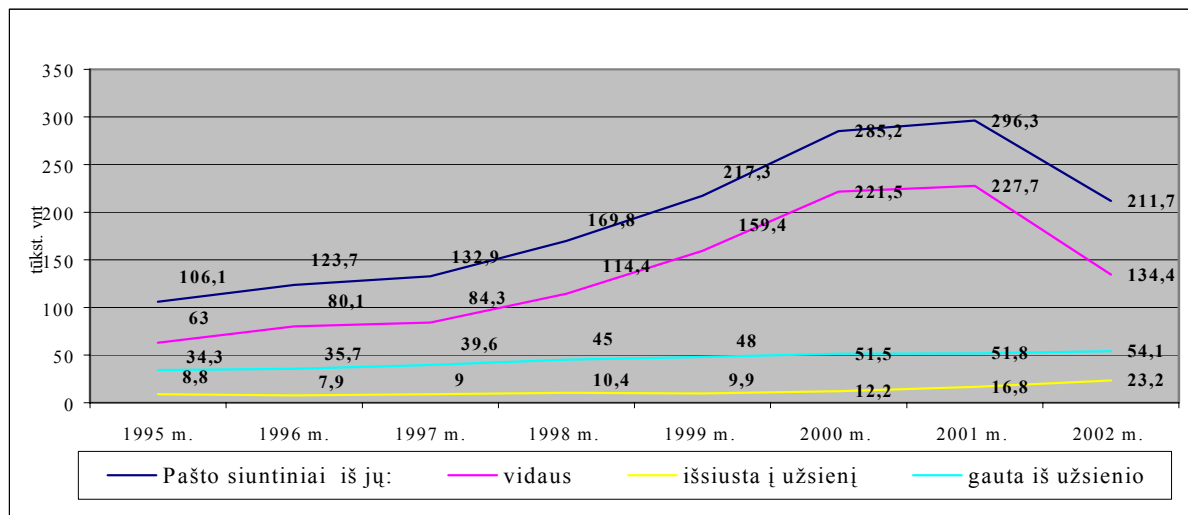
Lietuvos pašto pašto korespondencijos skaičius didėja (3 pav.), jos 1995 metais sudarė 36,9 mln. vnt., o 2002 metais - 51,7 mln. vnt., padidėjo 40,1 procento. Per tą patį laikotarpį vidaus pašto korespondencijos padidėjo nuo 23,6 mln. vnt. iki 40,7 mln. vnt., arba 40,1 procento, o iš užsienio gaunamos ir išsiunčiamos pašto korespondencijos kiekis nuo 1995 metų išliko beveik toks pat -

<sup>2</sup> - Universal Postal Union Statistique des services postaux Postal statistiques, 2001 m. duomenimis

<sup>3</sup> - Lietuvos statistikos metraščio (nacionalinio pašto paslaugos, Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2002 m.) ir VĮ Lietuvos pašto duomenimis

padidėjo nuo 6,3 iki 7 mln. vnt. Per 1996-1999 m. laikotarpį iš užsienio buvo gauta apie 3-4 mln. vnt. pašto korespondencijos daugiau negu išsiųsta, o per 2000-2002 m. laikotarpį buvo gautas ir išsiųstas į užsienį beveik vienodas pašto korespondencijos skaičius.

**4 pav. Lietuvos pašto siuntinių dinamika**



Lietuvos pašto siuntinių skaičius (4 pav.) iki 2001 metų didėjo. Per 1995 metus jų buvo 106,1 tūkst. vnt., o iki 2001 metų padaugėjo iki 296,3 tūkst. vnt., arba padidėjo 2,8 karto. 2002 metais jų sumažėjo iki 211,7 tūkst. vnt. arba, palyginus su 2001 metais sumažėjo 30 procentų. Tam turėjo įtakos vidaus siuntinių skaičiaus sumažėjimas 2002 metais - nuo 227,7 iki 134,4 tūkst. vnt. Gaunamų ir išsiunčiamų siuntinių skaičius išliko panašus kaip ir 1995 metais - iš užsienio daugiau gaunama, negu siunčiama. Vidaus siuntinių sumažėjo dėl to, kad per 2002 metus vienas stambiausių pašto klientų UAB "IMP Baltic" išsiuntė 87,6 procento siuntinių mažiau negu per 2001 metus, taip pat plėtėsi "Prekės paštu" paslauga. 2002 metais įvedus į rinką šią paslaugą, nuolatinis Lietuvos pašto klientas UAB "Florelit" ir kitos prekybos paštu rinkoje dirbančios bendrovės, su kuriomis buvo pradėta bendradarbiauti 2002 metais, siuntė prekes ne pašto siuntiniais, o naudojo paslaugą "Prekės paštu".

## 2.5. Pašto paslaugų rinkos aplinka

Pašto paslaugų teikimo versle vis aktyviau reiškiasi kiti pašto paslaugų teikėjai. Lietuvos paštui tenka konkuruoti su privačiomis verslo struktūromis. Dabar beveik visose Europos valstybėse, tarp jų ir Europos Sąjungos šalyse (išskyrus Švediją ir Suomiją), įvesta palyginti svarbi lengvata, valstybių nacionaliniams paštams suteikta išskirtinė teisė pristatyti laiškus iki 350 gramų svorio. Tokio svorio laišškai sudaro didžiąją pašto siuntų dalį. Sunkesnio svorio laiškam pristatyti monopolio nėra. Nuo 2007 m. Europos Sąjungos šalyse ši lengvata bus panaikinta.

Demonopolizavimas šioje srityje vyksta pamažu, kad nacionaliniai paštai galėtų koreguoti paslaugų struktūrą ir turėtų pakankamai laiko pasirengti perėjimui prie darbo konkurencijos sąlygomis.

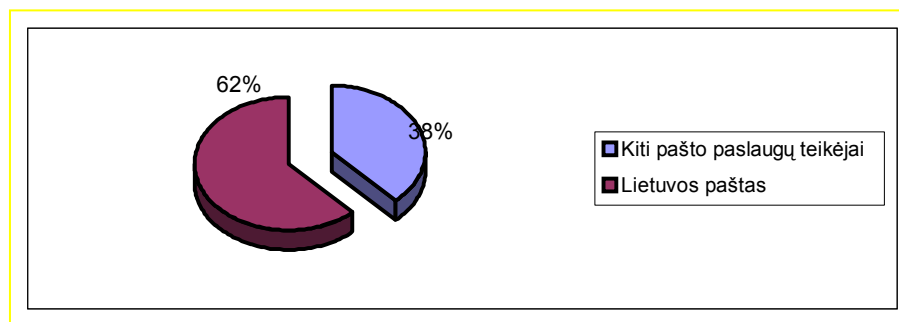
Lietuvos Respublikoje pašto įstatymas radikaliai liberalizavo Lietuvos pašto paslaugų teikėjų rinką, tačiau suteikė Lietuvos paštui išskirtinę teisę į tam tikrą universaliųjų pašto paslaugų rezervuotąją sritį, tai yra universaliųjų pašto paslaugų dalį (išskyrus pasiuntinių pašto paslaugas), į kurią įeina pašto korespondencijos (siunčiami paštu laišakai, atvirukai, spaudiniai, smulkieji paketai, sekogramos, aerogramos) iki 350 gramų svorio surinkimas, vežimas, skirstymas bei pristatymas. Šios paslaugos atliekamos, taikant Vyriausybės arba jos įgaliotosios institucijos nustatytus tarifus.

Pagal Pašto įstatymą kiti pašto paslaugų teikėjai, turintys leidimą teikti pašto paslaugas, rezervuotąsias pašto paslaugas privalo teikti taikydami ne mažiau kaip 5 kartus didesnę tarifą, negu nustatyta valstybės paštui.

Be Lietuvos pašto, paslaugas šalyje teikia (Lietuvos pašto 2002-10-30 duomenimis) apie 108 kiti pašto paslaugų teikėjai, dažniausiai laiškų pristatymo, reklamos ir spaudos platinimo, pasiuntinių pašto, siuntų gabenimo, teismų šaukimų siuntimo, krovinių gabenimo, muitinės tarpininko, sandėliavimo, mokesčių priėmimo. Kiti pašto paslaugų teikėjai daugiausia paslaugas teikia miestuose, o Lietuvos paštas - visoje šalies teritorijoje.

Pagal iš pašto paslaugų gautas pajamas 2002 metais Lietuvos paštas užėmė 62 proc., o kiti pašto paslaugų teikėjai 38 procentus rinkos<sup>4</sup>.

**5 pav. Šalies rinkos pasidalijimas tarp Lietuvos pašto ir kitų pašto paslaugų teikėjų 2002 m.**



Siekiant išsiaiškinti Įmonės darbuotojų pasirengimą darbui didėjančios konkurencijos sąlygomis ir sužinoti Įmonėje esančias problemas, buvo atlikta Įmonės vadovaujančiųjų darbuotojų apklausa. Rengiant apklausą, mums talkino Įmonės vadovybė, teikdama techninę ir metodinę pagalbą.

Apklausos dalyviams buvo pateikti klausimai, kad pagal jų atsakymus mes galėtume suprasti konkurencijos poveikį ir jos paplitimą bei įtaką Įmonės veiklai, o taip pat Įmonės darbuotojų ir administracijos pasiruošimą darbui naujomis sąlygomis.

Apklausos metu atsakymus pateikė Įmonės vadovybė, penkių filialų vadovai, 21 pagrindinių paštų viršininkas ir 329 arba 36,8 proc. miestų ir kaimų paštų viršininkų. Mūsų nuomone, tokio

masto apklausos rezultatai leidžia daryti pakankamai objektyvias išvadas. Detalūs jos rezultatai kartu su ataskaita bus pateikti Įmonės vadovams (1 priedas).

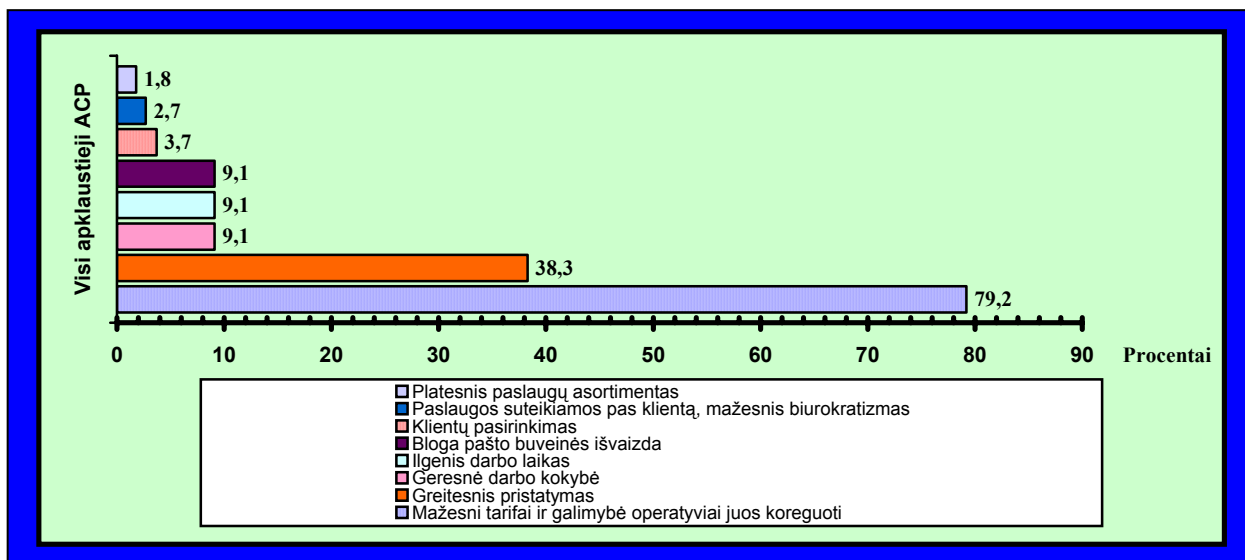
Paštų viršininkų apklausos rezultatai parodė, kad Įmonė dirbo vis didėjančios konkurencijos sąlygomis ir, kad jos konkurentai jau dirbo ne tik miestuose, bet ir kaimuose. Didžiausia konkurencija vyksta spaudos pristatymo, prenumeratos srityje ir prekyboje. Konkurencijos buvimą universaliųjų paslaugų teikimo srityje paminėjo tik 20 proc. apklaustųjų, todėl ji Įmonei kol kas nėra svarbi.

### Išvada:

Apklausa parodė, kad Įmonės vadovaujantys darbuotojai žino, jog pašto paslaugų rinkoje konkurencija yra ne tik mieste, bet ir kaime. Didžiausia konkurencija vyksta spaudos pristatymo, prenumeratos srityje ir prekyboje. Universaliųjų pašto paslaugų srityje konkurencija kol kas nežymi.

Vertindami konkurentų veiklą, 77 proc. pagrindinių paštų viršininkų ir 79 proc. miesto ir kaimo paštų viršininkų, nurodė, kad pagrindinis Lietuvos pašto konkurentų privalumas - mažesni tarifai ir galimybė juos operatyviai keisti bei greitesnis korespondencijos ir spaudos pristatymas klientams (38 proc. apklaustųjų nuomonė). Apklaustieji nurodė, kad 2 Lt mažesnis skirtumas prenumeratos kainai mėnesiui padidina konkurentų pranašumą prieš Lietuvos paštą. Kiti konkurentų privalumai yra neesminiai (6 pav.).

6 pav. Priežasčių, dėl kurių Lietuvos pašto konkurentai gali sėkmingai veikti rinkoje, analizė (miestų ir kaimų paštų viršininkų nuomonė)\*



Pastaba: \* - paveiksle bendra atsakymų suma procentine išraiška viršija 100 proc., kadangi į vieną ir tą patį klausimą apklausiamieji pateikė daugiau nei vieną atsakymą.

<sup>4</sup> - Ryšių reguliavimo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis

Iš apklaustųjų 8 proc. pašto viršininkų nurodė, kad dėl konkurencijos mažiau suteikiama universaliųjų paslaugų, o 27 proc. Vilniaus ACP paštų viršininkų nurodė, kad konkurentai dėl savo blogos darbo kokybės gadino ir Lietuvos pašto įvaizdį, nes žmonės nepatenkinti konkurentų darbo kokybe skundžiasi Įmonei, o ne konkurentų vadovybei.

**Išvada:**

**Apklausa parodė, kad pagrindinis Lietuvos pašto konkurentų privalumas, teikiant pašto paslaugas - mažesni tarifai ir galimybė juos operatyviai keisti bei greitesnis korespondencijos ir spaudos pristatymas klientams.**

Nuo 2002 m. rugsėjo mėnesio Susisiekimo ministerija pradėjo išduoti leidimus, suteikiančius teisę teikti pašto bei pasiuntinių pašto paslaugas paslaugų teikėjams (2003-05-13 išduoti 55 leidimai<sup>5</sup>), o kontroliuoti, kaip laikomasi sąžiningos konkurencijos taisyklių, pavesta Ryšių reguliavimo tarnybai. Kadangi Susisiekimo ministerija yra Lietuvos pašto steigėja, išduodama leidimus kitiems pašto ir pasiuntinių pašto paslaugų teikėjams, gali įtakoti konkurentų įėjimą į rinką.

***Pastebėjimas:***

Auditorių nuomone, gali kilti rizika nelygiai konkurencijai kitų pašto paslaugų teikėjų atžvilgiu, *kadangi Lietuvos pašto steigėja - Susisiekimo ministerija, išduodama leidimus pašto ir pasiuntinių pašto paslaugų teikėjams, gali būti suinteresuota konkurentų įėjimu į rinką. Pagal ES direktyvą teisę išduoti šiuos leidimus ir atlikti pašto paslaugas teikiančių įmonių priežiūrą, turėtų viena organizacija, laikydamasi nešališkumo ir nepriklausomumo principų.*

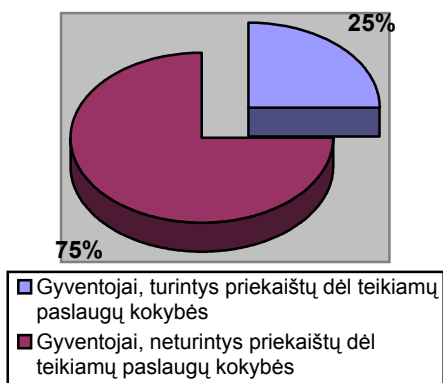
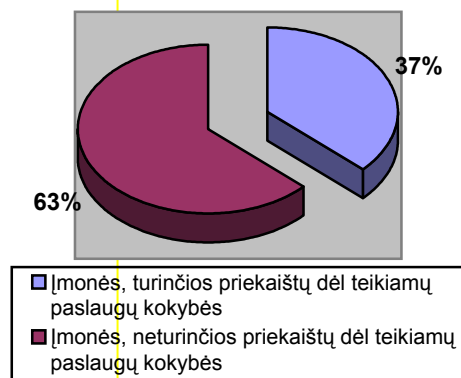
**Gyventojų ir įmonių nuomonės apie Lietuvos pašto teikiamas pašto paslaugas tyrimas**

Norėdami iširti Lietuvos pašto paslaugų kokybės lygio atitikimą vartotojų – gyventojų ir įmonių šiandieninius poreikius, mes atlikome jų nuomonės anketinį tyrimą.

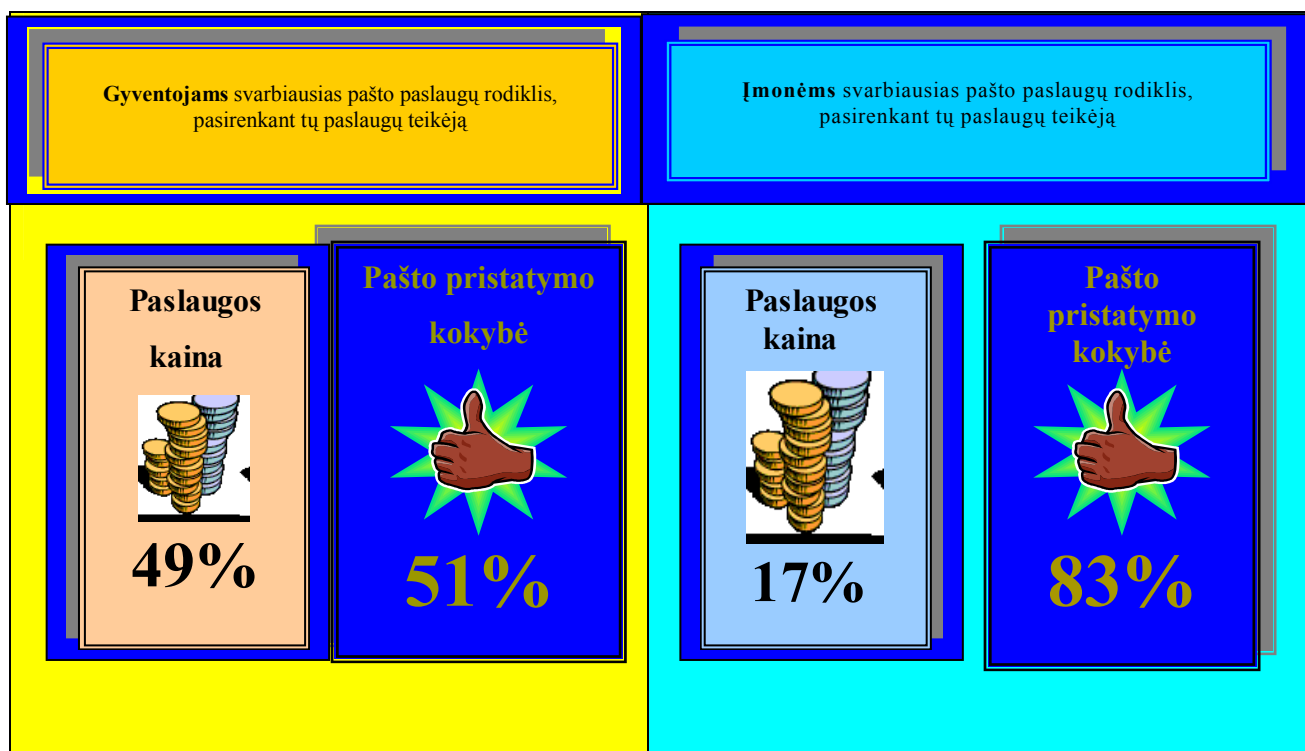
Iš atsakusių į mūsų anketos klausimus 75 proc. gyventojų ir 63 proc. įmonių pateiktuose atsakymuose nepaminėjo Lietuvos pašto teikiamų paslaugų kokybės trūkumų.

---

<sup>5</sup> - “Valstybės žinios”, 2003-06-12 “Informaciniai pranešimai” Nr.43 duomenimis

7 pav. Gyventojų apklausos rezultatai<sup>6</sup>8 pav. Įmonių apklausos rezultatai<sup>6</sup>

Pasirinkdami Lietuvos pašto paslaugas, 51 proc. apklausoje dalyvavusių gyventojų pirmenybę teikė pašto pristatymo kokybei ir 49 proc. - paslaugos kainai. 83 proc. apklausoje dalyvavusių įmonių pirmenybę teikė pašto pristatymo kokybei, o 17 proc. - paslaugos kainai.

9 pav. Pašto paslaugų priimtumas vartotojams<sup>6</sup>

Pašto paslaugų vartotojai, mūsų nuomone, neabejingi tradiciniam pašto paslaugų teikėjui ir norintys kokybiškesnio jo darbo, anketoje siūlė, kokias darbo sritis reikėtų gerinti, kad paslaugos taptų labiau priimtinos vartotojams: 32 proc. gyventojų siūlė užtikrinti siuntų saugumą, 26 proc. – skatinti pašte dirbančių darbuotojų mandagesnį elgesį, 23 proc. – gerinti laiškanėsių elgesį, 19 proc. – taikyti tinkamesnį korespondencijos pristatymo laiką.

<sup>6</sup> - Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės apklausos duomenimis

Įmonės pateikė siūlymus, kaip pagerinti pašto pristatymą:

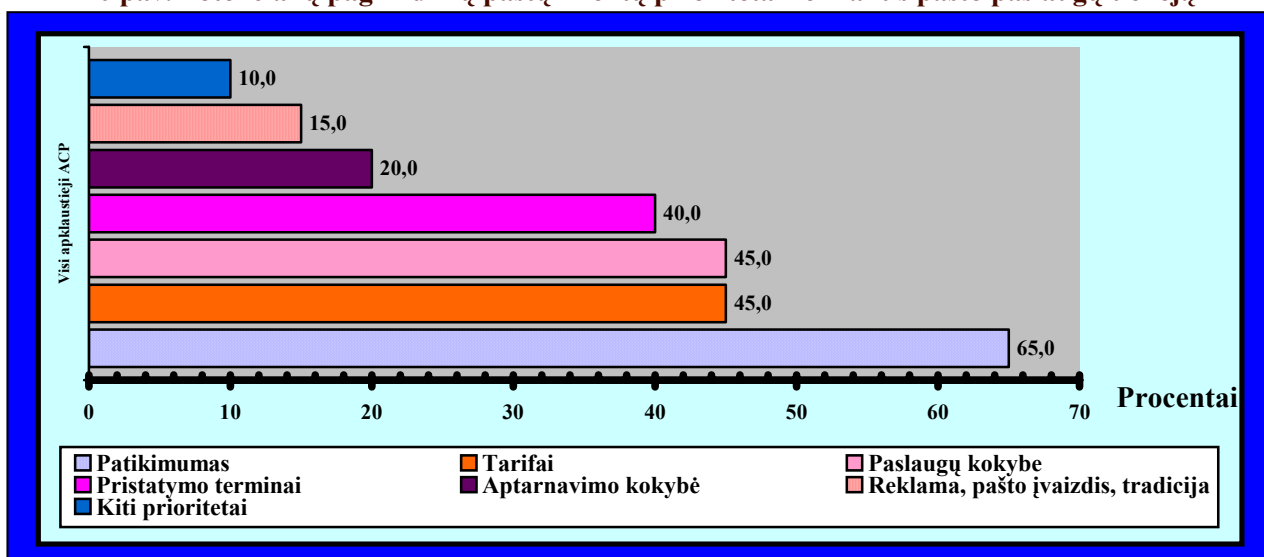
- pailginti pašto darbo savaitę, siuntas pristatant ir savaitgaliais bei pirmadienį;
- vykdyti tarptautinių siuntų importo procedūras siuntos gavimo pašte;
- paimti siuntas iš siuntėjo ir pristatyti gavėjui “į rankas”;
- sekti siuntų persiuntimą internetu;
- dirbti operatyviau ir užtikrinti siuntų saugumą;
- nurodyti aiškius terminus, kada siuntos pasieks gavėją;
- darbuotojų mandagumas;
- atgabenti dideles siuntas, sudarytas iš kelių paketų, gavėjui vienu metu;
- pristatyti siuntas gavėjui šalyje tą pačią dieną;
- pristatyti sveikinius (dovanas, gėles) gavėjui šalyje tam tikru nurodytu momentu;
- įsteigti daugiau skubių siuntų priėmimo punktų;
- mažinti paslaugų kainas;
- sudaryti galimybę gauti mėnesio gale ataskaitą apie persiustą registruotą korespondenciją.

Detalesnė informacija apie apklausos rezultatus pateikta 2 priede.

#### Išvada:

Apklausa parodė, kad 75 proc. apklaustųjų gyventojų ir 63 proc. įmonių neturi priekaištų dėl Lietuvos pašto teikiamų paslaugų kokybės. Gyventojams vienodai svarbu ir pašto paslaugos kokybė ir kaina, o įmonėms svarbiausia yra pašto pristatymo kokybė.

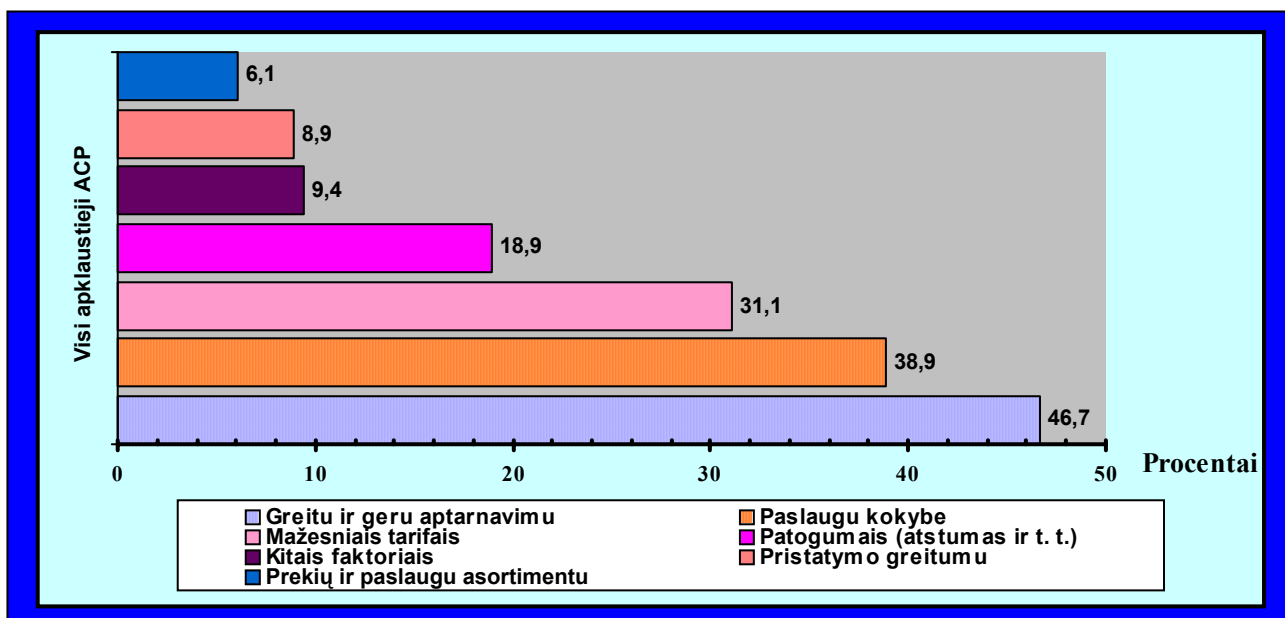
10 pav. Potencialių pagrindinių paštų klientų prioritetai renkantis pašto paslaugų tiekėją\*



Pastaba: \* - paveiksle bendra atsakymų suma procentine išraiška viršija 100 proc., kadangi į vieną ir tą patį klausimą apklausiamieji pateikė daugiau nei vieną atsakymą.

Apklausa parodė, kad pagrindinių paštų viršininkų nuomone klientai, pagal svarbumą, didžiausią dėmesį skiria pašto paslaugų teikėjo patikimumui, pašto paslaugų tarifams ir paslaugų kokybei, pašto korespondencijos pristatymo terminams.

**11 pav. Miesto ir kaimo paštų potencialių klientų prioritetai renkantis pašto paslaugų tiekėją\***



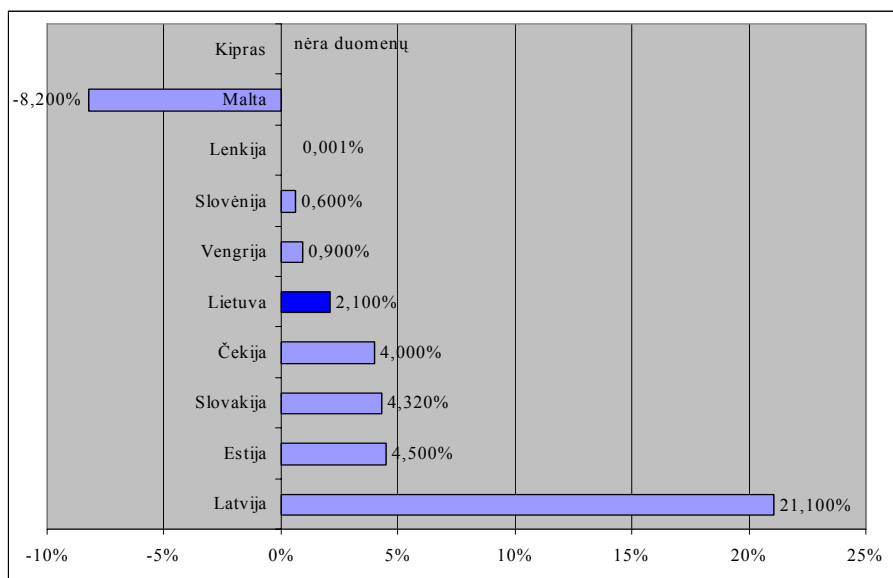
Pastaba: \* - paveiksle bendra atsakymų suma procentine išraiška viršija 100 proc., kadangi į vieną ir tą patį klausimą apklausiamieji pateikė daugiau nei vieną atsakymą.

Miesto ir kaimo paštų viršininkų nuomone, jų klientai pirmenybę teikia (pagal svarbumą): greitam ir geram aptarnavimui, paslaugų kokybei, mažesniems paslaugų tarifams.

### **3. LIETUVOS PAŠTO GALIMYBĖS PAGERINTI VEIKLOS REZULTATUS GERIAU PANAUDOJANT TURIMUS IŠTEKLIUS**

Vienas iš veiklos efektyvumą atspindinčių rodiklių yra bendrasis pelningumas. Šalių, stojančių į Europos Sąjungą, 2001 metais paštų bendras pelningumas pasiskirstė nuo – 8,2 procento iki 21,1 procento. Šių šalių pašto operatorių bendrojo pelningumo lygis nėra aukštas, išskyrus Latviją. Lietuvos pašto bendrasis pelningumas sudaro 2,1 procento ir beveik atitinka stojančių į ES valstybių bendrojo pelningumo lygio vidurkį (pelningumo rodikliai pateikti 12 pav.).

### 12 pav. Šalių, stojančių į Europos Sąjungą, paštų bendras pelningumas 2001 metais<sup>7</sup>

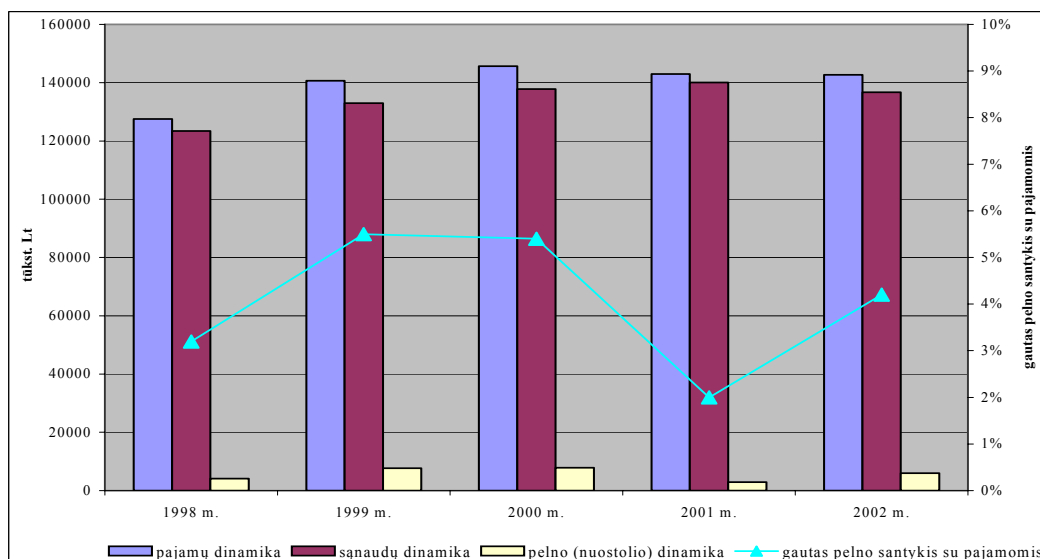


Pastaba: Pelningumas – pelno santykis su pajamomis, išreikštas procentais.

Pagrindinė Lietuvos pašto veiklos sritis – pašto paslaugų teikimas įmonėms, įstaigoms, organizacijoms ir gyventojams. Įmonės didžiąją dalį pajamų sudaro pajamos, gautos už universalias paslaugas, pasiuntinių pašto paslaugas ir filatelinę produkciją.

Gauto pelno santykis su pajamomis 1998 – 2000 metais padidėjo nuo 3,2 procento iki 5,4 procento (nuo 4073,3 iki 7825,6 tūkst. Lt), 2001 metais (dėl valdymo sistemos pertvarkymo) pelnas sumažėjo iki 2919,5 tūkst.Lt, arba 2 procentais, o 2002 metais pelnas vėl padidėjo iki 5969,9 tūkst. Lt, arba 4,2 procento.

### 13 pav. Lietuvos pašto pajamos, sąnaudos ir pelnas<sup>8</sup>



<sup>7</sup> - Universal Postal Union Statistique des services postaux Postal statistics, 2001 m. duomenimis

<sup>8</sup> - VĮ Lietuvos pašto duomenimis

Lietuvos paštas yra pelningai dirbanti įmonė. Įmonės pajamos didėja, tačiau didėja ir sąnaudos. Tai viena iš priežasčių, dėl ko gaunamas palyginti mažas pelnas.

### Lietuvos pašto pajamos

Lietuvos pašto pajamos (13 pav.) per 1998 – 2002 m. laikotarpį išaugo nuo 127470 iki 142655 tūkst. Lt arba padidėjo 10,6 procento.

Lietuvos paštas pajamas (14 pav.) gavo už šias paslaugas:

1. Pašto korespondencijos pristatymą (tame tarpe – universaliosios pašto paslaugos);
2. Pensijų, pašalpų pristatymą;
3. Periodinių leidinių prenumeratos pristatymą;
4. Už kitą veiklą (patalpų nuomą, mažmeninę ir komisinę prekybą, vidaus ir greitojo pašto siuntas, reklamines pašto siuntas, įmokų ir mokesčių priėmimą ir kt.).

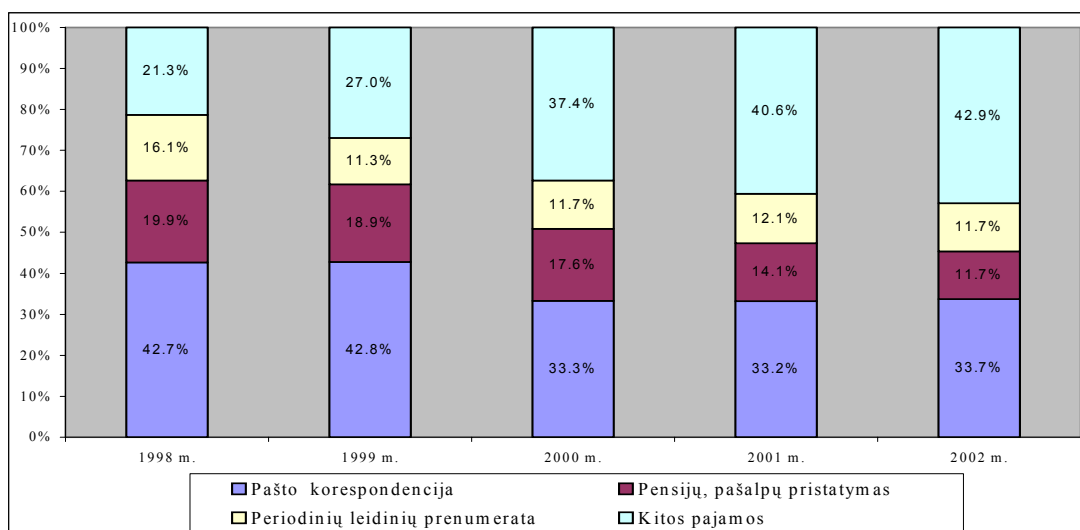
Pašto korespondencijos pristatymo didžiąją dalį pajamų sudaro pajamos, gautos už universaliąsias pašto paslaugas. Šios pajamos 1998 m. sudarė 42,7 procento bendrų pajamų, o 2002 m. sumažėjo iki 33,7 procento. Nuo 1998 m. iki 2002 m. šios pajamos sumažėjo 9 procentais.

Pensijų, pašalpų pristatymo pajamos 1998 m. sudarė 19,9 procento bendrų pajamų, o 2002 m. sumažėjo iki 11,7 procento. Nuo 1998 m. iki 2002 m. šios pajamos sumažėjo 8,2 procento.

Periodinių leidinių prenumeratos pristatymo pajamos 1998 m. sudarė 16,1 procentų bendrų pajamų, o 2002 m. sumažėjo iki 11,7 procento. Nuo 1998 m. iki 2002 m. šios pajamos sumažėjo 4,4 procento.

Pajamos už kitą veiklą 1998 m. sudarė 21,3 procento bendrų pajamų, o 2002 m. jau pasiekė 42,9 procento. Nuo 1998 m. iki 2002 m. šios pajamos padidėjo 21,6 procento.

14 pav. Lietuvos pašto pajamų struktūra<sup>9</sup>



<sup>9</sup> - VĮ Lietuvos pašto duomenimis

**Pastebėjimas:**

*Per 1998 - 2002 m. laikotarpį tradicinių pašto paslaugų pajamų dydis mažėjo: pašto korespondencijos (t.tarpe universaliosios) pajamos sumažėjo 9 procentais, pensijų, pašalpu pristatymo pajamos sumažėjo 8,2 procento, periodinių leidinių prenumeratos pristatymo pajamos sumažėjo 4,4 procento, o kitos veiklos pajamos padidėjo 21,6 procento. Lietuvos pašto vadovybė šią riziką supranta ir siekia paslaugų pajamas padidinti diegdama naujas paslaugas.*

Lietuvos pašto paštų viršininkų apklausos rezultatai parodė, kad Įmonė gali uždirbti daugiau pajamų, gerindama paslaugų kokybę ir plėsdama paslaugų asortimentą. Iš visų apklaustų 94 proc. pagrindinių paštų viršininkų ir 69 proc. miesto ir kaimo paštų viršininkų nurodė, kad jų pašto pajamos gali būti padidintos, plečiant paslaugų (kurių prašo klientai) asortimentą, žemės, kelių, autotransporto apžiūros, kelių policijos baudų, mokesčių už komunalines paslaugas, lizingo įmokų priėmimo, taip pat teikiant telefono pokalbių ir fakso paslaugas, plačiau skleidžiant informaciją apie bankuose teikiamas paslaugas ir gerinant pašto paslaugų kokybę. Iš Įmonės filialų gautų pasiūlymų matyti, kad kiekvieno pašto pajamų didinimo būdas turėtų būti savitas, atsižvelgiant į vietines aplinkybes.

Pažymėtina, kad kai kurie įmonės filialai sprendžia šią problemą: Klaipėdos ACP pagrindinio pašto viršininkas nurodė, kad jis kreipėsi į Seimą dėl galimybės pašte priimti žemės mokestį ir pasiekė, kad Klaipėdos mokesčių inspekcija su Klaipėdos ACP pasirašytų tokią sutartį. Per 2002 m. laikotarpį buvo priimta apie 100 tūkst. Lt. mokesčių. Priimti savo pašte žemės mokestį pasiūlė 51 pašto viršininkas, 78 paštų viršininkai pasiūlė priimti kitus mokesčius ir įmokas, o tai rodo, kad yra galimybių uždirbti daugiau pajamų.

Pažymėtina, kad dauguma apklaustųjų nurodė, kad jų pašto pajamų didinimo priemonės, iš viso nereikalauja investicijų – pakanka organizacinių priemonių, arba investicijų poreikis nedidelis.

**Išvada:**

**Įmonė gali be didelių investicijų padidinti savo pajamas, geriau organizuojant savo darbą ir naudojant geros praktikos pavyzdžius.**

**Lietuvos pašto sąnaudos**

Lietuvos pašto sąnaudos (13 pav.) per 1998 – 2002 m. laikotarpį išaugo nuo 123 397 iki 136 686 tūkst. Lt. arba padidėjo 9,3 procento

Bendrujų sąnaudų (15 pav.) didžiausią dalį sudaro:

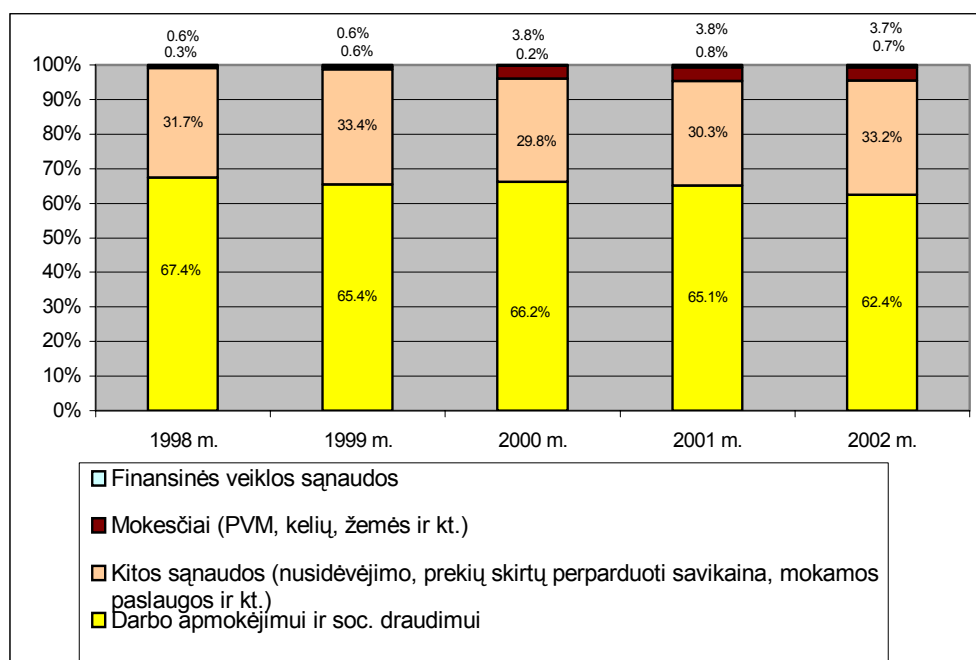
1. Darbo apmokėjimo ir soc. draudimo sąnaudos, kurios 1998 m. siekė 67,4 procento, o 2002 m. nukrito iki 62,4 procento bendrųjų sąnaudų. Nuo 1998 m. iki 2002 m. šios sąnaudos sumažėjo 5 procentais.

2. Kitos sąnaudos (nusidėvėjimo, prekių, skirtų perparduoti savikaina, mokamų paslaugų ir kt.), kurios nuo 1998 m. sudarė 31,7 procento, o 2002 m. išaugo iki 33,2 procento bendrųjų sąnaudų. Nuo 1998 m. iki 2002 m. šios sąnaudos padidėjo 1,5 procento.

3. Mokesčių (PVM, kelių, žemės ir kt.), kurios 1998 m. sudarė 0,6 procento, o 2002 m. išaugo iki 3,7 procento bendrųjų sąnaudų. Nuo 1998 m. iki 2002 m. šios sąnaudos padidėjo 3,1 procento.

4. Finansinės veiklos sąnaudos, kurios 1998 m. sudarė 0,3 procento, o 2002 m. išaugo iki 0,7 procento bendrųjų sąnaudų. Nuo 1998 m. iki 2002 m. šios sąnaudos padidėjo 0,4 procento.

15 pav. Lietuvos pašto sąnaudų struktūra<sup>10</sup>



### **Pastebėjimas:**

Per 1998 - 2002 m. laikotarpį darbo apmokėjimo ir soc. draudimo sąnaudos sumažėjo 5 procentais, kitos sąnaudos (nusidėvėjimo, prekių, skirtų perparduoti savikaina, mokamų paslaugų ir kt.) padidėjo 1,5 procento, mokesčių (PVM, kelių, žemės ir kt.), padidėjo 3,1 procento, finansinės veiklos sąnaudos padidėjo 0,4 procento. Įmonės vadovybė supranta, kad sąnaudas galima sumažinti ieškant vidinių rezervų: dėl valdymo sistemos pertvarkymo sumažėjo 2002 metais darbo apmokėjimo ir soc. draudimo sąnaudos, tačiau visos kitos sąnaudos tik augo.

<sup>10</sup> - VĮ Lietuvos pašto duomenimis

Tik 15 proc. apklaustų pašto viršininkų nurodė, kad jų paštai gali sumažinti savo sąnaudas. Dauguma jų siūlė taupyti energijos resursus, rekonstruojant pastatų šildymo sistemas, apšiltinant pastatus arba mažinant naudojamus pastatų plotus.

**Išvada:**

**Įmonės galimybės mažinti savo paštų sąnaudas be paštų tinklo pertvarkymo ir be didelių išankstinių investicijų yra labai ribotos. Todėl Įmonė turi pagrindinį dėmesį atkreipti į paštų tinklo pertvarkymą, naujų technologijų diegimą bei lėšų, skirtų investicijoms, efektyvesnį panaudojimą.**

**Lietuvos pašto pelningų ir nuostolingų paštų išsidėstymas pagal vidutinį per dieną aptarnaujamų klientų skaičių 2001-2002 m.**

Iš Lietuvos pašte esamų 944 paštų 235 paštai arba 24,9 proc. yra mieste ir 709 paštai arba 78,1 proc. - kaime.

Įmonės pelningų ir nuostolingų paštų išsidėstymą šalies teritorijoje, sugrupavę pagal vidutinį per dieną aptarnaujamų klientų skaičių: nuo 0 iki 15, nuo 16 iki 30 ir 31 ir daugiau, pateikėme žemėlapyje, 16 pav. Iš žemėlapio matome, kad:

- per dieną vidutiniškai nuo 0 iki 15 klientų aptarnavo 5 miesto ir 117 kaimo paštų, visi jie dirbo nuostolingai, iškyrus 3 kaimo paštus: Pakruojo, Prienų ir Šakių rajonuose arba 2,4 proc.;
- per dieną vidutiniškai nuo 16 iki 30 klientų aptarnavo 10 miesto ir 265 kaimo paštų iš jų dirbo pelningai 1 miesto ir 12 kaimo paštų arba 4,7 proc.;
- per dieną vidutiniškai nuo 31 ir daugiau aptarnavo 220 miesto ir 327 kaimo paštų iš jų: dirbo pelningai 19 miesto ir 23 kaimo paštai arba 7,7 proc..

Iš 944 paštų tik 58 paštai dirbo pelningai arba 6,1 proc.

***Pastebėjimas:***

*Pašto veiklos rezultatai gerėja, didėjant aptarnaujamų klientų skaičiui.*

**Lietuvos pašto veiksmai, sprendžiant nuostolingų paštų problemą**

Lietuvos Respublikos Seimas 2001 metais patvirtino Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 – 2004 metų programą, kurioje įmonės steigėją įpareigojo “Parengti ITT ir pašto nacionalinės plėtros strategijas ir jas įgyvendinti”. Vyriausybė 2001 metais įpareigojo Susisiekimo ministeriją parengti paštų, teikiančių paslaugas kaimo vietovėse, optimalaus išdėstymo projektą. Susisiekimo ministerija pavedė parengti šį dokumentą Lietuvos paštui.

Įmonės 2002 m. paruoštame projekte buvo atsižvelgta į ES šalių, šalių kandidačių į ES, atskirai į Lietuvos paštų tinklo plėtros tendencijas, nustatyti kriterijai ir papildomi veiksniai, kuriuos įvertinus, būtų sprendžiami 2003-2004 metais Lietuvoje paštų tinklo plėtros klausimai.

Lietuvos pašto struktūroje buvo 712 kaimo paštų. Atsižvelgiant į tai, kad dalis miesto paštų aptarnauja daugiausia kaimo teritoriją, projekte buvo analizuoti 772 paštų duomenys.

Lietuvos pašto parengtame optimalaus išdėstymo projekte buvo analizuota paštų, aptarnaujančių kaimo vietovių gyventojus, veiklos rodikliai pagal nustatytus kriterijus (aptarnaujamos teritorijos dydį, gyventojų skaičių gyvenvietėje, kurioje yra paštas, vidutinį per dieną aptarnaujamų klientų skaičių, pašto nuostolį per metus).

Susisiekimo ministerijai pateiktame optimalaus išdėstymo projekte buvo pasiūlyta reorganizuoti 70 nuostolingų kaimo vietovėse esančių paštų, dėl to, pagal Įmonės paskaičiavimus, sumažėtų 1,4 mln. Lt veiklos sąnaudos ir nenukentėtų teikiamų paslaugų kokybė.

Susisiekimo ministras 2002-10-10 įsakymu Nr.3-489 „Dėl valstybės įmonės Lietuvos paštas paštų, teikiančių pašto paslaugas kaimo vietovėse optimalaus išdėstymo patvirtinimo“, neatsižvelgdamas į Įmonės siūlomus reorganizuoti nuostolingų 70 paštų, patvirtino tą patį 772 paštų skaičių.

***Pastebėjimas:***

*Lietuvos paštas yra pelno siekianti įmonė. Reorganizavus 70 nuostolingai dirbančių paštų, išlaikant tą pačią teikiamų paslaugų kokybę, veiklos sąnaudos sumažėtų apie 1,4 mln. Lt. Pašto uždarymo (atidarymo) klausimai turi būti sprendžiami, atsižvelgus į konkrečiu laikotarpiu susidariusias vieno ar kito pašto veiklos sąlygas ir galimybes teikti klientams kokybiškas paslaugas.*

**3.1. Lietuvos paštas galėtų pagerinti veiklos rezultatus, pakeisdamas mažus nuostolingus kaimo paštus į kilnojamuosius paštus ir pašto agentūras**

Lietuvos pašto vadovybės nuomone, viena iš alternatyvų mažiems nuostolingiems kaimo paštams yra kilnojamieji paštai ir pašto agentūros. Jų diegimas ir plėtojimas yra įtrauktas į Įmonės verslo planą, tačiau mažų nuostolingų paštų keitimas kilnojamaisiais paštais vyksta lėtai.

**Bendros pastabos apie kilnojamuosius paštus**

Europos Sąjungos šalyse pašto paslaugos yra teikiamos ir kilnojamuosiuose paštuose: Ispanijos pašto tarnyba turi 11 kilnojamųjų paštų, Italijos - 67, Portugalijos - 16 ir Didžiosios Britanijos – 2. Europos Sąjungos šalyse yra 65 kilnojamieji paštai ir 8 šalyse kandidatėse.

Lietuvoje yra 6 kilnojamieji paštai, teikiantys šias pašto paslaugas:

- pašto korespondencijos surinkimą ir pristatymą;
- pašto perlaidų priėmimą ir išmokėjimą;
- pensijų ir pašalpų pristatymą;
- prenumeratos paslaugas;
- mokesčių priėmimą;

- komisinę prekybą;
- kitas pašto paslaugas (vokų, atvirukų, pašto ženklų pardavimas ir kita).

Audito metu mes tyrėme Utenos ACP, nes:

- Utenos ACP yra vienas iš nuostolingiausių Įmonės filialų;
- iš 84 Utenos ACP paštų 59 paštai - tai maži, nuostolingi kaimo paštai;
- Utenos ACP dirba 3 iš 6 Įmonės kilnojamųjų paštų. Vienas kilnojamas paštas aptarnauja

Utenos rajono gyventojus ir du - Zarasų rajono gyventojus.

Audito metu mes nagrinėjome galimą alternatyvą mažus nuostolingus kaimo paštus keisti į kilnojamuosius paštus. Tai įvertinome šiais požiūriais:

- klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimo;
- pajamų padidinimo;
- išlaidų sumažinimo;
- investicijų atsiperkamumo terminų priimtimumo.

### **Kilnojamųjų paštų klientų aptarnavimo kokybė**

Norėdami išsiaiškinti ar kilnojamieji paštai yra gera alternatyva keičiant nuostolingus kaimo paštus, mes apklausėme paštų viršininkus (platesnė informacija apie šią apklausą pateikta 3 priede). Iš apklausos paaiškėjo, kad 85 procentai paštų viršininkų mano, kad kilnojamieji paštai negali pakeisti nuostolingų kaimo paštų, tačiau tik 8,9 proc. apklaustųjų pagrindė savo neigiamą nuomonę. Jų manymu, kilnojamųjų paštų diegimas sukels daug nepatogumų pašto klientams ir dėl to sumažės Įmonės pajamos.

Norėdami išsiaiškinti kilnojamųjų paštų klientų nuomonę dėl teikiamų paslaugų kokybės ir asortimento, kartu su Utenos ACP specialistais apklausė kilnojamųjų paštų klientus. Iš apklausos duomenų nustatėme, kad kilnojamųjų paštų teikiamų paslaugų kokybė tenkina 89 proc. apklaustųjų. Nedidelė dalis apklaustųjų iš Zarasų rajono (11 proc.) turėjo priekaištų dėl kilnojamųjų paštų mažos stovėjimo trukmės ir maršruto tvarkaraščio nesilaikymo<sup>1</sup>.

Atlikus Zarasų kilnojamųjų paštų darbo tvarkaraščio analizę, nustatyta, kad kilnojamųjų paštų stovėjimo laiko trukmę galima pailginti.

Apklausos metu buvo gauti nusiskundimai, kad žiemą šalta laukti, kol kilnojamojo pašto viršininkas aptarnauja kitus klientus. Pažymėtina, kad tokie nusiskundimai nebuvo gauti iš Utenos kilnojamojo pašto aptarnavimo zonos, kur, skirtingai nuo Zarasų rajono, kilnojamojo pašto reikmėms naudojamas specialiai įrengtas ir pritaikytas automobilis.

### **Išvada:**

**Apklausos duomenys rodo, kad pašto paslaugų vartotojus tenkina kilnojamųjų paštų teikiamų paslaugų kokybė.**

### Kilnojamųjų paštų pajamų padidinimo galimybės

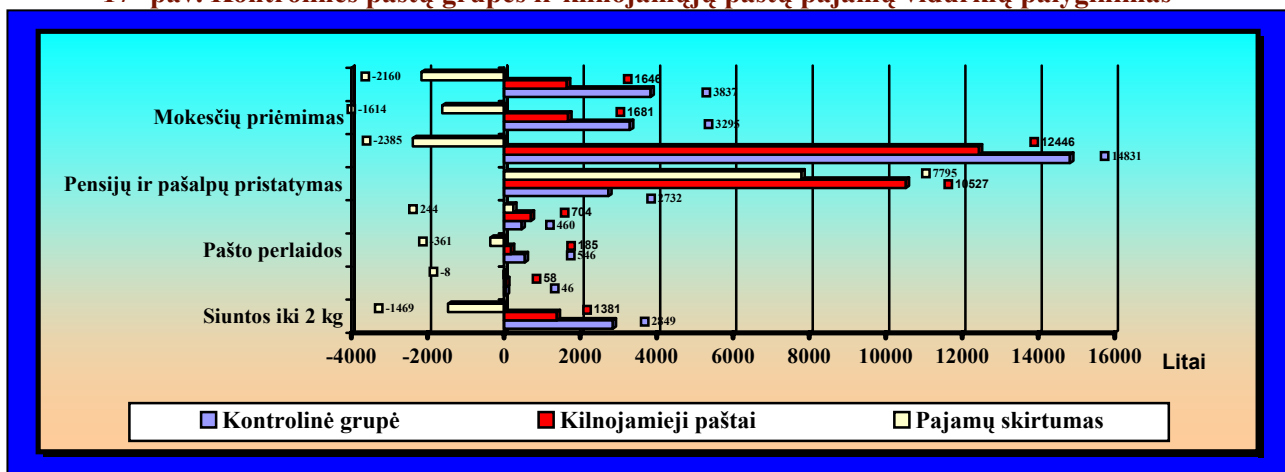
Apklaustieji kilnojamųjų paštų klientai pageidauja, kad kilnojamieji paštai mokėtų pensijas ir būtų organizuotas mokesčių ir įmokų priėmimas, nes bankai uždaro savo filialus net mažuose miesteliuose. Apklaustieji pageidauja, kad kilnojamuose paštuose būtų įvairesnis prekių asortimentas.

Komercinių prekių pašte perka 82,8 proc. Utenos kilnojamojo pašto apklaustų klientų ir tik 48,6 proc. Zarasų kilnojamojo pašto Nr.1 klientų bei 42,9 proc. Zarasų kilnojamojo pašto Nr.2 klientų. Pagal Utenos ACP vadovybės duomenis, šių skirtumų priežastis yra tai, kad Utenos kilnojamasis paštas įrengtas gerai pritaikytame pašto reikmėms automobilyje (mikroautobuse), o tai leidžia Utenos kilnojamajam paštui išplėsti prekių ir paslaugų asortimentą.

Palyginimui su kilnojamaisiais paštais, parinkome, kaip kontrolinę grupę, šešis mažiausias pajamas uždirbančius, Utenos ACP kaimo paštus, kurių metinės pajamos buvo iki 10 tūkst. Lt. Buvo laikomasi sąlygos, kad vienas kilnojamasis paštas gali pakeisti 6, mažiausias pajamas uždirbančius, kaimo paštus.

Šios paštų grupės veiklos rezultatus lyginome su veikiančių kilnojamųjų paštų veiklos rezultatų vidurkiu. Tokie kontrolinės grupės sudarymo ir rezultatų analizės metodai buvo parinkti dėl to, kad mažesnis skaičius kilnojamųjų paštų gali atlikti darbą, tolygų mažiausias pajamas uždirbantiems paštams. Gauti rezultatai pateikti 17 pav.

17 pav. Kontrolinės paštų grupės ir kilnojamųjų paštų pajamų vidurkių palyginimas<sup>11</sup>



Palyginus kontrolines grupes paštų ir kilnojamųjų paštų pajamas, kilnojamieji paštai gauna vidutiniškai 2,2 tūkst. Lt mažiau pajamų iš komisinės prekybos, 2,4 tūkst. Lt mažiau iš prenumeratos, 1,6 tūkst. Lt mažiau iš mokesčių surinkimo, 1,5 tūkst. Lt mažiau iš siuntų iki 2 kg pristatymo, 7,8 tūkst. Lt daugiau iš pensijų ir pašalpų pristatymo. Likusiose veiklos srityse pajamų skirtumai tarp mažų kaimo paštų ir kilnojamųjų paštų yra maži, tačiau kilnojamųjų paštų klientų

<sup>11</sup> - Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės apklausos duomenimis

apklausos rezultatai parodė, kad kilnojamieji paštai tik dalinai tenkina klientų poreikį paslaugoms ir prekėms, t.y. kilnojamųjų paštų pajamos gali būti padidintos.

**Išvada:**

**Mažiausias pajamas uždirbančių kaimo paštų keitimas į kilnojamuosius paštus nemažina Įmonės pajamų.**

**Kilnojamųjų paštų pajamos gali būti padidintos, plečiant paslaugų ir prekių asortimentą.**

**Kilnojamųjų paštų veiklai reikalingas gerai pritaikytas autotransportas.**

**Įmonės sąnaudų mažinimo galimybės diegiant kilnojamuosius paštus**

Mažiausias pajamas uždirbančiuose kaimo paštuose vienam uždirbtam pajamų litui vidutiniškai tenka 7,26 lito sąnaudų, o kilnojamuosiuose paštuose vienam uždirbtam pajamų litui vidutiniškai tenka 3,20 lito sąnaudų.

Kilnojamųjų paštų didesnio efektyvumo priežastis yra geresnė jų valdymo struktūra. Kaimo paštuose, kurių metinės pajamos sudaro iki 10,0 tūkst. Lt, 0,4 pašto viršininko etato vidutiniškai priskirta 1,3 darbuotojų etato, ir pašto viršininko darbo užmokestis sudaro 39,1 procentus viso pašto darbo užmokesčio fondo. Vienam kilnojamojo pašto viršininkui vidutiniškai tenka 4,95 kitų darbuotojų etatų. Kilnojamojo pašto viršininko darbo užmokestis vidutiniškai sudaro 24,0 proc. viso kilnojamojo pašto darbo užmokesčio fondo. Geresni kilnojamųjų paštų valdymo efektyvumo rodikliai yra tuose paštuose, kurių metinės pajamos viršija 40,0 tūkst. Lt – šiuose paštuose vienam viršininkui vidutiniškai priskirta 6,0 darbuotojų etatai ir pašto viršininko darbo užmokestis sudaro vidutiniškai 23,0 proc. darbo užmokesčio fondo. Pažymėtina, kad paštai, uždirbantys per metus daugiau kaip 40,0 tūkst. Lt pajamų, yra miestuose bei miesteliuose, o ne kaimuose.

Kilnojamieji paštai vienu metu vykdo ir klientų aptarnavimo ir pašto korespondencijos pervežimo funkcijas. Tai leidžia kilnojamųjų paštų judėjimo maršrute ir darbo tvarkaraštyje numatyti patogias korespondencijos perdavimo laiškininkams vietas ir laiką. Ši kilnojamųjų paštų savybė yra ypač naudinga, derinant jų darbą su motorizuoto pristatymo apylinkių darbu, kadangi dėl pristatymo maršrutų optimizavimo sumažėtų pašto pristatymo transporto sąnaudos.

**Išvada:**

**Kilnojamųjų paštų diegimas vietoj mažiausias pajamas uždirbančių kaimo paštų mažina Įmonės sąnaudas.**

**Investicijų į kilnojamųjų paštų diegimą atsiperkamumo įvertinimas**

Kilnojamųjų paštų klientai apklausoje pageidavo, kad būtų teikiamos banko paslaugos, išplėstas teikiamų paslaugų asortimentas.

Mūsų manymu, kilnojamieji paštai gali išplėsti teikiamų paslaugų asortimentą, tik turėdami modernų šiuolaikinį, kompiuterizuotą kilnojamąjį paštą.

Kilnojamojo pašto įrengimo sąnaudos (pagal rinkos kainą) gali kainuoti ne daugiau kaip 200,0 tūkst. Lt<sup>12</sup>.

Kadangi kilnojamas paštas aptarnauja 6 kartus daugiau klientų nei vienas mažas kaimo paštas, investicijos į kilnojamojo pašto įrengimus, skirtingai nuo mažų kaimo paštų, gali būti ekonomiškai efektyvios.

Kilnojamojo pašto 2002 metų veiklos sąnaudos sudarė 23,3 tūkst. Lt arba 60 proc. mažų kaimo paštų veiklos vidutinių sąnaudų (33,8 tūkst. Lt).

Mažų paštų buveinių vietovėse dažniausiai nėra turto apsaugos firmų, o autonomiška turto apsauga gali kainuoti ūmonei ne mažiau kaip 8,0 tūkst. Lt per metus vienam paštui (įvertintos tik sargo išlaikymo sąnaudos).

Vieno kilnojamojo pašto steigimo metinis efektas ( $E_1$ ) vertinamas pagal formulę:

$$E_1 = n (S_1 + S_2 (1-k))$$

kur:

$n$  – keičiamų kaimo mažų paštų į vieną kilnojamąjį paštą skaičius (6);

$k$  – kilnojamojo pašto sąnaudų, palyginus su keičiamų mažų kaimo paštų sąnaudų vidurkiu, sumažinimo koeficientas (0,6);

$S_1$  – vieno kaimo pašto sąnaudų turto apsaugai prognozė (8,0 tūkst.Lt);

$S_2$  – keičiamų mažų kaimo paštų metinis sąnaudų vidurkis (33,8 tūkst.Lt).

Vieno kilnojamojo pašto steigimo metinis ekonominis efektas sudaro 129 tūkst. Lt [6 (8,0 + 33,8 (1 – 0,6))].

Vieno kilnojamojo pašto steigimo vienkartinis investicijų kompiuterizavimui poreikio sumažinimo efektas ( $E_2$ ) vertinamas pagal formulę:

$$E_2 = S_3 (n-1)$$

kur:

$S_3$  – vieno mažo pašto kompiuterizavimo sąnaudų prognozė (10,0 tūkst.Lt);

$n$  – keičiamų mažų kaimo paštų į vieną kilnojamąjį paštą skaičius (6);

<sup>12</sup> - Komisijos privalomam registruoti turtui įvertinti 2002-10-24 nutarimas Nr.6 “Dėl privalomo registruoti nekilnojamo ir kilnojamo turto vidutinių rinkos kainų nustatymo 2002-11-01” duomenimis

Vieno kilnojamojo pašto steigimo vienkartinis investicijų kompiuterizavimui poreikio sumažinimo efektas 50,0 tūkst. Lt [(6-1) 10,0].

Faktiškai kilnojamojo pašto steigimo ekonominis efektas gali būti didesnis, nes nevertinome:

- galimo kilnojamųjų paštų veiklos efektyvumo padidėjimo;
- pridėtinių sąnaudų sumažėjimo dėl darbo vietų kompiuterizavimo;
- pajamų iš uždaromų mažų kaimo paštų turto realizavimo ar kito panaudojimo.

Mūsų nuomone įvertinus gautą ekonominį efektą 129 tūkst.Lt ir investicijų poreikį 200 tūkst.Lt kilnojamųjų paštų steigimo atsiperkamumo terminas gali būti apie 2 metus.

#### **Išvada:**

**Investicijos į kilnojamųjų paštų steigimą yra ūmonei naudingos ir greitai atsiperkančios.**

#### **Mažų nuostolingų kaimo paštų keitimo į kilnojamuosius paštus sąlygų vertinimas**

Mažiausias pajamas uždirbančių kaimo paštų keitimas į kilnojamuosius paštus yra naudingas ūmonei ir nekelia problemų paštų klientams. Zarasų kilnojamas paštas per 2002m. uždirbo 31,8 tūkst. Lt. pajamų. Kaimo nuostolingų paštų pakeitimo į kilnojamuosius paštus klausimas yra svarstytinas tik dėl paštų, kurių metinės įplaukos neviršija 20,0 tūkst. Lt. Tačiau tokių kaimo paštų grupė yra nevienalytė: Tverėčiaus paštas per 2002 m. uždirbo 11,1 tūkst. Lt pajamų, jo nuostolingumas sudaro 391,5 proc., o Burbiškio paštas uždirbo 13,9 tūkst. Lt pajamų, jo nuostolingumo lygis 77,9 proc., t.y. kaimo paštų pakeitimas į kilnojamuosius turi būti atliekamas pasirinktinai, atsižvelgiant į kaimo paštų nuostolingumo lygį.

Mūsų tyrimai parodė, kad kaimo nuostolingus paštus tikslinga pagal pajamas suskirstyti į tris grupes:

**1 Lentelė. Mažų kaimo nuostolingų paštų ir kilnojamųjų paštų veiklos rodiklių palyginimas**

Paštų grupės	Paštų grupės pajamų intervalas	Paštų grupės vidutinis nuostolingumas proc.	Galimybės plėsti paslaugų ir prekių asortimentą
1	Iki 10,0 tūkst. Lt	431,3	Investicijos į paslaugų asortimento plėtimą neatsiperkančios dėl mažo klientų skaičiaus
2	Nuo 10,0 iki 16,0 tūkst. Lt	199,8	Investicijos į paslaugų asortimento plėtimą neatsiperkančios dėl mažo klientų skaičiaus
3	Nuo 16,0 iki 20,0 tūkst. Lt	184,8	Investicijos į paslaugų asortimento plėtimą gali neatsipirkti dėl mažo klientų skaičiaus
Kilnojamieji paštai	Nuo 25,8 iki 31,8 tūkst.Lt	260,8	Apribojimų nėra

Paštų, kurių metinės pajamos neviršija 10,0 tūkst. Lt, ekonominiai veiklos rodikliai žymiai blogesni nei kilnojamųjų paštų rodikliai. Kadangi kilnojamieji paštai, palyginus su šios grupės kaimo paštais, neblogina pašto klientų aptarnavimo kokybės ir nesukelia jiems esminių nepatogumų. Kaimo paštų, kurių metinės pajamos neviršija 10 tūkst. Lt, uždarymas ir jų pakeitimas į kilnojamuosius paštus jau dabar būtų ekonomiškai tikslingas.

Paštų, kurių metinės pajamos yra nuo 10,0 iki 16,0 tūkst. Lt, ekonominiai rodikliai šiek tiek geresni nei kilnojamųjų paštų rodikliai. Šios grupės kaimo paštai turi daugiau klientų, nei pirmos grupės paštai, todėl vietoj jų įsteigtiems kilnojamiesiems paštams reikia numatyti ilgesnį stovėjimo laiką. Dėl šios priežasties mažėja jų galimybė aptarnauti didesnę gyvenviečių skaičių. Šios grupės kaimo paštų pakeitimo klausimas galėtų būti svarstomas, jei pavyktų padidinti kilnojamųjų paštų pajamas, nedidinant aptarnavimo zonos ir tik pasirinktinai, atsižvelgus į galimybes organizuoti racionalius kilnojamųjų paštų maršrutus. Tam gali prireikti net Įmonės filialų aptarnavimo zonų ribų patikslinimo.

Kaimo paštų, uždirbančių per metus 16,0 - 20,0 tūkst. Lt, reorganizacijos būtinumas yra abejotinas. Jų pajamų dydis yra nepakankamas, kad per planuojamą laikotarpį atsipirktų investicijos į jų kompiuterizavimą, paslaugų asortimento didinimą ir kokybės gerinimą. Šie paštai per savaitę dirba iki 22,5 valandų ir jų pakeitimas į kilnojamuosius paštus sukels klientams daug nepatogumų. Kilnojamieji paštai čia gali būti tik paslaugų asortimento plėtimo priemonė. Šiose zonose racionaliausia būtų paskirstyti funkcijas tarp kilnojamųjų paštų ir kaimo paštų arba agentūrų: pašto agentūros arba kaimo paštai teiktų klientams įprastines paslaugas, o kilnojamieji paštai - techniškai sudėtingas paslaugas: banko, kopijavimo, elektroninio pašto paslaugas ir t.t..

#### **Išvada:**

**Maži nuostolingi kaimo paštai turi būti reorganizuojami į kilnojamuosius paštus tik pasirinktinai, atsižvelgus į ekonominius ir vietos sąlygų faktorius.**

#### **Pašto agentų galimybių pagerinti Įmonės veiklos efektyvumą vertinimas**

Užsienio šalių paštai samdo pašto paslaugų teikimui agentus, kurie arba yra pašto darbuotojai, arba dirba frančizės principu. Dabartiniu metu Lietuvos pašto sistemoje visi pašto agentai yra Įmonės darbuotojai.

Pašto agentai – Įmonės darbuotojai panaudoja nuosavą plotą darbui, jie vienu metu atlieka, ir pašto viršininko, ir laiškinių darba, dėl to agentų darbo ekonominiai rodikliai, lyginant su mažais kaimo paštais, yra geresni.

Dirbantys kaimo vietovėse pašto agentai - Įmonės darbuotojai, kaip ir maži kaimo paštai, turi trūkumų: dėl trumpo darbo laiko ir mažo klientų skaičiaus tokie agentai neturi didelių galimybių plėsti paslaugų ir prekių asortimento, didinti pardavimų apimčių, gerinti aptarnavimo kokybės. Dėl šių priežasčių tokių paštų agentūrų steigimas yra prasmingas tik kaimo vietovėse,

kuriose negalima organizuoti racionalių kilnojamųjų paštų maršrutų, arba derinant jų bendrą darbą su kilnojamaisiais paštais: pašto agentūros suteiktų klientams įprastines paslaugas, o kilnojamieji paštai - techniškai sudėtingas paslaugas. Toks funkcijų pasidalijimas galėtų pašalinti šiuos veiklos trūkumus: kilnojamųjų paštų mažą stovėjimo trukmę vienoje vietovėje bei pašto agento ribotas galimybes teikti klientams aukštos kokybės techniškai sudėtingas paslaugas.

Reorganizuojant mažus paštus į pašto agentūras, mūsų nuomone, tikslinga išsaugoti jų darbuotojus, ypač paštų viršininkus, nes pašto agentai atlieka ir pašto viršininko funkcijas.

Pašto viršininkų apklausos rezultatai parodė, kad tik 17,7 proc. apklaustų pašto viršininkų kategoriškai atsisakytų dirbti pašto agentu, jei būtų priimtas sprendimas reorganizuoti jų pašta į agentūrą. Tai leidžia padaryti išvadą, kad reorganizacija nesudarys Įmonei personalo komplektavimo problemų.

Skirtingai nei Įmonės darbuotojai, pašto agentai, dirbantys frančizės principu pašto paslaugoms teikti naudoja ne pašto, o nuosavą įmonės turtą: kompiuterius, kasos aparatus, ryšių priemones. Agentai aptarnauja klientus savo įmonės darbo laiku (degalinėse ir kai kuriose parduotuvėse net visą parą).

***Pastebėjimas:***

*Lietuvos pašto konkurentų praktika parodė, kad specializuoti pašto agentai miestuose ir kaimuose yra labai veiksminga Įmonės konkurencingumo gerinimo priemonė. Agentai gali tenkinti klientų specifinius reikalavimus: organizuoti fizinių asmenų aptarnavimą pagal principą „nuo durų iki durų“, operatyviau ir geresnėmis sąlygomis teikti klientams prenumeratos paslaugas ir t. t.*

**Išvados:**

**Kilnojamieji paštai yra priimtina alternatyva mažiems nuostolingiems kaimo paštams, nes kilnojamųjų pašto paslaugų vartotojus tenkina kilnojamųjų paštų teikiamų paslaugų kokybė, šių paštų diegimas mažina Įmonės sąnaudas bet nemažina pajamų, investicijos į kilnojamųjų paštų diegimą greitai atsiperka.**

**Priimtina alternatyva mažiems nuostolingiems kaimo paštams yra pašto agentai, kurie dirba frančizės principu.**

**Pašto agentai – Įmonės darbuotojai dėl savo ribotos galimybės plėsti paslaugų ir prekių pardavimo asortimentą bei pardavimo apimtį, diegti naujas paslaugas, gerinti klientų aptarnavimo kokybę yra alternatyva mažiems nuostolingiems kaimo paštams tik tokiose zonose, kuriose negalima organizuoti racionalių kilnojamųjų paštų maršrutų.**

### **3.2. Spartesnis, tačiau apdairus, pašto pristatymo motorizavimas gali sumažinti Įmonės sąnaudas**

Pagal Įmonės pateiktus dokumentus pirmųjų motorizuoto pašto pristatymo idėjų įgyvendinimo priemonių imtasi 1998 metų pradžioje. Tuo metu Įmonės Ekonomikos skyriaus darbuotojai parengė informacinį lapelį "Apie Šiaulių ACP periodinės spaudos, pašto siuntų ir pašalpų pristatymą automobiliu". Jis buvo išplatintas visiems ACP su prašymu išanalizuoti pateiktą pristatymo būdą ir pateikti siūlymus dėl jo taikymo. Šio pašto pristatymo būdo diegimo tikslas – palengvinti kaimo laiškininkų darbą, sumažinti kaimo paštų nuostolius. Svarbiausios sąlygos tai pasiekti – geri keliai pristatymo apylinkėse bei tinkamas pašto dežučių išdėstymas. Deja, nei vieno ACP atsakymo į šį informacinį lapelį audito metu Įmonė mums nepateikė.

Įmonės Ekonomikos skyrius 2000 metų gruodžio mėnesį visų ACP paprašė pateikti 2001 metų paštų motorizavimo planus. Atlikus gautų ACP planų analizę matyti, kad 2001 metais Įmonės padaliniai planavo motorizuoti apie 55 pašto pristatymo apylinkes, kuriose laiškininkai dirbo 67,89 etato, o bendros jų sąnaudos per mėnesį sudarė 56 565 Lt. Motorizavus pašto pristatymą šiose apylinkėse tikėtasi, kad tą pačią teritoriją aptarnaus tik laiškininkai-vairuotojai, kurie dirbs 19,25 etato, o bendros Įmonės išlaidos motorizuotam pašto pristatymui per mėnesį sudarys 35 424 Lt. Taigi 2001 metais iš dalies motorizavus pašto pristatymą centriniuose apskričių paštuose tikėtasi 48,64 vnt. sumažinti laiškininkų etato ir kas mėnesį sutaupyti 21 141 Lt, t.y. po 384 Lt kiekvienoje iš 55 pašto pristatymo apylinkių.

Remiantis Lietuvos pašto pateiktais duomenimis, mechanizuotos pašto pristatymo apylinkės 2003-01-02 jau buvo įkurtos 5-iuose ACP: Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Marijampolės ir Utenos. Kadangi Įmonės centriniam aparate išsamesnės informacijos apie esamą padėtų ACP motorizuojant pašto pristatymą gauti nepavyko, į 5-is ACP mes elektroniniu paštu išsiuntėme prašymus pateikti duomenis apie pašto pristatymo apylinkių motorizavimą 2002 metais.

Gavę iš ACP atsakymus į minėtus paklausimus nustatėme, kad 2002-aisiais metais Įmonėje vietoje 55 pašto pristatymo apylinkių buvo įsteigta 18 motorizuotų pašto pristatymo apylinkių (18 pav.). Tokiu būdu, vidutiniškai vietoje 3 pašto pristatymo apylinkių buvo įsteigta viena motorizuota pašto pristatymo apylinkė. Atitinkamai po šio motorizavimo laiškininkų skaičius sumažėjo nuo 55 iki 18, o jų etatai – nuo 40,4 iki 14,7. Taigi šiose pašto pristatymo apylinkėse laiškininkų skaičius sumažėjo 37, arba 25,7 etato. Po motorizavimo šiose apylinkėse paštui pristatyti buvo pradėta naudoti 18 automobilių, iš kurių 3 priklauso Įmonei, o 14 buvo samdomi. Šių 14-os automobilių samdos išlaidas sudarė tik jų eksploatacijos kaštai (degalai, eksploatacinės medžiagos ir kita), o automobilių nuomos mokesčių pagal nuomos ar samdos sutarčių nuostatas Įmonė jų savininkams nemokėjo. Pašto pristatymo sąnaudų sumažėjimą po motorizavimo didžiąja dalimi lėmė nuo 35 949,8 Lt iki 18 497,8 Lt (skirtumas – 17 452 Lt) arba 48 proc. sumažėję darbo

užmokesčio ir socialinio draudimo kaštai. Tačiau atsirado nemažos, 5 769 Lt, išlaidos automobilių degalams, kurios gautą ekonominį efektą sumažino apie 33 proc. Įmonė, motorizavusi pašto pristatymą 55 apylinkėse, 2002 metais vidutiniškai per mėnesį pašto pristatymo sąnaudas nuo 36 211,5 Lt sumažino iki 25 664,6 Lt (skirtumas - 10 146 Lt) arba 28 proc. Taip kiekvienoje iš minėtų 55 apylinkių pašto pristatymo sąnaudos per mėnesį sumažėjo apie 184 Lt.

Pašto pristatymo motorizavimo planuose 2001 metais buvo numatyta kas mėnesį sutaupyti po 384 Lt kiekvienoje iš 55 planuojamų motorizuoti pristatymo apylinkių. Faktiškai 2002 metais motorizavus 55 pašto pristatymo apylinkes, vidutiniškai per mėnesį buvo sutaupyta apie 184 Lt kiekvienoje iš minėtų apylinkių. Matome, kad Įmonėje 2002 metais faktiškai gautas pašto pristatymo motorizavimo vidutinis ekonominis efektas vienoje apylinkėje sudarė apie 48 proc. 2001 metais planuoto gauti.

18 pav. Pašto pristatymo apylinkių motorizavimo 2002 metais rezultatai

IKI MOTORIZAVIMO	PO MOTORIZAVIMO	REZULTATAS
36 211 Lt vidutiniškai faktinių išlaidų per mėnesį	25 665 Lt vidutiniškai faktinių išlaidų per mėnesį	<b>Ekonominis efektas 10 146 Lt</b>
55 pašto pristatymo apylinkės	18 pašto pristatymo apylinkių	37 pašto pristatymo anvlinkės
55 laiškininkai	18 laiškininkų- vairuotojų	37 laiškininkai
40,4 laiškininkų etatai	14,7 laiškininkų etatai	25,7 laiškininkų etatai

Ekonominis pašto pristatymo motorizavimo efektas sąnaudų atžvilgiu yra akivaizdus. Mūsų nuomone, didesnis pašto pristatymo motorizavimas ir kilnojamųjų paštų diegimas yra reali Įmonės veiklos sąnaudų mažinimo galimybė. Tačiau ne tik sutaupyta sąnaudų kiekis lemia verslo sėkmę. Siekiant gauti kuo didesnę pelną, versle būtina įvertinti ir gerinti visus kokybę ir apimtis lemiančius veiksnius. Todėl plėčiant motorizuoto pašto pristatymo apimtį būtina įvertinti, kaip motorizavus šį procesą pasikeičia teikiamų pašto paslaugų kokybė. Kadangi kokybė daro tiesioginę įtaką pašto paslaugų teikimo apimtims, mūsų nuomone, pats geriausias būdas tai sužinoti būtų gyventojų, kuriuos jau šiuo metu aptarnauja laiškinių-vairuotojai, apklausa. Tai leistų išsiaiškinti ne tik kokybę, bet ir kitus, iki šiol nematomus, aktualius motorizuotam pašto pristatymui klausimus.

Audito metu neturėjome galimybės palyginti 2002 metų pašto pristatymo apylinkių motorizavimo planų su faktiškai atliktais darbais, kadangi tokie planai Įmonėje 2002 metais nebuvo

sudaryti. Mūsų nuomone, Įmonė kasmet, nekalbant jau apie ilgalaikius terminus, turėtų planuoti ateičiai pašto pristatymo motorizavimą, kadangi šis klausimas turės įtakos Įmonės veiklos rezultatams ateityje.

Lietuvos pašto 2002–2004 metų verslo plane paminėta, kad siekiant sumažinti pašto pristatymo sąnaudas ateityje numatoma plačiau taikyti motorizuotą pašto pristatymą. Šios priemonės tikslas – gerinti paslaugų kokybę ir pašto siuntų saugumą. Išsamiau pašto pristatymo motorizavimo klausimas verslo plane neaprašomas ir konkretūs planai ateičiai nepaminėti.

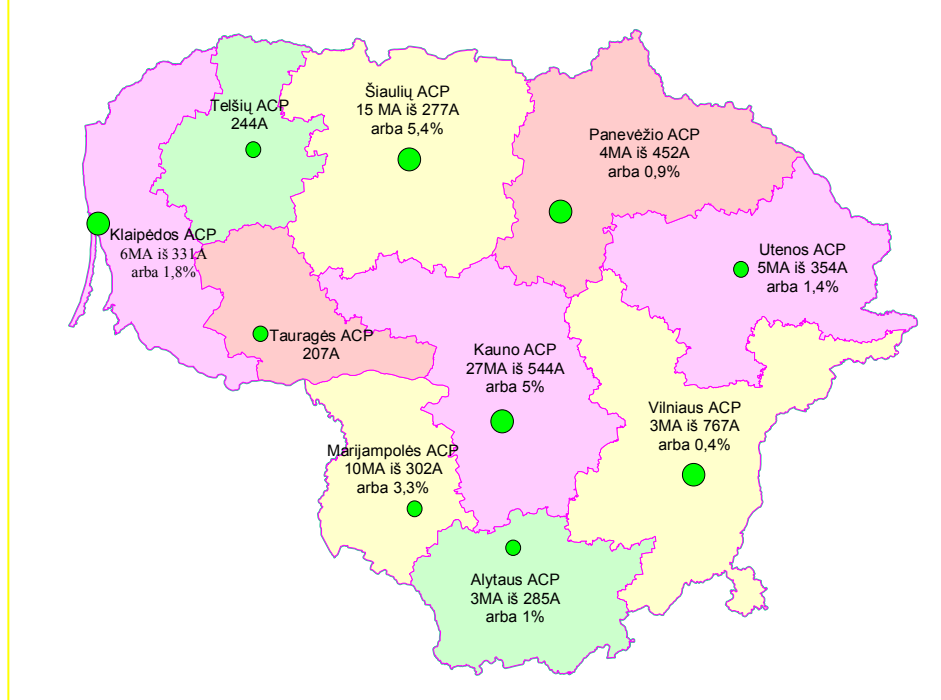
Verslo plane pašto pristatymo motorizavimas ir kilnojamųjų paštų diegimas numatytas nepateikiant būtinų investicijų bei atsiperkamumo skaičiavimų rezultatų, be kurių neįmanoma atlikti įgyvendinamų priemonių įvertinimo. Šių priemonių, kaip ir kitų, mažinančių Įmonės veiklos sąnaudas, įgyvendinimas yra labai svarbus ir gali lemti veiklos sėkmę ateityje. Todėl pasiruošimui turi būti skiriamas pakankamas dėmesys.

Tiriant pašto pristatymo motorizavimo klausimus Įmonėje pasigedome šį procesą centralizuotai administruojančio (kuruojančio) asmens (-ų) ar Įmonės padalinio. Audito metu paaiškėjo, kad Įmonėje nėra darbuotojo ar jų grupės, kurie galėtų atsakyti ir paaiškinti daugumą klausimų, susijusių su pašto pristatymo motorizavimu. Šis klausimas buvo paliktas spręsti patiems ACP, o centriniame aparate atskiri skyriai už pašto pristatymo motorizavimą atsako tik pagal savo veiklos sritį.

Diegiant motorizuoto pašto pristatymo idėją labai svarbu yra įvertinti visus šį procesą įtakojančius veiksnius ir nustatyti optimalias jų diegimo sąlygas (maršrutus, gyventojų tankumą, laiškų apyvartą, automobilių ir vairuotojų, paštininkų sąnaudas ir t.t.), kadangi ne visais atvejais tiek ekonominis, tiek ir pašto paslaugų teikimo atžvilgiu kokybinis, motorizuotų laiškinių diegimo efektyvumas yra vienodas.

Įmonė planuoja 2003 metais analogiškai pertvarkyti 97 pašto pristatymo apylinkes ir vietoje jų įsteigti 30 motorizuotų pašto pristatymo apylinkių. Nustatyta, kad 2003-05-26 Įmonėje buvo 3743 pristatymo apylinkės, iš kurių 1,95 %, t.y. 73 vnt., buvo motorizuotos.

## 19 pav. Lietuvos pašto motorizuoto pašto pristatymo apylinkės 2003-05-26



Čia:

MA – motorizuoto pašto pristatymo apylinkės;

A – visos pašto pristatymo apylinkės, tame tarpe - motorizuoto.

Audito metu buvo atlikta Įmonės vadovybės, visų ACP vadovų ir paštų viršininkų apklausa. Klaipėdos ir Panevėžio ACP vadovai nurodė, kad norint plačiau diegti motorizuotą pašto pristatymą, šie Įmonės padaliniai stokoja autotransporto priemonių. Tokią pat nuomonę išreiškė ir 13,6 proc. pašto viršininkų. Kiti apklaustieji Įmonės darbuotojai pastabų dėl pašto pristatymo motorizavimo neturėjo. Vertinant šios apklausos rezultatus susidarė nuomonė, kad kai kurie ACP vadovai transporto klausimus linkę spręsti iššimtinai transporto priemonių pirkimo būdu. Mūsų nuomone, vis didėjančios konkurencijos sąlygomis tokia Įmonės padalinių vadovų pozicija yra abejotina. Savotiškai transporto priemonių trūkumo klausimą 2002 metais išsprendė Kauno ACP: įsteigus 10 motorizuotų pašto pristatymo apylinkių, visi laiškinkai-vairuotojai, dirbantys jose, buvo aprūpinti automobiliais panaudos sutarčių pagrindu. Atlyginimų už automobilių panaudą pagal šias sutartis Kauno ACP automobilių savininkams nemoka. ACP apmoka tik šių automobilių eksploatacijos išlaidas (už sunaudotus degalus). Norime atkreipti Įmonės vadovų dėmesį į pagal panaudos sutartis naudojamų autotransporto priemonių kuro nurašymą (kuro normas ir kiekius) bei jo apmokėjimą. Šiuos procesus reikėtų atidžiai kontroliuoti, nes yra rizika, kad faktiškai sunaudojamo ir Įmonės nurašomo (bei apmokamo) kuro sąnaudos gali skirtis. Manome, kad tinkamai kontroliuojant kuro sąnaudas šiuo autotransporto priemonių apsirūpinimo būdu galėtų pasinaudoti ir kiti ACP, kuriems jo trūksta pristatyti paštą motorizuotai.

Kadangi transporto valdymas ir administravimas Įmonėje yra svarbus kilnojamų paštų ir motorizuoto pašto pristatymo diegimo procesams, plačiau transporto valdymo klausimą mes nagrinėjome 3.3 skyriuje.

Įmonėje motorizuotų pašto pristatymo apylinkių kasmet daugėja. Tai rodo, kad Įmonė žino apie pašto pristatymo motorizavimo teikiamą ekonominę naudą, tačiau, mūsų nuomone, šis procesas diegiamas nepakankamai sparčiai ir gerai jo neišanalizavus.

#### **Išvados:**

**Įmonėje 2002 metais vietoje 55 pašto pristatymo apylinkių įsteigus 18 motorizuotų apylinkių, pašto pristatymo sąnaudos jose sumažėjo vidutiniškai 28 procentais, tačiau norint plačiau diegti šį būdą, reikėtų įvertinti, kaip po pašto pristatymo apylinkių motorizavimo pasikeičia teikiamų pašto paslaugų kokybė, o ji tiesiogiai įtakoja teikiamų pašto paslaugų apimtį.**

**Įmonėje nepakankamai gerai valdoma informacija apie motorizuotą pašto pristatymo būdą. Motorizuoto pašto pristatymo būdo pagrindimas, metodika ir prognozės ateičiai nepakankamai informatyviai pateikti tiek verslo plane, tiek kituose Įmonės vidaus dokumentuose. Įmonėje nėra darbuotojo ar padalinio, kuris centralizuotai kuruotų šį klausimą, o tai, mūsų nuomone, neskatina efektyvaus motorizuoto pašto pristatymo diegimo. Šios priežastys taip pat įtakoja atskirų ACP transporto priemonių trūkumo, diegiant šį pašto pristatymo būdą, atsiradimą.**

### **3.3. Lankstesnis autotransporto valdymas leistų sumažinti transporto sąnaudas**

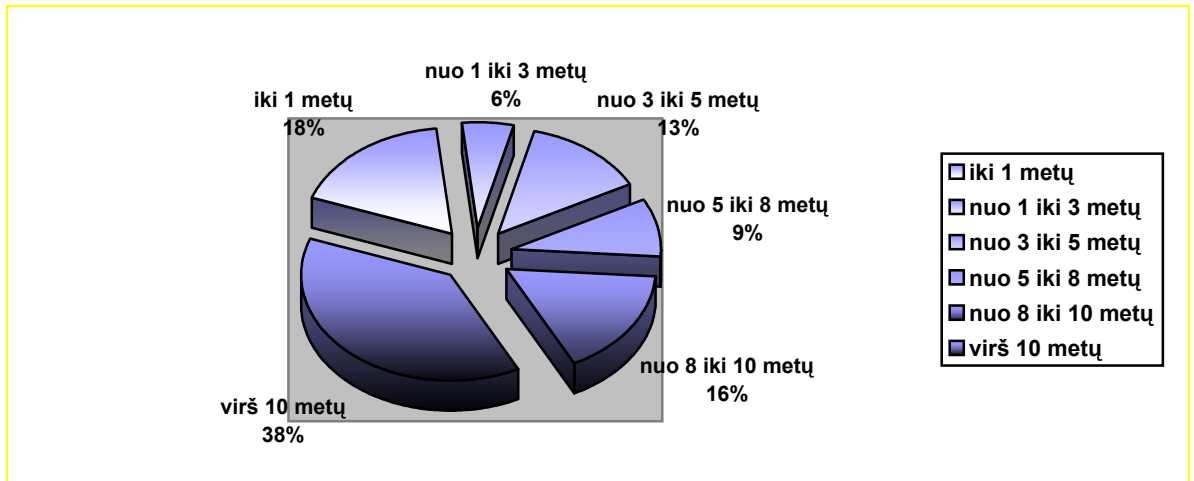
#### **Esama padėtis Lietuvos pašto transporto sistemoje**

Šiandieninė pašto paslaugų teikimo specifika reikalauja iš Įmonės vis didesnę dėmesį skirti jos vykdomos veiklos procesų mechanizavimui bei pašto korespondencijos ir siuntinių apdorojimo centralizavimui. Tuo tikslu Vilniuje yra įkurtas Įmonės Pašto pervežimo centras. Jis atlieka vidaus ir tarptautinio pašto rūšiavimo bei persiuntimo funkcijas. Į jį kiekvieną darbo dieną iš visų 10 apskričių automobiliais atvežama korespondencija bei siuntiniai. Vėliau išrūšiuotas paštas automobiliais gabenamas į apskritis arba užsienio adresatams, kol galiausiai pašto siuntos pasiekia jų pašto dėžutes.

Tarptautinės pašto siuntos vežamos įvairiomis transporto priemonėmis – automobiliais, traukiniais ir lėktuvais. Lietuvoje pašto siuntos gabenamos tik automobiliais. Tarp miestiniai pašto pervežimai Lietuvoje vykdomi Įmonės arba iš transporto kompanijų samdomais automobiliais. Apskirtyse ir miestuose pašto siuntos adresatams išvežiojamos Įmonės arba samdomais automobiliais.

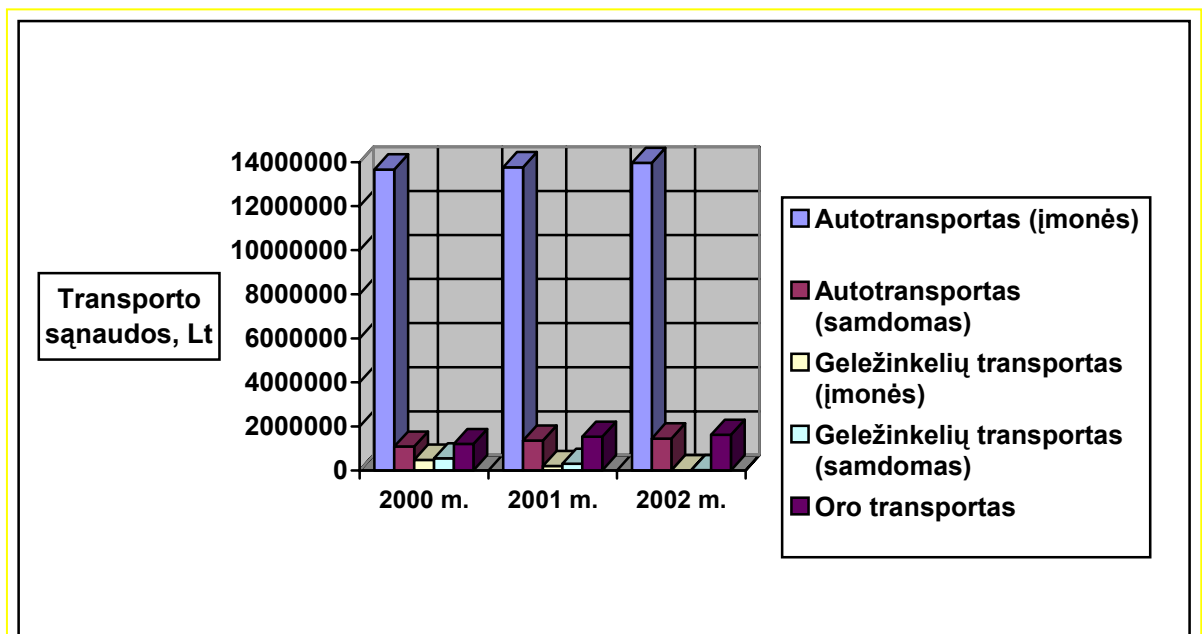
Įmonė 2002 metų pradžioje turėjo 474 automobilius, iš kurių daugiau kaip trečdalis (38 proc.) buvo automobiliai virš 10 metų, apie 16 proc. - nuo 8 iki 10 metų. Tai rodo, kad apie pusę Įmonės autoparko sudaro pakankamai seni automobiliai.

**20 pav. Lietuvos pašto automobilių amžius 2002-01-01 datai**



Tirti Lietuvos pašto transporto veiklą paskatino pašto paslaugų rinkoje stiprėjanti konkurencija, verčianti ieškoti įvairių, tame tarpe ir transporto, sąnaudų mažinimo būdų, bei didėjantis pašto paslaugų teikimo motorizavimo poreikis (diegti kilnojamus paštus, motorizuoti laiškininkus). Be to, Įmonės transporto sąnaudos 2000 - 2002 metais vidutiniškai sudarė virš 12 proc. visų sąnaudų. Todėl, mūsų nuomone, transportas yra viena iš sričių, kuriai Įmonė turėtų skirti daugiau dėmesio, siekdama sumažinti bendrąsias veiklos sąnaudas.

**21 pav. Lietuvos pašto transporto sąnaudų dinamika**



Įmonės nuosavo autotransporto sąnaudos 2000 - 2002 metais sudarė apie 14 mln. Lt, arba virš 80 proc. visų Lietuvos pašto transporto išlaidų, iš kurių apie 11 mln. Lt arba 78 proc. sudarė

pašto pervežimo sąnaudos. Teikiant tarptautinio pašto paslaugas, be tiesioginių transporto sąnaudų Įmonė patiria ir netiesiogines transporto bei pašto paslaugų teikimo sąnaudas (vidiniai užsienio šalių pašto pervežimai, pervežimai tarp trečiųjų šalių ir kt.). Netiesioginės transporto sąnaudos nėra įtrauktos į transporto sąnaudas, kadangi pagal dabartinę apskaitos sistemą jų negalima išskirti.

### **Įmonės nuosavo ir samdomo autotransporto panaudojimas**

Audito metu analizavome Įmonės nuosavo autotransporto veiklą, nes jos sąnaudos 2000 – 2002 metais buvo virš 13,5 mln. Lt ir sudarė apie 80 proc. bendrų transporto sąnaudų. Vadovaudamiesi Įmonės pateiktais duomenimis nustatėme Lietuvos pašto 2000 - 2002 metų autotransporto panaudojimo 1 km savikainą.

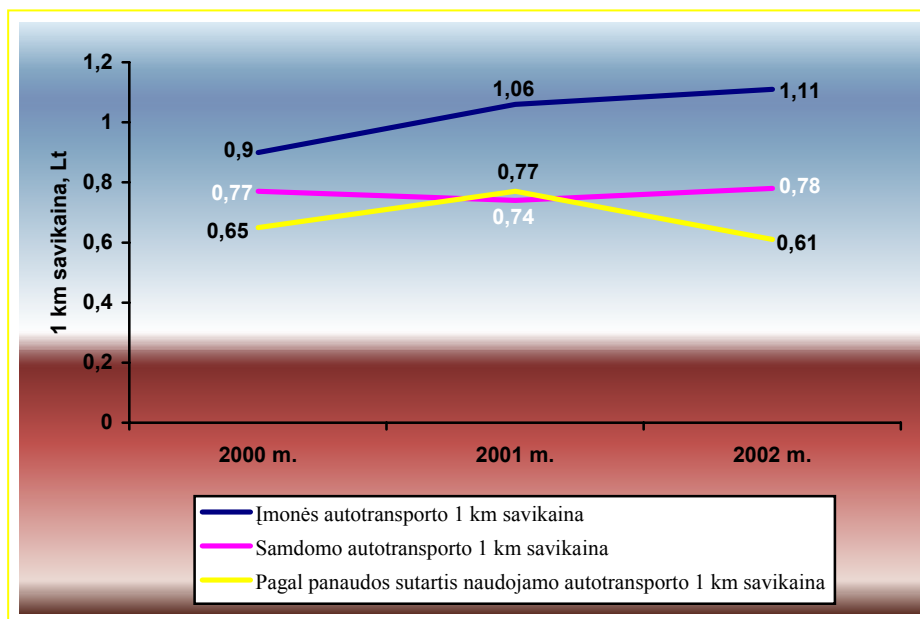
**2 lentelė. Lietuvos pašto autotransporto 1 km savikainos kitimo tendencija**

<i>Metai</i>	<i>Pašto vežimui, Lt</i>	<i>Kitoms pašto reikmėms, Lt</i>	<i>Bendras, Lt</i>
2000 m.	1,10	0,95	<b>1,03</b>
2001 m.	1,18	0,95	<b>1,07</b>
2002 m.	1,18	1,04	<b>1,11</b>

Matome, kad 2000 – 2002 metais Įmonės nuosavo autotransporto 1 km savikaina didėjo. Tai rodo, kad automobilių panaudojimo kaštai tai pačiai ridai taip pat augo.

Nagrinėjant pašto pristatymo motorizavimo klausimą, į Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Marijampolės ir Utenos ACP buvo išsiųsti prašymai dėl duomenų pateikimo. Juose paprašėme pateikti ir iš kitų įmonių bei pagal panaudos sutartis pašto vežimui naudojamo autotransporto 2002 metų ridą. Tik 3 ACP (Kauno, Utenos ir Marijampolės) iš 5-ių, kurių buvo paprašyta pateikti duomenis, 2002 metais naudojo samdomą transportą pašto vežimui. Turėdami šių ACP sąnaudų samdytam transportui dydžius, paskaičiavome jo savikainas ir palyginome su Įmonės autotransporto panaudojimo pašto vežimui savikainomis.

**22 pav. Lietuvos pašto Kauno, Utenos ir Marijampolės ACP nuosavo, samdomo ir pagal panaudos sutartis naudojamo autotransporto 1 km savikainų vidurkių kitimo tendencija**



Remiantis gautais duomenimis nustatyta, kad 2000 – 2002 metais Kauno, Utenos ir Marijampolės ACP samdomo autotransporto 1 km savikaina buvo 0,26 Lt arba apie 25 proc. mažesnė už Įmonės nuosavo autotransporto 1 km savikainą. Atitinkamai pagal panaudos sutartis naudoto autotransporto 1 km savikaina buvo 0,34 Lt arba apie 33 proc. mažesnė už Įmonės nuosavo autotransporto 1 km savikainą.

Panašūs rezultatai buvo gauti atliktų auditų Panevėžio ir Klaipėdos ACP metu. Apklausę Klaipėdos ir Panevėžio transporto paslaugas teikiančias įmones sužinojome jų siūlomų pervežimo paslaugų šiose apskrityse kainas ir jas palyginome su Įmonės naudojamo nuosavo autotransporto 1 km savikainomis.

**3 lentelė. Klaipėdos ir Panevėžio ACP 2001 metų nuosavo ir samdomo autotransporto savikainų palyginimas**

	Įmonės autotransporto savikaina, Lt	Samdomo transporto kaina, Lt	Skirtumas	
			Lt	%
Panevėžio ACP	1,25	0,7-0,9	0,35-0,55	28-44
Klaipėdos ACP	0,97	0,7	0,27	28

Matome, kad Panevėžio ACP ir Klaipėdos ACP veiklos teritorijoje kitų įmonių teikiamų transporto paslaugų kaina yra apie 28 proc. mažesnė nei šių ACP naudojamo nuosavo autotransporto 1 km savikaina.

Panevėžio ACP ir Klaipėdos ACP vadovai pažymėjo, kad į Įmonės nuosavo autotransporto 1 km savikainą yra įtraukiamas darbo užmokestis ne tik už vairavimą, bet ir priemoka už laiškininko darbą, bei išlaidos už riziką naudojant ginklą, ko nėra įtraukta samdomo transporto savikainoje. Jų nuomone, būtent todėl Įmonės nuosavo autotransporto 1 km savikaina yra didesnė nei specializuotų transporto įmonių. Gabenant paštą dauguma maršrutų yra trumpi, ir visi tik ryte,

todėl autotransportas naudojamas ne visą darbo dieną. Tai nepriimtina autotransportą nuomojančioms įmonėms. Be to, padėti ap sunkina ir tai, kad pašta vežantys vairuotojai privalo turėti leidimą ginklui. ACP naudoti samdomą autotransportą dėl specifinių darbo sąlygų yra problematiška, todėl ieškoma galimybių mažinti nuosavo įmonės autotransporto savikainą.

Panevėžio ACP ir Klaipėdos ACP vadovai, atsakydami į audito ataskaitų išvadas, tik pateikė savus argumentus joms paneigti, tačiau visiškai neparodė, ką ir kaip ruošiasi daryti, kad įmonės išlaidos autotransportui sumažėtų. Tik žinoti įmonės problemas šiuo atveju nepakanka, reikėtų ieškoti jų sprendimo būdų, ir radus juos, kuo sparčiau įgyvendinti.

Pažymėtina, kad transporto paslaugas teikiančios įmonės nuomoja autotransportą įmonei apie 30 proc. pigiau, nei įmonei kainuoja nuosavų automobilių panaudojimas. Į savikainą įtraukiama darbo užmokesčio priemoka už laiškininko darbą 2000-2002 metais sudarė nuo 6,06 iki 7,17 proc., o rizika už ginklą (kartu su kitomis darbo apsaugos išlaidomis) – tik nuo 0,10 iki 0,25 proc. Įmonės autotransporto panaudojimo 1 km savikainos dalies. Vertinant jas maksimaliais dydžiais, samdomo transporto panaudojimas yra 22,58 proc. (= 30 proc. - 7,17 proc. - 0,25 proc.) pigesnis nei įmonės nuosavas.

Kalbant apie transporto valdymo efektyvumą paminėtina dar ir tai, kad privačios įmonės ar asmenys, nuomodami autotransporto priemones Lietuvos paštui, į savikainą įtraukia ir mažesnę ar didesnę pelno dalį. Jos neįskaičius, samdomo ir įmonės nuosavo autotransporto panaudojimo savikainų skirtumas (22,28 proc.) būtų dar didesnis. Mūsų nuomone, Klaipėdos ACP ir Panevėžio ACP vadovų argumentai prieš platesnį samdomo transporto panaudojimą įmonėje nėra esminiai ir nepagrindžia nuosavo įmonės transporto panaudojimo pranašumų prieš samdomą. Tačiau nėra taip svarbu, ar įmonėje bus naudojamas samdomas autotransportas, ar nuosavas, svarbiausia kiek galima daugiau sumažinti naudojamo transporto 1 km savikainą, o tuo pačiu, ir išlaidas transportui. Tai pasiekti leistų nuosavo ir samdomo transporto panaudojimo optimalus balansas.

Suprantama, kad minėtos savikainų palyginimo priežastys yra ne visos, tačiau nagrinėjant jas buvo remiamasi reikšmingiausiais dydžiais, ko mūsų nuomone pakanka, nes jų skirtumas yra gana ženklus.

### **Įmonės transporto veiklos planavimas**

Audito metu pastebėjome, kad įmonėje nepakankamai planuojama ilgalaikė transporto veikla. Mūsų nuomone, įmonės verslo plane nepakankamai analizuojama ir prognozuojama transporto veikla. Jame nėra transporto samdos, transporto paslaugų pirkimo prognozių, nuosavo transporto sąnaudų mažinimo analizės ir tuo tikslu sudaryto detalaus priemonių plano. Įmonės vidaus norminiai dokumentai nereglamentuoja ilgalaikės transporto sistemos veiklos, todėl

transportas įsigyjamas ir administruojamas su rizika, kad ilgesnio laikotarpio išdavoje transporto veiklos rezultatai neduos galimos optimaliausios naudos.

**Išvados:**

**Remiantis mūsų surinktais duomenimis, Įmonės samdomo autotransporto panaudojimo savikaina yra daugiau negu 20 proc. mažesnė už Įmonės nuosavų automobilių panaudojimo savikainą. Todėl, mūsų nuomone, Įmonei reikėtų iširti, kokią naudą duotų nuosavo autotransporto dalinis pakeitimas samdomu, ir atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, keisti transporto valdymą Įmonei naudinga linkme;**

**Verslo plane ir kituose Įmonės vidaus dokumentuose nepakankamai analizuojama planuojama transporto veikla.**

### **3.4. Geriau planuodama ir panaudodama investicijoms skirtas lėšas Įmonė padidintų savo veiklos efektyvumą**

#### **3.4.1. Kodėl padidėjo investicijų reikšmė?**

Lietuvos paštui, siekiant prisitaikyti darbui didėjančios konkurencijos sąlygomis, reikalingi papildomi ištekliai neišvengiamiems ilgalaikio turto struktūros pokyčiams, modernių technologijų diegimui, pašto įvaizdžio gerinimui.

Viena iš tokių galimybių būtų esamų išteklių geresnis valdymas ir konkrečiai – materialaus ilgalaikio turto įsigijimo planavimas ir vykdymas.

Dėl to labai svarbu ieškoti būdų, kaip pagerinti investicijų planavimą, kad investicijoms skirtos lėšos pirmiausiai būtų nukreiptos ten, kur jos labiausiai reikalingos ir duos didesnę efektą, tinkamai pagrįsti jų poreikį, tobulinti pirkimų tvarką, ieškoti būdų geresniems lėšų panaudojimo kontrolės mechanizmams sukurti. Šios priemonės, tinkamai jas įgyvendinus, pagerintų investicijoms skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą.

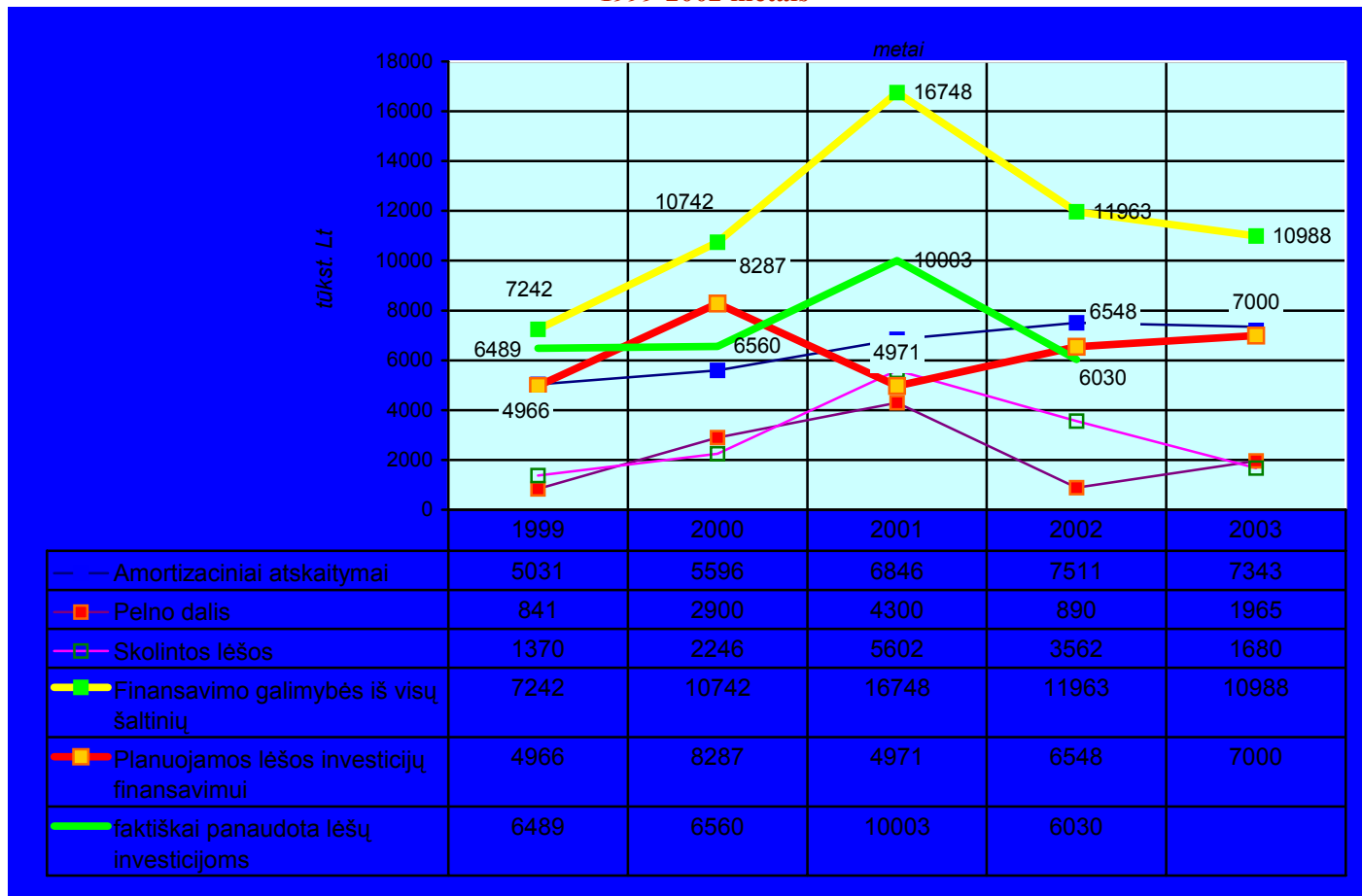
#### **3.4.2. Investicijų šaltiniai**

Įmonės įstatuose nustatyta, kad finansinių išteklių investicijoms šaltiniai yra pelnas, amortizaciniai atskaitymai, skolinto kapitalo lėšos, lėšos iš valstybės biudžeto ir iš kitur gauta finansinė parama.

Įmonės Ekonomikos skyrius investicijoms lėšas planuoja, vadovaudamasis numatomomis amortizacinių atskaitymų apimtimis. Vienas iš galimų investicijų šaltinių – pelnas planuojamas labai mažas ir įtakos investicijų planui neturi.

Įmonės investicijų galimybės, planuotos ir faktiškai panaudotos lėšos investicijoms 1999-2002 metams pateikiamos grafike (23 pav).

**23 pav. Įmonės investicijų galimybės, planuotos ir faktiškai panaudotos lėšos investicijoms  
1999-2002 metais**



Kaip matyti iš grafiko, 1999 – 2000 metais faktinės įmonės galimybės investuoti buvo ne mažiau kaip 2 mln. Lt didesnės už planuotas investicijas, o 2002 – 2003 metais šis skirtumas jau pasiekė beveik 4 mln. Lt.

Didžiausias planuotų ir galimų investicijų apimčių skirtumas buvo 2001 metais: planuota investicijoms 4971 tūkst. Lt, tačiau pagal investicijų šaltinius buvo galima planuoti beveik keturis kartus daugiau, iki 16748 tūkst. Lt. Faktiškai 2001 metais investicijoms buvo panaudota 10003 tūkst. Lt, arba beveik du kartus daugiau, negu planuota.

Įmonės vadovybė 2001 metais prioritetą suteikė valdymo sistemos pertvarkymui iš trijų į dviejų pakopų valdymo sistemą, o tai padidino įmonės darbo užmokesčio sąnaudas, susijusias su atsiskaitymais atleidžiant dėl etatų mažinimo darbuotojus, taip pat organizacinių pertvarkymų išlaidas. Šio pertvarkymo įgyvendinimas turėjo įtakos 2001 ir 2002 metų Įmonės investicijų planų apimtims. Kitos priežastys, turėjusios įtakos mažam 2001 metų investicijų planui buvo šios:

1. Įsigaliojęs naujas 2001 metų Juridinių asmenų pelno mokesčio įstatymas panaikino buvusius mokesčių lengvatas investicijoms.
2. Įmonės prognozė gauti mažesnes pajamas iš pensijų pristatymo.

3. Neįvykdytas 2000 metų investicijų planas (planas – 8287 tūkst. Lt, faktas – 6560 tūkst. Lt).

#### **3.4.4. Įmonės investicijų plano sudarymas ir planuotų lėšų poreikio palyginimas su lėšų panaudojimu (pastatų rekonstrukcijos darbai)**

Prekių, paslaugų ir darbų pirkimus Įmonė organizuoja ir vykdo, vadovaudamasi “Prekių paslaugų ir darbų pirkimų tvarka”. Šioje tvarkoje numatyta, kad lėšos investicijoms planuojamos ir skiriamos dviem etapais:

1. Filialai pateikia paraiškas dėl kitų metų numatomų lėšų poreikio investicijoms.

Remiantis šiomis paraiškomis suformuojamas ir patvirtinamas Investicijų planas.

2. Vadovaudamiesi patvirtintu planu, filialai teikia paraiškas einamųjų metų pirkimų leidimams gauti (išskyrus darbų pirkimus, kurie detalizuojami patvirtintame metiniame investicijų plane).

Išnagrinėjus visų filialų pateiktas paraiškas 2002 metų investicijoms, pastebėta, kad skyriuose “Rekonstrukcija”, “Remonto darbai rangos būdu” ir “Remonto darbai, viršijantys 50 proc. turto įsigijimo vertės” nurodytos apimtys nepagrįstos atitinkamais skaičiavimais. Tauragės ACP be atitinkamų skaičiavimų paraiškoje nurodė 2000 tūkst. Lt poreikį rekonstrukcijai, Klaipėdos ACP – 900 tūkst. Lt, Panevėžio ACP-682 tūkst. Lt. Telšių ACP, nepateikęs skaičiavimų, nurodė 1000 tūkst. Lt lėšų poreikį.

Nurodyti trūkumai buvo būdingi visų filialų paraiškoms.

Visa atsakomybė ir kompetencija, sudarant metinius investicijų planus, buvo patikėta Investicijų ir technikos skyriui. Rajoniniai paštai išsidėstę visoje Lietuvos teritorijoje (944 paštai), o Investicijų ir technikos skyriaus darbuotojai pateiktų lėšų poreikį dažnai nustatydavo tik nuvykę į objektą vizualiai. Taigi, esant tokiems lėšų poreikio pagrindimo reikalavimams, kokie buvo nustatyti Įmonėje, ne tik darbuotojų nepakankamumas, tačiau ir jų sugebėjimas vizualiai įvertinti lėšų poreikį, kelia abejonę dėl įtrauktų į metinius investicijų planus lėšų poreikio pagrįstumo.

Duomenys apie paraiškose nurodomas sumas investicijoms, patvirtintas planines investicijų sumas bei faktiškai tam panaudotas lėšas pateikti 4-oje lentelėje.

**4 lentelė. Lietuvos pašto 2002 metų filialų paraiškos investicijoms, investicijų planas ir planuotų lėšų poreikio palyginimas su lėšų panaudojimu rekonstrukcijos darbams (tūkst. Lt)**

	Alytaus ACP	Kauno ACP	Klaipėdos ACP	Marijampolės ACP	Panevėžio ACP	Šiaulių ACP	Tauragės ACP	Vilniaus ACP	Telšių ACP	Utenos ACP	VĮ Lietuvos paštas administracija
Lėšų poreikis pagal paraišką		67.1	245.6	90	82	66	070	7.6	8	94.3	186
Lėšų poreikis patvirtintame plane	26	100	220	100	300	0	100	80.5	0	0	2078
Panaudota lėšų faktiškai	0	149.8	219.9	142	332.2	0	138.3	55.6	17.2	0	2828.9
Skirtumas tarp plano ir fakto	26	-49.8	0	-42	-32.2	0	-38.3	24.9	-17.2	0	-750.9

Paraiškose pirkimo leidimui gauti nurodyti lėšų kiekiai, esant tinkamam (nustatant lėšų poreikį darbams turėjo būti vadovaujamosi Aplinkos ministro įsakymu patvirtinta skaičiavimo tvarka) planuojamų lėšų poreikio pagrindimui, turėtų būti identiški arba artimi metinėse paraiškose nurodytoms apimtims.

Išnagrinėjus visų filialų pateiktas paraiškas lėšų skyrimui 2002 metų pirkimams (2 lentelė) pažymėtina, kad iš vienuolikos filialų darbų pirkimui planuotų lėšų pakako tik Vilniaus ir Klaipėdos ACP.

**5 lentelė. Prašymai skirti papildomai lėšų neplanuotiems 2002 metų darbams atlikti (rekonstrukcijai), tūkst. Lt**

	Kaunas	Klaipėda	Marijampolė	Panevėžys	Šiauliai	Tauragė	Telšiai	Utena	Vilnius
Planas	100	220	100	300	0	100	0	0	80.5
Skirta	168	290	150	350	11	140	8	11.3	154.9
Papildomas skyrimas	68	70	50	50	11	40	8	11.3	74.4
Papildomas skyrimas %	68%	32%	50%	17%	nebuvo planuota	40%	nebuvo planuota	nebuvo planuota	92%

Iš 5 lentelės duomenų matyti, kad devynių filialų iš vienuolikos papildomas lėšų poreikis neplanuotiems 2002 metų darbams buvo didesnis negu leistinas nenumatytiems darbams 15 proc. rezervas.

**6 lentelė. Lėšų poreikio ir skyrimo prekėms įsigyti palyginamoji lentelė (Lt)**

		Kauno ACP	Panevėžio ACP	PPC	Vilniaus ACP
Prašyta	Baldams	30000	25546		
	Kasos aparatui	11087			
	Faksimiliniam aparatui			1180	
	Multipleksoriui				7000
Skirta	Baldams	33000	37000		
	Kasos aparatams	12500			
	Faksimiliniam aparatui			2100	
	Multipleksoriui				7670
Skirtumas		4413	11454	920	670
Skirtumas %		10,7	44,8	78,0	9,6

Lėšų prekėms įsigyti skirta daugiau negu nurodyta prašyme (poreikyje) investicijoms keturiuose iš 11 įmonės filialų.

Pateiktose paraiškose nurodytų planuojamų prekių kainos ir poreikis nebuvo tinkamai pagrįstas, dėl to jų reali įsigijimo vertė keturiuose filialuose buvo didesnė nuo 10 iki 78 proc. už planuotą.

Įmonės generalinio direktoriaus 2002-01-28 įsakymu Nr.1-21 patvirtintoje “Prekių, paslaugų ir darbų pirkimų tvarkoje” nebuvo reglamentuotas paraiškų pateikimo laikas, prioritetai, kainų ir lėšų poreikio pagrįstumas, nenurodoma, kokiai naujai įgyvendinamai ar atstatomai susidėvėjusiai priemonei turi būti nurodytas lėšų poreikis paraiškoje. Kalbant apie lėšų poreikio pagrindimą, pažymėtina, kad Įmonės verslo plane, kuriam pritarė Valdyba 2002-04-04 metais, be perspektyvių paslaugų ir priemonių plėtimo, numatyta keletas naujų paslaugų, tačiau plečiamoms ir naujoms paslaugoms įdiegti taip pat neatlikti lėšų poreikio bei atsiperkamumo skaičiavimai. Todėl investicijų poreikis negalėjo būti planuojamas, atsižvelgiant į verslo plane numatytomis plėsti arba diegti naujomis paslaugomis.

***Pastebėjimas:***

*Prekių, paslaugų ir darbų pirkimų tvarkoje nebuvo nustatyti investicijoms naudojamų lėšų skyrimo prioritetai, susiejant juos su verslo plane numatytomis įgyvendinti priemonėmis.*

Audito metu Įmonės generalinis direktorius 2003-02-19 įsakymu Nr.1-58 patvirtino Įmonės investicijų planavimo ir paskirstymo principus, kuriuose investicijos suklasifikuotos į *Būtinąs investicijas* ir *Nebūtinąs investicijas* ir nustatyti jų prioritetai, tačiau patvirtintuose principuose nėra lėšų poreikio investicijoms pagrindimo reikalavimų, nustatyti prioritetai nesiejami su Įmonės verslo plane numatomomis plėsti arba diegti naujas paslaugas.

Įmonės generalinio direktoriaus 2001-06-05 įsakymu Nr.80a patvirtinta “Prekių, paslaugų ar darbų pirkimų už įmonės lėšas tvarka”, kurioje nustatyta prekių, kurių vertė didesnė kaip 75 tūkst. Lt bei darbų, kurių vertė didesnė kaip 300 tūkst. Lt, pirkimų, atliekamų supaprastinto konkurso tvarka. Tokiems pirkimams Viešųjų pirkimų įstatymas nenumatė supaprastinto pirkimo būdo taikymo.

***Pastebėjimai:***

- 1. Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo bei disponavimo juo įstatymo 16 str. numatyta, kad turto įsigijimai valstybės reikmėms, kuriuos vykdo valstybės įmonės, atliekami vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu. Įmonės pelno dalis, įmonės steigėjo - Susisiekimo ministerijos skirta įmonės įstatiniam kapitalui didinti, gali būti naudojama taip, kaip nustatyta Valstybės turto valdymo ir naudojimo įstatyme, taigi vykdant ir šio įstatymo 16 str. reikalavimą, o būtent, vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu. Šio reikalavimo įgyvendinimas minėtoje pirkimų tvarkoje nebuvo numatytas.*

2. Tvarkoje nedetalizuota, kaip turi būti paskaičiuota prekių, paslaugų ar darbų pirkimo kaina, nurodoma tik, kad „pirkimo verte laikoma visų tos pačios rūšies prekių ir paslaugų, perkamų per vienerius finansinius metus, verčių suma“. Prekių priskyrimo kuriai nors rūšiai problema palikta pačiam planuojamos kainos nustatytojui. Darbų kainos skaičiavimo tvarkoje galėjo būti pakartota Statybos ir urbanistikos ministro 1998-01-19 įsakymo Nr.7 1 p. reikalavimas, kad valstybės įmonėms privaloma taikyti „Statinių statybos skaičiuojamųjų kainų nustatymo rekomendacijas“ ir vadovaujantis jomis nustatyti darbų skaičiuojamąsias (planuojamąsias) kainas.

#### **Išvados:**

1. Įmonės investicijų galimybės buvo didesnės, negu patvirtintuose planuose nurodytos apimtys.

2. Investicijoms 2001-2002 metais turėjo įtakos organizaciniai valdymo pertvarkymai ir nepakankamai tikslios pelno prognozės.

3. „Prekių ir paslaugų pirkimų tvarkoje“ ir „Pirkimų už įmonės lėšas tvarkoje“ nustatyti reikalavimai tinkamai neužtikrino planuojamų lėšų poreikio nustatymo, investicijų pagrįstumo, nebuvo susieti su verslo plane numatytais plėsti arba diegti naujomis paslaugomis.

4. Papildomi prašymai skirti lėšų darbams ir jų skyrimas daugiau, negu nenumatytiems darbams taikytinas rezervas, formuojant įmonės planą, rodo, kad įmonės investicijų planavime yra trūkumų, svarbiausi iš kurių, mūsų nuomone yra šie:

4.1. nebuvo nustatyti investicijų prioritetai,

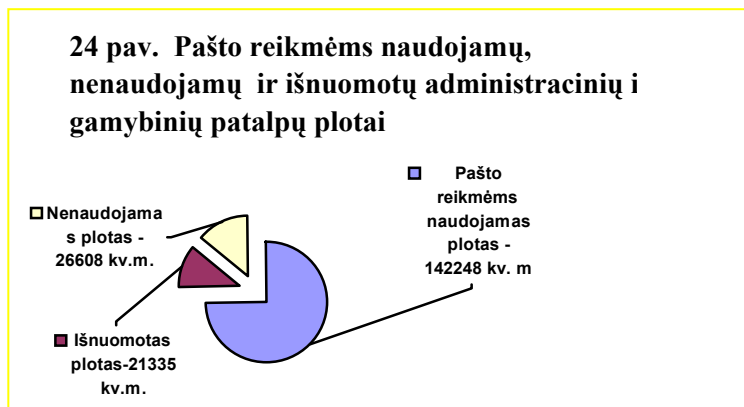
4.2. tinkamai neįvertintos investavimo galimybės (galimos skirti lėšos),

4.3. nebuvo tinkamai pagrįstas lėšų poreikis.

5. Audito metu Įmonėje dar nebuvo taikoma Aplinkos ministro įsakymu patvirtinta „Statinių statybos skaičiuojamųjų kainų nustatymo rekomendacijose“ nurodyta lėšų poreikio skaičiavimo tvarka. Įmonės filialų ir padalinių paraiškose lėšų poreikiai statybų investicijoms nepagrįsti skaičiavimais, arba pateikti skaičiavimai parengti nesilaikant minėtos tvarkos.

### 3.5. Įmonė pagerintų veiklos rezultatus efektyviau valdydama pašto reikmėms nenaudojamas patalpas

Įmonės veiklą naudojamu valstybės turto atžvilgiu reglamentuoja Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas bei Vyriausybės nutarimu patvirtintos



Valstybės ir savivaldybių ilgalaikio materialiojo turto nuomos konkurso organizavimo taisyklės.

Vidaus norminių dokumentų, detalizuojančių nekilnojamojo turto nuomos veiklą, Įmonė neturi.

Lietuvos paštas 2002 metų pabaigoje administracinių gamybinių patalpų iš viso turėjo 190191 m<sup>2</sup>, iš jų pašto reikmėms naudojamų patalpų 142248 m<sup>2</sup>, nenaudojamų pašto reikmėms patalpų 47943 m<sup>2</sup>, iš kurių 21335 m<sup>2</sup> išnuomota, o 26608 m<sup>2</sup> patalpų plotas buvo nenaudojamas (24 pav.).

#### 3.5.1. Pašto reikmėms nereikalingo ilgalaikio turto atsiradimo priežastys

Nenaudojamų pašto reikmėms patalpų nurodyti plotai iš esmės susidarė dėl dviejų pagrindinių priežasčių:

1. Akcinei bendrovei "Lietuvos telekomas" atsisakius toliau nuomoti patalpas.
2. Dėl Lietuvos pašto trijų pakopų valdymo struktūros pakeitimo į dviejų pakopų valdymo struktūrą ir dėl to sumažėjusio patalpų poreikio.

#### 3.5.2. Pašto reikmėms nereikalingų patalpų išlaikymo pasekmės

Įvertinus tai, kad Įmonės turimų pastatų nusidėvėjimo sąnaudos 2002 metais sudarė 1206 tūkst. Lt, jokiai veiklai nenaudojamų pastatų nusidėvėjimo dalis sudarys apie 168,7 tūkst. Lt (26608,4x1205,7/190191,8), čia:

26608,4 – nenaudojamų patalpų plotas m<sup>2</sup>,

190191,8 – Įmonės visų administracinių ir gamybinių patalpų plotas m<sup>2</sup>.

Įmonė, turėdama apie 27000 m<sup>2</sup> jokiai veiklai nenaudojamų patalpų plotų kiekį, kiekvienais metais patirs apie 168,7 tūkst. Lt sąnaudų, kurios neuždirbs pajamų, o įvertinus komunalinių paslaugų, mokesčių už valstybės naudojamą turtą, patalpų priežiūros sąnaudas, jos bus dar didesnės. Tai rodo, kaip svarbu Įmonei toliau spręsti pašto reikmėms nenaudojamų patalpų klausimą.

Pašto reikmėms nereikalingų patalpų nuomos pajamos buvo 2315 tūkst. Lt, palyginti su 2001 metais (2871 tūkst. Lt) sumažėjo 20 proc. Įvertinus tai, kad daugiau kaip pusė pašto reikmėms

nereikalingų patalpų lieka neišnuomos, o šių patalpų plotų pokyčiai dėl įvairių perdavimų nedideli, sąnaudų mažinimo arba papildomų pajamų uždirbimo problema yra ypač aktuali.

Pašto reikmėms nereikalingų patalpų mažiausiai išnuomota kaimo vietovėse, o daugiausiai išnuomota ir gauta didžiausia nuompinigių kaina iš didžiuosiuose miestuose esančių ir paklausą nuomai turinčių patalpų.

### **3.5.3. Pašto reikmėms nereikalingų patalpų panaudojimo galimybės**

Įmonė pašto tolesnei veiklai nereikalingas patalpas gali panaudoti:

1. Savo reikmėms, pagal ES direktyvų reikalavimus tobulindama pašto tinklą.

Tobulinant pašto tinklą gerėtų pašto paslaugų kokybė, o tai pritrauktų papildomus pašto paslaugų vartotojus arba leistų juos išlaikyti savo teikiamų paslaugų rinkoje. Tai skatintų papildomų pajamų uždirbimą arba pristabdytų galimą pajamų mažėjimą.

2. Perduodama nenaudojamas patalpas VTF (Valstybės turto fondui) ir kitiems subjektams.

Patalpų, nereikalingų pašto reikmėms ir nepaklausių tarp nuomininkų, perdavimas VTF leistų sumažinti Įmonės nusidėvėjimo, komunalinių mokesčių, pastatų priežiūros sąnaudas. Perdavus patalpas sumažėtų įstatinis kapitalas ir turto mokestis.

3. Išnuomodama kitiems juridiniams ar fiziniams asmenims.

Nuomodama pašto reikmėms nereikalingas patalpas Įmonė uždirba pajamas.

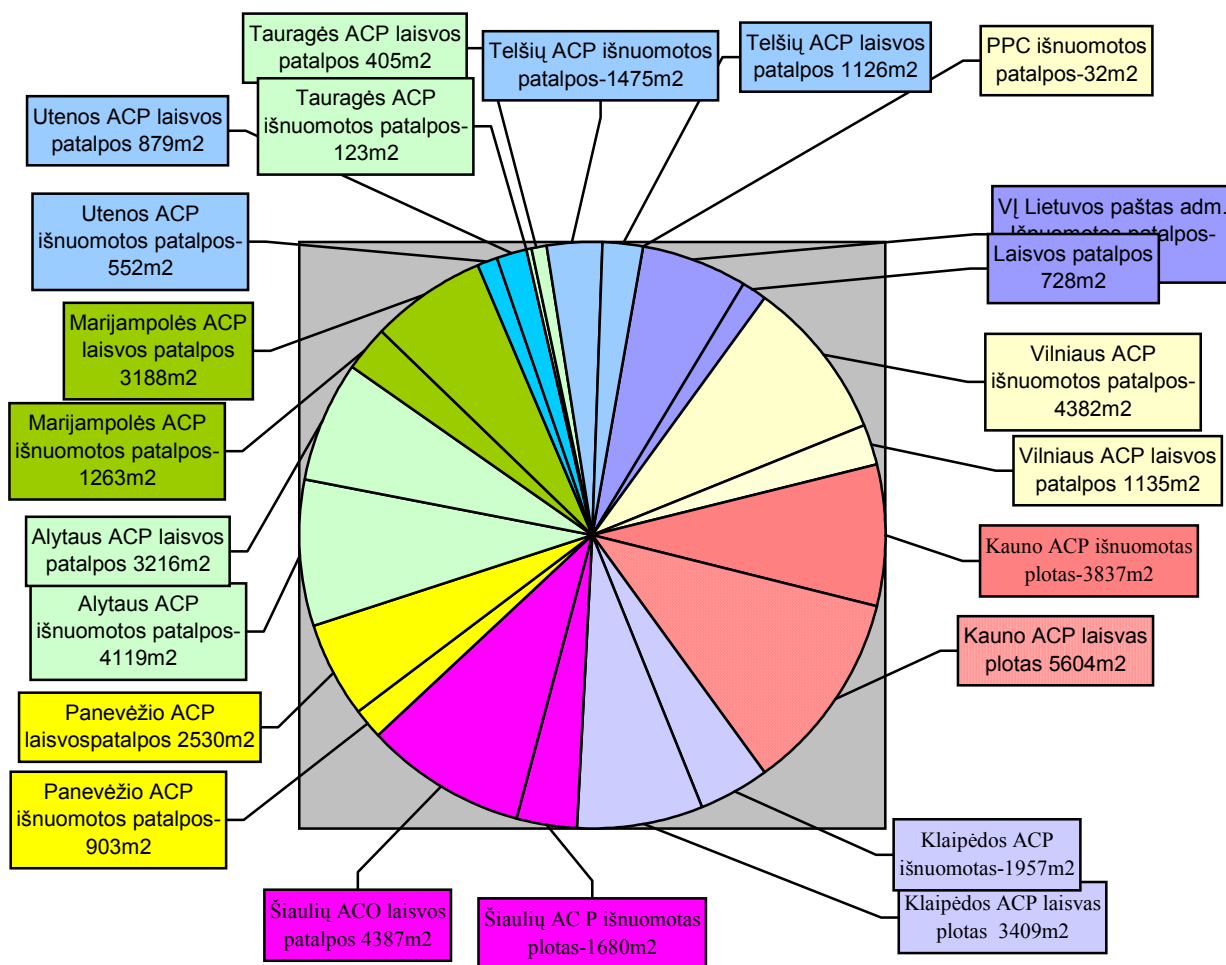
### **3.5.4 Pašto reikmėms nenaudojamo turto efektyvesnis valdymas gali sumažinti šio turto išlaikymo sąnaudas ir padidinti pajamas**

Mes nagrinėjome, ar Įmonė panaudojo visas galimybes siekdama padidinti patalpų nuomos pajamas, kitaip sakant, ar Įmonė, geriau organizavusi veiklą turi galimybių, sumažinti nenuomojamų patalpų kiekį, taip pat iš paklausą nuomai turinčių nuomojamų patalpų gauti daugiau pajamų, išnuomodama palankesnėmis sąlygomis. Problemos reikšmingumą didina tai, kad 65 proc. patalpų yra išnuomota akcinei bendrovei "Lietuvos telekomas", o Lietuvos paštas numato, kad šis nuomininkas laikui bėgant atsisakys nuomoti patalpas ir dėl to prognozuojama mažėjanti per ateinančius kelerius metus pajamų už patalpų nuomą tendencija. Be to, Įmonės plėtojimo programoje nenumatyta atsisakyti patalpų nuomos veiklos.

Audito metu buvo išnagrinėtos 2002 metais sudarytos patalpų nuomos sutartys, siejant šių sutarčių sudarymą su leidimų patalpų nuomai išdavimu. Įmonė ir jos filialai vien 2002 metais sudarė 40 patalpų nuomos sutarčių, nuomai buvo išduoti 46 leidimai. Patalpų nuomos organizavimą ir vykdymą apsunkina Įmonės specifika: patalpas nuomoja 11 padalinių, išsidėsčiusių visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje, o leidimus patalpų nuomai išduoda, vykdo patalpų nuomos monitoringą Įmonės vadovybės paskirtas vienas asmuo.

Išnuomotų ir nenaudojamų patalpų pasiskirstymas Įmonėje pateikiamas 25 pav.

25 pav. Išnuomotų ir nenaudojamų patalpų pasiskirstymas Įmonėje



Kaip matyti iš pateikto grafiko, didžiausią dalį pašto reikmėms nenaudojamų patalpų yra išnuomojęs Vilniaus ACP. Tai lemia kelios priežastys: Vilnius yra sparčiausiai besiplėtojantis miestas ir patalpų poreikis čia didžiausias, be to, didesnė dalis nenaudojamų patalpų, lyginant su kitais filialais, yra mieste. Didžiausių Lietuvos regioninių miestų: Klaipėdos, Šiaulių, Marijampolės, Kauno, santykiniai išnuomotų ir laisvų patalpų plotų dydžiai yra panašūs.

Detalesniam tyrimui buvo pasirinktas Vilniaus ACP, kaip daugiausiai patalpų nuomojantis filialas.

Atlikus išnuomotų ir laisvų patalpų apžiūrą Vilniaus ACP, neatitikimų tarp nuomojamų plotų ir perdavimo aktais perduotų patalpų plotų pagal sudarytas nuomos sutartis nenustatyta. Teisės aktų reikalavimų neatitinkanti Individualios visiškos materialinės atsakomybės sutartis dėl

20 m<sup>2</sup> patalpų išnuomojimo J.Jarmolavičiaus personalinei įmonei buvo ištaisyta audito metu pagal galiojančių teisės aktų reikalavimus.

Tyrimo metu buvo nustatyti šie patalpų nuomos veiklos organizaciniai trūkumai, kurie gali turėti įtakos patalpų nuomos veiklos rezultatams:

1. Filialo vadovybė negalėjo paaiškinti, kiek laiko galioja Centrinės administracijos išduoti leidimai patalpų nuomai. Kadangi nėra nustatytos leidimų galiojimo tvarkos, apribota filialo vadovybės galimybė operatyviau priimti sprendimus dėl nebereikalingų patalpų nuomos. Paprastai filialo vadovybė, vienam nuomininkui atsisakius nuomos, prašo leidimo tas pačias patalpas išnuomoti kitam subjektui. Leidimo formavimo laikas prisideda prie nuomininko parinkimo konkurso būdu laiko ir pailgina patalpos nenaudojimo laiką.

2. Leidime patalpų nuomai patalpos neidentifikuojamas pagal pastato inventorinės bylos duomenis. Identifikaciniai duomenys neperkeliami į nuomos sutartį. Dėl to yra didelė ginčų su nuomininkais rizika. Patalpų identifikavimas leidimuose ir nuomos sutartyse leistų tiksliau apibrėžti nuomotojo ir nuomininko santykius, suteiktų galimybę geresnei kontrolei ir pašalintų galimų nesutarimų tarp nuomininko ir nuomotojo priežastis.

3. Filialui nenustatomos pajamų iš patalpų nuomos užduotys. Nesant užduočių, nevykdoma šios veiklos kontrolė rezultatyvumo požiūriu, dėl to filialo vadovybei patalpų nuomos veiklos gerinimas nėra toks svarbus kaip tų veiklos rūšių, kur tokie rodikliai nustatyti.

4. Skelbimuose apie patalpų nuomą buvo nurodomas minimalus 10 – 15 dienų laikas, per kurį turi būti pateiktos paraiškos. Nustatytas trumpas paraiškų išsinuomoti patalpas pateikimo laikas (10 – 15 dienų) apriboja filialo galimybes parinkti kuo patikimesnį nuomininką, o tai susiję su jų kaita ir tuo pačiu pailgina patalpų nenaudojimo laiką.

5. Filialas 2002 metais viename pastate Gedimino pr. 7, Vilniuje, patalpas pagal atskiras nuomos sutartis nuomojo 22 subjektams iš jų su 7 subjektais tais metais buvo sudarytos naujos sutartys. Nuomojamų patalpų plotų dydžiai yra nuo 3,5 m<sup>2</sup> iki 115 m<sup>2</sup>. Didelis nuomininkų skaičius gali turėti įtakos nuomos veiklos organizavimo laiko sąnaudoms. Nustatytos filialui pajamų iš nuomos užduotys ir ilgesnis nuomininko parinkimo laikas sąlygotų patikimesnių mokumo požiūriu nuomininkų parinkimą, mažėtų jų kaita, būtų galima sudaryti nuomos sutartis ilgesniam laikotarpiui.

Įmonėje iš 47943 m<sup>2</sup> pašto reikmėms nenaudojamų patalpų mažiau kaip pusė (2003-01-01 duomenimis), nuomojama. Dėl nuomininkų kaitos ir kitų objektyvių priežasčių net ir tobulai organizavus nuomos veiklą, tam tikra dalis patalpų liktų neišnuomota. Šiuo metu esantis per didelis neišnuomotų patalpų kiekis ir dėl to negaunamos pajamos gali būti sąlygotos šių pagrindinių priežasčių:

1. Nėra galutinai optimizuotas pašto tinklas Lietuvoje, įvertinant ES direktyvų reikalavimus ir ekonominę situaciją (ateinant naujiems pašto paslaugų teikėjams) dėl to Įmonė pasilieka tam tikrą patalpų kiekį galimiems mainams.

2. Smulkaus ir vidutinio verslo (pagrindinių patalpų nuomininkų) plėtros netolygumai susiję su didesne nuomininkų kaita, kuriai esant didesnė nei paprastai nuomotinų patalpų dalis lieka neišnuomota.

3. Pačios įmonės struktūriniai pokyčiai, kuriems vykstant patalpos atsilaisvina netolygiai, o tolesnio jų panaudojimo galimybių vertinimas užtrunka tam tikrą laiką ir dėl to padidėja neišnuomotų patalpų kiekiai.

4. Patalpų perdavimo VTF ar kitoms valstybės institucijoms organizavimo laikas. Dokumentų, reikalingų patalpų perdavimui, taip pat atskirais atvejais patalpų paruošimo perdavimui metu (atskiro turtinio vieneto suformavimo metu) patalpos taip pat kurį laiką lieka nenaudojamos.

Įvertinus išvardytas aplinkybes, mūsų nuomone, Įmonė dar nepanaudojo visų savo galimybių nereikalingų pašto reikmėms patalpų panaudojimo srityje. Apibendrinant tai, kas buvo pastebėta nagrinėjant sudarytas patalpų nuomos sutartis ir išduotus leidimus, taip pat remiantis Vilniaus ACP patalpų nuomos veiklos tyrimo rezultatais ir įvairaus lygio padalinių vadovaujančių darbuotojų apklausos rezultatais, galima padaryti tokias išvadas.

#### **Išvados:**

- 1. Neregamentuota patalpų panaudojimo ne pašto reikmėms veikla turi įtakos per dideliame nenaudojamų patalpų kiekiui.**
- 2. Per mažas filialų savarankiškumas ir nenustatyti šios veiklos rezultatų rodikliai neskatina efektyviau organizuoti patalpų nuomos veiklą.**

### **3.6. Lietuvos paštas gali pagerinti veiklos rezultatus geriau naudodamas savo darbuotojų potencialą ir informaciją apie klientų poreikius**

Darbas rinkos sąlygomis reikalauja iš rinkos dalyvių maksimaliai naudoti visas savo personalo galimybes, o tai įmanoma jei ūkio subjektas gerai informuoja personalą apie savo problemas ir perspektyvas, rūpinasi personalo kvalifikacija, sudaro personalui geras darbo sąlygas.

Apklaustų 86 proc. paštų viršininkų nurodė, kad Įmonės veiklos problemos jiems yra žinomos, tačiau 14 proc. miestų ir kaimų paštų viršininkų atsakė, kad jas žino tik iš dalies.

Apklaustiems 70 proc. pagrindinių paštų viršininkams svarbiausi informacijos šaltiniai yra: Įmonės "Lietuvos paštas" laikraštis, gamybiniai pasitarimai ir tarnybiniai raštai.

Miestų ir kaimų paštų viršininkai pagrindinę informaciją apie Įmonės veiklą gauna iš Įmonės laikraščio, bendravimo su ACP vadovybe, susirinkimų. Kiti informacijos perdavimo būdai darbuotojams - nereikšmingi.

Iš visų apklaustųjų savo ir pavaldinių nepakankamą kvalifikaciją pripažino 60 proc. pagrindinių paštu viršininkų ir 32 proc. miesto ir kaimo paštu viršininkų, tačiau tik 24 proc. pagrindinių paštu viršininkų ir 18 proc. miesto ir kaimo paštu viršininkų nurodė, kad Įmonėje yra kvalifikacijos kėlimo organizavimo trūkumų: retai rengiami kvalifikacijos kėlimo kursai, nėra kam pavaduoti išvykstančių į kvalifikacijos kėlimo kursus darbuotojų.

***Pastebėjimas:***

*Apklaustos metu atsakymu, kad Įmonėje yra kvalifikacijos kėlimo problemų, gauta dukart mažiau, nei atsakymu, kad darbuotojų kvalifikacija yra nepakankama. Tokia atsakymų disproporcija gali atsirasti ir dėl pačių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo nepakankamos motyvacijos.*

Apklaustos metu tik 35 proc. pagrindinių paštu viršininkų ir 47 proc. miesto ir kaimo paštu viršininkų nurodė, kad jų darbuotojams sudarytos tinkamos darbo sąlygos.

Pagrindinių paštu viršininkams didžiausią rūpestį kelia per didelis darbo krūvis, spec. drabužių ir apsaugos priemonių trūkumas, netinkamos darbo vietos.

Miesto ir kaimo paštu viršininkams didelį rūpestį kelia, tai, kad žiemą pašto patalpose labai šalta ir mokami maži atlyginimai.

Informacijos apie klientų poreikius surinkimas ir šios informacijos reikiamu laiku panaudojimas yra sėkmingai dirbančių rinkos sąlygomis ūkio subjektų prioritetas.

Visi apklaustieji pagrindinių paštu viršininkai ir 91 proc. miesto ir kaimo paštu viršininkų nurodė, kad jų esamų ir galimų klientų poreikiai jiems yra žinomi.

Miesto ir kaimo paštu viršininkai nurodė, kad daugiausia tokių žinių gauna bendraudami su klientais bei iš jų pasiūlymų ir nusiskundimų, tačiau tik 10 proc. apklaustųjų nurodė, kad jie gauna žinių iš oficialiai organizuotų klientų apklausų. Iš visų apklaustųjų 95 proc. pagrindinių paštu viršininkų bei 61 proc. miesto ir kaimo paštu viršininkų teigia, kad vadovybė reikalauja iš jų pateikti surinktą informaciją apie klientų poreikius. Tačiau, savo iniciatyva tokio pobūdžio informaciją ACP vadovybei teikia tik 75 proc. apklaustųjų pagrindinių paštu viršininkų ir 28 proc. miesto ir kaimo paštu viršininkų. Jie taip pat nurodė, kad vadovybė 75 proc. atvejų pasinaudojo ja, tobulinant Įmonės veiklą.

Mūsų nuomone, paštu viršininkams trūksta asmeninės iniciatyvos, teikiant vadovybei reikalingas žinias, nors į jų pateikimą Įmonės vadovybė reaguoja teigiamai.

Informacijos panaudojimo trūkumai nustatyti komisinės prekybos srityje – ten, kur reikia ypač greitai reaguoti į klientų poreikius. Iš visų apklaustųjų tik 52 proc. pagrindinių paštu viršininkų ir 51 proc. miesto ir kaimo paštu viršininkų nurodė, kad jie gali įtakoti komisinių prekių asortimento pakeitimą. Apklaustieji pabrėžė esamus trūkumus: prekių asortimentas ribotas, paštai gali užsisakyti tik tą, kas yra prekybos sandėliuose. Klientai mažai perka, nes prekės pašte brangesnės. ACP

pateikia tokias prekes, kurios ilgai neparduodamos, nekokybiškos, negaunamas visas norimas prekių asortimentas, labai ilgai reikia laukti užsakytų prekių, nežinoma, kokių prekių yra ACP sandėliuose.

Apklausoje metu 70 proc. Kauno ACP paštu viršininkų nurodė, kad jie gali keisti komisinių prekių asortimentą, o Vilniaus ACP tą nurodė tik 35 proc. paštu viršininkų, t.y. komisinės prekybos organizavimo trūkumai pasireiškia Įmonės filialuose.

#### Išvados:

**Laikraštis “Lietuvos paštas” įmonės darbuotojams yra pagrindinis informacijos šaltinis apie įmonę.**

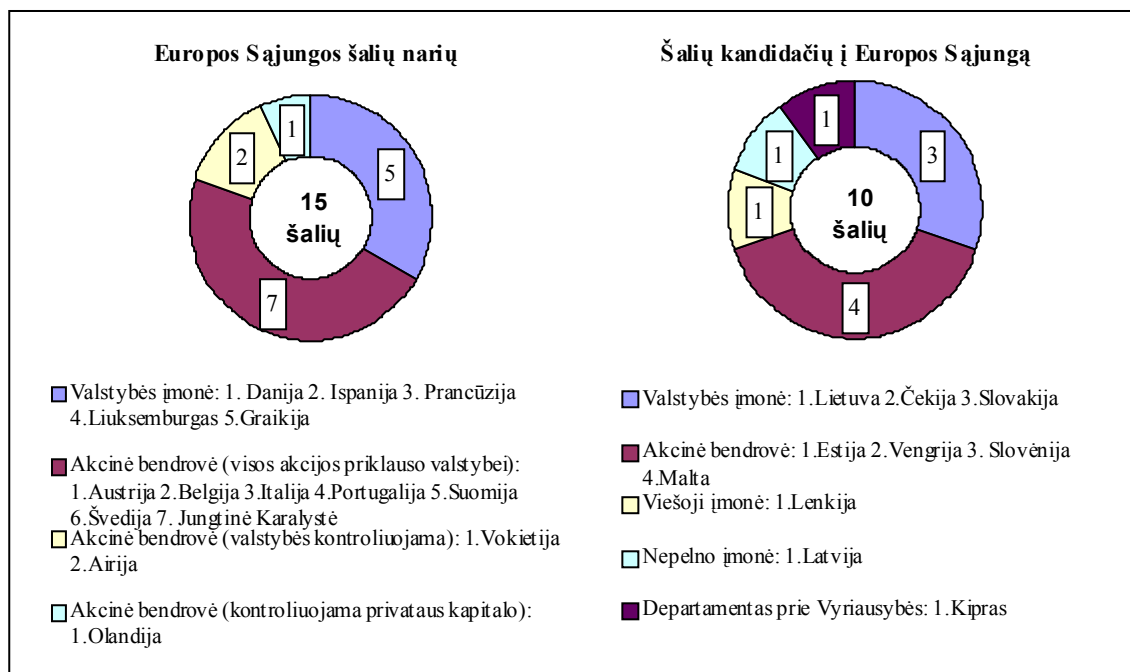
**Įmonė turi galimybių pagerinti veiklos rezultatus, sudarydama savo darbuotojams geresnes darbo sąlygas ir skirdama daugiau dėmesio kvalifikacijos kėlimo organizavimui.**

**Įmonė neišnaudoja visų galimybių uždirbti daugiau pajamų, nes surenkama informacija apie klientų poreikius ne visada pasiekia tuos, kuriems ji reikalinga. Surinkta informacija ne visada operatyviai panaudojama.**

## 4. LIETUVOS PAŠTAS EUROPOS PAŠTŲ KONTEKSTE

Kai kurie nacionaliniai paštai, tokie kaip Norvegijos, Švedijos, Austrijos, Belgijos, Didžiosios Britanijos, Ispanijos, Suomijos, Danijos, Airijos, Italijos ir kiti, pakeitė statusą ir tapo akcinėmis bendrovėmis. Taigi, jau beveik visų Europos Sąjungai priklausančių šalių ir kai kurių šalių kandidačių (Estija, Vengrija, Slovėnija, Malta) paštai yra akcinės bendrovės.

26 pav. Pašto operatorių statusas



**Pastebėjimas:** *Audito metu buvo gauta informacija, kad Lietuvos paštas ruošia strateginės veiklos projektą 2004-2008 metams, kuris bus įteiktas Susisiekimo ministerijai, o 2003 m. IV ketvirtyje bus teikiamas siūlymas vyriausybei, dėl valstybės įmonės Lietuvos pašto reorganizavimo į akcinę bendrovę.*

*Lietuvos paštas, tapęs akcine bendrove, turėtų daugiau savarankiškumo, galėtų lanksčiau planuoti savo veiklą, operatyviau spręsti iškilusias problemas, turėtų didesnes galimybes išsilaikyti konkurencinėje pašto rinkoje ir efektyviau valdyti nekilnojamąjį turtą.*

Atlikdami auditą mes pastebėjome, kad Įmonėje nėra sąnaudų priskyrimo atskiroms paslaugų rūšims (tarp jų ir universaliosioms paslaugoms) apskaitos tvarkos, todėl atskirai neapskaitomos universalųjų ir kitų pašto paslaugų išlaidos taip kaip reikalauja Pašto įstatymas ir Europos Sąjungos direktyvos.

## **5. APSKAITOS SISTEMOS NEATITIKIMAS PAŠTO ĮSTATYMO IR KITŲ NORMINIŲ AKTŲ REIKALAVIMAMS**

### **Valstybės įmonė Lietuvos paštas nevykdo 2001-10-18 Lietuvos pašto įstatymo pakeitimo įstatymo Nr.IX-563 6 straipsnio**

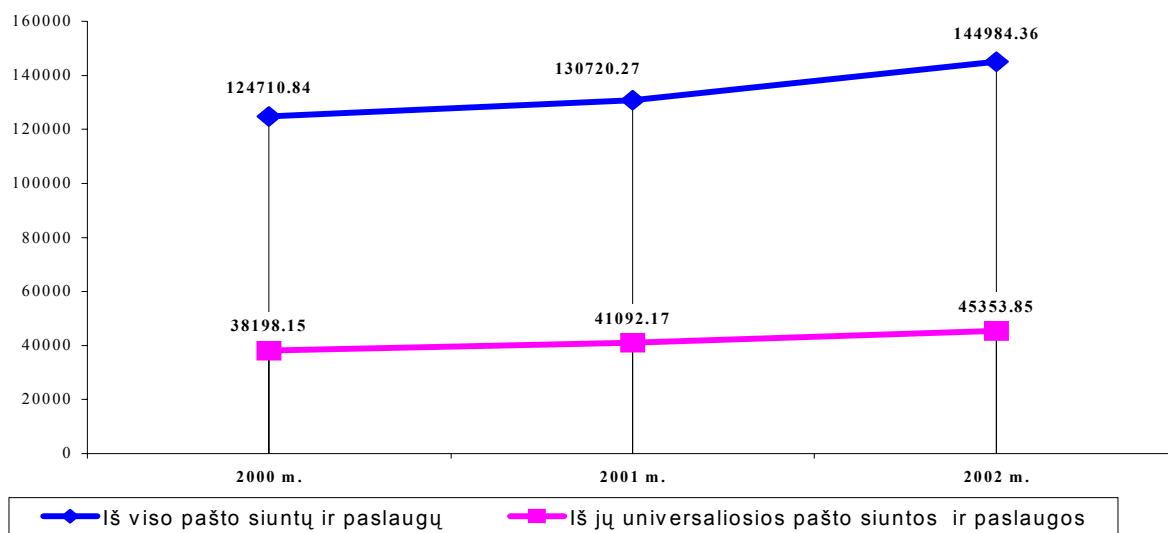
Pagrindiniai Valstybės įmonės Lietuvos pašto veiklą reglamentuojantys norminiai aktai yra Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas bei Lietuvos Respublikos pašto įstatymas.

Pagal Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymą Lietuvos paštas yra pelno siekianti įmonė. Pagal 2001-10-18 Lietuvos pašto įstatymo pakeitimo įstatymo Nr.IX-563 6 straipsnio 1 dalį Lietuvos paštas įpareigotas teikti universaliasias pašto paslaugas, o pagal šio įstatymo 8 straipsnio 1 dalį universalųjų pašto paslaugų didžiausius tarifus Lietuvos paštui nustato Vyriausybė.

Vyriausybės nustatomi valstybės paštui didžiausi universalųjų pašto paslaugų tarifai neturi būti mažesni, negu teikiamų pašto paslaugų išlaidos. Jeigu Vyriausybė nustato valstybės paštui didžiausius universalųjų pašto paslaugų tarifus, mažesnius už pašto paslaugų išlaidas, šių išlaidų ir tarifų skirtumas padengiamas iš valstybės biudžete nustatytų lėšų“.Vadovaudamasis minėtomis įstatymų nuostatomis, Lietuvos paštas turi organizuoti savo veiklą taip, kad universaliosios pašto paslaugos būtų teikiamos nenutrūkstamai, be diskriminavimo, visiems pašto paslaugų naudotojams vienodomis sąlygomis visoje šalies teritorijoje, neviršydamos Vyriausybės nustatytų paslaugų tarifų, ir gautų pelną.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė yra nustačiusi valstybės paštui didžiausius universaliųjų pašto paslaugų tarifus, mažesnius už faktiškas pašto paslaugų sąnaudas (išlaidas), todėl universaliųjų pašto siuntų paslaugos (laiškų, atvirukų, spaudinių) yra nuostolingos, skirtumas padengiamas dotacija iš valstybės biudžeto. Dotacijos poreikį sąlygoja universaliųjų pašto siuntų bei paslaugų, numatytų registruotosioms ir įvertintosioms pašto siuntoms, skaičius.

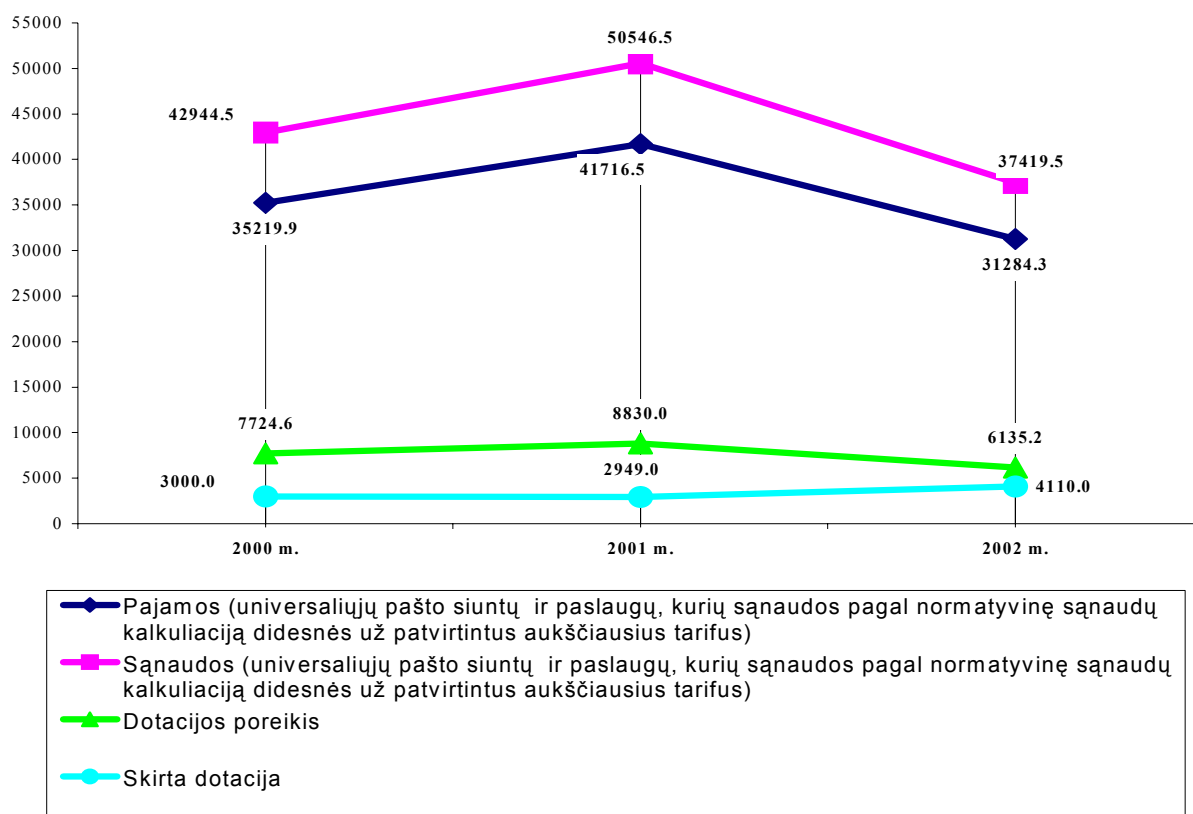
27 pav. Lietuvos pašto siuntų ir paslaugų dinamika 2000 - 2002 m. (tūkst. vnt.)



Įmonės pašto siuntų ir paslaugų apimtis per 2000-2002 metus išaugo nuo 124710,84 tūkst. vnt. iki 144984,36 tūkst. vnt., padidėjo 20273,52 tūkst. vnt. arba 16,2 procento. Per tą patį laikotarpį universaliosios pašto siuntos ir paslaugos išaugo 7155,7 tūkst. vnt. arba 18,7 procento.

Įmonėje universaliųjų paslaugų dotacijos poreikis skaičiuojamas, taikant normatyvinį kalkuliacinį išlaidų metodą, pagal išvestinius skaičiavimus t.y. skaičiuojamos ne faktiškai patirtos išlaidos šioms pajamoms uždirbti. Darbo išlaidos matuojamos reikalingu darbo minučių skaičiumi ir vienos minutės kaina. Pašto vežimo išlaidos paskirstomos proporcingai vežtų siuntų rūšių svoriui, kuris apskaičiuojamas vidutinį vienos pašto siuntos svorį padauginus iš jų skaičiaus per tam tikrą laikotarpį. Visos kitos išlaidos skaičiuojamos kaip netiesioginės ir paskirstomos proporcingai normatyviniam darbo užmokesčiui.

**28 pav. Lietuvos pašto universaliųjų pašto siuntų pajamos, sąnaudos, dotacijos poreikis ir skirta dotacija 2000 - 2002 m. (tūkst.Lt)**



Įmonės 2000 m. universaliųjų pašto siuntų ir paslaugų pajamos sudarė 35219,9 tūkst. Lt, o apskaičiuotos išlaidos (sąnaudos) sudarė 42944,5 tūkst. Lt. Dotacijos poreikis (gautas universaliųjų paslaugų pajamų ir išlaidų (sąnaudų) skirtumas) yra 7724,6 tūkst. Lt. Vyriausybės suteikta dotacija – 3000,0 tūkst.Lt. Įmonės apskaičiuotas dotacijos poreikis didesnis 4724,6 tūkst. Lt nei skirta dotacija.

2001 m. universaliųjų pašto siuntų ir paslaugų pajamos sudarė 41716,5 tūkst. Lt, o apskaičiuotos išlaidos (sąnaudos) – 50546,5 tūkst. Lt. Dotacijos poreikis (gautas universaliųjų paslaugų pajamų ir išlaidų (sąnaudų) skirtumas) yra 8830,0 tūkst. Lt. Vyriausybės suteikta dotacija – 2949,5 tūkst. Lt. Įmonės apskaičiuotas dotacijos poreikis didesnis 5881 tūkst. Lt nei skirta dotacija.

2002 m. universaliųjų pašto siuntų ir paslaugų pajamos sudarė 31284,34 tūkst. Lt, o apskaičiuotos išlaidos (sąnaudos) – 37419,54 tūkst. Lt. Dotacijos poreikis (gautas universaliųjų paslaugų pajamų ir sąnaudų skirtumas) yra 6135,2 tūkst. Lt. Vyriausybės suteikta dotacija – 4110,0 tūkst.Lt. Įmonės apskaičiuotas dotacijos poreikis didesnis 2025,2 tūkst. Lt nei skirta dotacija.

Ar iš biudžeto skiriama dotacija yra pagrįsta, negalima pasakyti, kadangi Lietuvos paštas nevykdė 2001-10-18 Lietuvos pašto įstatymo pakeitimo įstatymo Nr.IX-563 6 straipsnio, kuriame

numatyta, kad „Valstybės paštas, teikdamas universaliąsias pašto paslaugas ir atsižvelgdamas į pašto paslaugų naudotojų poreikius, užtikrina atskirą kiekvienos pašto paslaugos finansinę apskaitą. Tvarkant paslaugų, kurios nėra priskirtos universaliosiomis pašto paslaugoms, apskaitą, turi būti atskirai skaičiuojama ta šių paslaugų dalis, kuri priskiriama pašto universaliosioms paslaugoms. Tokia vidinė finansinė apskaita turi būti tvarkoma, remiantis jai taikomais objektyviai pagrįstais išlaidų apskaitos principais”.

Taip pat 2001-10-18 Lietuvos pašto įstatymo pakeitimo įstatymo Nr.IX-563 4 straipsnio 1 dalyje, numatyta, kad Vyriausybė ar jos įgaliota institucija (šiuo atveju Ryšių reguliavimo tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės) nustato universaliųjų pašto paslaugų teikėjams išlaidų apskaitos tvarką.

Įmonėje nebuvo sąnaudų priskyrimo atskiroms paslaugų rūšims (tarp jų ir universaliosioms paslaugoms) apskaitos tvarkos, todėl neapskaitomos atskirai universaliųjų ir neuniversaliųjų pašto paslaugų išlaidos taip, kaip reikalauja Pašto įstatymas ir Europos Sąjungos direktyvos, o iš biudžeto teikiama dotacija nepakankamai pagrįsta, taikant normatyvinį kalkuliacinį metodą. Pagal Įmonėje taikomą normatyvinio kalkuliacinio metodo dotacijos paskaičiavimą galima teigti, kad Lietuvos paštui užkrauta universaliųjų paslaugų teikimo visos šalies teritorijoje vienodomis kainomis našta. Esant didelei konkurencijai šių paslaugų rinkoje ir kitoms privačioms įmonėms taikant mažesnes kainas, pakėlus universaliųjų paslaugų kainas iki paslaugų savikainos, Įmonė gali netekti rinkos miestuose.

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos pašto įstatymo 4 straipsnio 1 dalies 4 punktu ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. sausio 31 d. nutarimo Nr.149 “Dėl įgaliojimų suteikimo pagal Lietuvos Respublikos pašto įstatymą” 2 punktu ir įgyvendindamas 1997 m. gruodžio 15 d. Europos Parlamento ir rinkos plėtros bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo (su paskutiniais pakeitimais, padarytais 2002 m. birželio 10 d., Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2002/39 EB), Ryšių reguliavimo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktorius 2003 m. kovo 31 d. įsakymu Nr.IV-38 patvirtino „Universaliųjų pašto paslaugų teikėjų išlaidų apskaitos tvarką”.

Pagal šią tvarką pašto paslaugų teikėjai, t.y Lietuvos paštas, privalo parengti ir naudoti jo veiklai pritaikytą išlaidų apskaitos sistemą pagal pagrindinius išlaidų apskaitos principus. Apskaita turi būti tvarkoma taip, kad apskaitos informacija būtų tinkama, objektyvi, palyginama, pateikiama laiku, išsami ir naudinga informacijos vartotojams. Universaliųjų pašto paslaugų teikėjas savo išlaidų apskaitos sistemoje privalo atskirti kiekvieną rezervuotąją ir nerezervuotąją pašto paslaugą. Privalo aiškiai atskirti universaliųjų pašto paslaugų dalį sudarančias paslaugas ir universaliosioms nepriskirtinas paslaugas. Universaliųjų pašto paslaugų teikėjas ne vėliau kaip iki 2004 m. gegužės 1

d. privalo užtikrinti, kad universaliųjų pašto paslaugų teikėjo naudojama išlaidų apskaitos sistema atitiktų šioje Tvarkoje nustatytus reikalavimus ir pagrindinius išlaidų apskaitos principus.

#### **Išvados:**

**1. Negalima pasakyti, ar skiriama iš biudžeto dotacija yra pagrįsta, kadangi Valstybės įmonė Lietuvos paštas nevykdė 2001-10-18 Lietuvos pašto įstatymo pakeitimo įstatymo Nr.IX-563 6 straipsnio reikalavimų ir dėl to neužtikrino atskirai kiekvienos pašto paslaugos finansinės apskaitos ir universaliųjų pašto paslaugų apskaitos. Įmonės duomenimis, teikiamų universaliųjų pašto siuntų paslaugų pajamų, apskaičiuotų taikant Vyriausybės nustatytus didžiausius tarifus ir išlaidų (sąnaudų), apskaičiuotų pagal normatyvinį kalkuliacinį išlaidų metodą, skirtumas buvo didesnis, nei iš valstybės skiriama biudžeto dotacija: 2000 m. – 4724,6 tūkst. Lt, 2001 m. – 5881 tūkst. Lt, 2002 m. – 2025,2 tūkst. Lt.**

Lietuvos paštui teikiant universaliąsias pašto paslaugas, pagal Įmonės paskaičiavimus, nebuvo kompensuotos patirtos didesnės išlaidos.

**2. Lietuvos paštas neužtikrino atskirai kiekvienos pašto paslaugos finansinės apskaitos, iš jų ir universaliųjų pašto paslaugų apskaitos, kadangi nebuvo patvirtintos išlaidų apskaitos tvarkos. Lietuvos pašto įstatymo pakeitimo įstatymo Nr.IX-563 4 straipsnio 1 dalyje, numatyta, kad Vyriausybė ar jos įgaliota institucija (šiuo atveju Ryšių reguliavimo tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės) „nustato universaliųjų pašto paslaugų teikėjams išlaidų apskaitos tvarką“. Ryšių reguliavimo tarnyba tik 2003-03-31 nustatė universaliųjų pašto paslaugų teikėjų išlaidų apskaitos tvarką ir jos taikymo kontrolę.**

**3. Mes manome, kad Lietuvos paštas, vykdydamas Ryšių reguliavimo tarnybos 2003-03-31 įsakymo universaliųjų pašto paslaugų teikėjų išlaidų apskaitos tvarkos nurodytas nuostatas, turi užtikrinti, kad iki 2004 m. gegužės 1 d. apskaitos informacija būtų tinkama, objektyvi, skaidri, palyginama, pateikiama laiku, išsami ir naudinga informacijos vartotojams, taip pat ir pačiai Įmonei, teikiančiai pašto paslaugas. Mes tikimės, kad įdiegus nustatytą apskaitos tvarką bus įmanoma apskaičiuoti suteiktų universaliųjų ir kitų pašto paslaugų faktines sąnaudas ir įvertinti jas. Todėl būtina kuo skubiau ir labai atsakingai sutvarkyti apskaitą, atitinkančią Ryšių reguliavimo tarnybos įsakymo nurodymus.**

#### **Apskaitos kompiuterizavimas**

Tiksli ir tinkama universaliųjų pašto paslaugų savikainos apskaita, esant konkurencijai pašto paslaugų rinkoje, yra labai svarbi. Tikslios atskirų pašto paslaugų finansinės apskaitos įvedimas yra daug darbo ir techninių sąnaudų reikalaujantis procesas. Todėl spartesnis apskaitos kompiuterizavimas, mūsų nuomone, padėtų spręsti šią problemą.

Buhalterinės apskaitos sistema „Navision“, skirta standartinių apskaitos sistemos funkcijų atlikimui, visiškai įdiegta tik dviejuose iš 11 filialų: Panevėžio ir Pašto pervežimo centre. Atskiri šios programos apskaitos moduliai – ilgalaikio turto, atsargų, banko, kasos, debitoriniams - kreditoriniams įsipareigojimams apskaityti – įdiegti filialuose.

Visiškai įdiegus programą apskaitos sistemoje būtų užtikrinta mažesnė klaidų rizika, taip pat sumažėtų darbuotojų, dirbančių apskaitos sistemoje, skaičius, operatyviau būtų gaunama informacija.

Įvertindami tai, kad:

– apskaitos programa „Navision“ jau visiškai įdiegta Panevėžio filiale ir Pašto pervežimo centre, kai kurie atskiri šios programos apskaitos moduliai įdiegti filialuose;

– yra parengta UAB „ARTHUR“ Andersen ataskaita „Dėl Navision sistemos diegimo ir eksploatacijos“, kurioje įvertinti atlikti darbai ir pateikti pasiūlymai tolimesniam programos diegimui;

– šios programos diegimas įmonei jau kainavo 468,0 tūkst. Lt, o 2002 m. šios programos tolimesniam diegimui buvo numatyta 500,0 tūkst. Lt, bet valdyba šio klausimo svarstymą atidėjo;

manome, kad apskaitos programos „Navision“ tolimesnio diegimo sprendimas būtų priimtas tik nuodugniai įvertinus visas aplinkybes.

### **Pokyčiai audito metu**

Audito metu pastebėti teigiami pokyčiai programos „Universaliųjų pašto paslaugų nuostolių dengimas“ vykdyme. Sudarytos sutartys su Susisiekimo ministerija (2002-10-31 ir 2003-02-28), kuriose numatyti šalių įsipareigojimai ir teisės, numatyta teikiamų ataskaitų apie faktinių išlaidų apskaitos pagrindimą forma ir nustatyti pateikimo terminai, numatyta ir vykdoma gautų iš biudžeto lėšų panaudojimo kontrolė.

## 6. REKOMENDACIJOS

1. Atsižvelgti į paslaugų vartotojų pageidavimus plėsti paslaugų asortimentą, gerinti jų kokybę bei teikimo formas.
2. Nustatyti kiekvieno pašto veiklos tobulinimo strategiją.
3. Išanalizuoti geros praktikos pavyzdžius samdomo transporto panaudojimo, motorizuoto pašto pristatymo bei kilnojamųjų paštų veiklos srityse ir skatinti šių pavyzdžių diegimą Įmonės padaliniuose.
4. Skatinti Įmonės laikraščio “Lietuvos paštas” redakcijos darbuotojus efektyviau panaudoti geros praktikos ir kitos informacijos sklaidimo galimybes.
5. Parengti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programą, atsižvelgiant į Įmonės vystymosi perspektyvas ir darbuotojų poreikius.
6. Nustatyti informacijos apie klientų poreikius surinkimo, apdorojimo ir pateikimo tvarką, užtikrinti surinktos informacijos operatyvų panaudojimą.
7. Spręsti klausimą dėl kilnojamųjų paštų maršrutų plėtimo tikslingumo.
8. Rengiant transporto strategiją, įvertinti autotransporto poreikį kilnojamiems paštam ir motorizuoto pašto siuntų pristatymui.
9. Įvertinti agentų ir agentų, dirbančių frančizės principu, darbo sąnaudas, rizikos faktorius bei galimus jų darbo priežiūros mechanizmus. Remiantis gautais rezultatais, nustatyti šių darbo formų diegimo tikslingumą.
10. Spręsti pašto pristatymo tolesnio motorizavimo tikslingumo klausimą.
11. Atlikti transporto veiklos analizę bei vertinimą ir numatyti tolimesnes vystymo prognozes.
12. Numatyti pagrįstus investicijų prioritetus.

**13. Ateityje lėšų poreikį investicijoms susieti su įmonės nustatytais prioritetais ir uždaviniais.**

**14. Spręsti nenaudojamų patalpų pašto veiklai efektyvaus panaudojimo klausimą.**

Veiklos audito valdymo departamento direktoriaus pavaduotoja	Sigita Gorovniova
Vyriausioji valstybinė auditorė	Eugenija Novikovienė
Vyresnysis valstybinis auditorius	Aleksandras Gaitanži
Valstybinis auditorius	Jonas Šakalinis
Valstybinis auditorius	Remigijus Bieliauskas

Susipažinau

VĮ Lietuvos pašto generalinis direktorius

Jonas Šalavėjus

2003-08-07