

Patvirtinta
Akcinės bendrovės Lietuvos oro uostų 2024-12-19
valdybos posėdyje nutarimu Nr. 1VN-34

LIETUVOS ORO UOSTAI

VNO KUN PLQ

Lietuvos oro uostų Strateginis veiklos planas 2025-2028 metams



2024, Vilnius

TURINYS

SANTRAUKA	3
1. VEIKLOS APRAŠYMAS	5
1.1. LTOU APŽVALGA	5
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	9
2.1. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ	9
2.2. KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ	19
2.3. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ	20
2.4. SSGG ANALIZĖ	22
3. STRATEGINĖS SRITYS IR SIEKIAMI RODIKLIAI	25
3.1. INFRASTRUKTŪRA – PASAULINIO LYGIO ORO UOSTŲ INFRASTRUKTŪROS PERTVARKOS UŽBAIGIMAS	25
3.2. AVIA PLĖTRA – AVIA PASIEKIAMUMO KOKYBĖS PROVERŽIO ĮGYVENDINIMAS	28
3.3. VERSLO MODELIS – SUBALANSUOTO VERSLO MODELIO VYSTYMAS	31
3.4. PATIRTIS - PARTNERIŲ IR KELEIVIŲ PATIRTIES GERINIMAS POKYČIŲ KONTEKSTE	35
3.5. SAUGUMAS - VEIKLOS TĘSTINUMO IR ATSPARUMO UŽTIKRINIMAS	40
3.6. TVARUMAS - Į TVARUMĄ ORIENTUOTA ORGANIZACIJOS TRANSFORMACIJA	42
4. STRATEGIJĄ ĮGALINANČIOS SRITYS	48
5. STRATEGINĖS SRITYS, TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI	50
6. FINANSINĖS PROGNOZĖS	53
PAJAMŲ PROGNOZĖ	53
SĄNAUDŲ PROGNOZĖ	55
VEIKLOS REZULTATAI	55
INVESTICIJOS IR JŲ FINANSAVIMO ŠALTINIAI	58
7. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI	60
8. PRIEDAI	61
10 PRIEDAS	62
SANTRUMPOS IR TERMINAI	62
11 PRIEDAS	63
SKRYDŽIŲ IR KELEIVIŲ PROGNOZĖS PAGAL FILIALUS	63
12 PRIEDAS	64
LIETUVOS ORO UOSTŲ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA	64

SANTRAUKA

Akcinė bendrovė Lietuvos oro uostai (toliau tekste – LTOU) parengė strateginį veiklos planą 2025–2028 metams. Planas numato LTOU strategines veiklos kryptis, priemones ir esminius principus, kaip organizacija sieks išskelti tikslų.

LTOU vizija – spartinti šalies ekonomikos augimą

LTOU vaidmuo yra itin svarbus Lietuvos sėkmingos plėtros ir augimo impulsui. Tikime, kad LTOU gali tapti ekonomikos akceleratoriumi – sukurdami patrauklias sąlygas savo verslo partneriams, plėsdami skrydžių kryptčių pasiūlą ir užtikrindami gerą keleivių patirtį oro uostuose, mes ne tik prisidedame prie mūsų šalies reputacijos vystymo, bet ir sukuriame tinkamas sąlygas tvariai šalies ekonomikos plėtrai.

LTOU misija – kurti tvarias partnerystes

LTOU siekia tapti partneriams patraukliausia oro uostų grupe. Kurdami patrauklias ir išskirtines sąlygas savo partneriams, galime konkurencingai pritraukti strateginius partnerius, kurie kitu atveju rinktųsi oro uostus su didesniais keleivių srautais. Kurdama tvirtas ir tvarias partnerystes su komerciniais ir instituciniais dalyviais, LTOU gali užtikrinti reikšmingesnį poveikį kitoms savo veiklos sritims.

Dėmesys partnerystei reikalauja lankstumo ir gebėjimo rasti pažangių sprendimų siekiant kurti abipusę naudą ir skatinti augimą.

Lietuvos oro uostų misija „kurti tvarias partnerystes“ ir vizija „spartinti šalies ekonomikos augimą“ atspindi įmonės strateginę svarbą ir unikalų vaidmenį nacionaliniame bei tarptautiniame kontekste. Tvari partnerystė šiuo atveju reiškia ne tik ilgalaikius ir atsakingus santykius su oro linijomis, keleiviais, verslo partneriais bei valstybės institucijomis, bet ir siekį skatinti inovacijas, gerinti keleivių patirtį bei prisidėti prie aplinkosaugos tikslų. Vizija „spartinti šalies ekonomikos augimą“ pabrėžia oro uostų, kaip ekonominio augimo variklio, vaidmenį – užtikrinant tarptautinį susisiekimą, stiprinant regioninę integraciją ir kuriant pridėtinę vertę per investicijas, turizmo plėtrą ir darbo vietų kūrimą. Šios formuluotės apibendrina oro uostų strateginius tikslus ir jų indėlį į nacionalinę gerovę, todėl yra pritaikytos šiai organizacijai.

Tam, kad užtikrintų patrauklumą partneriams ir didesnį indėlį į šalies ekonomikos plėtrą LTOU identifiko 6 pagrindines strategines sritis:

1. Infrastruktūra - pasaulinio lygio oro uostų infrastruktūros pertvarkos užbaigimas.
2. Avia pasiekiamumas - Avia pasiekiamumo kokybės proveržio įgyvendinimas.
3. Verslo modelis - Subalansuoto verslo modelio vystymas.
4. Patirtis - Partnerių ir keleivių patirties gerinimas pokyčių kontekste.
5. Saugumas - Veiklos tęstinumo ir atsparumo užtikrinimas.
6. Tvarumas - Į tvarumą orientuota organizacijos transformacija.

Bei 3 strategiją įgalinančias sritis, kurios palaikys pagrindinėse strateginėse srityse išvardytus siekius:

1. Žmonės ir kultūra – organizacijos transformacija.
2. Technologija – skaitmeninė transformacija.
3. Finansai – finansų strategija.

2024	2025	2026	2027–2028 + esama
BENDRA VEIKSMŲ APŽVALGA			
<p>INFRA: KUN perono plėtra</p> <p>VERSLŲ MODELIS: Apyvadinimo pramonės rinkos analizė (VNO ir KUN)</p> <p>VERSLŲ MODELIS: Gynybos pramonės rinkos analizė</p> <p>VERSLŲ MODELIS: „Built to suit“ proceso ir teisinės bazės analizė ir parengimas</p> <p>SAUGUMAS: Sankcijų kontrolės vystymas (spartumas ir kompetingumas sankcijų kontrolės ir koordinavimo srityje)</p>	<p>INFRA: T4 VNO</p> <p>INFRA: KUN terminalo plėtra</p> <p>INFRA: VNO T2/T3 Integravimas po T4 (naujos parduotuvės, restorano/kavinės pasiūlymas, nauja verslo klasės laukiamoji salė)</p> <p>VERSLŲ MODELIS: VNO sandėlio (kontroliuojamoji zona) užbaigimas Nr. 1</p> <p>SAUGUMAS: KIBERNETINIO SAUGUMO priemonių stiprinimas</p> <p>PATIRTIS: BHS, SBD ir kitų automatizuotų sistemų įdiegimas</p> <p>PATIRTIS: Viso kelionės proceso metu darbuotojų teikiamos pagalbos valdymo projektas</p> <p>PATIRTIS: Atsiliepimų proceso diegimas, keleivio kelionės apžvalga ir j klientą orientuoto prekės ženklui pažado ir kultūros apibrėžimo kūrimas</p> <p>TVARUMAS: Mokslo pagrįstų tikslų išskėlimas</p> <p>TVARUMAS: Pirmas užpildymas SAF siekiant atitikti standartus</p>	<p>AVIA: keleivių ir krovinių srauto augimui palankios aplinkos kūrimas atnaujinant skatinimo strategiją</p> <p>VERSLŲ MODELIS: KUN daugiaaukštės automobilių aikštelės užbaigimas</p> <p>VERSLŲ MODELIS: T2/T3 komercinio bendrojo plano įgyvendinimas</p> <p>VERSLŲ MODELIS: VNO daugiafunkcio pastato (kontroliuojamoji zona) užbaigimas</p> <p>VERSLŲ MODELIS: VNO T1 ir T5 komercinis bendrasis planas</p> <p>SAUGUMAS: e-saugumo valdymo sistemų diegimas ir perkėlimas</p> <p>SAUGUMAS: Sugedusio orlaivio pašalinimo galimybės pilna C kategorija</p> <p>SAUGUMAS: KUN ir PLQ skaitmeninis stebėjimas</p> <p>PATIRTIS: Naujų transporto būdų pristatymas siekiant padidinti patogų oro uostą pasiekiamumą</p> <p>PATIRTIS: Patogesnis kelio radimas, įskaitant skaitmeninius ir fizinius sprendimus</p> <p>PATIRTIS: Mokymo valdymo sistemos (LMS) kūrimas</p> <p>PATIRTIS: Skaitmeninio bendravimo su vidiniais ir išoriniais klientais kanalo (svetainių, pirmiausia skirtų išmaniesiems telefonams ir t. t.) kūrimas</p> <p>TVARUMAS: Atliekų tvarkymo strategijos parengimas</p> <p>TVARUMAS: Atsparumo klimato kaitai įvertinimas</p> <p>TVARUMAS: SAF įdiegimo potencialo žvalgymas</p>	<p>AVIA: aviacijos partnerių sąlygų atnaujinimas</p> <p>AVIA: rizikos pasidalinimo modelio vystymas; strateginių maršrutų vystymas</p> <p>AVIA: poreikio generavimas per suinteresuotųjų šalių partnerystės</p> <p>AVIA: pradėdamas 8+ val. reguliarus ilgų nuotolių maršrutas</p> <p>VERSLŲ MODELIS: VNO sandėlis (nekontroliuojamoji zona) Nr. 2</p> <p>VERSLŲ MODELIS: KUN daugiafunkcis pastatas (kontroliuojamoji zona)</p> <p>VERSLŲ MODELIS: VNO MSCP (daugiaaukštė automobilių aikštelė) (1000 vietų) šalia T5</p> <p>INFRA: VNO T5 terminalas</p> <p>SAUGUMAS: Pasirengimas nenumatytioms situacijoms (naujausia dokumentacija/mokymai/ERP įrangą/pratybos)</p> <p>SAUGUMAS: Pasirengimas geopolitinėms grėsmėms</p> <p>SAUGUMAS: „Drone dome“</p> <p>SAUGUMAS: Biometrinė patikra išvykimo patikros punktuose</p> <p>PATIRTIS: Oro uostų pritaikymas klientams su individualiomis reikmėmis (VNO Q1, 2025 KUN 2026, VNO T2,3 2026, atvykimas 2027)</p> <p>PATIRTIS: Efektyvios veiklos ir sklandžios kelionės naudojant duomenimis/DI pagrįstą oro uosto veiklos valdymą užtikrinimas</p> <p>PATIRTIS: Naujų keleiviams skirtų paslaugų (pagalba 65+vieneriems keliaujantiems tėvams, t. t.) pristatymas</p> <p>PATIRTIS: „Pridėtinės vertės“ kūrimas ir teikimas keleivių kelionės metu (partnerystės vertė)</p> <p>PATIRTIS: Dirbtinio intelekto (DI) sprendimo klientų ir darbuotojų patirties gerinimui testavimas</p> <p>PATIRTIS: „Vietos jausmo“ atributų įgyvendinimas</p> <p>PATIRTIS: Oro uosto bendruomenės kūrimas (oro uostas, komerciniai partneriai, valdžios institucijos, kaimynai, t. t.)</p> <p>TVARUMAS: Energijos naudojimo efektyvumo gerinimas</p> <p>TVARUMAS: Oro uosto aptarnaujančio transporto išmetamo anglies dioksido kiekio sumažinimas</p> <p>TVARUMAS: Antžeminių operacijų išmetamo anglies dioksido kiekio sumažinimas</p> <p>TVARUMAS: Nekontroliuojamosios zonos antžeminės priegos išmetamo anglies dioksido kiekio mažinimas</p>

Įgyvendinus pagrindinius išsikeltus strateginius tikslus 2025–2028 metų laikotarpiu, planuojama, kad LTOU pajamos 2028 m. sieks 87 mln. Eur. Veiklos pelningumo iki mokesčių, nusidėvėjimo, amortizacijos ir mokėtinų palūkanų (Koreguota EBITDA) marža 2028 m. sudarys ne mažiau kaip 33 proc.

LTOU vertybės – kūrybiškumas, pasitikėjimas, savininkiškumas.

Kūrybiškumas

ieškau netradicinių sprendimų; sprendimus randu su esamais resursais; pasiūlau sprendimų alternatyvas tikslui pasiekti; skatinu kolegų saviraišką: pasisakyti, išbandyti, mokytis.

Pasitikėjimas

Laikaisi susitarimų ir vykdu pažadus; laiku ir atvirai komunikuoju apie eigą/veiklą/procesą; savo veiksmais nesukeliu rizikos įmonės reputacijai; kuriu ilgalaikius abipusiškai naudingus santykius.

Savininkiškumas

Su įmonės turtu elgiuosi atsakingai; komunikuoju apie problemas ir ieškau sprendimų savo ir kolegų aplinkoje; dalinuosi gerosiomis praktikomis su kolegomis.

1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. LTOU APŽVALGA

LTOU – Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostus jungianti bei valdanti akcinė bendrovė, teikianti aviacines bei neaviacines paslaugas. 100 proc. bendrovės akcijų priklauso valstybei, įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija.

LTOU kolegialus valdymo organas – bendrovės valdyba, vienasmenis valdymo organas – bendrovės vadovas. LTOU valdybą sudaro LR susisiekimo ministro įsakymu paskirti asmenys. LTOU veikia valdybos patariamasis organas – Audito ir rizikų komitetas.

Bendrovė, kaip pirmos kategorijos nacionaliniam saugumui svarbi įmonė, taiko atitinkamas svarbių įrenginių ir turto fizinio, kibernetinio, personalo saugumo bei informacijos slaptumo priemones.

Vadovybė

Vadovybė	Vardas, pavardė, kompetencijos	Išsilavinimas
Valdybos pirmininkas	Gediminas Almantas, nepriklausomas valdybos narys, AB „LTG Infra“ valdybos pirmininkas, AB „Novaturas“ valdybos pirmininkas, VŠĮ "ATVIROS LIETUVOS FONDAS", Lietuvos Raudonojo kryžiaus draugija Strateginių partnerysčių vadovas, Vizituojantis dėstytojas - Thunderbird globalios valdysenos mokykla, Finiksas, AZ, JAV; vizituojantis dėstytojas ENAC aviacijos akademijos Tulūzoje, Prancūzijoje	Vilniaus universitetas, teisės mokslų magistras; Berno universitetas, Šveicarija, teisės mokslų magistras; Kopenhagos verslo mokykla, verslo derybų etika, industrinis doktorantas, AMERICAN EXPRESS Lyderystės akademijos studijos Arizonos valstijos universitete (angl. Arizona State University/ Thunderbird School of Global Management); Darnaus organizacijų valdymo programos Šiaurės Europai „Tvari lyderystė“ studijos Švedijos institute (angl. Swedish Institute (SI))
Valdybos nariai	Eglė Čiužaitė nepriklausoma valdybos narė, AB „Vilniaus šilumos tinklai“ nepriklausoma valdybos narė, audito komiteto pirmininkė, VŠĮ „Jaunimo linija“ valdybos narė, UAB Akropolis Group nepriklausoma audito komiteto narė, MAXIMA GRUPĖ, UAB nepriklausoma audito komiteto narė	Finansų ir tarptautinio verslo mokslų magistro (<i>Master of Science</i>) laipsnis – Aarhus University, School of Business and Social Sciences, Danija Verslo administravimo bakalauro laipsnis (finansų kryptis) – Bellevue University, JAV Baigusi „Baltic Institute of Corporate Governance“ valdybos narių mokymų programą
	Tadas Vizgirda, nepriklausomas valdybos narys, UAB „Shift4 Payments Lithuania“ generalinis direktorius, asociacijos „American Chamber of Commerce in Lithuania“ valdybos pirmininkas, UAB Revel Systems transformacijos vykdymo direktorius	BSBA in Business Administration – Kaplan University, JAV; Baigęs „Baltic Institute of Corporate Governance“ bendrovių valdymo programą
	Dan Strömberg, nepriklausomas valdybos narys, „SIA Tet“ (Latvija) stebėtojų tarybos narys	HM verslo mokyklos / Stokholmo universiteto (Švedija) finansų studijos; IHM verslo mokyklos (Švedija) rinkodaros studijos
	Vilius Veitas, priklausomas valdybos narys, Transporto atašė Lietuvos nuolatinėje atstovybėje ES (civilinė aviacija, laivyba)	Vadovybos ir verslo administravimo magistras, inžinierius lakūnas – Vilniaus Gedimino technikos universitetas;

Vadovybė	Vardas, pavardė, kompetencijos	Išsilavinimas
Generalinis direktorius	Simonas Bartkus	Vadovų studijos, Strateginis marketingo valdymas, Stanford University Graduate School of Business, 2012; Europos ekonominių studijų magistras, VU, 2008; Ekonomikos bakalauras, VU, 2005
Aviacinių paslaugų skyriaus vadovas	Tomas Žitikis	VGTU transporto inžinerijos bakalauras, 2012
Plėtros departamento direktorius	Arnas Dūmanas	ISM vadovų verslo valdymo magistras, 2020; Statybos inžinerijos bakalauras, VGTU, 2006
Operacijų departamento direktorius	Valdas Stropus	Aviacijos inžinerijos bakalauras, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006
Komercijos departamento direktorė	Gintarė Norvilaitė-Tautevičė	Tarptautinės rinkodaros ir vadybos magistras, ISM ekonomikos ir vadybos universitetas, 2014; Ekonomikos bakalauras, Vilniaus universitetas, 2011
Saugos ir saugumo departamento direktorius	Vidas Kšanas	Verslo administravimas, Baltijos vadybos institutas, 2008; Vadybos ir verslo administravimo magistras, Vytauto Didžiojo universitetas, 2008 Vadybos ir verslo administravimo bakalauras, Vilniaus universitetas, 2003
Finansų departamento direktorius	Petras Akstinas	VGTU Verslo vadybos bakalauras, 2000
Personalo ir administravimo skyriaus vadovė	Natalja Andreičiuk	Psichologijos bakalauras Klaipėdos Universitetas, 2006 Verslo psichologijos magistras, Mykolo Romerio universitetas, 2009
Teisės skyriaus vadovė	Diana Bankauskienė	Verslo teisės magistras, Mykolo Romerio universitetas, 2015; Teisės bakalauras, Mykolo Romerio universitetas, 2013
Komunikacijos skyriaus vadovas	Marius Zelenius	Ryšiai su visuomene, profesinės studijos. Vilniaus universitetas. Žurnalistikos institutas, 2008; Kraštotvarkos bakalauras, Klaipėdos universitetas, 2002; Vilniaus universiteto Žurnalistikos institutas

Lietuvos oro uostų tinklo pagrindiniai duomenys

Vilniaus oro uostas (VNO)	
Adresas	Rodūnios kelias 10A, Vilnius
Operacijų departamento direktorius	Valdas Stropus
Darbuotojų skaičius	517 (2023 m. - 449) (Vilniaus filialas ir centrinis padalinys)
Kilimo ir tūpimo tako ilgis	2 515 m

Maksimalus keleivių terminalo pralaidumas	3,5 mln.		
2024 m. I-III ketvirčių pagrindiniai veiklos rodikliai	Rodiklis	2023 m. I-III ketvirčiai	2024 m. I-III ketvirčiai
	Aptarnautų keleivių skaičius	3,3 mln.	3,7 mln.
	Skrydžių skaičius	28,9 tūkst.	31 tūkst.
	Krovinių kiekis	10,9 tūkst. t	11,9 tūkst. t
	Aviacinės veiklos pajamos	27,2 mln. Eur	28 mln. Eur
	Neaviacinės veiklos pajamos	10,9 mln. Eur	11,8 mln. Eur
Teikiamos neaviacinės paslaugos	Pastatų ir patalpų nuoma, stovėjimo aikštelių nuoma, automobilių stovėjimas, reklama, verslo klubas, VIP terminalo paslaugos, greitoji patikra, renginių organizavimas, žemės nuoma, kita.		
Vežėjai	14 reguliarius skrydžius vykdančių vežėjų		
Kryptys	54 kryptys		

Kauno oro uostas (KUN)

Adresas	Oro uosto g. 4, Karmėlava		
Operacijų departamento direktorius	Valdas Stropus		
Darbuotojų skaičius	147 (2022 m. - 128)		
Kilimo ir tūpimo tako ilgis	3 250 m		
Maksimalus keleivių terminalo pralaidumas	1 mln.		
2024 m. I-III ketvirčių pagrindiniai veiklos rodikliai	Rodiklis	2023 m. I-III ketvirčiai	2024 m. I-III ketvirčiai
	Aptarnautų keleivių skaičius	1 mln.	1,1 mln.
	Skrydžių skaičius	8,2 tūkst.	8,5 tūkst.
	Krovinių kiekis	3,5 tūkst. t	4 tūkst. t
	Aviacinės veiklos pajamos	2,2 mln. Eur	2,1 mln. Eur
	Neaviacinės veiklos pajamos	3,7 mln. Eur	4 mln. Eur
Teikiamos neaviacinės paslaugos	Pastatų ir patalpų nuoma, automobilių stovėjimas, reklama, žemės nuoma, kita		
Vežėjai	2 reguliarius skrydžius vykdančius vežėjai		
Kryptys	31 kryptis		

Palangos oro uostas (PLQ)

Adresas	Liepojos pl. 1, Palanga
---------	-------------------------

Operacijų departamento direktorius	Valdas Stropus		
Darbuotojų skaičius	84 (2022 m. - 75)		
Kilimo ir tūpimo tako ilgis	2 300 m		
Maksimalus keleivių terminalo pralaidumas	0,3 mln.		
2024 m. I-III ketvirčių pagrindiniai veiklos rodikliai	Rodiklis	2023 m. I-III ketvirčiai	2024 m. I-III ketvirčiai
	Aptarnautų keleivių skaičius	239 tūkst.	275 tūkst.
	Skrydžių skaičius	2,9 tūkst.	3,2 tūkst.
	Krovinių kiekis	192 t	312 t
	Aviacinės veiklos pajamos	2,1 mln. Eur	2,4 mln. Eur
	Neaviacinės veiklos pajamos	0,7 mln. Eur	0,8 mln. Eur
Teikiamos neaviacinės paslaugos	Pastatų ir patalpų nuoma, automobilių stovėjimas, reklama, žemės nuoma, kita		
Vežėjai	4 reguliarius skrydžius vykdančios vežėjai		
Kryptys	6 kryptys		

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Atlikus aplinkos veiksnių analizę (SSGG), veiksniai suskirstyti į vidinius ir išorinius. Vidiniai atspindi įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, jiems organizacija gali daryti tiesioginę įtaką. Išorinių veiksnių įmonė nekontroliuoja, bet jie atskleidžia plėtros galimybes arba galimas grėsmes.

Į SSGG analizės rezultatus buvo atsižvelgiama nustatant LTOU strateginės plėtros sritis.

2.1. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ

LTOU nustatytos keturios vertę kuriančios pagrindinės veiklos:

1. Keleivių aptarnavimas ir teikiamų aviacijos paslaugų kokybės valdymas;
2. Pardavimai (aviaciniai, neaviaciniai);
3. Projektų įgyvendinimas ir technologijų vystymas;
4. Saugos ir saugumo valdymas.

Vertę kuriančios pagrindinės veiklos	
<p>1. Keleivių aptarnavimas ir teikiamų paslaugų kokybės valdymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klientų aptarnavimo standarto (KAS) vystymas ir darbuotojų bei partnerių mokymai; • Klientų informavimo ir kontaktų centro veiklos valdymas; • Klientų užklausų ir skundų valdymas, prevenciniai veiksmai; • Klientų patirtį gerinančių projektų įgyvendinimas; • Klientų pasitenkinimo, aptarnavimo kokybės ir segmentavimo tyrimų valdymas; • Specialiųjų poreikių turinčių asmenų aptarnavimo valdymas ir darbuotojų bei partnerių mokymai; • Bendradarbiavimo su partneriais ir institucijomis, tiesiogiai dalyvaujančiais klientų aptarnavimo procesuose, vystymas; • Technologinių sprendimų, gerinančių keleivių patirtį, diegimas ir vystymas. 	<p>Pardavimai (aviaciniai, neaviaciniai) bei rinkodara</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klientų ir klientų patirties gerinimo projektų valdymas; • Tiesioginių skrydžių geografijos plėtra; • Maršrutų plėtros palaikymo įrankių kūrimas; • Naujų komercijos plėtros projektų vystymas; • Įmonės aviacinės rinkodaros bei skatinimo valdymas; • Analitinė veikla; • Neaviacinės paslaugos: pastatų ir patalpų nuoma, automobilių stovėjimas, reklamos paslaugos, verslo klubo paslaugos, VIP aptarnavimas, greitoji keleivių patikra, žemės nuoma, renginių organizavimas, lojalumo programa; • Nuomos konkursų ir aukcionų organizavimas.
<p>Projektų įgyvendinimas ir technologijų vystymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oro uostų infrastruktūros ilgalaikės plėtros planavimas; • Naujos oro uostų infrastruktūros sukūrimo ir esamos infrastruktūros modernizavimo projektų įgyvendinimas; • Oro uostų technologijų plėtros planavimas; • Technologinių inovacijų integravimas oro uostų veiklos procesuose; • Procesų automatizavimas. 	<p>Aviacijos saugos ir saugumo valdymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oro uostų fizinė apsauga, stebėjimas ir patruliavimas; • Profesionali darbuotojų, keleivių ir багаžo patikra prieš skrydį; • Saugos valdymo sistemos įgyvendinimas; • Veiklos priežiūra aerodrome.

KELEIVIŲ APTARNAVIMAS IR TEIKIAMŲ AVIACIJOS PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS

Dėl augančių keleivių srautų daugumai oro uostų kyla iššūkių. LTOU labai svarbu išlaikyti aukštą paslaugų kokybę, patenkinant besikeičiančius keleivių poreikius.

Keleivių aptarnavimo ir teikiamų aviacijos paslaugų kokybės valdymo veiklos veiksmų analizė

Stiprybės	Veiksmai stiprybėms išlaikyti	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Gera oro uostų lokacija	<ul style="list-style-type: none"> Išnaudoti platų rinkos geografinį padengimą Lietuvos teritorijoje. 	Keleivių sk. mln. – teigiama Įtaka - vidutinė
Teigiama keleivių patirtis oro uostuose	<ul style="list-style-type: none"> NPS programos sudarymas ir vykdymas; Keleivių segmentavimas ir paslaugos pagal poreikius; Periodiniai keleivių nuomonės tyrimai, rezultatų apžvalga ir analizė. 	Lojalių keleivių rodiklis (NPS), % - teigiama Įtaka - stipri
Greitos oro uosto procedūros	<ul style="list-style-type: none"> Užtikrinti pakankamą aptarnavimo resursų kiekį ir bendradarbiauti su oro uoste veikiančiomis tarnybomis; Diegti išmanius techninius sprendinius klientų aptarnavimui. 	Lojalių keleivių rodiklis (NPS), % - teigiama Įtaka - stipri
Žemų kaštų avialinijų skrydžiai užtikrina konkurencingas kainas	<ul style="list-style-type: none"> Maršrutų plėtros projektai; Skrydžių skatinimo portfelio plėtra (angl. <i>Incentives</i>) 	Keleivių sk. mln. – teigiama Įtaka - stipri
Silpnybės	Veiksmai neutralizuoti silpnybės	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Terminalų infrastruktūros pajėgumų ribos	<ul style="list-style-type: none"> Pajėgumų plėtros projektų įgyvendinimas laiku. 	Aptarnautų keleivių per valandą skaičius – neigiama Įtaka - stipri
Ribotos galimybės paslaugų įvairovei (PLQ, KUN)	<ul style="list-style-type: none"> Konsoliduoti patalpų nuomos konkursus visame oro uostų tinkle. 	Komercinių patalpų užimtumo lygis – neigiama Įtaka - vidutinė
Oro uostų pasiekiamumo trūkumai	<ul style="list-style-type: none"> Stiprinti bendradarbiavimą su partneriais, dalintis informacija apie skrydžių grafikus, poreikį viešajam transportui. 	Keleivių sk. mln. – neigiama Įtaka - silpna

SAUGOS IR SAUGUMO VALDYMAS

Aviacijos saugumo pagrindinis tikslas – užtikrinti aviacijos saugumo reikalavimų įgyvendinimą, apsaugant civilinę aviaciją nuo neteisėtos veikos aktų. Aviacijos saugumo funkcijas atlieka sertifikuoti oro uostų darbuotojai.

LTOU valdomuose oro uostuose aviacijos saugumo valdymas atliekamas griežtai laikantis nacionalinių, Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (ICAO) ir Europos Bendrijos teisės aktų, reglamentuojančių aviacijos saugumo priemonių įgyvendinimą. LTOU saugos politiką ir teisingumo kultūros principus formuoja Saugos ir atitikties skyrius.

Saugos ir saugumo valdymo veiklos veiksmų analizė

Stiprybės	Veiksmai stiprybėms išlaikyti	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Aukštas, nuolat augantis saugumo lygis	<ul style="list-style-type: none"> Kokybės kontrolės planų sudarymas, vykdymo stebėseną. 	ALoSec, %, ALoSP, % - teigiama Įtaka - stipri
Silpnybės	Veiksmai neutralizuoti silpnybės	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Ilgas saugumo specialistų paruošimo terminas	<ul style="list-style-type: none"> Išankstinis pajėgumų planavimas; Išorės paslaugų teikėjo resursų pasitelkimas. 	Savanoriška darbuotojų kaita, % - neigiama Įtaka - vidutinė
Ilgos eilės saugumo patikroje trumpuoju laikotarpiu	<ul style="list-style-type: none"> Įdarbinami papildomi specialistai; Išankstinis pajėgumų planavimas. 	Lojalių keleivių rodiklis (NPS), % - neigiama Įtaka - vidutinė

PARDAVIMAI

LTOU Skrydžių vystymo skyriui tenka svarbus vaidmuo siekiant bendrovės aviacinės veiklos tikslo. Skyrius priima duomenų analize grįstus sprendimus ar rekomendacijas. Skiriama daug dėmesio statistinių duomenų analizei, tai leidžia modeliuoti naujos skrydžių krypties ar dažnio atsiradimo įtaką bendrovės finansiniams rezultatams.

Pardavimų (aviacinių ir neaviacinių) veiklos veiksmų analizė

Stiprybės	Veiksmai stiprybėms išlaikyti	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Augantis keleivių skaičius sudaro palankią aplinką verslui	<ul style="list-style-type: none"> Maršrutų plėtros skatinimo įrankiai; Neaviacinės plėtros projektų planavimas ir įgyvendinimas atsižvelgiant į augančius keleivių srautus. 	Neaviacinės pajamos, mln. – teigiama; Komerčių patalpų užimtumo lygis – teigiama Įtaka - stipri

Industrijos/objekto išskirtinumas sudaro sąlygas didelę pridėtinę vertę kuriančioms veikloms (pvz., <i>Duty Free</i> ir pan.)	<ul style="list-style-type: none"> Įdirbis su potencialiais operatoriais, siekiant užtikrinti konkurenciją skelbiamuose patalpų nuomos konkursuose. 	Neaviacinės pajamos, mln. – teigiama; Komercinių patalpų užimtumo lygis – teigiama Įtaka - vidutinė
Bendras skatinimo sistemos portfelis maršrutų plėtrai (angl. <i>Incentives</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Viso partnerių tinklo sujungimas platformoje, jų lūkesčių bei poreikių atliepimo projektai. 	Aviacinės pajamos, mln. – teigiama Įtaka - vidutinė
Oro uostų tinklas	<ul style="list-style-type: none"> Siekiant užtikrinti paslaugų įvairovę ir kokybę visuose oro uostuose, paketuoti nuomos objektus apimant visą tinklą; Tinklo skatinimo priemonės (angl. <i>Incentives</i>). 	Aviacinės pajamos, mln. – teigiama Įtaka - vidutinė
Silpnybės	Veiksmai neutralizuoti silpnybės	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Reguliuojama veikla (konkursai, aukcionai ir pan.)	<ul style="list-style-type: none"> Vadovautis kitų oro uostų gerąja praktika, laikantis nacionalinių teisės aktų reikalavimų. 	Neaviacinės pajamos, mln. – neigiama Įtaka - stipri
Lėtai įgyvendinami plėtros projektai	<ul style="list-style-type: none"> Pasitelkti įvairius bendradarbiavimo modelius ir prieinamus išorės resursus. 	Neaviacinės pajamos, mln. – neigiama Įtaka - vidutinė

PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMAS IR TECHNOLOGIJŲ VYSTYMAS

Infrastruktūros tinkamumas, savalaikė plėtra ir modernizavimas lemia oro uostų veiklos perspektyvas. LTOU, priimdama visus sprendimus, vadovaujasi projektų valdymo metodika. Dalis infrastruktūros ir technologinių projektų, kurie siekia bendro tikslo (pvz., padidinti oro uosto pralaidumą, atnaujinti transportą ir t.t.) yra jungiami į projektų programas (VNO programa, KUN programa, transporto programa) ir metodiškai vystomi.

Projektų įgyvendinimas ir technologijų vystymo veiklos veiksmų analizė

Stiprybės	Veiksmai stiprybėms išlaikyti	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Gebėjimas realizuoti didelės apimties programas	<ul style="list-style-type: none"> Poreikių analizė, pokyčių poreikio identifikavimas; Sklandaus projektų inicijavimo, planavimo ir įgyvendinimo proceso užtikrinimas. 	Projektų vykdymas, % - teigiama Įtaka - stipri
Silpnybės	Veiksmai neutralizuoti silpnybės	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems

Pasenusi infrastruktūra ir technologijos	<ul style="list-style-type: none"> Užtikrinti savalaikį ir tinkamą infrastruktūros atnaujinimą ir investicijas. 	Lojalių keleivių rodiklis (NPS), % - neigiama įtaka - vidutinė
---	--	--

FUNKCIJĄ ATLIEKANČIOS PAPILDOMOS VEIKLOS

Atlikus aplinkos veiksnių analizę (SSGG) taip pat buvo numatytos palaikymo funkcijų atliekančios papildomos veiklos:

- Žmogiškųjų išteklių valdymas;
- Finansų valdymas;
- Komunikacija bei rinkodara;
- Vidaus audito užtikrinimas;
- Teisės klausimų valdymas;
- Administravimo valdymas;
- Procesų ir rizikų valdymas.

Palaikymo funkcijų atliekančios papildomos veiklos	
Žmogiškųjų išteklių valdymas <ul style="list-style-type: none"> Organizacinės struktūros valdymas; Personalo formavimas; Darbo santykių valdymas; Veiklos valdymas; Darbuotojų ugdymas; Atlygio valdymas; Talentų valdymas; Organizacijos kultūros formavimas; 	Finansų valdymas <ul style="list-style-type: none"> Finansų planavimas, pinigų srautų valdymas; Finansavimo projektų įgyvendinimui užtikrinimas; Strateginių planų įgyvendinimo finansinė priežiūra ir kontrolė; Įmonės veiklos rezultatų analizė ir kontrolė, veiklos efektyvumo ir ekonomiškumo vertinimas; Draudiminių įvykių administravimas; Buhalterinė apskaita; Viešųjų pirkimų vykdymas.
Vidaus audito užtikrinimas <ul style="list-style-type: none"> Visapusiškas LTOU vidaus kontrolės sistemos efektyvumo vertinimas; Objektyvios informacijos apie organizacijoje veikiančius valdymo ir kontrolės procesus, siekiant užtikrinti nuolatinį jų tobulinimą, bei konsultacijų teikimas; Savalaikės informacijos apie pastebėtus trūkumus bei teisės norminių aktų neatitiktis įmonės veikloje bei rekomendacijų dėl jų šalinimo teikimas; Galimų veiklos rizikų identifikavimas bei jų valdymo priemonių efektyvumo vertinimas. 	Teisės klausimų valdymas <ul style="list-style-type: none"> Teisinės konsultacijos dėl LTOU vykdomų strateginių projektų; Teisinės konsultacijos dėl visų LTOU veikloje kylančių einamųjų klausimų, įskaitant, bet neapsiribojant sutarčių, konkurso dokumentų, teisinių išvadų ir kitų dokumentų rengimą, derybas ir kt.; Atstovavimas LTOU interesams teisminiuose ir neteisminiuose ginčiuose LR teismuose, LTOU priežiūros institucijose bei kitose valstybės ar savivaldybės institucijose; Dalyvavimas LTOU veiklą reguliuojančių teisės aktų rengime.
Infrastruktūros ir operacijų valdymas	Procesų ir rizikų valdymas

<ul style="list-style-type: none"> • Techninės ir programinės įrangos, tinklo ir serverių infrastruktūros funkcionalumo užtikrinimas; • Kompiuterizuotų darbo vietų įrengimas ir priežiūra; • Kompiuterinių darbo priemonių išdavimas, remontas ir kontrolė; • Informacinės saugos užtikrinimas; • Saugus skrydžių aptarnavimas, aerodromo infrastruktūros priežiūra bei vystymas; • Teritorijos, pastatų, inžinerinių sistemų ir infrastruktūros priežiūra bei vystymas; • Patalpų ir teritorijos švaros užtikrinimas; • Esamos IT infrastruktūros palaikymo projektų įgyvendinimas; • Dalyvavimas plėtros projektuose, atstovaujant ryšių (kompiuterinių tinklų), serverių infrastruktūros, sistemų priežiūros dalis; • Parengtis avarinių situacijų likvidavimui; • Kibernetinio saugumo užtikrinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesų, jų veiklų ir sąsajų, atsakomybių bei švaistymų (vertės nekuriančių veiklų) identifikavimas; • Procesų standartizavimo formavimas, koordinavimas ir įgyvendinimas; • Procesų rizikų, prevencinių priemonių ir procesų rodiklių identifikavimas; • Procesų rizikų ir rodiklių stebėjimas ir veiklos gerinimas, grindžiamas faktais; • Veiklos tobulinimo idėjų (efektyvumo, optimizavimo, automatizavimo, identifikavimo, standartizavimo) siūlymas, pokyčių įgyvendinimas, rezultatų stebėseną; • Procesinio valdymo kultūros puoselėjimas ir švietimas; • LEAN metodų įgyvendinimas; • Vadybos sistemos dokumentacijos administravimas.
<p>Korporatyvinė komunikacija ir rinkodara</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siekiamo įmonės įvaizdžio formavimas; • Įmonės išorinės komunikacijos valdymas; • Įmonės reputacijos valdymas; • LTOU skrydžių kryptių, paslaugų žinomumo didinimas; • Neaviacinių paslaugų žinomumo didinimas, pardavimų skatinimas; • Vidinės komunikacijos užtikrinimas. 	<p>Administravimo valdymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentų valdymas; • Biuro ir kitų administracinių išteklių valdymas; • Įmonės reprezentavimas svečiams bei partneriams.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – kurti organizacijos kultūrą, kurioje kiekvienas darbuotojas nori ir gali panaudoti savo žinias, kompetencijas ir gebėjimus, siekdamas geriausiai prisidėti prie įmonės misijos, įsipareigojimų bei strateginių tikslų įgyvendinimo.

Personalo ir administravimo skyriaus specialistai, išsigręsinę poreikį su departamentų ir skyrių vadovais, nustato optimalų darbuotojų skaičių, administruoja įmonės darbuotojų darbo santykius ir duomenis ir atlieka kitas su darbuotojų pritraukimu, išlaikymu ar išėjimu susijusias funkcijas užtikrindami įmonės veiklos tęstinumą.

Žmogiškųjų išteklių veiklos veiksnių analizė

Stiprybės	Veiksmai stiprybėms išlaikyti	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Įsitraukusi komanda, nuolat augantis įsitraukimas	<ul style="list-style-type: none"> • Periodiškai matuoti darbuotojų įsitraukimą; 	Darbuotojų įsitraukimo indeksas, % - teigiama įtaka - vidutinė

	<ul style="list-style-type: none"> Parengti ir įgyvendinti įsitraukimo didinimo veiksmy planą. 	
Sukauptos specifinės kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> Pamainumo užtikrinimo iniciatyvos; Darbuotojų kompetencijų stiprinimo programų įgyvendinimas. 	Savanoriška darbuotojų kaita, % - teigiama Įtaka - vidutinė
Silpnybės	Veiksmai neutralizuoti silpnybės	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Vadovų kaita	<ul style="list-style-type: none"> Pamainumo užtikrinimo iniciatyvos; 	Darbuotojų įsitraukimo indeksas, % - neigiama Įtaka - vidutinė

KOMUNIKACIJA IR RINKODARA

Kad LTOU skrydžių kryptių, paslaugų žinomumas didėtų, nuolat vykdoma kryptinga rinkodara ir komunikacija. Visuomenė skaidriai ir operatyviai informuojama tiek apie bendrovės kasdienę veiklą, tiek apie ilgalaikius planus, siekiant pelnyti visuomenės palaikymą oro uostų, kaip kertinio ekonomikos variklio, veiklai. Taip pat užtikrinama darbuotojams skirtos aktualios informacijos sklaida organizacijos viduje.

Komunikacijos bei rinkodaros veiklos veiksmų analizė

Stiprybės	Veiksmai stiprybėms išlaikyti	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Teigiamai visuomenės vertinama įmonės reputacija	<ul style="list-style-type: none"> Nuolatinis žiniasklaidos ir socialinių tinklų monitoringas; Operatyvus reagavimas, įsitraukimas į komunikaciją; Proaktyvi ir skaidri nuolatinė komunikacija su suinteresuotomis šalimis. 	-
Visuomenė suvokia įmonės indėlį į šalies ekonomiką, tai kuria palankesnes sąlygas komunikacijai	<ul style="list-style-type: none"> Korporatyvinės ir finansinės informacijos proaktyvi sklaida; Patrauklesnių komunikacijos formų finansinio ir korporatyvinio turinio komunikacijai paieškos. 	-
Silpnybės	Veiksmai neutralizuoti silpnybės	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Įmonės ir šalies mažas žinomumas užsienyje	<ul style="list-style-type: none"> Inicijuoti už šalies žinomumo didinimą atsakingų organizacijų ir institucijų jėgų konsolidaciją (kad atvykstamojo turizmo skatinimas vyktų labiau koordinuotai). 	Keleivių skaičius, mln. – neigiama Įtaka - vidutinė

Mažas komercinių paslaugų žinomumas tarp klientų	<ul style="list-style-type: none"> Didinti komercinių paslaugų žinomumą inicijuojant integruotos komunikacijos kampanijas (kad klientai sužinotų, kokių įvairių paslaugų gali gauti). 	Neaviacinės pajamos per keleivį – neigiama įtaka - vidutinė
---	--	---

FINANSŲ VALDYMAS

Didesnė dalis LTOU kaštų yra fiksuoti, patiriami nepriklausomai nuo veiklos apimčių, todėl augančios pajamos ženkliai gerina įmonės finansinius rezultatus. Kita vertus, įmonė negali greitai reaguoti į mažėjančias pajamas, dėl to gali susidurti su finansiniais sunkumais. Be to, oro uostai iš partnerių perka didelę dalį paslaugų, todėl augant atlyginimams rinkoje bei didėjant paslaugų kainoms (ypač žemų kaštų versle), tai tiesiogiai atsiliepia įmonės veiklos rezultatams.

Finansų departamentas taip pat įgyvendina viešuosius pirkimus, yra atsakingas ir už ES struktūrinių fondų finansavimo vykdymo kontrolę, papildomų struktūrinių fondų ir kitų finansavimo paiešką naujiems LTOU projektams, draudiminių įvykių administravimą.

Finansų valdymo veiklos veiksnų analizė

Stiprybės	Veiksmai stiprybėms išlaikyti	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Įmonės augimas po COVID pandemijos rodo stabilius augančius rezultatus	<ul style="list-style-type: none"> Finansinio plano ir pinigų srautų nuolatinis monitoringas; Finansinio plano aktualizavimas pagal besikeičiančią situaciją ir rezultatus bei prognozes. 	Aviacinės pajamos, mln. – teigiama; Neaviacinės pajamos, mln. – teigiama Įtaka - vidutinė
Sąlyginai žemas įsiskolinimo lygis	<ul style="list-style-type: none"> Skolinto kapitalo santykio didinimas (intensyvus skolinimasis 2024-2025 m.), siekiant įgyvendinti strateginius projektus. 	Skolų santykis su nuosavu kapitalu, koef. – teigiama Įtaka - stipri
Silpnybės	Veiksmai neutralizuoti silpnybėms	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Didelė fiksuotų kaštų dalis bendrose sąnaudose	<ul style="list-style-type: none"> Periodinė sąnaudų valdymo kontrolė; Infrastruktūros atnaujinimas siekiant didinti sąnaudų efektyvumą. 	EBITDA, mln. – neigiama Įtaka - stipri

VIDAUS AUDITAS

Vidaus audito skyrius teikia nepriklausomas, objektyvias užtikrinimo ir konsultavimo paslaugas, skirtas pridėtinei vertei kurti ir LTOU veiklai tobulinti, sistemingai ir visapusiškai vertina vidaus kontrolės sistemą.

Skyriaus darbas planuojamas sudarant ilgalaikius ir metinius veiklos planus, atsižvelgiant į LTOU veiklos srityse egzistuojančias rizikas, jų sudėtingumą ir svarbą. Vienas pagrindinių veiklos prioritetų – efektyvi komunikacija ir bendradarbiavimas su kitais padaliniais, kuris padėtų atrasti galimybių efektyvinti vidaus procesus, įgyvendinti vieningas kontrolės, rizikų valdymo bei valdysenos tobulinimo priemones.

TEISĖS KLAUSIMŲ VALDYMAS

Vienas pagrindinių teisinių klausimų valdymo tikslų – išnaudoti turimas specifines srities žinias ir daugiausia dėmesio skirti pridėtinę vertę įmonei kuriantiems projektams bei teikti teisines paslaugas integruotai su kitais įmonės padaliniais (t. y. dalyvauti projektuose nuo jų pradžios, surasti teisinius sprendimus, atitinkančius verslo poreikį, teisines rizikas valdyti iš anksto).

Ši veikla apima tris pagrindines kryptis:

1. Teisines konsultacijas strategiškai svarbiuose ir pridėtinę vertę įmonei kuriančiuose projektuose;
2. Teisinių rizikų valdymą;
3. Teisines konsultacijas dėl bet kokių kitų LTOU veiklos klausimų (viešieji pirkimai, sauga ir saugumas ir pan.).

ADMINISTRAVIMO VALDYMAS

Administravimo valdymas užtikrina sklandų biuro darbą, pagalbą įmonės darbuotojams ir vadovybei visais su administracijos funkcijomis susijusiais klausimais ir dokumentų valdymu.

INFRASTRUKTŪROS IR ORO UOSTO OPERACIJŲ (TERMINALŲ IR AERODROMO) VALDYMAS

Tikslas yra užtikrinti sklandų, patikimą, nepertraukiamą ir efektyvų infrastruktūros funkcionavimą. Kartu siekiama išgryninti atsakomybes tarp LTOU ir filialų bei suformuoti kompetencijas ten, kur jos duotų didžiausią naudą. Šį tikslą pasiekti padeda ir technologijų infrastruktūros valdymas, kurį sudaro keleiviams teikiamų paslaugų automatizavimas, nepertraukiamas technologinių įrenginių bei sistemų veikimo užtikrinimas. Siekiant sklandaus technologijų vystymo, reikalinga didinti proaktyvių darbų (profilaktika, monitoringas, projektiniai darbai) kiekį, siekiama sumažinti neplaninių incidentų skaičių. Kasmet įdiegiami atnaujinti technologiniai sprendimai, didinantys sistemų patikimumą ir užtikrinantys efektyvų infrastruktūros panaudojimą. Technologijų palaikymo veiklos organizavimas remiasi ITIL principais. Vykdoma nuolatinė kreipinių statistikos analizė, kurios duomenimis remiantis, koreguojami veiklos procesai.

VERSLO PROCESŲ IR RIZIKŲ VALDYMAS

LTOU yra susitelkęs plėtoti veiklos standartizavimą, didinti tikslų rezultatyvumą bei veiklos efektyvumą, taikyti veiklos procesų analizės metodus, skatinti darbuotojų įsitraukimą į nuolatinį veiklos gerinimą ir kt.

Verslo procesų ir rizikų valdymą sudaro:

- Verslo ir veiklos procesų analizė ir identifikavimas;
- Modeliavimas;

- Stebėjimas;
- Tobulinimas;
- Optimizavimas.

Verslo procesų ir rizikų valdymo skyrius atsakingas už LEAN metodų diegimą ir taikymą oro uostuose, periodiškai organizuoja LEAN ir procesinio valdymo mokymus darbuotojams. Planuojama 2025–2028 m. tęsti LEAN metodų (įrankių) taikymą, įskaitant darbuotojų įsitraukimą į metodų taikymą praktikoje.

LTOU parengtas rizikų valdymo žemėlapis, identifikuojantis bendrovės egzistuojančias rizikas, jų valdymo būdus bei atsakomybių pasiskirstymą, taip pat rizikų valdymo planas, rizikų valdymo metodika.

Visai tai bendrovei atveria kelius:

- Plėtoti veiklos standartizavimą ir didinti tikslų rezultatyvumą bei veiklos efektyvumą;
- Išmokyti taikyti veiklos procesų analizės metodus bei valdyti procesus;
- Skatinti darbuotojų įsitraukimą į nuolatinį veiklos gerinimą ir problemų identifikavimą;
- Kelti vidinių ir išorinių klientų pasitenkinimą;
- Skatinti bendradarbiavimą tarp filialų.

Kitos pagalbinės veiklos veiksmų analizė

Stiprybės	Veiksmai stiprybėms išlaikyti	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Veiklos tobulinimo galimybių įvardinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Vykdyti audito rekomendacijų įgyvendinimo planų nuolatinę priežiūrą ir rezultatų aptarimą. 	Gerosios valdysenos indeksas – teigiama įtaka - silpna
Veiklos rizikų savalaikis identifikavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Vykdyti rizikų vertinimu pagrįstus veiklos planus. 	Gerosios valdysenos indeksas – teigiama įtaka - vidutinė
Pridėtinę vertę įmonei kuriančiuose projektuose teisinės paslaugos teikiamos integruotai su kitais įmonės padaliniais	<ul style="list-style-type: none"> • Užtikrinti, kad teisininkas dalyvautų projektuose nuo jų pradžios, o teisinės rizikos būtų valdomos iš anksto. 	Gerosios valdysenos indeksas – teigiama įtaka - vidutinė
Silpnybės	Veiksmai neutralizuoti silpnybėms	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
Tvarkų ir procedūrų kiekis bei reikalaujami papildomi dokumentai	<ul style="list-style-type: none"> • LEAN metodikų praktikavimas planuojant ir stebint veiklos rezultatus; • Orientacija į procesinį valdymą – nuolatinė procesų peržiūra ir koregavimas, siekiant didinti efektyvumą. 	Gerosios valdysenos indeksas – neigiama įtaka - vidutinė

2.2. KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ

LTOU konkurenciniam pranašumui reikšmingą įtaką daro ne tik pačios įmonės savybės, bet ir kiti rinkos dalyviai: klientai, tiekėjai, esami ir potencialūs konkurentai, alternatyvias paslaugas teikiančios kitos įmonės. Kitų rinkos dalyvių analizė atliekama pasitelkiant Porterio penkių jėgų (angl. *Porter's Five Forces*) modelį.

LTOU konkurencinės aplinkos įtakos modelis

Sritis	Analizės įžvalgos
Partnerių galia	<ul style="list-style-type: none"> Daugiausia naujų kryptių Europoje atidaro žemų sąnaudų bendrovės (Lietuvoje šios bendrovės užima daugiau kaip pusę rinkos). Taigi tikėtinas spartesnis šio segmento pasiūlos augimas ir Lietuvos rinkoje. Oro bendrovės konsoliduojasi, jungiasi, kad gautų mažesnes oro uostų rinkliavas bei mokesčius. Tai skatina oro uostus siekti veiklos efektyvumo, siekiant vežėjams pasiūlyti palankiausias sąlygas. Įmonė yra stipriai priklausoma nuo partnerių ir valstybinių institucijų. LTOU turi mažai įtakos keisti antžeminio aptarnavimo paslaugas teikiančių bendrovių kainodarą, o tai aviakompanijoms renkantis atidaryti naują kryptį Lietuvoje yra vienas iš esminių faktorių. Įmonė negali lanksčiai ir greitai pakeisti esamų tiekėjų.
Esami konkurentai	<ul style="list-style-type: none"> Regioniniame lygmenyje dėl keleivių srautų LTOU konkuruoja su Rygos, iš dalies – su Varšuvos oro uostais. Dėl oro bendrovių pritraukimo Lietuvos oro uostams tenka konkuruoti su kitais panašaus dydžio Europos oro uostais. Dėl to reikia nuoseklaus ir koordinuoto maršrutų plėtros skatinimo ir rizikos su vežėjais pasidalinimo mechanizmo.
Naujų konkurentų grėsmė	<ul style="list-style-type: none"> Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė yra maža todėl, kad naujo oro uosto statyba reikalauja labai didelių investicijų. Įgyvendinus projektą „Rail Baltica“ žymiai pagerėtų Lietuvos susisiekimas su Rygos oro uostu, Latvija galėtų pradėti labiau konkuruoti su Lietuvos oro uostais. Lenkija paskelbė apie planus prie Varšuvos per artimiausią dešimtmetį pastatyti naują didelio pajėgumo oro uostą, galėsiantį aptarnauti iki 100 mln. keleivių per metus.
Pakaitalų grėsmė	<ul style="list-style-type: none"> Susisiekimas antžeminiu transportu: automobiliais (vis gerėjanti kelių infrastruktūra), patogios jungtys autobusais, keltais tarptautiniais maršrutais, geležinkelių transportas („Rail Baltica“). Verslo susitikimai nuotoliniu būdu, mažinant skrydžių poreikį.
Pirkėjų galia	<ul style="list-style-type: none"> Finansinė – augant oro uostų sąnaudoms, tai tiesiogiai atsiliepia aviacinei ir neaviacinei kainodarai, ir atitinkamai, paveikia galutines kainas pirkėjams. Kainos lemia pirkėjų pasirinkimus ir daro tiesioginę įtaką oro uostų pajamoms. Pasirinkimo – klientai visiškai laisvai renkami jiems priimtinausius susisiekimo būdus, konkurencingos skrydžių kainos daro įtaką keleivių skaičiaus augimui. Keleivių lūkesčiai – augantys keleivių lūkesčiai kokybei, aptarnavimui ir kokybiškoms ar naujoms paslaugoms. Pirkėjai sukuria paklausą ir lemia galimybes vystyti naujas kryptis.

Užtikrinant tarptautinių ir nacionalinių teisės aktų įgyvendinimą LTOU taikoma vieninga, skaidri ir veiksminga veiklos partnerių patikros bei sankcijų įgyvendinimo politika. Ją įgyvendinant bendrovė taiko atitinkamas procedūras siekdama įsitikinti, kad jos veiklos partneriams nėra taikomos tarptautinės ir nacionalinės sankcijos ir kad toks veiklos partneris nekelia kitų rizikų pvz.: nacionaliniam saugumui.

2.3. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

LTOU sutelkia dėmesį į identifikuotas galimybes ir būdus, kaip jas išnaudoti įveiklinant savo stiprybes. Atitinkamai, ieškoma sprendimų, kaip neutralizuoti ir mažinti silpnybes, kurios gali būti rizikų šaltiniai. Dėl to organizacija siekia grėsmes valdyti proaktyviai. Šio proceso dalis – nuolat atnaujinamas išplėstinis rizikų registras.

Veiksmų planas galimybėms išnaudoti / grėsmėms valdyti

Veiksniai	Veiksmų planas galimybėms išnaudoti / grėsmėms valdyti	Susiję fin/veiklos rodikliai bei įtaka jiems
-----------	--	--

Politiniai veiksniai

LTOU, kaip valstybės valdomą įmonę bei svarbų infrastruktūrinį objektą, veikia politiniai veiksniai. Stabili politinė padėtis leidžia siekti strateginių tikslų ir įgyvendinti projektus.

GRĖSMĖS	Geopolitiniai veiksniai, karo grėsmė	<ul style="list-style-type: none"> Papildomas finansavimas infrastruktūrai sutvarkyti; Didinti atsparumą provokacijoms, pvz., kibernetinėms atakoms. 	Keleivių skaičius, mln. – neigiama; EBITDA – neigiama įtaka - stipri
----------------	--------------------------------------	--	--

Ekonominiai veiksniai

LTOU veikiantys ekonominiai veiksniai apima kelias svarbias sritis. Pirmiausia, energijos ir kitų išteklių kainų augimas gali turėti įtakos oro uostų operacinėms sąnaudoms, nes didėjančios energijos išlaidos gali padidinti bendrus veiklos kaštus. Be to, konkurencinė aplinka yra esminis faktorius dėl mažos perkamosios galios Lietuvoje. Didėjantis keleivių ir orlaivių skaičius bei krovinių skaičius yra teigiamas veiksnys, nes tai gali padidinti oro uostų pajamas, tačiau kartu su šiuo augimu gali kilti ir iššūkiai dėl didėjančios apkrovos ir poreikio plėsti infrastruktūrą. Visgi, darbuotojų pritraukimo sunkumai gali tapti iššūkiu, ypač susiduriant su konkurencija dėl kvalifikuotos darbo jėgos. Tam, kad sumažintų grėsmes LTOU planuoja kurti efektyvias strategijas, optimizuoti išteklius ir įsisavinti naujoves, siekdami išlaikyti konkurencinį pranašumą ekonominėje aplinkoje.

GRĖSMĖS	Energijos ir kitų išteklių kainų augimas, kaštų augimas	<ul style="list-style-type: none"> Infrastruktūros atnaujinimo projektų įgyvendinimas, siekiant sumažinti sąnaudas; Senos infrastruktūros sutvarkymas (pakeitimas tvaresniais sprendimais); Naujos partnerystės energiniams sprendimams. 	EBITDA – neigiama įtaka - stipri
	Konkurencinė aplinka (Lietuva - mažos perkamosios galios ir pelningumo rinka)	<ul style="list-style-type: none"> Išnaudoti savo oro uostų tinklo infrastruktūros potencialą. 	Keleivių skaičius, mln. – neigiama įtaka - vidutinė

	Darbuotojų pritraukimo sunkumai, augantys darbo užmokesčio kaštai	<ul style="list-style-type: none"> • Ugdyti unikalias kompetencijas viduje, sudaryti vidinės karjeros galimybes, kurti talentų valdymo programas; • Stiprinti „in-house“ vs. „outsource“ strategijas; • Paminimo kūrimas; • Papildomų naudų, atlygio sistemos atnaujinimas. 	Savanoriška darbuotojų kaita, % - neigiama Įtaka - vidutinė
GALIMYBĖS	Keleivių, orlaivių skaičiaus augimas	<ul style="list-style-type: none"> • Maršrutų plėtros projektų įgyvendinimas. • Užsienio keleivių srauto didinimas; • Unikalių produktų kūrimas, įtraukiant turizmą su kitu junglumu; • Diasporos ir jų noro keliauti į Lietuvą pasitelkimas. 	Keleivių skaičius, mln. – teigiama Įtaka - vidutinė
	Krovinių skrydžių skaičiaus augimas	<ul style="list-style-type: none"> • Papildomų paslaugų teikimas, naujos kainodaros taikymas (pajamų diversifikavimas); • Pritraukti krovinių operatorius vykdyti veiklą žemės nuomos principu. 	Aviacinės pajamos, mln. – teigiama Įtaka - silpna

SOCIALINIAI VEIKSNIAI

Bendravimas su aplinkinėmis bendruomenėmis yra esminis socialinis veiksnys, kuriam LTOU skiria ypatingą dėmesį. Tai tampa neatsiejama darnaus vystymosi strategijos dalimi, kuri leidžia sukurti palankias sąlygas tvariai bendradarbiauti su visuomene, įgyvendinti visuomeninius, triukšmo bei taršos mažinimo projektus.

GALIMYBĖS	Bendradarbiavimas su aplinkinėmis bendruomenėmis	<ul style="list-style-type: none"> • Triukšmo, taršos mažinimo priemonių įgyvendinimas; • Visuomeninių projektų įgyvendinimas. 	-
------------------	--	--	---

Technologiniai veiksniai

LTOU veikiantys technologiniai veiksniai yra lemiami šiuolaikinių technologijų ir inovacijų. Automatizacijos, skaitmeninės technologijos ir biometrinės sistemos gali transformuoti oro uostų veiklą, padidinant efektyvumą ir pagerindami keleivių patirtį.

GALIMYBĖS	Naujų, inovatyvių oro uostų valdymo technologijų diegimas	<ul style="list-style-type: none"> • Naujo VNO T4 terminalo statybos ir susijusių technologinių projektų diegimas. 	Aptarnautų keleivių per valandą skaičius – teigiama; Įtaka - vidutinė Lojalių keleivių rodiklis (NPS), % Įtaka - vidutinė
------------------	---	---	--

Aplinkosauginiai veiksniai

LTOU įtaką daro įvairūs išoriniai aplinkosaugos veiksniai, kurie tampa lemiamais ilgalaikės darnaus vystymosi strategijos elementais. Kaštų mažinimas ilgalaikėje perspektyvoje atsispindi ne tik ekonominėje efektyvumo pusėje, bet ir mažinant išteklių naudojimą, o tai turi tiesioginės įtakos ir aplinkos apsaugai. Įgyvendinant energetinės nepriklausomybės auginimą, kuriame investuojama į atsinaujinančius energijos šaltinius ir energijos efektyvumo priemones, LTOU ne tik mažina savo ekologinį pėdsaką, bet ir prisideda prie bendro regioninio tvarumo. Įsitvirtinant kaip vienai tvariausiai veikiančių įmonių, oro uostams tenka kurti ir diegti aplinkosaugos iniciatyvas. Šie veiksniai ne tik atitinka visuomenės aplinkosaugos lūkesčius, bet ir padeda oro uostams prisitaikyti prie kintančių aplinkos iššūkių bei įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

GALIMYBĖS	Kaštų mažinimas ilgalaikėje perspektyvoje	<ul style="list-style-type: none"> Partnerių įtraukimas į aplinkosaugos iniciatyvas; „Net Zero“ 2030 m. strategijos parengimas ir įgyvendinimas. 	EBITDA – teigiama įtaka - silpna
	Energetinės nepriklausomybės auginimas	<ul style="list-style-type: none"> Išankstinis projektų planavimas įtraukiant aplinkosaugines iniciatyvas. 	CO2 emisija (Scope 1 ir Scope 2), kg 1 keleiviui – teigiama įtaka - vidutinė
	Įsitvirtinti kaip viena tvariausiai veikiančių įmonių	<ul style="list-style-type: none"> ESG strategijos atnaujinimas; „Net Zero“ 2030 m. strategijos parengimas ir įgyvendinimas. 	CO2 emisija (Scope 1 ir Scope 2), kg 1 keleiviui – teigiama įtaka - vidutinė

Teisiniai veiksniai

Išoriniai teisiniai veiksniai formuoja svarbų reguliavimo pagrindą LTOU. Tam, kad kainodaros nustatymo modelis būtų lankstesnis yra būtina atlikti teisinius veiksmus – peržiūrėti rinkliavų aprašą ir atlikti pakeitimus pagal poreikį.

GALIMYBĖS	Lankstesnio aviacinės kainodaros nustatymo modelio sukūrimas.	<ul style="list-style-type: none"> Rinkliavų aprašo peržiūra ir pakeitimai; Naujų rinkliavų įvedimas. 	EBITDA – teigiama įtaka - stipri
------------------	---	---	----------------------------------

2.4. SSGG ANALIZĖ

Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka LTOU veiklai apibendrinama SSGG analizės apibendrinimo lentelėje, kur įvertinamos vidinių ir išorinių veiksnių stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės.

SSGG analizės apibendrinimas

Vidinės aplinkos veiksniai	
Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> Gera oro uostų lokacija Teigiama keleivių patirtis oro uostuose Greitos oro uosto procedūros 	<ul style="list-style-type: none"> Terminalų infrastruktūros pajėgumų ribos Ribotos galimybės paslaugų įvairovei (PLQ, KUN) Oro uostų pasiekiamumo trūkumai Ilgas saugumo specialistų paruošimo terminas

<ul style="list-style-type: none"> • Low-cost avialinijų skrydžiai užtikrina konkurencingas kainas • Aukštas, nuolat augantis saugumo lygis • Augantis keleivių skaičius sudaro palankią aplinką verslui. • Industrijos/objekto išskirtinumas sudaro sąlygas didelę pridėtinę vertę kuriančioms veikloms (pvz. Duty Free ir pan.) • Bendras skatinimo sistemos portfelis maršrutų plėtrai (angl. <i>incentives</i>) • Oro uostų tinklas • Gebėjimas realizuoti didelės apimties programas. • Įsitraukusi komanda, nuolat augantis įsitraukimas • Sukauptos specifinės kompetencijos • Įmonės augimas po COVID pandemijos rodo stabilius augančius rezultatus. • Sąlyginai žemas užsiskolinimo lygis • Teigiamai visuomenės vertinama įmonės reputacija. • Visuomenė suvokia įmonės indėlį į šalies ekonomiką, tai kuria palankesnes sąlygas • Veiklos tobulinimo galimybių įvardinimas • Veiklos rizikų savalaikis identifikavimas • Pridėtinę vertę įmonei kuriančiuose projektuose teisinės paslaugos teikiamos integruotai su kitais įmonės padaliniais 	<ul style="list-style-type: none"> • Lėtai įgyvendinami plėtros projektai • Pasenusi infrastruktūra ir technologijos • Vadovų kaita • Aukštas fiksuotų kaštų lygis bendrose sąnaudose • Įmonės ir šalies mažas žinomumas užsienyje • Mažas komercinių paslaugų žinomumas klientų tarpe (kokios komercinės paslaugos teikiamos) • Tvarių ir procedūrų kiekis bei reikalaujami papildomi dokumentai kuria perteklinės kontrolės jausmą
Išorinės aplinkos veiksniai	
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Keleivių, orlaivių skaičiaus augimas • Krovininių skrydžių skaičiaus augimas • Kaštų mažinimas ilgalaikėje perspektyvoje. • Energetinės nepriklausomybės auginimas • Įsitvirtinti kaip viena tvariausiai veikiančių įmonių • Lankstesnio aviacinės kainodaros nustatymo modelio sukūrimas • Bendradarbiavimas su aplinkinėmis bendruomenėmis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų pritraukimo sunkumai, augantys darbo užmokesčio kaštai • Konkurencinė aplinka. Lietuva - mažos perkamosios galios ir pelningumo rinka • Energijos ir kitų išteklių kainų augimas, kaštų augimas • Geopolitiniai veiksniai, karo grėsmė • Priklausomumas nuo kelių vežėjų

LTOU koncentruojasi į identifikuotų galimybių išnaudojimą, pasinaudojant organizacijos turimomis stiprybėmis. Kartu įmonė skiria didelį dėmesį nustatytoms silpnesnėms sritims, t. y. numatomos konkrečios veiklos, kaip stiprinti probleminius aspektus (dalis silpnybių traktuojamos kaip rizikos). Didelis dėmesys organizacijoje skiriamas pro-aktyviam grėsmių valdymui; grėsmės traktuojamos kaip rizikos. LTOU savo veikloje naudoja išplėstinį nuolatos atnaujinamą rizikų registrą. Į SSGG analizės rezultatus atsižvelgiama nustatant įmonės strateginės plėtros kryptis, tikslus ir uždavinius (žr. skyrių „Strateginiai tikslai, uždaviniai ir rodikliai“).

Stiprybes, tokias kaip gera oro uostų lokacija, efektyvios oro uosto procedūros ir pozityvi keleivių patirtis, įmonė ketina išnaudoti plėtodama konkurencingas paslaugas ir skatindama efektyvumo principus. Taip pat siekiant sustiprinti savo poziciją, įmonė žada investuoti į infrastruktūrą, modernizuoti technologijas ir plėtoti bendradarbiavimą su kitais oro uostais. Silpnybes, tokias kaip ribota paslaugų įvairovė ir pasenusi infrastruktūra, įmonė ketina suvaldyti inovatyviais sprendimais, įdiegdama naujas technologijas ir optimizuodama veiklos procesus. Tvarumo siekimas ir lankstus aviacinės kainodaros modelis atspindi įmonės pastangose prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir palaikyti ekonominį augimą. Be to, bendradarbiavimas su aplinkinėmis bendruomenėmis bei aktyvus veiklos tobulinimas įmonės strategijoje atspindi jos įsipareigojimą socialinei atsakomybei ir verslo tvarumui. Suvaldant grėsmes, tokias kaip didėjantys kaštai ir geopolitiniai veiksniai, įmonė planuoja taikyti proaktyvias priemones, optimizuoti savo finansines operacijas ir skatinti krizių valdymo strategijas.

3. STRATEGINĖS SRITYS IR SIEKIAMŲ RODIKLIAI

LTOU atlikusi vidinių, išorinių veiksmų bei SSGG analizę identifikavo pagrindines strategines sritis 2025-2028 metams:

1. Infrastruktūra - pasaulinio lygio oro uostų infrastruktūros pertvarkos užbaigimas.
2. Avia pasiekiamumas - Avia pasiekiamumo kokybės proveržio įgyvendinimas.
3. Verslo modelis - Subalansuoto verslo modelio vystymas.
4. Patirtis - Partnerių ir keleivių patirties gerinimas pokyčių kontekste.
5. Saugumas - Veiklos tęstinumo ir atsparumo užtikrinimas.
6. Tvarumas - Į tvarumą orientuota organizacijos transformacija.

Bei 3 strategiją įgalinančias sritis, kurios palaikys pagrindinėse strateginėse srityse išvardytus siekius:

1. Žmonės ir kultūra – organizacijos transformacija.
2. Technologija – skaitmeninė transformacija.
3. Finansai – finansų strategija.

3.1. INFRASTRUKTŪRA – PASAULINIO LYGIO ORO UOSTŲ INFRASTRUKTŪROS PERTVARKOS UŽBAIGIMAS

Šioje srityje daugiausia dėmesio skiriama savalaikiam bendrojo plano įgyvendinimui, pokyčio panaudojimui verslo plėtrai ir didelio masto infrastruktūros plėtros rizikos valdymui. Pagrindinės verslo galimybės priklauso nuo sėkmingo infrastruktūros plėtros sinchronizavimo su verslo paklausa ir užmegztomis naujomis partnerystėmis.

Infrastruktūros plėtros ir vystymo srityje daugiausia dėmesio skiriama didelio masto infrastruktūros plėtros rizikos valdymui. Sinchronizuojant infrastruktūros augimą su verslo paklausa siekiama paspartinti investicinę grąžą.

Strateginis kontekstas:

- Savalaikė infrastruktūros plėtra: svarbu, kad infrastruktūros plėtra būtų savalaikė ir atitiktų kokybės, saugos ir aviacinio saugumo reikalavimus.
- Diegimų rizikų valdymas: Pagrindiniai iššūkiai glūdi infrastruktūros bendrojo plano diegime tuo pat metu atsižvelgiant į galimą poveikį paslaugoms bei patirčiai ir aktyvų ekonominių, veiklos, politinių ir aviacinės saugos/saugumo rizikos valdymą.
- Verslo plėtros ir infrastruktūros pajėgumo sinchronizavimas: Itin svarbu sinchronizuoti verslo plėtros pastangas su augančios infrastruktūros pajėgumais siekiant išvengti prarastų pajamų galimybių.

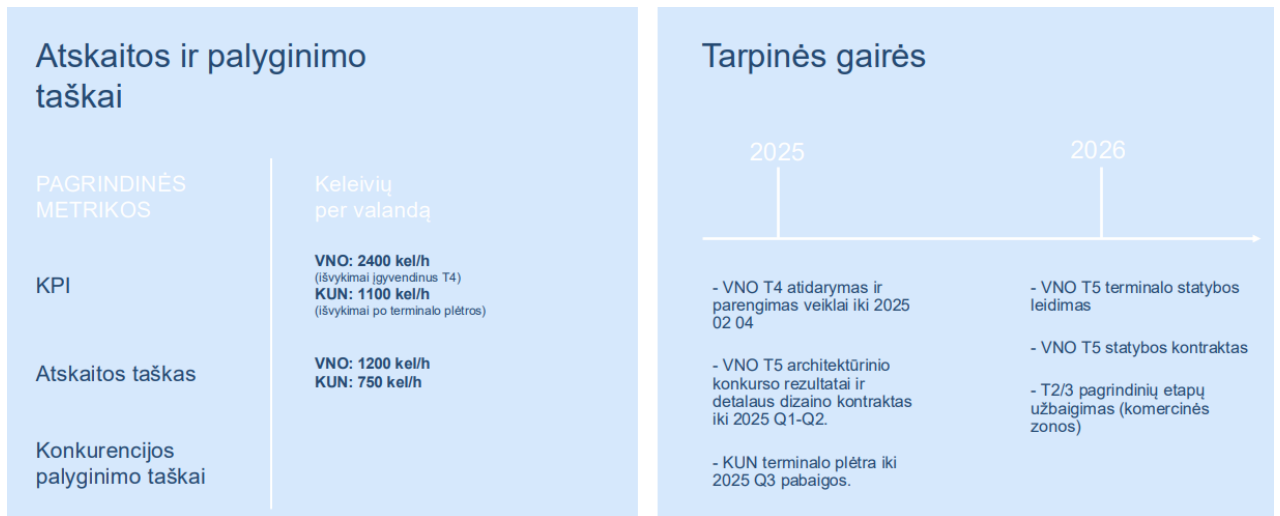
Tikslai:

- T4 parengtas veiklai 2025-02-04 (2400 išvykstančių kel/h).
- KUN terminalas parengtas veiklai 2025 Q3. 6 išvykimo skrydžių per valandą terminalo veikla.
- T5 parengtas veiklai 2028 Q4, atvykimo KPI 2400 kel/h.

Pagrindinės veiklos:

- Užtikrinti savalaikį infrastruktūros projekto diegimą.
- Puoselėti patrauklią verslo aplinką.
- Koordinuoti verslo ir infrastruktūros plėtrą.

- Stiprinti svarbiausias kompetencijas ir plėsti žmogiškuosius išteklius.



Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
VNO T4 terminalas	Didesnis išvykimo pajėgumas iki 2400 kel/h, nekontroliuojamosios zonos prieigos plėtra. SĖKMĖS METRIKOS: T4 paruoštas veikai 2025-02-04	1. Statybų etapas 2. Technologijų diegimas 3. ORAT	1.GAIRIŲ PASIEKIMAS 2.PATRAUKLI VERSLO APLINKA
KUN terminalo plėtra	Padidintas maksimalus pajėgumas ir dveji papildomi įlaipinimo vartai. SĖKMĖS METRIKOS: parengta veikai 2025 Q3.	1. Statybų etapas 2. Technologijų diegimas 3. Komercinio terminalo pokyčiai	GAIRIŲ PASIEKIMAS PATRAUKLI VERSLO APLINKA
KUN perono plėtra	Išplėstas peronas C ir D tipo orlaiviams. SĖKMĖS METRIKOS: peronas parengtas veikai 2024 Q4	1. Statybų etapas 2. MM finansinė dalis 3. Veikla	GAIRIŲ PASIEKIMAS PATRAUKLI VERSLO APLINKA
VNO T2/3 atnaujinimas po T4	Pokyčiams pritaikyti T2/3 terminalai po T4 veiklos pradžios. SĖKMĖS METRIKOS: baigta komercinė integracija ir pagrindiniai T2/3 projektai (centrinė zona su 3-iu aukštu) iki 2026- Q1/Q2 (PAGRINDINIAI ETAPAI, SUSIJĘ SU NAUJŲ KOMERCINIŲ ZONŲ INTEGRACIJA)	1. Statybų konkursas 2. Detalus statybų planas 3. Statybų etapas	GAIRIŲ PASIEKIMAS PATRAUKLI VERSLO APLINKA PLĖTROS KOORDINAVIMAS
VNO T5 terminalas	Didesnis atvykimo pajėgumas, nekontroliuojamosios zonos prieigos plėtra. SĖKMĖS METRIKOS: atvykimo KPI 2400 kel/h	1. Architektūrinis konkursas 2. Projektavimo etapas 3. Statyba + technologinio integravimo etapas 4. Oro	GAIRIŲ PASIEKIMAS PATRAUKLI VERSLO APLINKA

		<p>5. Naujas biuras</p> <p>5. Navigacijos integravimas</p>	
VNO T1 terminalas	Sprendimas dėl T1 būsimos (de)integravimo. SĖKMĖS METRIKOS: Komeracinis bendrasis planas ir galutiniai kultūros vertybių apribojimai	1. Verslo plano parengimas 2. Galimo sprendimo Kultūros vertybių komisijai teikimas ir komisijos sprendimas	GAIRIŲ PASIEKIMAS PATRAUKLI VERSLO APLINKA
Organizacinės struktūros vystymas	1) Naujos infrastruktūros priežiūros kompetencijos, FTE rolės ir procesai 2) Energijos projekto vystymas	1. Pagrindinių reikiamų žinių analizė. 2. Organizacijos paruošimas pokyčiams 3. Adaptacija 1. Verslo plano parengimas 2. Projektavimo projektai 3. Verslo plano patikra 4. Diegimas	KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
VNO ir PLQ MM projektai (dvilypė paskirtis)	Išplėsta infrastruktūra ir pajėgumas. SĖKMĖS METRIKOS: didesnis pajėgumas piko metu. Finansinė parama (negrąžinama)	1. Sutartis dėl finansinės paramos 2. Portfelio kapitalo išlaidų pajėgumo įvertinimas 3. Projektavimas, statyba	PLĖTROS KOORDINAVIMAS
VĖJO elektrinės parkas	Subalansuoti metiniai veiklos sąnaudų pinigų srautai, nepriklausomybė nuo elektros rinkos kainų, „Net Zero“ 2030. SĖKMĖS METRIKOS: mažesnės elektros veiklos sąnaudos, anglies dioksido atžvilgiu neutralūs oro uostai iki 2030 m., galimos pajamos iš elektros rinkos.	1. Finansiniai pajėgumai 2. Detalus vėjo elektrinių projektas 3. Finansinis sprendimas po projektavimo etapo įgyvendinimui	KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
PLQ Liepojos kelio įsigijimas iš savivaldybės	Būsima plėtra, geresnis pasiekiamumas ir veiklos saugumas (tikslas ir sėkmės metrikos).	1. Sutartis su savivaldybe 2. Verslo planas 3. Projektavimas ir statyba (įgyvendinamumo patikra)	GAIRIŲ PASIEKIMAS PLĖTROS KOORDINAVIMAS
PLQ terminalo plėtra	Didesnis keleivių piko metu pajėgumas. SĖKMĖS METRIKOS: pasirengimas veiklai atsižvelgiant į faktinį keleivių skaičių ir bendrojo plano sprendimus.	1. Plėtros verslo planas 2. Projektas 3. Įgyvendinamumas	GAIRIŲ PASIEKIMAS PATRAUKLI VERSLO APLINKA
VNO papildomo kelio jungties prieiga pagal bendrąjį planą ir RB	Didesnis kelio prieigos pajėgumas ir saugumas. SĖKMĖS METRIKOS: papildomas kelias į/iš VNO oro uosto	1. Savivaldybės ir RB sprendimas tiesti naują gatvę iki Vilniaus oro uosto	PLĖTROS KOORDINAVIMAS
Kuro saugojimo zona	Atnaujinti infrastruktūrą (gyvavimo ciklas). SĖKMĖS METRIKOS: pasirengimas veiklai atsižvelgiant į bendrojo plano sprendimus	1. Aviacinio kuro bazės plėtros analizė. 2. Sprendimas dėl aviacinio kuro bazės operatoriaus. 3. Kelių verslo planų	GAIRIŲ PASIEKIMAS KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS PLĖTROS KOORDINAVIMAS

palyginimas (vidaus su išorės) 4. Jei išorės – naujas konkursas su SAF plėtra ir atnaujinimu. 5. Jei vidaus – plėtra, SAF atnaujinimas ir organizacinės struktūros keitimas/pritaikymas

3.2. AVIA PLĖTRA – AVIA PASIEKIAMUMO KOKYBĖS PROVERŽIO ĮGYVENDINIMAS

Avia plėtros srityje daugiausia dėmesio skiriama centrinės oro uosto funkcijos užtikrinti įvairias kelionių kryptis ir didinti regioninį bei nacionalinį patrauklumą per diferencijuotus krypčių pasiūlymus įgyvendinimui.

Strateginis kontekstas:

- Pagrindinių suinteresuotųjų šalių grupių lūkesčiai: krypčių skaičiaus didinimas reikalingas norint patenkinti vietos ir tarptautinių keleivių reikmes, o taip pat padėti įgyvendinti strateginių partnerių prioritetus ir tikslus.
- Iššūkiai dėl kaimyninių rinkų plėtros: paslaugų kokybės gerinimas ir skrydžių maršrutų plėtra yra itin svarbūs Lietuvos atvykstančių ir išvykstančių keleivių dalies palaikymui ir didinimui konkurencingoje aplinkoje.

Tikslai:

- IATA pasiekiamumo oru indeksas (nuo 96 (2023) iki 85 (2028))
- Keleivių srauto didinimas (nuo 5,9M (2023) iki 8M)
- Tiesioginiai transatlantiniai skrydžiai (nuo 0 (2024) iki 1+ užtikrinant reguliarias paslaugas nuo 2028 m.)
- Aptarnauti ir užtikrinti ne mažiau nei 90 % valstybės prioritetinių maršrutų (šiuo metu – 70%)

Pagrindinės veiklos:

- Strategiškai išplėsti skrydžių maršrutus
- Taikyti, pritaikyti ir diversifikuoti rizikos pasidalinimo partnerystės modelį
- Peržiūrėti esamų kontraktų sąlygas ir persvarstyti būsimą kainodaros strategiją
- Koordinuoti maršrutų plėtrą ir poreikio generavimą kartu su svarbiausiais strateginiais partneriais

Atskaitos ir palyginimo taškai

PAGRINDINĖS METRIKOS	IATA PASIEKIAMUMO ORU INDEKSAS*	Keleivių srautas	Tiesioginių transatlantinių skrydžių skaičius
KPI	85 (pozicija reitinge)	8 M	1+
Atskaitos taškas	96 (pozicija reitinge)	5,9 M	0
Konkurencijos palyginimo taškai	Latvija 83, Estija: nepatenka į top 120	Latvija 6,6, Estija: 2,9	Latvija 0, Estija: 0

*Pasiekiamumo oru indikatorius – kryžių x dažnumo x skrydžio keleivių vėjų skaičius palyginti su tikslinio oro uosto dydžiu

Tarpinės gairės

2025	2026	2027
<ul style="list-style-type: none"> - Tarptautinio tyrimo, detalizuojančio įgyvendinamą planą pritraukti reguliarių transatlantinių skrydžių paslaugų teikėjus, įsigijimas - IATA pasiekiamumo oru indeksas* – 94 (pozicija reitinge) - Keleivių srautas – 7,0 M - Aptarnaujami valstybės prioritetiniai maršrutai – 78% 	<ul style="list-style-type: none"> - Tyrimo, skirto reguliarių transatlantinių skrydžių paslaugos sukūrimui, įvertinimas, vystymas ir pritaikymas - IATA pasiekiamumo oru indeksas* – 92 (pozicija reitinge) - Keleivių srautas – 7,5 M - Aptarnaujami valstybės prioritetiniai maršrutai – 81% 	<ul style="list-style-type: none"> - Reguliarių transatlantinių skrydžių paslaugų paleidimo 2028 m. užtikrinimas ir kontrakto sudarymas. - IATA pasiekiamumo oru indeksas* – 89 (pozicija reitinge) - Keleivių srautas – 7,9 M - Aptarnaujami valstybės prioritetiniai maršrutai – 85%

Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
Ilgalaikių tvarių maršrutų vystymas per rizikos pasidalinimo partnerystės modelį	Įgyvendinta 80 proc. pasirašytų sutarčių.	1. Reikiamo finansavimo užtikrinimas 2. Tolesnis rizikos pasidalinimo partnerystės modelio vystymas 3. Bendradarbiavimo su partnerių oro linijomis, oro uostais, kelionių agentūromis ir turizmo agentūromis 4. Srauto duomenų analizė naudojant pažangias priemones ir glaudžiai bendradarbiaujant su Planavimo, analizės ir rizikos įvertinimo skyriumi 5. Maršrutų vystymo kompetencijų gerinimas 6. Pagal poreikius pritaikytas rinkodaros ir komunikacijos paketas glaudžiai bendradarbiaujant su Rinkodaros ir komunikacijos skyriumi.	RIZIKOS PASIDALINIMO MODELIS
Verslui ir turizmui strategiškai svarbiais laikomų maršrutų įgyvendinimas ir palaikymas	Palaikomi ir įgyvendinti 95 proc. maršrutų, įvardytų kaip strategiškai svarbių	1. Bendradarbiavimo su partnerių oro linijomis, oro uostais, kelionių agentūromis ir turizmo agentūromis 2. BLITZ sesijos ir susipažinimo kelionės su pasirinktomis oro linijomis: modelio tobulinimas,	SKRYDŽIŲ TINKLO PLĖTRA

		dalyvaujančių partnerių tinklo plėtimas 3. Maršrutų vystymo kompetencijų gerinimas 4. CRM naudojimo didinimas siekiant pagerinti ryšių su partneriais valdymą	
Poreikio generavimas išsamiai bendradarbiaujant su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis	Keleivių srauto didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: 5% metinis augimas Aviacijos pajamų didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: 5% metinis augimas IATA pasiekiamumo oru indeksas SĖKMĖS METRIKOS: 85 Aviacijos partnerių pasitenkinimo didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Aviacijos partnerių pasitenkinimas >75%	1. Bendradarbiavimo su partnerių oro linijomis, oro uostais, kelionių agentūromis ir turizmo agentūromis 2. BLITZ sesijos ir susipažinimo kelionės su pasirinktomis oro linijomis: modelio tobulinimas, dalyvaujančių partnerių tinklo plėtimas 3. Maršrutų vystymo kompetencijų gerinimas 4. CRM naudojimo didinimas siekiant pagerinti ryšių su partneriais valdymą	SKRYDŽIŲ TINKLO PLĖTRA TRANSATLANTINIAI SKRYDŽIAI
Verslo ryšių su aviacijos partneriais palaikymas ir gerinimas atnaujinant Bendrąsias sąlygas	Aviacijos pajamų didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: 5% metinis augimas Aviacijos partnerių pasitenkinimo didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Aviacijos partnerių pasitenkinimas >75%	1. Oro uosto naudotojų informavimo proceso vystymas 2. Bendrųjų sąlygų koregavimas atsižvelgiant į naują infrastruktūros ir kitą plėtrą	
Konkurencingumo palaikymas bei gerinimas ir pajamų augimo skatinimas vystant ilgalaikę kainodaros strategiją	Aviacijos pajamų didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: 5% metinis augimas Kaštų kontrolės ir plano vykdymas SĖKMĖS METRIKOS: Kaštų kontrolės ir plano vykdymas 94%-100%	Duomenų analizė ir analitinis įvertinimas	SKRYDŽIŲ TINKLO PLĖTRA
Keleivių ir krovinių srauto augimui palankios aplinkos kūrimas atnaujinant skatinimo strategiją	1. Keleivių srauto didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Daugiau nei 7,9 milijono keleivių 2028 m. 2. Aviacijos pajamų didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Aviacijos pajamos >40,5 milijono Eur 3. Krypčių skaičiaus ir pasiekiamumo oru didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: 5+ nauji maršrutai kasmet. 4. Senųjų vežėjų vietų skaičiaus padidėjimas SĖKMĖS METRIKOS: +13% metinis augimas 5. Aviacijos	1. Bendradarbiavimo su partnerių oro linijomis, oro uostais, kelionių agentūromis ir turizmo agentūromis 2. Naujų oro uosto skatinimo schemų peržiūra, gerinimas ir vystymas siekiant išlaikyti konkurencingumą rinkoje 3. Maršrutų vystymo kompetencijų gerinimas 4. Verslo ryšių su pagrindinėmis krovinių gabenimo suinteresuotosiomis	TRANSATLANTINIAI SKRYDŽIAI

	partnerių pasitenkinimo didėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Aviacijos partnerių pasitenkinimas >75%	šalimis palaikymas ir gerinimas	
PSO modelio pritaikymas savivaldybėms ir kitoms suinteresuotosioms šalims	Aviacijos partnerių pasitenkinimo padidėjimas SĖKMĖS METRIKOS: Aviacijos partnerių pasitenkinimas >75%	1. Įstatyminių pokyčių inicijavimas siekiant suderinti PSO modelį su vietinėmis reikmėmis 2. Pagrindinių vietinių suinteresuotųjų šalių pristatymas ir įtraukimas į pritaikyto PSO modelio naudojimą	SKRYDŽIŲ TINKLO PLĖTRA
Naujų partnerių skatinimo modelių radimas	Tiesioginis tarpžemyninis pasiekiamumas oru SĖKMĖS METRIKOS: Veikiantis reguliarus tarpžemyninis maršrutas	1. Išorinių konsultantų įtraukimas siekiant padėti sukurti naujus maršrutų vystymo modelius, kad būtų galima pritraukti vežėjų, galinčių užtikrinti tiesioginius reguliarius transatlantinius maršrutus.	TRANSATLANTINIAI SKRYDŽIAI

3.3. VERSLO MODELIS – SUBALANSUOTO VERSLO MODELIO VYSTYMAS

Tvaraus finansinio modelio strateginėje srityje daugiausia dėmesio skiriama su aviacija nesusijusių pajamų didinimui, naujų pajamų šaltinių paieškai, išorės investicijoms ir aktyviam santykių su investuotojais valdymui. Taip siekiama pagerinti rizikų valdymą, pajamų diversifikavimą ir nuolatinį projektų vystymą taikant išorinį finansavimą.

Strateginis kontekstas:

- Infrastruktūros investicijų ir atsipirkimo laikotarpis: LTOU kyla reikšmingas iššūkis dėl infrastruktūros vystymui reikalingų didelių investicijų ir ilgo atsipirkimo laikotarpio.
- Geopolitinės grėsmės ir rizikos: geopolitinės grėsmės didina kelionių paklausos pokyčių riziką. Aviacijos sektoriaus jautrumas galimoms finansinėms arba aviacijos krizėms gali turėti įtakos avia partnerių įsitraukimui, o taip pat srauto augimo prognozėms.
- Infrastruktūros investicijų ir atsipirkimo laikotarpis: infrastruktūros pokyčiai gali sužlugdyti esamas komercines partnerystes. Svarbu apgalvotai prisitaikyti prie šių pokyčių ir užtikrinti, kad atnaujinimai šiuos santykius skatintų, o ne ardytų.
- Žemės nuosavybės apribojimai ir galimybės: Ne visos oro uostų teritorijos priklauso oro uostams nuosavybės teise, todėl atsiranda plėtros ir strateginių pajamų didinimo pastangų apribojimų.

Tikslai:

- Ne aviacinės pajamos 2028 m.: 33M EUR
- Keleiviui tenkančios ne aviacinės pajamos 2028 m.: 3,8 EUR / kel

- Užbaigtas VNO verslo parko (rytų) projekto 1-asis etapas; pasirašyta 1-oji žemės sklypo nuomos sutartis VNO MRO & CARGO (vakarų); pasirašyta 1-oji žemės sklypo nuomos sutartis KUN MRO & CARGO (pietų)

Pagrindinės veiklos:

- Įgyvendinti projektus, generuojančius ne aviacines pajamas
- Atverti naujus pajamų šrautus padidinus MRO ir Cargo pajėgumus
- Aktyviai valdyti išorės investicijas ir ryšius su investuotojais
- Įgyvendinti energetikos projektus
- Įgyvendinti skaitmeninės transformacijos projektus siekiant optimizuoti veiklą
- Plėtoti į partnerystę orientuotą organizacinę kultūrą



Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
VNO daugiafunkcis pastatas (kontroliuojamoji zona)	NOI (10-ieji metai) 700k EUR/metus	1. Projektas 2. Statyba 3. Nuoma	PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ
VNO sandėlis (kontroliuojamoji zona)	NOI (10-ieji metai) 200k EUR/metus	1. Projektas 2. Statyba 3. Nuoma	PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ
KUN daugiafunkcis pastatas (kontroliuojamoji zona)	NOI (10-ieji metai) 340k EUR/metus	1. Projektas 2. Statyba 3. Nuoma	PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ
KUN daugiaaukštė automobilių aikštelė P4 + antžeminės aikštelės rekonstrukcija P3.2	NOI (10-ieji metai): 1,4 M EUR/metus	1. Projekto užbaigimas 2. Statyba 3. Nuoma	PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ
VNO T2/T3 komercinio bendrojo plano įgyvendinimas	Po to, kai bus pradėtos visos komercinės veiklos, tikimės, kad dėl naujų sutarčių ir efektyvesnio išdėstymo padidės tiek NPS, tiek pajamos	1. Sėkmingi konkursai iki 2024 Q3 2. Projektai iki 2025 Q1 3. Vykdomos visos operacijos iki 2026 Q2	PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ

	(maždaug 20% metinis augimas).		
VNO MSCP (daugiaaukštė automobilių aikštelė) (1 000 vietų) šalia T5	Užtikrinti pakankamą automobilių parkavimo infrastruktūrą augantiems klientų srautams. Padidinti pajamas iš NT nuomos.	1. Verslo planas 2. Projektas 3. Statyba 4. Nuoma	PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ
VNO verslo parkas (rytų)	Padidinti pajamas iš NT nuomos.	1. Verslo planas 2. Projektas 3. Statyba 4. Nuoma	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI
VNO MRO & CARGO (VAKARŲ)	Padidinti pajamas iš žemės nuomos ir (arba) BTS NT nuomos.	1. Teritorijos koncepcija; 2. Verslo planas; 3. Žemės aukcionai.	PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ IŠORINĖS INVESTICIJOS
KUN MRO & CARGO (PIETŲ)	Padidinti pajamas iš žemės nuomos ir (arba) BTS NT nuomos.	1. Teritorijos koncepcija; 2. Verslo planas; 3. Žemės aukcionai.	PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ IŠORINĖS INVESTICIJOS
Projekto eigos ir investicijų analizės sisteminimas	Maksimaliai padidinti investicijų grąžą. SĖKMĖS METRIKOS: nuokrypių biudžeto kontrolė, bendrojo pelno marža, projekto užbaigimo rodikliai	1. Reguliarus eigos stebėjimas; 2. Rizikos valdymas, 3. Išteklių (finansinių, žmogiškųjų, materialinių) paskirstymas ; 4. Efektyvumo paieškos	CENTRALIZUOTA APŽVALGA
Atsinaujinančiosios energijos programa	Subalansuoti metiniai veiklos sąnaudų pinigų srautai, nepriklausomybė nuo šalies tinklo (nenumatyti atvejai), „Net Zero“ 2030 m. SĖKMĖS METRIKOS: mažesnės elektros veiklos sąnaudos, anglies dioksido atžvilgiu neutralūs oro uostai iki 2030 m., nenutrūkstanti veikla tinklo gedimo atveju, galimos pajamos iš elektros rinkos.	1. Finansiniai pajėgumai. 2. Detalus visų oro uostų saulės elektrinių projektas. 3. Galutinis sprendimas po projektavimo etapo dėl įgyvendinimo. 4. Pasirengimas elektros energijos rinkai (žmogiškieji ištekliai, praktinės žinios).	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI ENERGETIKOS PROJEKTAI
Saulės energijos parkas ir baterijos	TIKSLAS: subalansuoti metiniai veiklos sąnaudų pinigų srautai, nepriklausomybė nuo šalies tinklo (nenumatyti atvejai), „Net Zero“ 2030 m. SĖKMĖS METRIKOS: mažesnės elektros veiklos sąnaudos, anglies dioksido atžvilgiu neutralūs oro uostai iki 2030 m., nenutrūkstanti veikla tinklo gedimo atveju, galimos pajamos iš elektros rinkos.	1. Finansiniai pajėgumai. 2. Detalus visų oro uostų saulės elektrinių projektas. 3. Galutinis sprendimas po projektavimo etapo dėl įgyvendinimo. 4. Pasirengimas elektros energijos rinkai (žmogiškieji ištekliai, praktinės žinios).	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI ENERGETIKOS PROJEKTAI

Investicijų politikos peržiūra	Apibrėžti investicijų grąžos ribas ir sąnaudų bei naudos analizės reikalavimus	1. Pajėgumų planavimas (numatyti būsimą paklausą ir atitinkamai planuoti) 2. Bendradarbiavimas su oro linijų bendrovėmis (suderinti investicijas su oro linijų bendrovių poreikiais) 3. Rizikos valdymas (įvertinti ir sumažinti projekto rizikas)	CENTRALIZUOTA APŽVALGA
BUILT-TO-SUIT proceso ir teisinės bazės analizė ir parengimas	Padidinti pajamas iš NT ir (arba) žemės nuomos.	1. Įgyvendinamumo tyrimas teisės aktų požiūriu.	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ
Investicijų užtikrinimas, t. y. IPO, obligacijos, nuosavo kapitalo finansavimas, lengvatos	Užtikrinti sėkmingą investicijų vykdymą, mažinti riziką; SĖKMĖS METRIKOS: Kapitalo efektyvumo koeficientas, projekto atsipirkimo laikotarpis; biudžeto laikymasis	1. Našumo stebėjimas 2. Veikla 3. Veikla	INVESTUOTOJŲ / AKCININKŲ RYŠIŲ VALDYMAS IŠORINĖS INVESTICIJOS
Apgyvadinimo pramonės rinkos analizė (VNO ir KUN)	Padidinti pajamas iš NT ir (arba) žemės nuomos.	1. Įgyvendinamumo tyrimas; 2. Verslo planas; 3. Operatoriaus konkursas.	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ IŠORINĖS INVESTICIJOS
Gynybos pramonės rinkos analizė	Padidinti pajamas iš NT ir (arba) žemės nuomos.	1. Įgyvendinamumo tyrimas; 2. Verslo planas.	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ IŠORINĖS INVESTICIJOS
KUN nekontroliuojamosios zonos komercinio NT vystymas šalia A6	Padidinti pajamas iš NT ir (arba) žemės nuomos.	1. Įgyvendinamumo tyrimas; 2. Teritorijos koncepcija; 3. Verslo planas.	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ IŠORINĖS INVESTICIJOS
Privataus NT, esančio oro uosto teritorijoje, įsigijimas	Maksimaliai padidinti LTOU nuosavybės teisę į oro uostų teritorijoje esantį NT ir jo kontrolę.	1. Įgyvendinamumo tyrimas; 2. Verslo planas (kiekvieno įsigijimo)	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI
Žinių ir kompetencijos/mokymų pardavimai	Sukurti alternatyvų pajamų šaltinį; sukurti daugiau mokymo galimybių įmonėje ir sumažinti išlaidas užsakoviesiems mokymams.	1. Įgyvendinamumo tyrimas (vidinis); 2. Bandomasis projektas (-ai); 3. Verslo planas 4. Pilnas įgyvendinimas ir procesas.	PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI

VNO T1 komercinės veiklos plano parengimas			PAPILDOMI PAJAMŲ ŠALTINIAI PAJAMOS IŠ NE AVIACINIŲ VEIKLŲ
VĖJO elektrinės parkas	Subalansuoti metiniai veiklos sąnaudų pinigų sratai, nepriklausomybė nuo elektros rinkos kainų, „Net Zero“ 2030. SĖKMĖS METRIKOS: mažesnės elektros veiklos sąnaudos, anglies dioksido atžvilgiu neutralūs oro uostai iki 2030 m., galimos pajamos iš elektros rinkos.	1. Finansiniai pajėgumai 2. Detalus vėjo elektrinių projektas 3. Finansinis sprendimas po projektavimo etapo įgyvendinimui	ENERGETIKOS PROJEKTAI

3.4. PATIRTIS - PARTNERIŲ IR KELEIVIŲ PATIRTIES GERINIMAS POKYČIŲ KONTEKSTE

Siekdama užtikrinti aukštus klientų patirties standartus kartu su augančiu keleivių skaičiumi ir infrastruktūros pokyčiais, LTOU turi optimizuoti veiklą, sumažinti dėl infrastruktūros atnaujinimo atsirandančius trikdžius ir išlaikyti paslaugų kokybę. Iniciatyvos apima skaitmeninių kanalų atnaujinimą, savitarnos sistemų diegimą ir aiškių CX standartų nustatymą.

Strateginis kontekstas:

- Srauto padidėjimo valdymas: norėdama suvaldyti didėjančius keleivių srautus, LTOU turi optimizuoti veiklą, kad išvengtų grūsčių ir atidėjimų. Efektyvūs registracijos, patikros ir bagažo valdymo procesai yra itin svarbūs siekiant užtikrinti sklandžius klientų srautus ir išlaikyti paslaugų kokybę.
- Infrastruktūros pokyčių suvaldymas: infrastruktūros naujinimai yra būtini, tačiau jie gali sutrikdyti įprastą veiklą. Norint kelti kuo mažiau nepatogumų keleiviams, būtina aiški komunikacija, efektyvus kelio radimas ir laikinų infrastruktūros elementų patogumas, taip padarant perėjimo procesą kiek įmanoma sklandesnį.
- Skaitmeniniai kanalai ir savitarna: Oro uostų skaitmeninius kanalus ir su skrydžiais, navigacija ir paslaugų pirkimu susijusias funkcijas būtina peržiūrėti, kad jos atitiktų kitose srityse įgyvendintus patirčių atnaujinimus.

Tikslai:

- Pasiiekti 68% NPS 2028 m. (62% 2024 Q1)
- Padidinti partnerių pasitenkinimo reitingą iki 80% (nuo 76% 2023 m.)
- Pasiiekti ACI pasaulio klientų patirties akreditacijos III lygį 2028 m. (nuo I lygio 2024 m.)
- Pagerinti darbuotojų įsitraukimą indeksą nuo 62 2023 m. iki 67.
- Sutrumpinti laukimo laiką patikros punktuose 50% – iki 10 min. 2028 m. (palyginti su 20 min. 2024 m.)

Pagrindinės veiklos:

- Atnaujinti CX strategiją ir procesus
- Vystyti savitarnos sistemas ir skaitmeninių kanalų naudojimo patirtį

- Skirti dėmesį partnerių patirties vystymui
- Gerinti darbuotojų darbo patirtį
- Užtikrinti patogų susisiekimą su oro uostais

Atskaitos ir palyginimo taškai

PAGRINDINĖS METRIKOS	Lojalių keleivių dalis (iš NPS tyrimo)	Partnerių pasitenkinimo indeksas	Darbuotojų įsitraukimo indeksas
KPI	68%	80%	65%
Atskaitos taškas	62% (2024)	76% (2023)	62% (2023)
Konkurencijos palyginimo taškai	NPS 2023: Amsterdamo Schiphol oro uostas 25, Lufthansa 57, Finnair 38	Latvija: 6,6 Estija: 2,9	Darbuotojų įsitraukimo indeksas Lietuvoje 64%

* - NPS lojalių keleivių metrikos yra visų trijų oro uostų bendras išvestinis rodiklis, apskaičiuojamas proporcingai aptarnautų keleivių skaičiui.

Tarpinės gairės

2025	2026
<ul style="list-style-type: none"> - Į klientus orientuoto prekės ženklo pažado ir į klientus orientuotos kultūros sukūrimas; - Klientų patirčių strategijos ir procesų iš keleivių perspektyvos atnaujinimas; - BHS, SBD ir kitų automatizuotų sistemų įdiegimas T4 VNO; - Darbuotojų pagalbos valdymo per visą keleivių kelionės procesą įgyvendinimas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Patogesnis kelio radimas, įskaitant skaitmeninius ir fizinius sprendimus; - Skaitmeninio bendravimo su vidiniais bei išoriniais klientais ir partneriais kanalo kūrimas; - Naujų keleiviams skirtų paslaugų / veiklų pristatymas (išplėstame KUN, VNO T2,3); - Naujų keleivių transportavimo būdų pristatymas (elektriniai autobusai VNO); - Oro uosto bendruomenės (darbuotojai, partneriai, kitos suinteresuotosios šalys) koncepcijos kūrimas ir įgyvendinimas;

KELEIVIŲ PATIRTIS

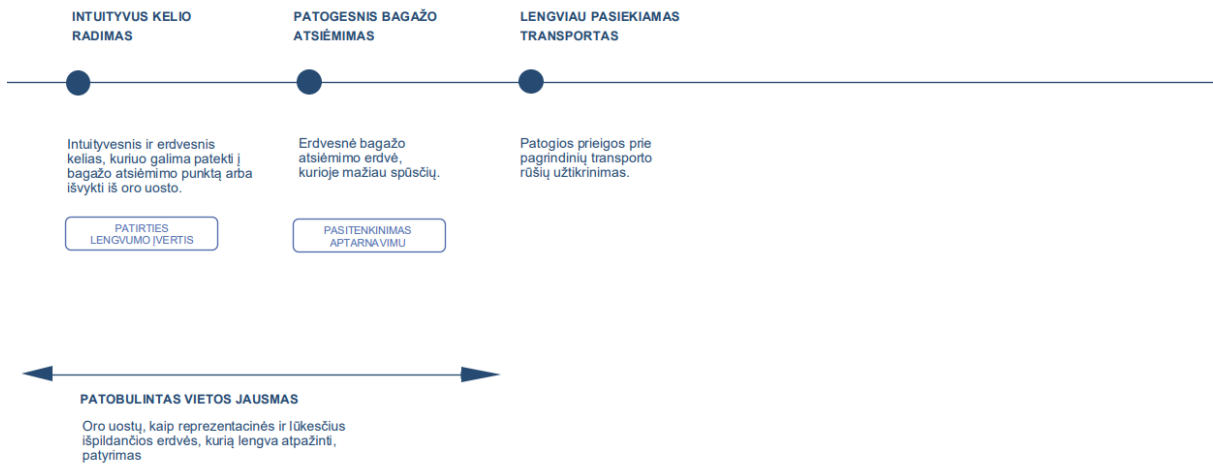
Tikslas – sumažinti kritinių dabartinės keleivių kelionės taškų skaičių ir užtikrinti nuosekliai gerą ir bestresę visų tipų keleivių patirtį.



Keleivių patirties atnaujinimas: svarbios akimirkos (išvykstant)



Keleivių patirties atnaujinimas: svarbios akimirkos (atvykstant)



Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
BHS, SBD ir kitų automatizuotų sistemų diegimas (C3, e. įlaipinimo vartai, automatizuotos padėklų grąžinimo sistemos, FT ir kt. projektai)	VNO T4 įgyvendinimas iki 02/2025, KUN – 2025 Q2.	1. Projektų įgyvendinimas; 2. Personalo mokymas; 3. Stebėjimas/vystymas	SAVITARNOS SISTEMOS KŪRIMAS
Viso kelionės proceso metu darbuotojų teikiamos pagalbos valdymo projektas	NPS 70% 2030 m., skundų valdymas – mažiau nei 10 skundų 100-ui tūkst. keleivių.	1. Sukurti klientų operacijų grupę, skirtą terminalo veiklos valdymui 2. Žinios ir darbuotojų palaikymas 3. Pagalbos procesų valdymas	CX STRATEGIJA IR PROCESAI NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS
Atsiliepimų sistema, skirta naudoti norint	NPS 70 % 2030 m., keleivių personas iki 09/2024, ASQ	1. Segmentavimo tyrimai (kiekybiniai ir kokybiniai),	CX STRATEGIJA IR PROCESAI

geriau suprasti klientus ir patenkinti jų reikmes (pasitelkiant segmentavimą ir keleivių personas)	3 lygio akreditacija iki 2030 m.	2. Keleivių personas 3. Veiklos ir paslaugos atsižvelgiant į jų reikmes.	
Naujų transporto būdų pristatymas siekiant pagerinti patogų oro uostą pasiekiamumą	NPS 70 proc. 2030 m., įgyvendinimas T4 VNO iki 01/2025.	1. Elektriniai automobiliai / autobusai ir kitas ekologiškas transportas kontroliuojamojoje zonoje (VNO) 2. Vieninga / patogesnė bilietų sistema visoms transporto rūšims (ateities planas)	PATOGUS SUSISIEKIMAS SU ORO UOSTAIS
Duomenimis pagrįstas operacijų procesų valdymas (eilė valdymo sistemos / darbų planavimo sistemos ir kt.)	Laukimo laikas aviacijos saugumo patikros punktuose iki 10 min. NPS 70% 2030 m. Sistemų ir priemonių diegimas iki 2025 Q2	1. Duomenų stebėjimo sistemų ir duomenų saugyklų diegimas 2. Darbuotojų mokymas 3. Duomenimis pagrįstas procesų valdymas ir sprendimai	CX STRATEGIJA IR PROCESAI DARBO APLINKOS GERINIMAS
Oro uostų pritaikymas individualių poreikių turintiems keleiviams	Patenkintų specialiosios pagalbos paslaugomis keleivių daugiau nei 95 proc.	1. Specialiosioms reikmėms pritaikyta infrastruktūra 2. Darbuotojų mokymas 3. Bendradarbiavimas su įvairiomis neįgaliųjų organizacijomis	NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS
Kelionių proceso peržiūra iš keleivių perspektyvos (keleivių kelionės žemėlapis sudarymas)	Įgyvendinimas 2025 m. (po segmentavimo), NPS padidinimas iki 70 % 2030 m., ASQ	1. Išsamūs interviu su keleivių segmentais 2. Procesų braižymas iš keleivio perspektyvos 3. Darbuotojams skirtas pristatymas ir veikla	
Patogesnis kelio radimas, įskaitant skaitmeninius ir fizinius sprendimus (internetu svetainė + programėlės + terminalai)	NPS 70 proc. 2030 m., ne aviacijos pajamų padidinimas	1. Įgyvendinimas iki 2025 2. Vystymas atsižvelgiant į keleivių reikmes	NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS SKAITMENINĖS PATIRTIES VYSTYMAS
Į klientus orientuoto prekės ženklo pažado ir į klientus orientuotos kultūros sukūrimas (LTOU prekės ženklo atnaujinimas)	Sukurti prekės ženklo pažadą iki 2025 m. Darbuotojų pasitenkinimo indeksas, NPS 70% 2030 m.	1. Sukurti prekės ženklo pažadą klientui (sutelkiant dėmesį į partnerystės veiklų valdymą) 2. Pristatyti darbuotojams skirtą prekės ženklo pažadą ir į klientus orientuotą kultūrą 3. Įgyvendinimas ir atnaujinimas	CX STRATEGIJA IR PROCESAI
Mokymo valdymo sistemos (LMS) kūrimas	LMS atnaujinimas iki 2025 H2 Kvalifikacijos rodiklis, %	1. Sukurti arba atnaujinti LMS įrankį. 2. Pasirinkti pagrindines tobulintinas	DARBO APLINKOS GERINIMAS

	Darbuotojų pasitenkinimo indeksas	kompetencijas (anglų kalba, problemų / streso valdymas, PRM palaikymas ir t. t.) 3. Tobulinimo ir premijų procesų valdymas	
Darbo procesų peržiūra ir automatizavimas iš darbuotojų perspektyvos	Darbuotojų pasitenkinimo indeksas, „Kaizen“ rodiklio padidinimas	1. Darbo procesų peržiūra įtraukiant darbuotojus 2. Procesų gerinimo veiksmai / „Kaizen“	DARBO APLINKOS GERINIMAS
Skaitmeninio bendravimo su vidiniais ir išoriniais klientais kanalo (svetainių, pirmiausia skirtų išmaniesiems telefonams ir t. t.) kūrimas	Įgyvendinimas iki 2025 m. pabaigos. NPS 70% 2030 m., 20% mažiau skambučių į skambučių centrą, 7% didesnis interneto svetainės lankytojų skaičius.	1. Dabartinių interneto svetainių analizė 2. UX analizė / klientų apklausos apie interneto svetainių naudojimą 3. Projektavimas 4. Įgyvendinimas	SKAITMENINĖS PATIRTIES VYSTYMAS
Patogus susisiekimas su oro uostu	NPS padidėjimas iki 70% 2030 m. 90% skrydžių suderinti su viešuoju transportu	1. Patogus susisiekimas traukiniais su VNO, KUN iki 2030 m. 2. Viešasis transportas suderintas su skrydžių grafiku 3. Vieno / patogaus bilieto galimybė	PATOGUS SUSISIEKIMAS SU ORO UOSTAIS
Efektyvios veiklos ir sklandžios kelionės naudojant duomenimis/DI pagrįstą oro uosto veiklos valdymą užtikrinimas	Veiksmingo duomenimis / DI pagrįsto oro uosto operacijų valdymo sukūrimas ir biometrinių sprendimų įdiegimas keleivių kelionės procese. SĖKMĖS METRIKOS – geresnis bendradarbiavimu / duomenimis grindžiamas sprendimų priėmimas ir sklandi mūsų keleivių kelionė.	Sukurta operacijų centras, pagrįstas A-CDM; DI sprendimai duomenų saugyklos pagrindu; biometrinių sprendimų diegimas SBD, iki saugumo patikros ir e. vartų punktuose.	CX STRATEGIJA IR PROCESAI
Naujų keleiviams skirtų paslaugų pristatymas (pagalba 65+ / vienišiesiems tėvams, mokymai keleiviams apie streso valdymą, pirmą kartą skrendančiųjų mokymas ir t. t.)	NPS 70% 2030 m.	1. Nustatyti papildomus skirtingų keleivių grupių poreikius 2. Sukurti ir teikti bandomąsias paslaugas 3. Surinkti atsiliepimus ir priimti sprendimą dėl tolesnio įgyvendinimo	NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS
Papildomų verčių kūrimas ir teikimas keleivių kelionės metu	NPS 70% 2030 m	1. Sukurti prekės ženklo pažadą ir vertės pasiūlymą 2. Nustatyti verčių veiklų prioritetus ir išbandyti 3. Gauti naudotojų atsiliepimus	CX STRATEGIJA IR PROCESAI NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS
Dirbtinio intelekto (DI) sprendimo klientų ir	Mažiau skambučių / užklausų, trumpesnis atsakymo laikas	1. Dirbtinio intelekto naudojimas atrenkant darbuotojus 2. DI	SKAITMENINĖS PATIRTIES VYSTYMAS

darbuotojų patirties gerinimui testavimas		taikymas teikiant informaciją, apdorojant veiklos duomenis 3. DI / pokalbių botų įrankiai klausimų atsakymui socialiniuose tinkluose. Interaktyvus svetainės įskiepis, skirtas DUK.	
Oro uosto bendruomenės kūrimas (oro uostas, komerciniai partneriai, valdžios institucijos, kaimynai)	Padidinti partnerių pasitenkinimo indeksą teigiamą poveikį NPS, ASQ įvertį	1. Sukurti oro uosto bendruomenės viziją / koncepciją 2. Pakviesti oro uosto bendruomenės narius 3. Tobulinimo ir įgyvendinimo veiksmai (pvz., partnerių tinklas)	PARTNERIŲ CX
„Vietos jausmo“ atributų įgyvendinimas	Nauja koncepcija įgyvendinta naujajame T4 terminale ir KUN po išplėtimo Kiekviename terminale įgyvendintas bent 1 projektas (pvz., gintaro ekspozicija PLQ)	1. „Vietos jausmo“ koncepcijos įgyvendinimas (pvz., vietiniai šalies arba miesto atributai) 2. Kai kurių atributų išbandymas oro uostuose (LED ekrano valdymas T4).	NIŠINĖ DIFERENCIACIJOS SRITIS

3.5. SAUGUMAS - VEIKLOS TĖSTINUMO IR ATSPARUMO UŽTIKRINIMAS

Veiklos tęstinumo ir atsparumo strateginėje srityje daugiausia dėmesio skiriama Lietuvos oro uostų apsaugai nuo geopolitinių grėsmių, galimų paslaugų teikimo sutrikimų arba kibernetinio pažeidžiamumo. Pagrindinės iniciatyvos apima kibernetinio saugumo stiprinimą, fizinės ir skaitmeninės infrastruktūros atsparumo didinimą ir aktyvų vaidmenį užtikrinant nacionalinį saugumą.

Strateginis kontekstas:

- Geopolitinės grėsmės infrastruktūrai: geopolitinės grėsmės kelia didelę riziką tiek fizinei, tiek skaitmeninei infrastruktūrai, todėl būtina imtis visapusiškų saugumo priemonių. Nepastovi geopolitinė aplinka gali turėti tiesioginį poveikį oro uostų infrastruktūros objektų eksploatavimo ir struktūriniam vientisumui, todėl norint apsisaugoti nuo galimų trikdžių būtinos prisitaikymo strategijos.
- Karinių reikalavimų didinimas: didėjantys kariniai infrastruktūros naudojimo reikalavimai kelia dvejopą iššūkį patenkinti nacionalinės gynybos poreikius ir kartu užtikrinti sklandžią civilinę veiklą.
- Informacinės infrastruktūros saugos ir saugumo didinimas: apsauga nuo kibernetinių grėsmių ir kritinės informacijos infrastruktūros saugumo bei duomenų vientisumo užtikrinimas yra itin svarbūs veiklos tęstinumui išlaikyti.
- Saugumo ir klientų patirties priemonių derinimas: oro uostai siekia pagerinti saugumo priemones, kartu užtikrindami, kad klientų patirtis svarbiausiuose keleivių kelionės taškuose išliktų nepakitusi arba net pagerėtų.

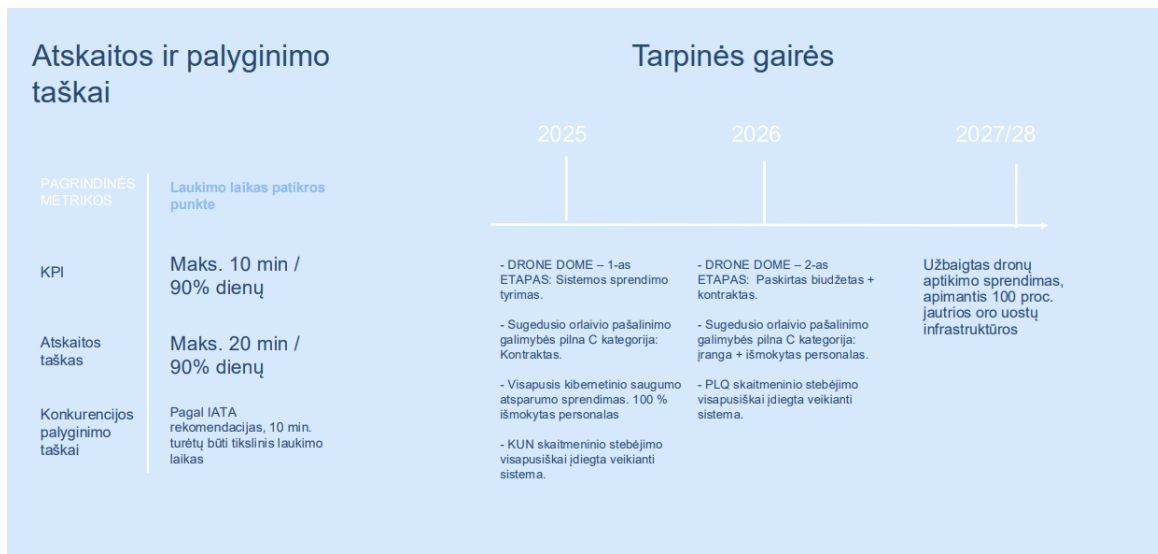
Tikslai:

- Dronų aptikimo sprendimas, apimantis 100 proc. jautrios oro uostų infrastruktūros, iki 2028 Q4

- Sugedusio orlaivio pašalinimo galimybės pilna C kategorija (įranga + išmokytas personalas)
- EASA/ICAO pilnos atitikties mokymo programa ir 100 proc. apmokytų ir įvertintos kvalifikacijos skrydžių / aviacijos saugumo darbuotojų

Pagrindinės veiklos:

- Didinti infrastruktūros atsparumą ir atkuriamumą
- Stiprinti kibernetinio saugumo priemonės
- Užtikrinti darbuotojų mokymą ir kompetencijas
- Padidinti bendradarbiavimą su instituciniais partneriais ir įtvirtinti oro uostų vaidmenį nacionaliniame saugume



Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
Sankcijų kontrolės ir koordinavimo spartumo ir kompetentingumo įgyvendinimas	Vystyti ir įgyvendinti pokyčius 2024 m.	KYC procedūros tobulinimas	BENDRADARBIAVIMAS SU INSTITUCINIAIS PARTNERIAIS / EKOSISTEMA
KIBERNETINIO SAUGUMO priemonių stiprinimas	Pažeidžiamumo vertinimas 2024 Q4 Viešųjų pirkimų pradžia ir įgyvendinimas 2024 m. Plėtra ir užbaigimas 2025 Q1	YSII atskyrimas, SIEM/SOC, vidaus ir tarpinstitucinė praktika, rizikos valdymas ir pažeidžiamumo vertinimas	KIBERNETINIO SAUGUMO PRIEMONĖS KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
Pasirengimas nenumatytoms situacijoms		1. Atnaujinta dokumentacija 2. Mokymai 3. Įranga 4. Pratybos	INFRASTRUKTŪROS ATSPARUMAS IR ATKURIAMUMAS KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
E. saugos valdymo sistemos diegimas ir perkėlimas	2024 Q2 įsigijimas, Q3-4 diegimas. 2025 m. visiškai darbinis pajėgumas su visais moduliais	1. Atitiktis 2. Ataskaitų teikimas 3. Tyrimas	INFRASTRUKTŪROS ATSPARUMAS IR ATKURIAMUMAS KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS

Sugedusio orlaivio pašalinimo galimybės pilna kategorija C	VNO veiklos atkūrimo parengtis – 1 valanda KUN veiklos atkūrimo parengtis – 3 valandos PLQ veiklos atkūrimo parengtis – 5 valandos	1. Įsigijimas 2. Mokymai 3. Pratybos	INFRASTRUKTŪROS ATSPARUMAS IR ATKURIAMUMAS KOMPETENCIJŲ STIPRINIMAS
KUN ir PLQ skaitmeninis stebėjimas	Viešųjų pirkimų ir sutarčių sudarymo pradžia 2024 Q4 Įdiegta KUN sistema 2025 m. Įdiegta PLQ sistema 2025 Q1	Perimetro CCTV, įėjimo kontrolės ir tvoros signalizacijos sistemų modernizavimas	INFRASTRUKTŪROS ATSPARUMAS IR ATKURIAMUMAS
Oro uosto gynybos priemonių apibrėžimai		Priedanga, bunkeris	AKTYVUS VAIDMUO NACIONALINIAME SAUGUME
DRONE DOME		1. Kontrolė 2. Aptikimas 3. Gynyba	AKTYVUS VAIDMUO NACIONALINIAME SAUGUME

3.6. TVARUMAS - Į TVARUMĄ ORIENTUOTA ORGANIZACIJOS TRANSFORMACIJA

LTOU pastangos siekti tvarumo apima atsinaujinančiosios energijos diegimą, triukšmo valdymo gerinimą ir siekį užtikrinti nulinę išmetamųjų teršalų emisiją. Šiais veiksmais siekiama didinti energetinę nepriklausomybę, didinti bendruomenės pasitenkinimą ir įtvirtinti LTOU kaip aplinkos tvarumo lyderę.

Strateginis kontekstas:

- Nacionaliniai suinteresuotųjų šalių lūkesčiai dėl aplinkosaugos reikalavimų: LTOU turi atsižvelgti į pagrindinių suinteresuotųjų šalių (akcininkų, bendruomenių, tarptautinių reguliavimo institucijų) lūkesčius, taikydama tvarias praktikas, atitinkančias tiek reguliavimo reikalavimus, tiek organizacijos vertybes.
- Didėjanti triukšmo tarša: didėjanti triukšmo tarša tampa dideliu iššūkiu LTOU, darančiu poveikį aplinkinėms bendruomenėms ir aplinkos gerovei. Reikia imtis veiksmingų priemonių triukšmo lygiui mažinti, tuo pat metu užtikrinant veiklos efektyvumą.
- Esami infrastruktūros ribotumai: konkretūs ribotumai, pavyzdžiui, kai tokie oro uostai kaip KUN ir PLQ negali naudoti alternatyvių degalų šaltinių, išryškina esamos infrastruktūros trūkumus. Norint įveikti šiuos ribotumus, reikia pažangių sprendimų ir investicijų į infrastruktūros atnaujinimą, kad visuose trijuose oro uostuose būtų galima pritaikyti tvaraus kuro ir tvarių aviacijos technologijų sprendimus.

Tikslai:

- Užtikrinti Išmetamo anglies dioksido kiekio sumažėjimą palyginti su pirmuoju matavimu (VNO – 2014; KUN ir PLQ – 2018)
- Įgyvendinti atitiktį Europos tvarumo atskaitomybės standartams (ESRS) iki 2026 m.
- Išlaikyti atitiktį gerosios valdysenos indeksui. Įvertinimas A+

Pagrindinės veiklos:

- Įgyvendinti atsinaujinančiųjų išteklių energijos transformavimo ir žiedinės ekonomikos projektus
- Įgyvendinti visapusiškas triukšmo valdymo praktikas
- Stiprinti tvarumo ataskaitų teikimo ir komunikacijos veiklą

Atskaitos ir palyginimo taškai

PAGRINDINĖS METRIKOS	Išmetamo anglies dioksido kiekio sumažėjimas palyginti su pirmuoju matavimu
KPI	VNO – 93%, KUN – 82%, PLQ – 76% sumažėjimas nuo pradinio matavimo
Atskaitos taškas	VNO 48%; KUN 65%; PLQ 60% išmetamo anglies dioksido kiekio sumažėjimas palyginti su pirmuoju matavimu (VNO – 2014; KUN ir PLQ – 2018)
Konkurencijos palyginimo taškai	324 oro uostai pasirašė ACI iniciatyvą „Net Zero“, kai kurie planuoja tapti „Net Zero“ oro uostais iki 2030 m., kiti – iki 2040 m., o dar kiti – iki 2050 m. Visi jie juda link šio tikslo, kai kurie jį jau pasiekė, kiti yra maždaug ties 90 proc. riba.

Tarpinės gairės

2025	2026
<ul style="list-style-type: none"> - Pasirengimas ETAS - SAF įdiegimo potencialo žvalgymas - Oro uosto saugos procesų ir procedūrų rengimas - Profesionalus gerovės projektas: mokymo ir plėtros strategija 	<ul style="list-style-type: none"> - Triukšmo mokesčio pristatymas - Atliekų tvarkymo strategijos parengimas
<p>NET ZERO įgyvendinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dalyvavimas mokslu pagrįstų tikslų (SBT) iniciatyvoje - 3 aprėpties mažinimų įtraukimas į SLA (paslaugų lygio sutartį) - 3 aprėpties mažinimų įtraukimas į sutartis su nuomininkais ir partneriais - Naujoms statyboms privalomų priemonių sąrašas - 30 % iš atsinaujinančių žaliavų gaminamo dyzelino, VNO, KUN, PLQ - Sniego valymo transporto priemonių pakeitimas KUN ir PLQ - Elektromobilių įkrovimo stotelių ir susijusios infrastruktūros įrengimas, VNO ir KUN - Energijos kilmės garantijų įsigijimas, VNO, KUN, PLQ - Dyzelinų GPU pakeitimas elektriniais, VNO 	<p>NET ZERO įgyvendinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - VNO dalyvavimo ACA 3 lygio sistemoje atnaujinimas - KUN ir PLQ ACA 3 lygis - CO₂ kompensavimo politikos kūrimas - 50% iš atsinaujinančių žaliavų gaminamo dyzelino, VNO, KUN, PLQ - Traktorių pakeitimas VNO - Aerodromų techninės priežiūros transporto priemonių atnaujinimas, VNO

Projekto/iniciatyvos pavadinimas	Tikslas	Pagrindinės veiklos	Strateginės temos
Oro uosto aptarnaujančio transporto išmetamo anglies dioksido kiekio sumažinimas	1. 100% elektra varomų lengvųjų transporto priemonių parkas. 2. 100% iš atsinaujinančių žaliavų gaminamas dyzelinas, kol bus prieinami kiti atsinaujinantys energijos šaltiniai (elektra, vandenilis).	1. Lengvųjų transporto priemonių parko elektrifikavimas. 2. Laipsniškas rinkoje prieinamų mažiausiai aplinką teršiančių / atsinaujinančiaisiais energijos ištekliais varomų oro transporto priemonių ir mašinų pirkimas. 3. Iš atsinaujinančių žaliavų gaminamas dyzelinas. 4. Elektromobilių infrastruktūra. 5. Elektriniai autobusai, skirti keleivių vežimui kontroliuojamojoje zonoje.	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA ŽALIASIS SUSITARIMAS
Energijos naudojimo efektyvumo gerinimas	1. Mažesnis šildymo / kondicionavimo naudojimas. 2. 100% terminalų valdo BMS. 3. Matavimo prietaisai visose patalpose. 4. 100% LED terminaluose ir patalpose.	1. Išmaniųjų energijos sprendimų diegimas visuose naujuose projektuose (šildymas, vėdinimas, kondicionavimas, apšvietimas ir t. t.). 2. BMS visuose terminaluose (ir kitose patalpose?). 3. Apskaitos sistemos tobulinimas	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA

		(matavimo prietaisai, skirti partneriams ir (arba) nuomininkams). 4. LED programos tęsimas	
Perėjimas prie atsinaujinančiosios energijos	100% atsinaujinančiosios elektros energijos	1. Saulės jėgainės aerodrome 2. Vėjo jėgainė. 3. Kilmės garantijos, kol bus galima naudoti atsinaujinančiąsias energijos šaltinius. 4. Saulės jėgainės ant visų naujų pastatų stogų.	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA ŽALIASIS SUSITARIMAS
Elektrifikuoti orlaivių aikštes (antžeminės energijos iš atsinaujinančių šaltinių užtikrinimas)	1. Elektros energijos tiekimas visiems stovintiems orlaiviams VNO, KUN ir PLQ.	1. AFIR reikalavimas užtikrinti elektros energijos tiekimą visiems stovintiems orlaiviams (nutolusioms aikštelėms ir galerijoms).	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Pasirengimas centralizuotoms apledėjimo šalinimo procedūroms (VNO, KUN)	1. Centralizuotas apledėjimo šalinimas ir nuotėkų surinkimas	1. Procedūros parengimas. 2. Diskusijos su suinteresuotosiomis šalimis (ON, antžeminių paslaugų teikėjais, oro linijomis).	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Parengta atliekų tvarkymo strategija	1. Sumažintas bendras atliekų kiekis. 2. Padidintas perdirbamų atliekų kiekis. 3. Mažesnis į sąvartyną patenkančių atliekų kiekis.	1. Dabartinio LTOU atliekų tvarkymo trūkumų analizė ir nustatymas. 2. Bendravimas su partneriais ir duomenų rinkimas. 3. Tobulinimo būdų nustatymas. 4. Strategijos ir įgyvendinimo plano parengimas.	ŽALIASIS SUSITARIMAS ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Mokslu pagrįstų tikslų iškelimas, SBT	Patvirtinta paraiška, patvirtinti CO2 mažinimo tikslai.	1. Paraiška dalyvauti programoje; numatoma 2024 m. 2. Suderinimas su „Net Zero“ strategija ir veiksmų planas.	NET ZERO
Didinti informuotumą, mokymą ir įsitraukimą	Darbuotojų kompetencijos ir įsitraukimo į „net zero“ strategiją didinimas	1. Reguliarus informavimas apie tai, kodėl „net zero“ yra svarbu ir kokie yra mūsų tikslai; 2. Visų lygių darbuotojų mokymas šiuo klausimu.	NET ZERO ŽALIASIS SUSITARIMAS
Antžeminio aptarnavimo operacijų išmetamo anglies dioksido kiekio mažinimas	Sumažintas išmetamųjų teršalų kiekis kategorijose „Orlaivių APU“ ir „Nuomininko / trečiosios šalies degalai transporto priemonėms, mašinoms, GSE“.	1. Iš anksto kondicionuojamas oro tiekimas orlaiviams galerijose (VNO; 2030 m.). 2. Bendravimas su antžeminio aptarnavimo darbuotojais dėl alternatyvių mašinų	NET ZERO ŽALIASIS SUSITARIMAS

		(elektrinių, vandenilinių ir kt.) įtraukimo.	
Nekontroliuojamosios zonos antžeminės prieigos išmetamo anglies dioksido kiekio mažinimas	Sumažintas išmetamo CO2 kiekis kategorijoje „Nekontroliuojamosios zonos antžeminė prieiga“.	1. Išsami antžeminio transporto įgyvendinamumo studija, įskaitant išsamias apklausas; 2. Bendravimas su savivaldybėmis dėl viešojo transporto tobulinimo 3. „Rail Baltica“. 4. Intermodalumas (vieno bilieta sistema, pervežimai iš geležinkelio į oro uostą)	NET ZERO ŽALIASIS SUSITARIMAS
Tiekimo grandinės įtraukimas	Turimi tiekimo grandinės CO2 duomenys	1. Tiekimo grandinės sukeliama CO2 išmetimo duomenų rinkimo sistemos sukūrimas 2. Bendravimas su partneriais apie išsamius duomenis (atliekos, apledėjimas, šaldymo medžiagos, degalai ir kt.). 3. Reikalavimo pateikti su CO2 susijusius duomenis įtraukimas į susitarimus (viešųjų pirkimų procedūrų peržiūra).	ŽALIASIS SUSITARIMAS
Tyliosios skrydžio trajektorijos įvedimas (stebėseną)	1. Sumažinto triukšmo zonos. 2. Mažesnis skundų dėl triukšmo skaičius. 3. Mažesnis išmetamo CO2 kiekis kategorijose „Orlaivis LTO“ ir (arba) „Visas orlaivio visas skrydis“.	1. Pirmenybinis kilimo ir tūpimo takas 2. Skrydžio trajektorijos optimizavimas 3. Neskraidymo zonos	TRIUKŠMO MAŽINIMAS
Apsauga nuo triukšmo (2 etapas)	1. Triukšmo mokesčių įvedimas. 2. Mažesnis aukšto triukšmo lygio paveiktų žmonių skaičius. 3. Sumažintos arba išlaikytos tokios pačios apsaugos nuo triukšmo zonos.	1. Išsami triukšmo mokesčių metodika. 2. Kompensacijos gyventojams už triukšmo izoliavimo priemonės. 3. Parengti ir įgyvendinti triukšmo valdymo planus	TRIUKŠMO MAŽINIMAS
Ateities orlaivių aikštelės paruošimas	Oro uostas pasirengęs naujoms technologijoms.	1. Konceptijos ir įgyvendinamumo tyrimo, įskaitant infrastruktūros, reikalingos SAF varomiems, elektriniams ir vandeniliniams orlaiviams, analizę, parengimas; elektrinių stumiamųjų vilkikų	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA

		įtraukimas; veiklos ir saugos analizė.	
Lietaus vandens surinkimo / pakartotinio naudojimo tyrimai		1. Lietaus vandens surinkimo ir pakartotinio naudojimo (pvz., gaisrų gesinimui) būdų analizė	ŽALIASIS SUSITARIMAS
SAF įdiegimo potencialo žvalgymas	2% SAF nuo 2025 m.	Bendravimas su suinteresuotosiomis šalimis: PKN „Orlen“, degalų bazių operatoriais, antžeminių paslaugų teikėjais, oro linijomis, ministerijomis ir kt. Infrastruktūros užtikrinimas.	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA
Bepiločiams orlaiviams skirtų vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų galimybių žvalgymas		- Būsimų vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų ir eVTOL operacijų, įskaitant bepiločių skrydžių operacijas, įgyvendinamumo tyrimai - Vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų antžeminės infrastruktūros planavimas ir projektavimas - Vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų skrydžių procedūrų (atvykimo ir išvykimo) projektavimas ir eVTOL oro erdvės integravimas - Vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų ir eVTOL veiklos koncepcijos (CONOP) kūrimas - UTM (UAS eismo valdymo sistemos) koncepcijų kūrimas - Vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų, eVTOL ir UAS veiklos saugos vertinimas - Vertikaliojo kilimo ir tūpimo aerodromų sertifikavimo arba patvirtinimo proceso palaikymas - Teisinis palaikymas civilinės aviacijos institucijoms ir organizacijoms	ENERGETIKOS TRANSFORMACIJA

Vandenilio taikymo galimybių žvalgymas	Vandenilio prieinamumas oro uoste (transporto priemonėms / mašinoms; vėlesniuose etapuose – orlaiviams)	1. Vykdamas „HyAirport“ projektą, bandomasis vandeniliu varomos sniego valymo mašinos projektas; 2. Galimo vandenilio panaudojimo oro uostuose įgyvendinamumo tyrimas.	NET ZERO
Atsparumo klimato kaitai įvertinimas	Parengtas veiksmų planas	1. Oro uostų atsparumo klimato kaitai įgyvendinamumo tyrimas. 2. Oro uostų atsparumo klimato kaitos sukeliama poveikiui veiksmų plano parengimas.	ŽALIASIS SUSITARIMAS

4. STRATEGIJĄ ĮGALINANČIOS SRITYS

Nuolatinės plėtros sritys, kurios įgalins ir palaikys pagrindinėse strateginėse srityse išvardytus siekius:

- Žmonės ir kultūra – organizacijos transformacija
- Technologija – skaitmeninė transformacija
- Finansai – finansų strategija

ORGANIZACIJOS TRANSFORMACIJA	SKAITMENINĖ TRANSFORMACIJA
<p>FOKUSINĖS SRITYS</p> <p>Organizaciniai pokyčiai bus orientuoti į:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partnerystės ir į klientą orientuotos kultūros vystymą ir skaitmeninės transformacijos pastangų palaikymą - Organizacinės struktūros atnaujinimus, susijusius su pagrindinėmis strateginėmis fokusinėmis sritimis - Darbuotojų mokymą - Darbuotojų gerovės, sveikatos ir saugos gerinimą - Įvairovę, lygybę ir įtrauktį - Žmogiškųjų išteklių procesus bei priemones ir darbuotojų patirties skaitmeninimą 	<p>FOKUSINĖS SRITYS</p> <p>Skaitmeninė transformacija bus orientuota į:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oro uostų pajėgumų didinimą svarbiausiose keleivių aptarnavimo taškuose - Klientų savitarnos galimybių įgyvendinimą - Naujas technologijas, skirtas oro linijų klientams ir bagažo operacijoms (BRS, BHS, SBD, CUPPS) - Naujų partneriams skirtų duomenų (informacijos apie įlaipinimo kontrolės ir antžeminio aptarnavimo eilių susidarymą) teikimą - Sistemos saugumo ir tęstinumo stiprinimą
<p>PRIORITETINIAI KPI IR ETAPAI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vidaus karjeros KPI 2025 m. – nuo 4,3% iki 5%. - Nuo 2025 m. pradėdama įvedimo programą, kurios tikslas – pasiekti, kad 90% naujų darbuotojų įveiktų bandomąjį laikotarpį, o kompetencijų atlikties KPI pasiektų 90% kokybės rodiklį. - ESG ir DEI pagrįstos EB kampanijos pradėdamos vykdyti 2025 m. - Visų ŽI operacijų perkėlimas į savitarnos sistemą (įskaitant darbo užmokesčio keitimo valdymą ir darbo sutarčių keitimą) 2026 m. - DEI indeksas 7,5 (nuo 6,5 bazinės reikšmės) - Įsitraukimo indeksas – 65% (nuo 62%) 	<p>PRIORITETINIAI KPI IR ETAPAI</p> <p>Oro uostų pajėgumų didinimas taškuose, kurie daro lemiamą įtaką keleivių patirčiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SAUGUMO LINIJŲ PAJĖGUMAI. VNO – iki 1560 kel/h (tik atidarius T4, su galimybe plėstis ateityje); KUN – iki 690 kel/h; PLQ – iki 220 kel/h. - BAGAŽO SISTEMOS PAJĖGUMAS (IŠVYKIMAI). VNO – iki 2400 bagažo vienetų per valandą; - BAGAŽO SISTEMOS PAJĖGUMAS (ATVYKIMAS). VNO – (po T5) – 1600 bagažo vienetų per valandą; KUN – iki 720 bagažo vienetų per valandą. - SBD PAJĖGUMAS. VNO – 450 bagažo vienetų per valandą, KUN – 120 bagažo vienetų per valandą.

Pagrindiniai organizaciniai (žmonių ir kultūros) pokyčiai

<p>ORGANIZACIJOS STRUKTŪROS VYSTYMAS</p> <p>Infrastruktūros plėtros ir energetikos projektų palaikymo struktūros kūrimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naujos infrastruktūros priežiūros kompetencijos, FTE rolės ir procesai <p>KULTŪRINĖS INICIATYVOS</p> <p>Organizacinės kultūros pokyčiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sukurti į klientus orientuoto prekės ženklo pažadą - Pradėti į klientus orientuotos kultūros vystymo iniciatyvas ir palaikyti skaitmeninės transformacijos pastangas ugdamas kompetencijas, vertybes ir mąstyseną - Vystyti ir stiprinti partnerystę grindžiamus elgesio ir veiklos principus - Vystyti ambicingą tikslų nustatymo ir grįžtamojo ryšio kultūrą, skirtą lyderystės ugdymui. <p>MOKYMAS IR PLĖTRA</p> <p>Darbuotojų augimas ir tobulėjimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palrėžti vidaus karjeros atvejus. - Skaitinti darbuotojų augimą. - Pasiekti 43 mokymo valandas vienam darbuotojui 2024 m. (+10%, palyginti su 2023 m.). <p>Mokymų duomenys ir įvedimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Įdiegti mokymo duomenų valdymo skydą „Power BI“. - Duomenų perkėlimas į verslo planą, valymas ir sistemos sąranka. - Pagerinti ir užtikrinti efektyvų naujų darbuotojų įvedimo procesą. 	<p>DARBUOTOJŲ PRIVILEGIJŲ IR GEROVĖ</p> <p>Darbuotojų vertės pasiūlymas (nuo 2025 m.):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skirti dėmesį fizinei, emocinei, finansinei ir profesinei gerovei. - Siekti pripažinimo ir apdovanojimų darbuotojų gerovės srityje. <p>Nauji vidiniai kanalai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paleisti vidinę privilegijų svetainę, kuri veiktų kaip centralizuotas darbuotojų privilegijų išteklius. <p>Partnerystė su Krizių valdymo centru:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Įgyvendinti emocinės gerovės palaikymo ir krizių įveikimo mokymus; mokymai LTOU krizių valdymo centro (ESOC) nariams. - Dalyvauti krizių simuliacijose. - Pristatyti mobiliojo psichologo paslaugas darbuotojams. <p>SVEIKATA IR SAUGA</p> <p>AAP sekimas ir saugos procesas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Įdiegti veiksmingą asmeninių apsaugos priemonių (AAP) sekimo sistemą. - Pakeisti procesą į vieną supaprastintą sistemą. <p>Sauga ir mokymas darbo vietoje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proaktyviai užtikrinti saugią ir sveiką aplinką visiems darbuotojams. - Suteikti žinių ir mokymų apie saugą darbo vietoje. <p>Saugos tikslai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iki 2025 m. pasiekti, kad darbo vietoje neįvyktų nė vieno nelaimingo atsitikimo 	<p>ĮVAIROVĖ, LYGYBĖ IR ĮTRAUKTIS (DEI)</p> <p>Partnerystė ir įtrauktis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bendradarbiauti su tokiais organizacijomis kaip SOPA siekiant remti specialiųjų poreikių turinčius asmenis. - Remti kultūrinę transformaciją siekiant įtraukties. <p>Lygios galimybės ir įtraukios privilegijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Užtikrinti lygias galimybes darbo vietoje žmonėms, turintiems individualių poreikių, siekiant 5% kvotos (2023–2028). - Įtraukios privilegijos nuo 2025 m.
--	--	---

Pagrindiniai skaitmeninės transformacijos pokyčiai

SKAITMENINIMAS IR AUTOMATIZAVIMAS

Pralaidumo didinimas skaitmenizuojant keleivių aptamavimo procesus:

- Pateiktiant naujas technologijas padidinti VNO pralaidumą iki 8 mln. keleivių per metus, 2400 kel/h T4 iki 2025 m. ir T5 2028 m.
- Pateiktiant naujas technologijas (KUN rekonstrukcija) padidinti KUN pralaidumą iki 2 mln. keleivių per metus, 800 kel/h iki 2025 m.

Verslo procesų automatizavimas:

- Administracinių funkcijų automatizavimas, LTOU operacijų valdymas ir operacijų valdymo centro diegimas
- Aviacijos saugumo didinimas diegiant skaitmeninius sprendimus
- Turto valdymo efektyvumo didinimas
- DWH, BI ir DI sprendimų kūrimas

Sklandžios oro uosto veiklos užtikrinimas:

- Pasenusių ir nepatikimų technologijų pakeitimas
- Technologinių sprendimų, skirtų „kelių oro uostų“ veiklai, diegimas.

VEIKLOS IR PROJEKTŲ TĘSTINUMAS

Poprojektinės technologijų plėtros užtikrinimas:

- Naujos produktų savininkų grupės, atsakingos už poprojektinių technologijų plėtrą ir technologijų gyvavimo ciklo pratęsimą, pristatymas
- Ilgalaikių veiklos, finansų, administracinių, saugumo ir techninės priežiūros technologijų planų parengimas

IT infrastruktūros ir kompetencijos konsolidavimas:

- Visų skylių IT sistemų centralizavimas, serverių ir tinklo infrastruktūros valdymo suvienodinimas
- Dėmesio sutelkimas į darbuotojų IT kompetencijos ugdymą

KIBERNETINIO SAUGUMO GEBĖJIMŲ PLĖTOJIMAS

Kibernetinio saugumo užtikrinimas:

- Kibernetinio saugumo operacijų centro kūrimas
- Papildomo ypatingos svarbos informacijos infrastruktūros kibernetinio saugumo (YSII) sukūrimas
- Mobilųjų įrenginių stebėsenos ir kontrolės diegimas

PROAKTYVAUS REAGAVIMO GEBĖJIMŲ ĮGYVENDINIMAS

Proaktyvus reagavimas ir prevencija palyginti su reaguojimu į gedimus:

- Naudojama tik gamintojo palaikoma įranga
- IT paslaugų kokybės ir valdymo gerinimas bei IT brandos lygio kėlimas, investicijos į darbuotojų mokymą ir švietimą
- IT sistemų stebėsenos realiuoju laiku įgalinimas ir prognozuojamosios techninės priežiūros naudojant duomenų analizę diegimas;
- IT sistemų dubliavimo ir spartaus atkūrimo užtikrinimas

5. STRATEGINĖS SRITYS, TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR RODIKLIAI

Strateginis tikslas/uždaviniai	Rodiklis	2022F	2023F	2024L	2025P	2026P	2027P	2028P	Lyginamasis rodiklio svoris	Atsakingas už tikslo/uždavinio įgyvendinimą
Tikslas. Užtikrinti savalaikį infrastruktūros projekto diegimą	Sukurtas infrastruktūros pralaidumas aptarnaujamam išvykstančių keleivių skaičiui per valandą	VNO - 1050;	VNO - 1050;	VNO - 1050;	VNO - 2400;	VNO - 2400;	VNO - 2400;	VNO - 2400;	34%	Operacijų departamento direktorius
		KUN - 540	KUN - 720	KUN - 720	KUN - 1100	KUN - 1100	KUN - 1100	KUN - 1100	33%	Operacijų departamento direktorius
	Sukurtas VNO infrastruktūros pralaidumas aptarnaujamam atvykstančių keleivių skaičiui per valandą (T5)	VNO - 800;	VNO - 800;	VNO - 800;	VNO - 980;	VNO - 980;	VNO - 980;	VNO - 2400;	33%	Operacijų departamento direktorius
Uždavinys. Puoselėti patrauklią verslo aplinką	Komercinių patalpų užimtumo lygis, % visuose oro uostuose	VNO - 84, KUN - 97, PLQ - 96	VNO - 75, KUN - 92, PLQ - 84	VNO - 78, KUN - 93, PLQ - 95	VNO - 80, KUN - 90, PLQ - 95	VNO - 80, KUN - 93, PLQ - 95	VNO - 82, KUN - 95, PLQ - 95	VNO - 85, KUN - 80, PLQ - 95	VNO - 34%, KUN - 33%, PLQ - 33%	Komercijos departamento direktorius
Uždavinys. Koordinuoti verslo ir infrastruktūros plėtrą	Capex, mln. Eur			68	58,5	41,5	32,4	51,6	100%	Plėtros departamento direktorius
Uždavinys. Stiprinti svarbiausias kompetencijas ir plėsti žmogiškuosius išteklius	Savaroniška darbuotojų kaita, %	8,47	≤15	≤15	≤15	≤15	≤15	≤15	100%	Personalo ir administravimo skyriaus vadovas
Tikslas. Strategiškai išplėsti skrydžių maršrutus	Keleivių skaičius, mln.	5,3	6	≥6,4	≥6,8	≥7,2	≥7,5	≥7,9	100%	Skrydžių vystymo skyriaus vadovas
Uždavinys. Taikyti, pritaikyti ir diversifikuoti rizikos pasidalinimo partnerystės modelį	Connectivity index, šalies vieta reitinge	95	95	94	93	91	89	85	100%	Skrydžių vystymo skyriaus vadovas
Uždavinys. Peržiūrėti esamų kontraktų sąlygas ir persvarstyti būsimą kainodaros strategiją	Aviacinės pajamos, mln.	26,6	39,2	42,1	46	48,3	50,6	53	100%	Skrydžių vystymo skyriaus vadovas
Uždavinys. Koordinuoti maršrutų plėtrą ir poreikio generavimą kartu su svarbiausiais strateginiais partneriais	Aptarnauti valstybės prioritetiniai maršrutai %		70%	70%	78%	81%	85%	90%	100%	Skrydžių vystymo skyriaus vadovas

Tikslas. Įgyvendinti projektus, generuojančius ne aviacines pajamas	Koreguota EBITDA, mln. Eur	15,4	21	≥19	≥21	≥23	≥24	≥25	100%	Finansų departamento direktorius
Uždavinys. Padidinti keleiviui tenkančias neaviacines pajamas EUR/kel	Keleiviui tenkančios neaviacinės pajamos EUR/kel			3,34	3,31	3,51	3,93	4,24	100%	Komercijos departamento direktorius
Uždavinys. Aktyviai valdyti išorės investicijas ir ryšius su investuotojais	Grynosios metinės skolos ir koreguotos EBITDA santykis	≤5,5	≤5,5	≤5,5	≤5,5	≤5,5	≤5,5	≤5,5	100%	Finansų departamento direktorius
Uždavinys. Užtikrinti grąžą akcininkui	Dividendų proc. nuo paskirstytino pelno				≥70proc.	≥70proc.	≥70proc.	≥70proc.	100%	Finansų departamento direktorius
Uždavinys. Atverti naujus pajamų srautus padidinus MRO ir Cargo pajėgumus	Aviacinių ir neaviacinių pajamų santykis bendroje pajamų struktūroje, %	59/41	66/34	65/35	66/34	66/34	63/37	61/39	100%	Komercijos departamento direktorius
Tikslas. Pagerinti keleivių patirtį	Lojalių keleivių rodiklis (NPS), %	72	≥58	≥62	≥63	≥65	≥66	≥68	100%	Komercijos departamento direktorius
Uždavinys. Padidinti partnerių pasitenkinimo reitingą	Partnerių pasitenkinimo indeksas („vyksta sklandus bendradarbiavimas, 5-balėje skalėje 4 ir 5 įvertinimai)	81	76	79	77	80	80	80	100%	Komercijos departamento direktorius
Uždavinys. Pasiiekti ACI pasaulio klientų patirties akreditacijos III lygį	ACI pasaulio klientų patirties akreditacijos lygis			I	II	II	II	III	100%	Komercijos departamento direktorius
Uždavinys. Gerinti darbuotojų darbo patirtį	Darbuotojų įsitraukimo indeksas, %	67	65	67	65	65	65	65	100%	Personalo ir administravimo skyriaus vadovas
Uždavinys. Sutrumpinti laukimo laiką patikros punktuose	Laukimo laikas patikros punktuose, min.			20	20	17	14	10	100%	Saugos ir saugumo departamento direktorius
Tikslas. Didinti infrastruktūros atsparumą ir atkuriamumą (aviacijos saugumo užtikrinimas)	ALoSec, %	83,33	≥82,95	≥83,95	≥84,95	≥85,95	≥87	≥88	100%	Saugos ir saugumo departamento direktorius
Uždavinys. Didinti infrastruktūros atsparumą ir atkuriamumą (aerodromo saugos reikalavimų užtikrinimas)	ALoSP, %	88,03	≥87,17	≥88,17	≥89,17	≥90,17	≥91	≥92	100%	Saugos ir saugumo departamento direktorius

Uždavinys. Užtikrinti darbuotojų mokymą ir kompetencijas	EASA/ICAO pilnos atitikties mokymo programa ir 100 proc. apmokyty ir įvertintos kvalifikacijos skrydžių / aviacijos saugumo darbuotojų (įgyvendinimo planas, %)				100	100	100	100	100%	Saugos ir saugumo departamento direktorius
Uždavinys. Dronų aptikimo sprendimas, apimantis 100 proc. jautrios oro uostų infrastruktūros, iki 2028 Q4	Įgyvendinimas pagal planą, proc.				100	100	100	100	100%	Saugos ir saugumo departamento direktorius
Uždavinys. Sugedusio orlaivio pašalinimo galimybės pilna C kategorija (įranga + išmokytas personalas)	Įgyvendinimas pagal planą, proc.				100	100	100	100	100%	Saugos ir saugumo departamento direktorius
Tikslas. Užtikrinti išmetamo anglies dioksido kiekio sumažėjimą palyginti su pirmuoju matavimu	Išmetamo anglies dioksido kiekio sumažėjimas palyginti su pirmuoju matavimu			VNO 48%; KUN 65%; PLQ 60%	VNO 59%; KUN 69%; PLQ 64%	VNO 71%; KUN 74%; PLQ 68%	VNO 82%; KUN 78%; PLQ 72%	VNO – 93%, KUN – 82%, PLQ – 76%	VNO - 34% KUN - 33% PLQ - 33%	Saugos ir saugumo departamento direktorius
Įgyvendinti atitiktį Europos tvarumo atskaitomybės standartams (ESRS)	Atitikimas ESRS, proc.			-	100	100	100	100	100%	Finansų departamento direktorius
Išlaikyti atitiktį gerosios valdysenos indeksui	Gerosios valdysenos indeksas (VKC vertinimas)	A	A+	A+	A+	A+	A+	A+	100%	Finansų departamento direktorius

6. FINANSINĖS PROGNOZĖS

LTOU finansinės prognozės 2025–2028 m. sudarytos atsižvelgiant į:

- Istorinius finansinius duomenis ir jų pokyčių tendencijas;
- Ekonominės raidos prognozes ir tendencijas (Lietuvos banko, LR finansų ministerijos, Europos centrinio banko prognozės);
- Aviacinės ir neaviacinės veiklos įtaką, kuria vadovaujantis prognozuojami įmonės veiklos rodikliai;
- Pajamų ir sąnaudų struktūrą bei jų apimtis;
- Įmonės infrastruktūros būklę ir jos plėtros poreikius (sudaromas investicijų planas);
- Įmonės turimus išteklius, prisiimtus įsipareigojimus, prognozuojamus balansinius pokyčius, išorinio finansavimo šaltinių poreikį;
- Efektyvumo ir ekonomiškumo principus.

Pateiktas scenarijus sudarytas įvertinus būsimus keleivių srautus bei vidines prielaidas. 2025 m. numatomas EBITDA augimas, nors dėl vykdomų rekonstrukcijų mažiau augs LTOU komercinės pajamos. Taip pat numatomas darbo užmokesčių sąnaudų augimas dėl atlygio suvienodinimo su rinka bei papildomų naujų etatų aviacijos saugumo veikloje.

PAJAMŲ PROGNOZĖ

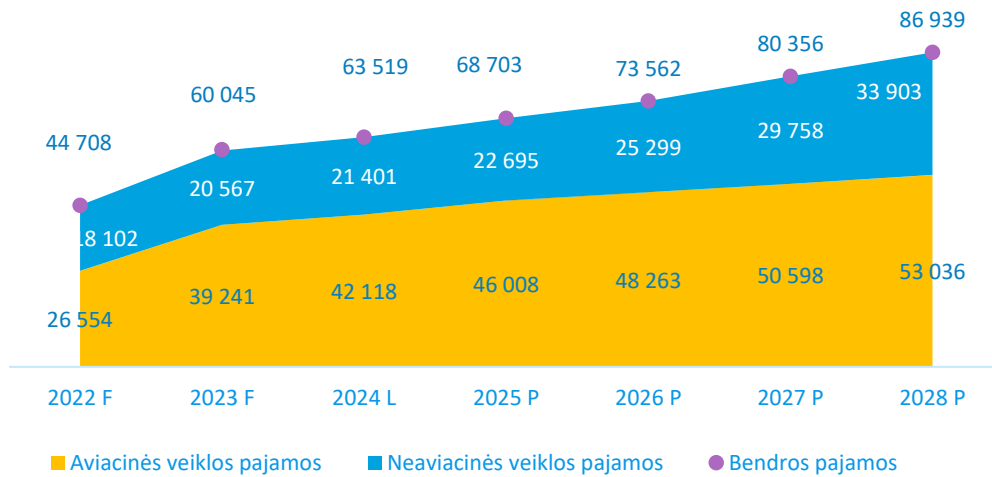
LTOU pajamų prognozės 2025–2028 m. sudarytos laikantis šių prielaidų:

- Prognozuojamas 6proc. keleivių augimas;
- Įvertinti tarptautinių aviacijos organizacijų projekcijų scenarijai;
- Įvertinta geopolitinės situacijos, aukštos infliacijos ir galimos recesijos įtaka srautams;
- analizuoti oro bendrovių prognozuojami atsigavimo scenarijai, tvarkaraščiai, pardavimų informacija ir planai, LTOU istorinė informacija – paklausą ir pasiūlą lemiantys veiksniai, tarpusavio koreliacija ir planai;
- Įvertintos Lietuvos verslo, turizmo ir už užsienio investicijų pritraukimą atsakingų suinteresuotųjų šalių prognozės, lemiančios keliavimo paklausą.

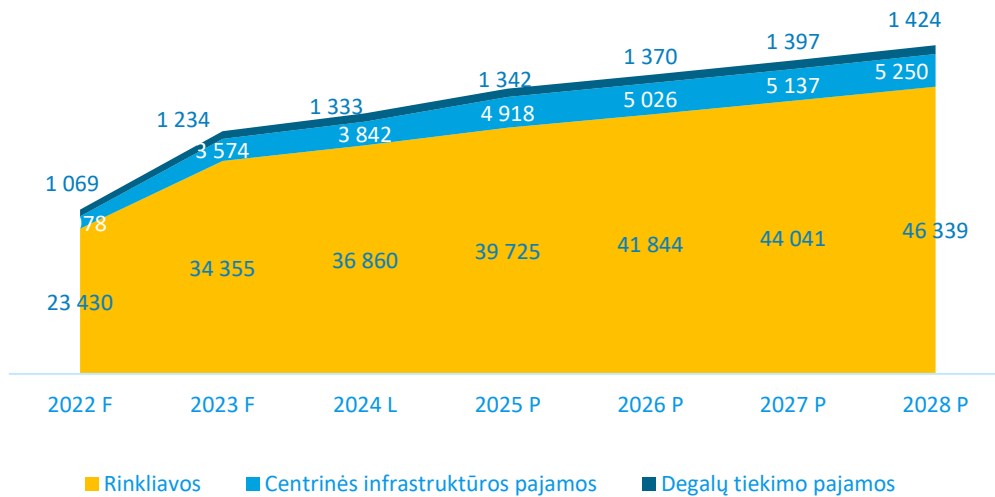
Pagrindiniai 2025 m. veiksmai, nukreipti į neaviacinę veiklą:

- Atsilaisvinusios infrastruktūros komercializavimas;
- Naujų partnerių paieška, konkursų organizavimas, sutarčių pasirašymas.

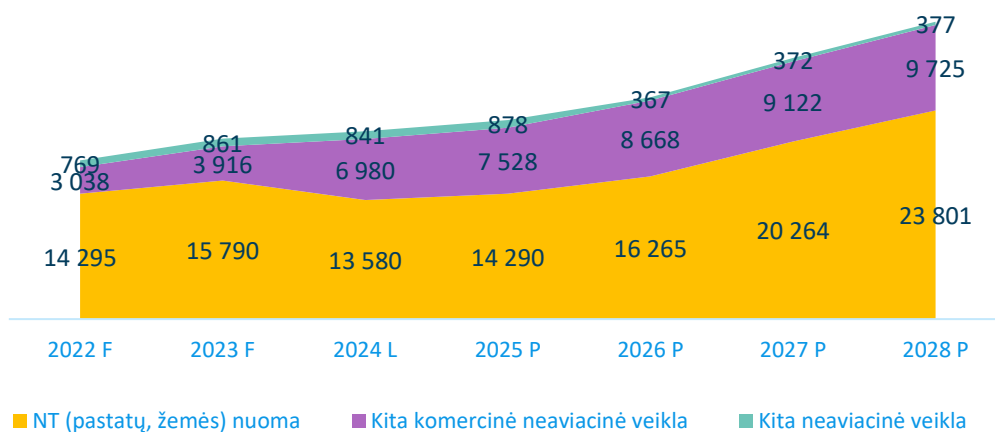
LTOU konsoliduotos pajamos 2022–2028 m., tūkst. Eur



LTOU konsoliduotos aviacinės veiklos pajamos 2022–2028 m., tūkst. Eur



LTOU konsoliduotos neaviacinės veiklos pajamos 2022–2028 m., tūkst. Eur

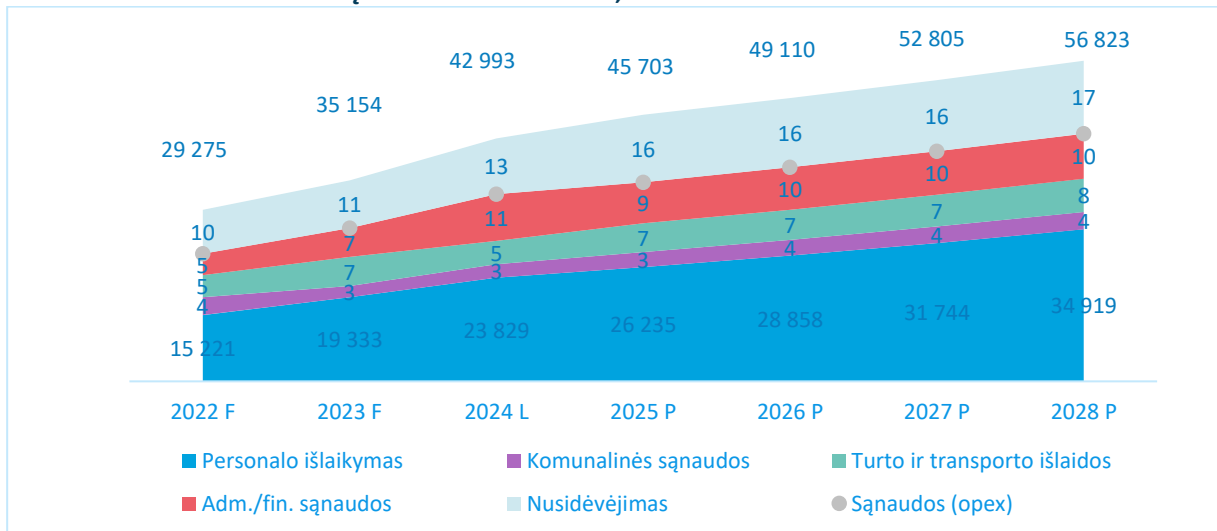


SĄNAUDŲ PROGNOZĖ

LTOU sąnaudų prognozės 2025–2028 m. sudarytos laikantis šių prielaidų:

- įvertintas būtinausių veiklų sąnaudų padidėjimas, atsižvelgiant į prognozuojamą infliacijos lygį, rinkos kainų, darbo užmokesčio pokyčius 2025-2028 m. laikotarpiu;
- įvertintas energetikos išteklių kainų pokytis rinkoje;
- numatytas energetinių išteklių įmonėje valdymo planas;
- įvertintas poreikis pritraukti ir išlaikyti talentus organizacijoje, pasiūlant konkurencingesnes darbo sąlygas;
- įvertintas papildomas sąnaudų poreikis siekiant užtikrinti privalomus reikalavimus;
- įvertinti papildomi priežiūros darbai siekiant išvengti galimų incidentų dėl infrastruktūros kritinės būklės;
- įvertintos sąnaudų optimizavimo galimybės siekiant didinti infrastruktūros panaudojimo ir veiklos organizavimo efektyvumą.

LTOU konsoliduotos veiklos sąnaudos 2022–2028 m., tūkst. Eur



VEIKLOS REZULTATAI

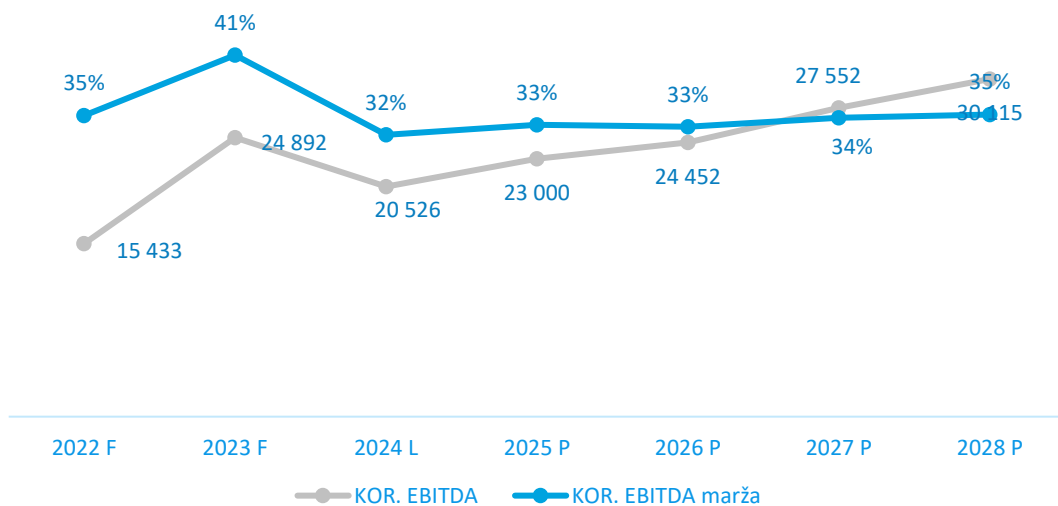
Planuojama, jog 2025 m. keleivių skaičius augs iki 6,8 mln. ir leis tikėtis didesnės koreguotos EBITDA nei 2024 m – 22 mln. Eur.

Įvedamas koreguotos EBITDA rodiklis, kuris eliminuoja vienkartinius, nereguliuojamus įvykius, kurie iškraipia pagrindinės veiklos pelningumo vaizdą bei galimybę lygintis su praėjusiais periodais. LTOU atveju į jį netraukiami rizikos pasidalijimo modelio mokėjimai, kurie nėra tiesiogiai susiję su pagrindine įmonės veikla.

Augant infliacijai, darbo užmokesčiui, keičiantis tiekimo grandinėms, svyruojant energetikos kainoms, ženkliai auga įmonės fiksuoti kaštai. Vis tik įmonė rado būdų kaip subalansuoti situaciją: 2023-2024 m. įgyvendino energijos taupymo planus, pradėjo investuoti į alternatyvių energetikos šaltinių diegimą ir atliko kitus veiksmus, kad veikla taptų efektyvesnė.

Pagal dabartines prognozes, 2025-2028 m. sąnaudų augimas planuojamas atsižvelgiant į infliacijos bei darbo užmokesčio augimą, o pajamų augimas bus nuosaikesnis nei 2023-2024 m., todėl numatomas nuosaikus ir EBITDA augimas.

LTOU KOREGUOTA EBITDA 2022–2028 m.



LTOU konsoliduota pelno (nuostolių) ataskaita 2023–2028 m., tūkst. Eur

	2023 F	2024 L	2025 P	2026 P	2027 P	2028 P
Pajamos	60 046	63 519	68 703	73 562	80 356	86 939
Aviacinės veiklos pajamos	39 240	42 118	46 008	48 263	50 598	53 036
Neaviacinės veiklos pajamos	20 569	21 401	22 695	25 299	29 758	33 903
Veiklos sąnaudos	35 154	42 993	45 703	49 110	52 805	56 823
Koreguota EBITDA	24 892	20 526	23 000	24 452	27 552	30 115
Koreguotos EBITDA marža	41%	32%	33%	33%	34%	35%
Rizikos pasidalijimo modelio sąnaudos		4 622	4 845	3 955	2 904	1 842
Nekoreguota EBITDA		15 904	18 155	20 497	24 648	28 273
Nekoreguotos EBITDA marža		25%	26%	28%	31%	33%
Nusidėvėjimas	10 996	13 080	15 509	15 928	16 342	16 767
Finansinės ir kitos sąnaudos	2 500	-706	2 854	2 931	3 007	3 086
Grynasis pelnas	5 475	3 869	-208	1 639	5 298	8 421

LTOU prognozuojama 2023–2028 m. balansinė ataskaita, tūkst. Eur

	2023 F	2024 L	2025 P	2026 P	2027 P	2028 P
ILGALAIKIS TURTAS	312 712	358 386	403 237	430 461	448 306	485 929
TRUMPALAIKIS TURTAS	35 337	33 183	19 825	19 544	18 961	19 397
TURTO IŠ VISO:	348 049	391 568	423 062	450 006	467 266	505 325
NUOSAVAS KAPITALAS	161 959	174 476	174 339	180 978	189 884	199 066
DOTACIJOS	106 632	113 662	117 175	117 175	117 175	117 175
MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	79 458	103 430	131 549	151 853	160 208	189 085
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	348 049	391 568	423 062	450 005	467 267	505 326

LTOU prognozuojama 2025–2028 m. pinigų srautų ataskaita, tūkst. Eur

	2025 P	2026 P	2027 P	2028 P
Pinigų likutis periodo pradžioje	22 261	8 903	8 623	8 039
Pagrindinė veikla	23 841	20 498	24 648	28 274
Pelno įmoka/dividendai*	-2 539	0	-1 393	-4 239
Investicinė veikla	-58 560	-41 545	-32 448	-51 597
Valstybės biudžeto lėšos /ES lėšos	3 513	0	0	0
Kapitalo didinimas	0	5 000	5 000	5 000
Gautos paskolos	36 000	31 132	21 105	43 903
Paskolų grąžinimas ir aptarnavimas	-7 882	-10 827	-12 751	-15 026
Rizikos pasidalijimo modelio įmokos	-4 845	-3 955	-2 904	-1 842
Sumokėtos palūkanos	-2 885	-4 538	-4 746	-5 878
Kita finansinė veikla	0	0	0	0
Pinigų likutis periodo pabaigoje	8 903	8 623	8 039	8 475

* planuojama imtis priemonių siekiant pelno įmoką/dividendus reinvestuoti į strateginius projektus

INVESTICIJOS IR JŲ FINANSAVIMO ŠALTINIAI

2022 m. buvo atnaujinta LTOU Investicijų vertinimo politika, kuria nustatomi pagrindiniai principai, kaip atrinkti ir vertinti investicijas, kad jos atitiktų strateginį veiklos planą.

LTOU projektai skirstomi į:

- **Ne investicinius, veiklos užtikrinimo projektus** kurie būtini veiklos tęstinumui užtikrinti bei reikalavimams atitikti;
- **Komercinius–investicinius**, skirtus neaviacinių paslaugų plėtrai ir naujų paslaugų kūrimui.

2025–2028 m. laikotarpiu investicijos bus atliekamos laikantis šių principų:

- Investicijų atsiperkamumas vertinamas pagal kaštų naudos analizę;
- Investicijų atsiperkamumo trukmė 7–10 metų;
- Būtinybė atitikti skrydžių saugos ir aviacijos saugumo reikalavimus;
- Savalaikė ir tinkama reakcija į rinkos pokyčius bei atsirandančias galimybes;
- siekis mažinti neigiamą poveikį aplinkai, tausoti išteklius (atsinaujinančių energijos šaltinių plėtra oro uostuose);
- Turimos infrastruktūros išnaudojimas komercinių paslaugų plėtrai;
- Tolimesnės įmonės veiklos plėtra;
- Keleivių patirties gerinimas ir pasitenkinimo didinimas.

Planuojame investicijas, kad pasiektume šių tikslų:

- Esamos infrastruktūros efektyvus išnaudojimas, sutelkiant dėmesį į paslaugos kokybės gerinimą: keleivių terminalų perplanavimo darbai, pritaikant juos keleivių besikeičiantiems poreikiams.
- Aviacijos saugumo kokybės ir aptarnavimo greičio didinimas: įdiegiama nauja bagažo apdorojimo sistema, įsigyjama naujesnės kartos tikrinimo įranga (keleivių ir bagažo).
- Aerodromų plėtra užtikrinant saugą bei pritaikant dvigubos paskirties tikslams.
- LTOU veiklos sąnaudų mažinimas: atsinaujinančių energijos šaltinių plėtra; diegiamos informacinės technologijos ir kt.
- Neaviacinių paslaugų pasiūlos plėtra, plečiant komercinius plotus, didinant automobilių stovėjimo vietų skaičių ir kt.
- Oro uostų pritaikymas individualių poreikių turintiems keleiviams: patenkintų specialiosios pagalbos paslaugomis keleivių daugiau nei 95 proc. Tai įgyvendinama planuojant tokią infrastruktūrą, kuri būtų pritaikyta individualių poreikių turintiems keleiviams, apmokomi darbuotojai, taip pat bendraujama su įvairiomis neįgaliųjų organizacijomis.

LTOU veikia Investicinis komitetas (IK), kurio pagrindinis uždavinys apdairiai ir kolegialiai valdyti bendrovės turtą, pritraukiant reikiamas kompetencijas, reikalingas priimti gerai išanalizuotus investicinius sprendimus, atsižvelgiant į įmonės tikslus ir strategiją. IK tvirtina investicijas į turtą (CAPEX) – kai planuojamos investicijos yra daugiau nei 50 tūkst. Eur be PVM.

LTOU 2025-2028 m. planuojamos investicijos ir jų finansavimo šaltiniai, tūkst. Eur

Investicijos	2025 P	2026 P	2027 P	2028 P
Investicinė veikla (Capex)	58 540	41 545	32 448	51 597
ES Dotacijos, VB lėšos	9 739	0	0	0

Gautos paskolos	40 000	31 132	21 105	43 903
Nuosavos lėšos	12 801	10 413	11 343	7 694

7. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Strateginio veiklos plano stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolat kontroliuoti LTOU strateginių tikslų pažangą ir užtikrinti, kad įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimi vietoje ir laiku.

Strategijos įgyvendinimo ir priežiūros procesą sudaro:

1. Ketverių metų strateginio veiklos plano parengimas ir įgyvendinimas;
2. Metinių biudžetų parengimas ir įgyvendinimas;
3. Mėnesinių, ketvirtinių ir metinių rezultatų peržiūra ir aptarimas;
4. Strateginio plano tikslinimas ir atnaujinimas.

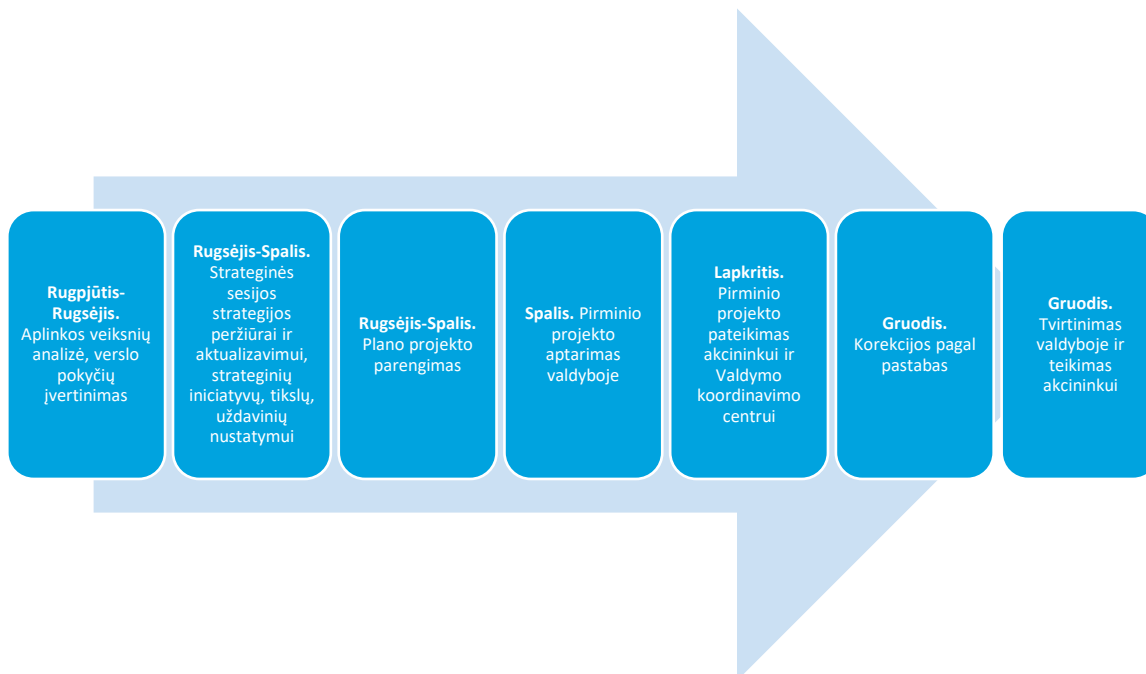
Strateginiame veiklos plane apibrėžiama LTOU vystymosi kryptis, pagrindiniai KPI, taip pat papildomų rodiklių atskirų struktūrinių vienetų veiklos vertinimai. Papildomi rodikliai nustatomi įmonės darbuotojų sutarimu.

LTOU strateginį planą, biudžetą, KPI tvirtina įmonės valdyba. Veiklos plano, biudžeto, KPI įgyvendinimas pristatomas valdybai ne rečiau kaip kas ketvirtį.

Plano įgyvendinimas stebimas kiekvieną mėnesį, pristatomos ir aptariamoms rezultatų ataskaitos. Kas mėnesį vykdoma ir biudžeto vykdymo kontrolė.

Strateginis planas išsamiai atnaujinamas ir tvirtinamas vieną kartą per metus 4-erių metų laikotarpiui. Rengiant ir įgyvendinant strategiją tiesiogiai dalyvauja kiekvienas įmonės struktūrinis padalinys.

Strateginio planavimo proceso schema



8. PRIEDAI

Priedai, pateikiami elektroniniu formatu

1. Įmonės prognozuojamos pajamos (FP-1)
2. Įmonės prognozuojamos sąnaudos (FP-2)
3. Įmonės prognozuojama pelno (nuostolių) ataskaita (FP-3)
4. Įmonės prognozuojamos investicijos ir jų finansavimo šaltiniai (FP-4)
5. Įmonės prognozuojami įsipareigojimai finansinėms institucijoms (FP-5)
6. Įmonės prognozuojama balansinė ataskaita (FP-6)
7. Įmonės prognozuojami suvestiniai finansiniai rodikliai (FP-7)
8. Įmonės 2025 m. turto įsigijimo ir skolinimosi planas (FP-8)
9. Įmonės pinigų srautų ataskaita (FP-9)

Kiti priedai

10. Santrumpos ir terminai
11. Skrydžių ir keleivių prognozės pagal filialus
12. LTOU organizacinė struktūra

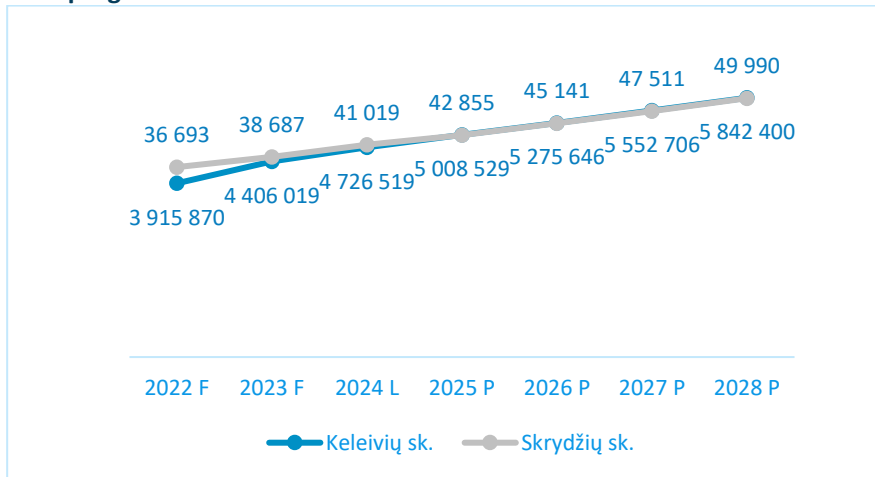
SANTRUMPOS IR TERMINAI

AB	Akcinė bendrovė
ACI	Tarptautinė oro uostų taryba
BVP	Bendrasis vidaus produktas
EBITDA	Pelnas prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą bei amortizaciją
EBPO	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
EP	Europos Parlamentas
ES	Europos Sąjunga
GH	Antžeminio aptarnavimo paslaugos
IATA	Tarptautinė oro transporto asociacija
ICAO	Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija
IT	Informacinės technologijos
KAS	Klientų aptarnavimo standartas
KPI	Veiklos matavimo rodiklis
KTT	Kilimo-tūpimo takas
KUN	AB Lietuvos oro uostų Kauno filialas
LCC	Žemų sąnaudų modelio oro linijų bendrovės
LTOU	AB Lietuvos oro uostai
LR	Lietuvos Respublika
LSA	Labai svarbūs asmenys
OECD	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
PAV	Poveikio aplinkai vertinimas
PLQ	AB Lietuvos oro uostų Palangos filialas
RDF	Maršrutų plėtros fondas
RJA	Riboto judėjimo asmenys
SSGG	Organizacijos stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės
TKA	Transporto kompetencijų agentūra
VNO	AB Lietuvos oro uostų Vilniaus filialas
VVĮ	Valstybės valdomos įmonės

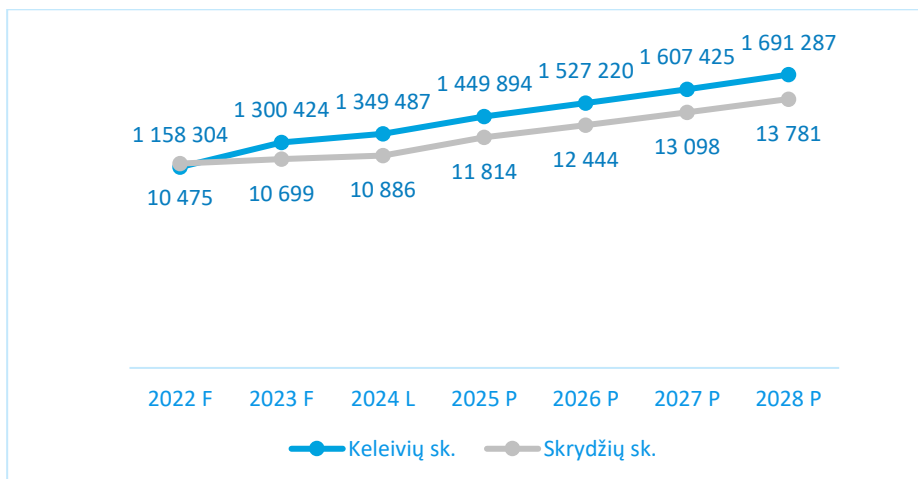
11 PRIEDAS

SKRYDŽIŲ IR KELEIVIŲ PROGNOZĖS PAGAL FILIALUS

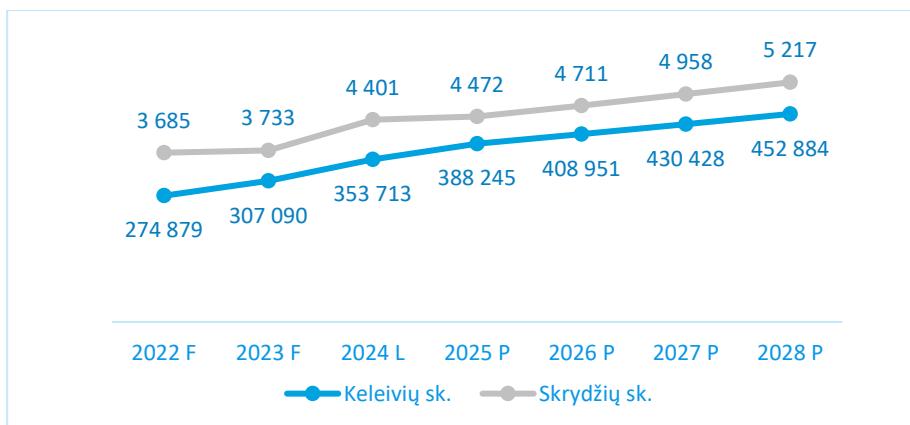
VNO prognozė



KUN prognozė



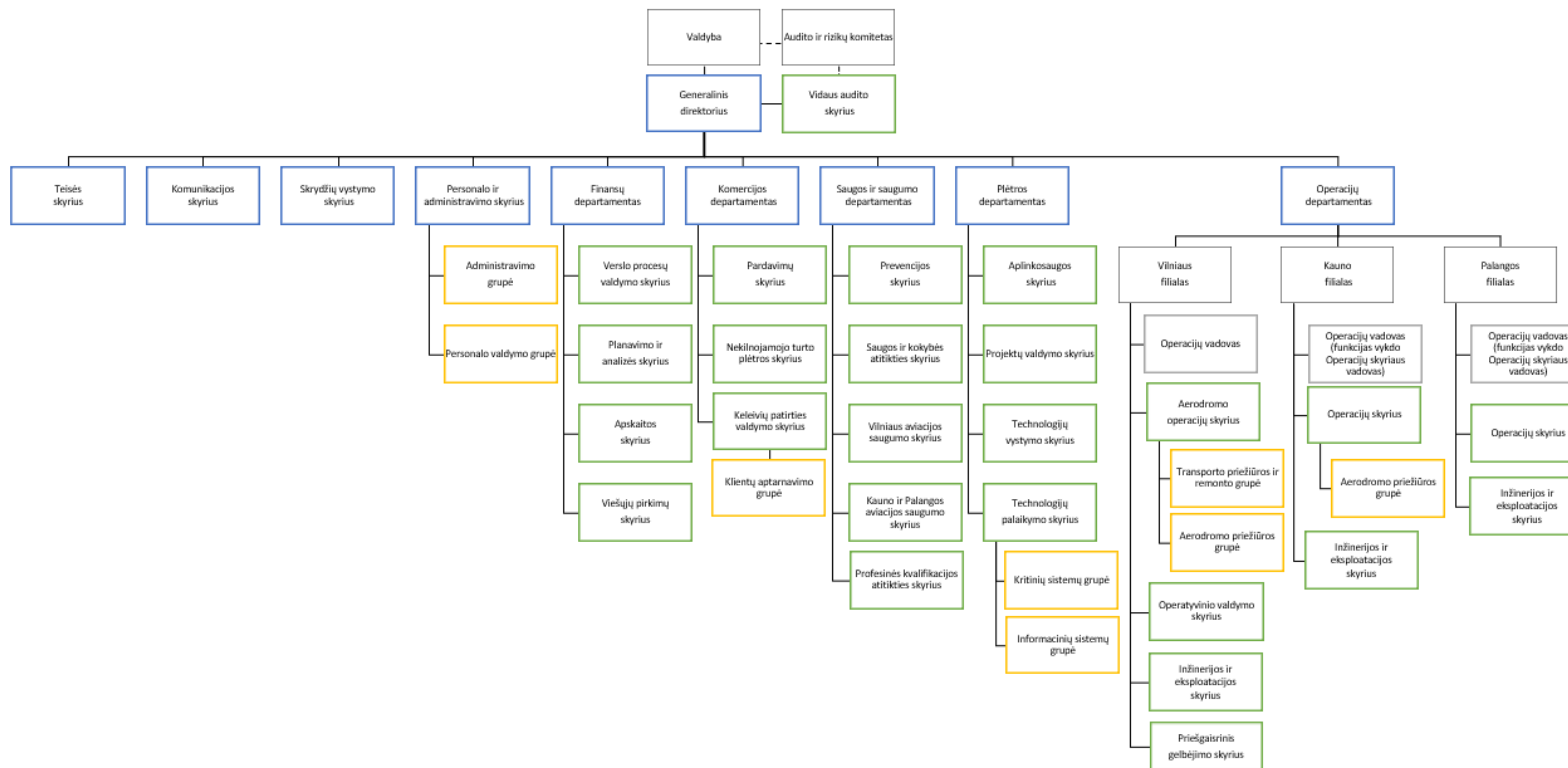
PLQ prognozė



LIETUVOS ORO UOSTŲ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

Akcinės bendrovės Lietuvos oro uostai valdymo struktūra

PATVIRTINTA:
AB Lietuvos oro uostai
2024 m. kovo d. valdybos
nutarimu Nr. ~~2024-03-01~~
GALIOJA NUO 2024-04-01



Vidaus audito skyrius funkciškai pavaldus Arto komitetui, administraciniu pavaldumu – įmonės generaliniam direktoriui