




EPSOG
ENERGETIKOS EVOLIUCIJA

UAB „EPSO-G“
ĮMONIŲ GRUPĖS
VEIKLOS STRATEGIJA
2017-2021 M.

Turinys

Generalinio direktoriaus žodis	4
Santrauka	6
1. Veiklos aprašas	8
1.1. EPSO-G grupės struktūra	8
1.2. EPSO-G grupės vykdomos veiklos	10
1.3. EPSO-G grupės valdymo principai	13
2. Aplinkos veiksnių analizė	14
2.1. Vidinių veiksnių analizė	14
2.2. Išorinių veiksnių analizė	16
2.3. Aplinkos veiksnių apibendrinimas – SSGG analizė	22
3. Strategija	25
3.1. Misija, vizija ir vertybės	25
3.2. Strateginės kryptys	26
3.3. Strateginiai tikslai ir rodikliai	26
3.4. Strateginiai uždaviniai	29
3.5. Finansiniai tikslai ir uždaviniai	34
3.6. Investicijų ir finansų valdymas	35
4. Rizika ir jos valdymas	35
5. Strategijos įgyvendinimas ir stebėseną	36
Priedai	37
1 priedas. Pavartotos santrumpos	37



2016-ieji energijos
perdavimo sistemos bei
rinkų platformas valdančios
įmonių grupės kūrimo,
valdymo organų formavimo
ir strateginio planavimo
metai



Gerbiami klientai, darbuotojai, akcininkai,

Europos ir Lietuvos energetika sparčiai keičiasi – atsirandantys alternatyvūs tiekimo ir gamybos šaltiniai, naujų technologijų plėtra, geopolitinė situacija ir verslo konkurencingumo iššūkiai lemia naujus poreikius, galimybes ir atsakomybes. 2015 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė pavedė UAB „EPSO-G“ sukurti efektyvią ir skaidriai veikiančią energijos perdavimo sistemas bei rinkų platformas valdančią įmonių grupę, optimizuoti paslaugų teikimą ir vidaus procesų valdymą bei užtikrinti EPSO-G įmonių grupės bendrovėms pavestų Lietuvos valstybei ekonomiškai svarbių ir kitų strateginių projektų įgyvendinimą. Taigi 2016-ieji buvo integruotos įmonių grupės kūrimo, valdymo organų formavimo ir strateginio planavimo metai. Šioje, pirmojoje UAB „EPSO-G“ įmonių grupės strategijoje, nubrėžiančioje svarbiausias įmonių grupės veiklos kryptis 2017-2021 m., išskiriamos keturios pagrindinės kryptys, į kurias telksime savo jėgas: tai tvarus įmonių grupės augimas ir ilgalaikė nauda akcininkams; regioninės veiklos vystymas ir strateginių projektų sėkmės užtikrinimas; efektyvi veikla; kuriančios ir pažangios organizacijos sukūrimas. Šios kryptys apima tikslus, reikalaujančius susitelkimo, atidaus planavimo ir pastangų, nukreiptų į grupės galimybes.

2016 m. pradėjus veikti elektros jungtims su Lenkija ir Švedija, elektros energiją pradėta importuoti iš daugiau šaltinių, sudarytos elektros kainų mažėjimo Lietuvoje prielaidos, gerokai padidėjo tiekimo saugumas. Svarbiausia EPSO-G užduotis artimiausiu metu – sinchronizacija su kontinentinės Europos tinklais (KET) iki 2025 m. Tam, kad Lietuva taptų visaverte Europos elektros sistemos dalyve, turės būti atlikti paruošiamieji darbai – sistemų pertvarkymas, tinklų plėtra, generavimo pajėgumų užtikrinimas, pasiekti susitarimai su regiono partneriais.

Turime puikiai išvystytą gamtinių dujų perdavimo sistemą, o 2015 m. veiklą pradėjęs suskystintųjų gamtinių dujų terminalas sukūrė galimybę pasaulio rinkose dujų įsigyti konkurencinga kaina ir užsitikrinti saugų tiekimą. Kad dujų infrastruktūra būtų išnaudota efektyviai, su kitomis Baltijos šalimis iki 2019 m. pabaigos sukursime regioninę dujų rinką ir išplėsime dujų biržos operatoriaus „GET Baltic“ veiklą. Iki 2021 m. pabaigos su Lenkijos partneriais įgyvendinsime Lenkijos-Lietuvos dujotiekių jungties projektą (GIPL) ir Baltijos šalys bei Suomija taps bendros ES dujų rinkos dalimi.

Energijos išteklių biržos operatorius BALTPPOOL užtikrina skaidrią ir patogią prekybą biokuru. Sieksime, kad sukauptomis žiniomis ir sukurtais produktais pasinaudotų regiono valstybės.

2015-aisiais Europos Komisija pristatė ambicingą planą sukurti Energetikos sąjungą. Joje keliami tikslai – tiekimo saugumas, vieninga energijos rinka, energijos efektyvumas, inovacijos – atsispindi ir UAB „EPSO-G“ įmonių grupės strategijoje. Esame elektros ir dujų perdavimo sistemos operatorių bei energijos išteklių ir dujų biržų įmonių grupė, taigi jaučiame atsakomybę ir įsipareigojimą prisidėti prie ES inicijuotų energetikos pokyčių.

Grupės valdymą užtikrinsime vadovaudamiesi pažangiausiais Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO), Pasaulio banko, NASDAQ korporatyvinio valdymo standartais. Didžiuojamės patyrusiais įmonių grupės darbuotojais bei sėkmingu didelių ir tarptautinių projektų įgyvendinimo patirtimi, tikime, kad šiuolaikiškai valdoma ir naudą valstybei kurianti ateities energetikos grupė įgyvendins ambicingus tikslus ir savo veikla prisidės prie mūsų valstybės bei piliečių gerovės.



„EPSO-G“ generalinis direktorius
Rolandas Zukas

Santrauka

Strategija parengta pagal LR ūkio ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires bei 2015-09-07 Lietuvos Respublikos energetikos ministro įsakymu Nr. 1-212 patvirtintas Valstybės valdomų energetikos sektoriaus įmonių grupės korporatyvinio valdymo gaires, kurios nustato visai įmonių grupei vieningai taikomus korporatyvinio valdymo principus, reglamentuoja įmonių grupės paskirtį, veiklos tikslus, valdymo organizavimo modelį, valdymo struktūrą bei atskaitomybės ir veiklos priežiūros bei kontrolės sistemą.

Strateginio planavimo ir valdymo sistema kuriama panaudojant subalansuotų veiklos rodiklių metodiką (angl. *Balanced Scorecard*). Šio dokumento paskirtis – nustatyti UAB „EPSO-G“ įmonių grupės (toliau – EPSO-G grupė) strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, suformuoti konkrečius matavimo rodiklius, pagal kuriuos bus vertinamas tikslų įgyvendinimas ir veiklos efektyvumas. Dokumentas parengtas išanalizavus ir įvertinus vidinius bei išorinius veiksnius, kurie daro įtaką EPSO-G grupės įmonių veiklai, energetikos sektoriaus tendencijas ir galimas keliamų tikslų įgyvendinimo kliūtis.

Atskirus strategijos elementus sujungia energetikos evoliucijos – kokybinio sektoriaus virsmo, grindžiamo veiklos efektyvumu, energijos tiekimo saugumu, veikiančia energijos vidaus rinka, solidarumu tarp ES valstybių, tvarumu ir konkurencingumu, tema.

Savo strategijoje įvardijame veiklos gerinimo, EPSO-G įmonių grupės bendrovėms pavestų Lietuvos valstybei ekonomiškai svarbių ir kitų strateginių projektų įgyvendinimo galimybes bei norą prisidėti prie Energetikos sąjungos tikslų įgyvendinimo ir siekį aktyviai dalyvauti kuriant ateities energetiką.

Ateities energetika mūsų akimis – integruotos efektyvios energijos perdavimo sistemos, energijos išteklių rinkų platformos ir duomenų mainai, įgalinantys regiono vartotojus laisvai keistis energija, gauti ją geriausia kaina ir visada, kai reikia.

EPSO-G grupės misija – užtikrinti grupei pavestų strateginių Lietuvos energetikos tikslų įgyvendinimą, saugų energijos perdavimo sistemų veikimą, sudaryti sąlygas pasinaudoti efektyviai veikiančios infrastruktūros bei energijos išteklių biržų teikiamomis galimybėmis ir taip prisidėti prie visuomenės gerovės.

EPSO-G grupės vizija – efektyviai veikianti ateities energetikos grupė Lietuvoje ir kitose Baltijos šalyse.

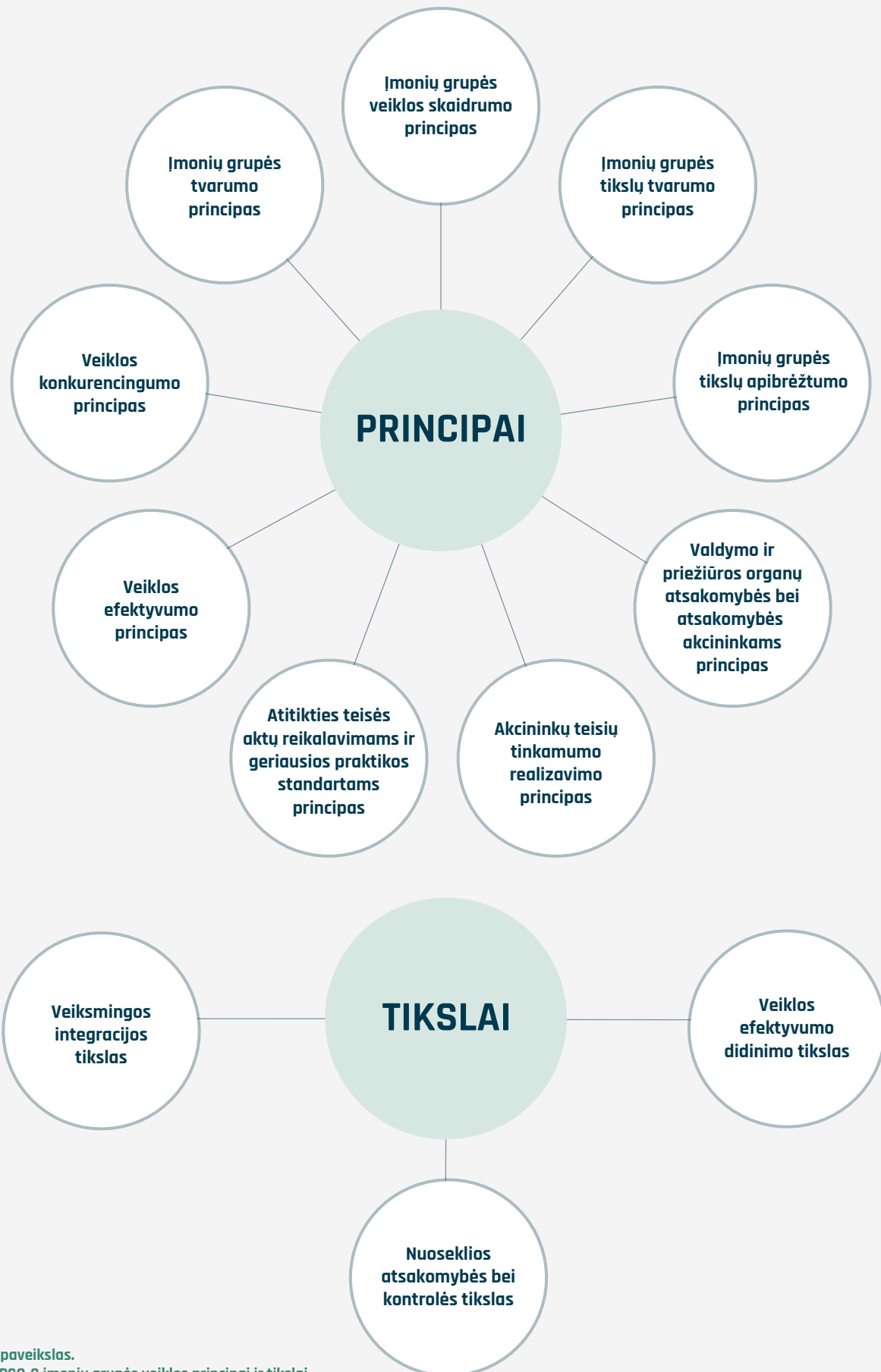
Misijos įgyvendinimą, vizijos siekimą ir visą savo veiklą grindžiame šiomis pamatinėmis vertybėmis: profesionalumu, bendradarbiavimu ir pažanga.

Siekdami tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją ir valstybės keliamus tikslus, 2017–2021 m. didžiausią dėmesį skirsime pagrindinėms keturioms strateginėms kryptims.

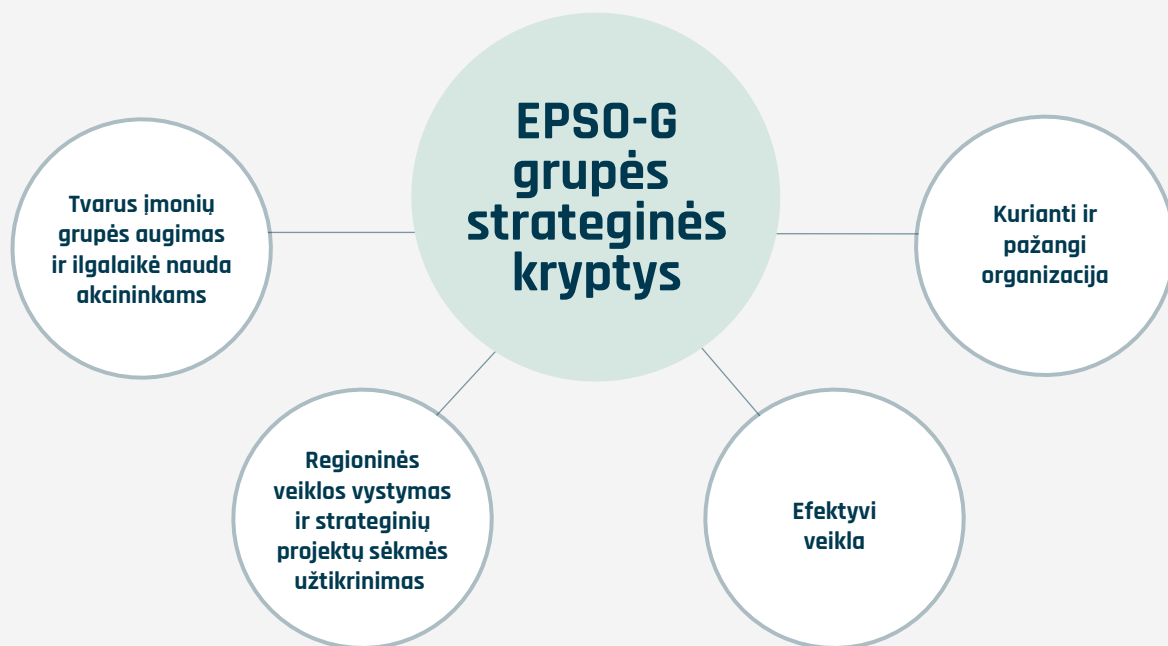
Kiekvienos EPSO-G grupės strateginių kryptių įgyvendinimas remsis numatytais veiksmais, bus atsižvelgta į suformuluotus strateginius tikslus, uždavinius, priemones ir numatytus jų pasiekimo rodiklius.

Įgyvendindami tvaraus įmonių grupės augimo ir ilgalaikės naudos akcininkams užtikrinimo kryptį sieksime nustatyti grąžos ir pelno rodiklių, kritiškai vertinsime grupėje patiriamas veiklos ir valdymo sąnaudas, bendradarbiausime su valstybės institucijomis kuriant darnų energetikos vystymąsi skatinantį ir ekonomiškai pagrįstą reguliavimą. EPSO-G grupės nuosavo kapitalo grąža (ROE) 2017–2021 m. turėtų siekti ne mažiau kaip 6,4 proc., pelnas iki nusidėvėjimo, amortizacijos, palūkanų sąnaudų ir pelno mokesčio (EBITDA) 2021 m. turėtų būti ne mažesnis kaip 70 mln. Eur.

Siekdami sukurti vieningą regioninę dujų rinką, plėsti dujų ir biokuro prekybos platformų geografiją bei vystyti elektros rinkos integraciją, vystysime regioninę veiklą. Be to, apgalvotai ir atsakingai valdydami strateginius projektus užtikrinsime strateginių projektų sėkmę, kad jie būtų įgyvendinti kokybiškai, laiku ir neviršijant biudžeto.



1 paveikslas.
EPSO-G įmonių grupės veiklos principai ir tikslai



2 paveikslas.
EPSO-G įmonių grupės strateginės kryptys

Efektyvindami veiklas EPSO-G grupės lygiu nuolat analizuosime, stebėsime ir optimizuosime veiklos procesus, o prireikus kursime naujus, kad turimi išteklių būtų panaudoti optimaliai. Be to, diegsime integruotas ir, prireikus, vieningas veiklos, turto, projektų bei investicijų valdymo sistemas.

Igyvendindami kuriančios ir pažangios organizacijos tikslą sieksime tapti bendradarbiaujančia, į besikeičiančią aplinką greitai reaguojančia ir laiku sprendimus priimančia įmonių grupe. Didelį dėmesį skirsime geriausiems darbuotojams išlaikyti ir pritraukti. Sieksime tapti pripažintu energetikos kompetencijos centru – norime, kad darbuotojų žinios ir gebėjimai būtų pasitelkti analizuojant bei priimant su energetika susijusius sprendimus Lietuvos institucijose ir Baltijos jūros regiono valstybėse. Užtikrinsime priimamų sprendimų skaidrumą ir darnaus vystymosi principų laikymąsi.

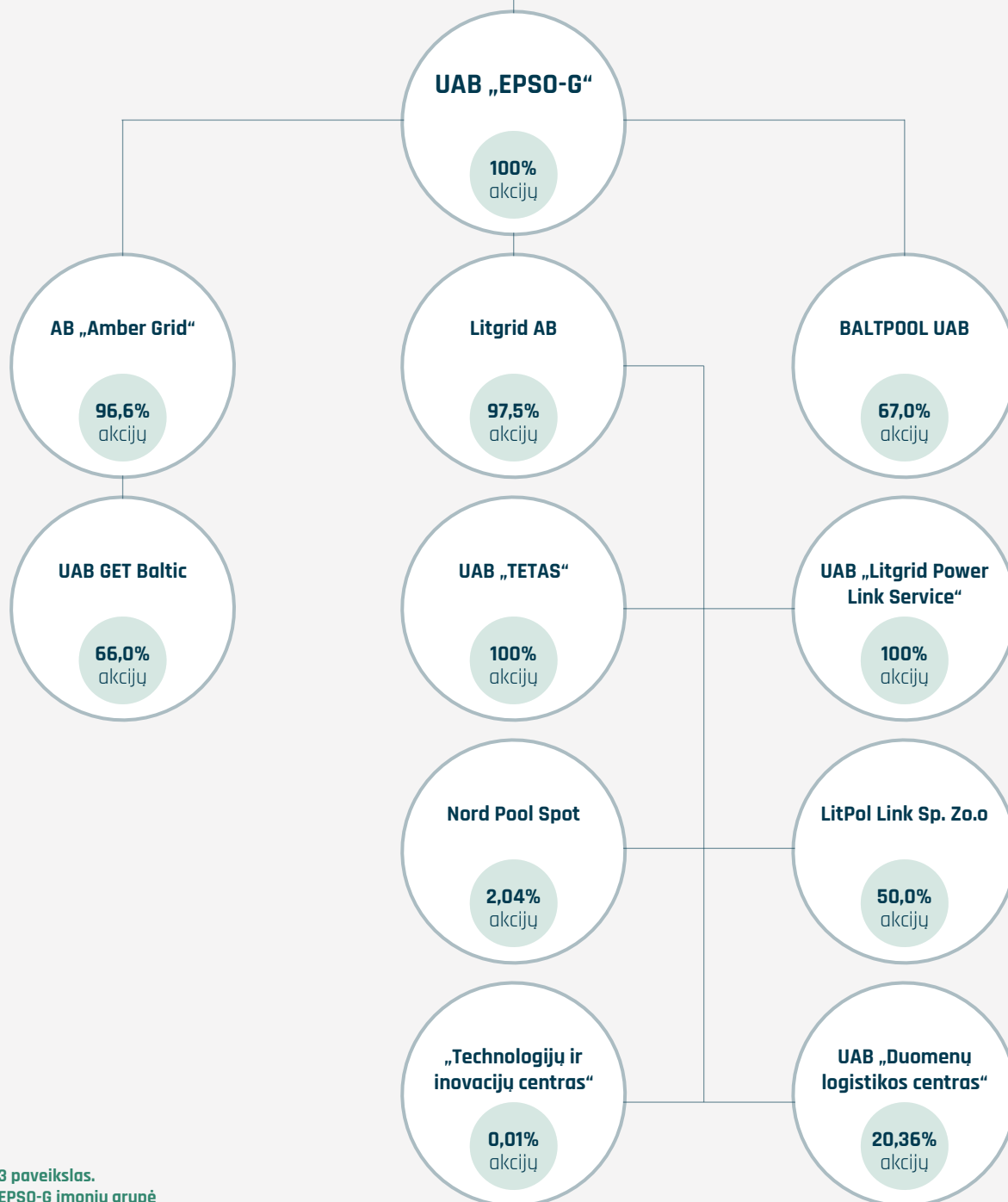
1. Veiklos aprašas

1.1. EPSO-G GRUPĖS STRUKTŪRA

Valstybei priklausančią bendrovę EPSO-G, įsteigtą 2012 m. liepos 4 d., valdo valstybei atstovaujanti įgaliota institucija – Lietuvos Respublikos energetikos ministerija. EPSO-G įmonių grupę sudaro 7 bendrovės: patronuojanti bendrovė, trys dukterinės bendrovės ir trys paskesnio lygio dukterinės bendrovės. Valdome 97,5 proc. elektros perdavimo sistemos operatoriaus LITGRID AB (toliau – LITGRID) akcijų, 96,6 proc. dujų perdavimo sistemos operatoriaus AB „Amber Grid“ (toliau – Amber Grid) akcijų. 2016 m. sausio mėn. iš LITGRID įsigiję 67 proc. BALTPPOOL UAB (toliau – BALTPPOOL) akcijų, tapome ir tiesioginiu energijos išteklių biržos operatoriaus valdytoju. Neturėdami kontrolinio akcijų paketo, dalį akcijų valdome dar 4 bendrovėse.

Lietuvos Respublika

per Energetikos ministeriją



3 paveikslas.
EPSO-G įmonių grupė

1.2. EPSO-G GRUPĖS VYKDOMOS VEIKLOS

Elektros ir gamtinių dujų perdavimas – grupės veiklos ašis.

Elektros perdavimo sistemos operatorius LITGRID užtikrina patikimą elektros energijos perdavimą bei elektros energijos balansą, valdo ir eksploatuoja aukštos įtampos elektros perdavimo tinklą ir nuolatinės srovės jungtis „LitPol Link“ bei „NordBalt“, užtikrina perdavimo tinklo ir elektros energijos rinkos plėtrą, koordinuoja elektros srautus ir palaiko stabilų šalies energetikos sistemos darbą. Be to, LITGRID įgyvendina strateginius elektros energetikos projektus – ruošiasi sinchroniniam sujungimui su kontinentinės Europos tinklais (toliau – KET) ir su tuo susijusiam asinchroniniam darbui su vieninga jungtine elektros energetikos sinchronine zona IPS / UPS (angl. *Interconnected Power System / Unified Power System*), t. y. zona, kurioje šiuo metu sinchroniškai dirba Lietuvos elektros energetikos sistema.

Gamtinių dujų perdavimo sistemos operatorius Amber Grid valdo gamtinių dujų srautus dujų perdavimo sistemoje, užtikrina patikimą gamtinių dujų perdavimą (transportavimą aukšto slėgio vamzdynais) sistemos naudotojams, gamtinių dujų infrastruktūros eksploatavimą, priežiūrą ir plėtrą. Šios bendrovės valdomą perdavimo sistemą sudaro magistraliniai dujotiekiai, dujų kompresorių statys, dujų apskaitos ir skirstymo statys. Amber Grid įgyvendina strateginius dujotiekių jungties tarp Lenkijos ir Lietuvos (GIPL) statybos bei dujotiekių jungties tarp Lietuvos ir Latvijos pajėgumų didinimo projektus, aptarnauja stambias (elektros, centralizuotos šilumos gamybos, pramonės) ir vidutines Lietuvos verslo įmones bei gamtinių dujų tiekimo įmones, kurioms bendrovė teikia gamtinių dujų perdavimo ir dujų srautų balansavimo perdavimo sistemoje paslaugas.

Strategiškai svarbi grupės veiklų sritis – energijos išteklių ir gamtinių dujų biržų platformų vystymas. Energijos išteklių biržos operatorius BALTPPOOL užtikrina biokuro biržos veikimą. Be to, bendrovė yra viešuosius interesus atitinkančių paslaugų (toliau – VIAP) lėšų administratorė, ji atlieka VIAP lėšų surinkimo, išmokėjimo ir administravimo funkcijas. Prekybą Lietuvos gamtinių dujų biržoje organizuojančiai UAB „GET Baltic“ (toliau – GET Baltic) numatomas svarbus vaidmuo kuriamoje vieningoje Baltijos regiono dujų rinkoje.

Paskesnio lygio dukterinės bendrovės koncentruojasi į elektros jungčių valdymą ir eksploataciją, projektavimą, tinklo priežiūros ir remonto paslaugas. Transformatorinių pastočių ir skirstymo punkty projektavimo, remonto ir techninės priežiūros paslaugas teikianti įmonė UAB „Tetas“ (toliau – TETAS), turinti apie 400 darbuotojų, yra viena didžiausių rangos įmonių Lietuvoje. UAB „LITGRID Power Link Service“ valdo ir eksploatuoja HVDC (angl. High Voltage Direct Current, arba aukštos įtampos nuolatinės srovės technologija, reikalinga elektrai didele galia tarp skirtingų elektros energetikos sistemų perduoti) jungtis.

EPSO-G grupės veiklos pateiktos paveiksle toliau.



4 paveikslas.
EPSO-G grupės vykdomos veiklos

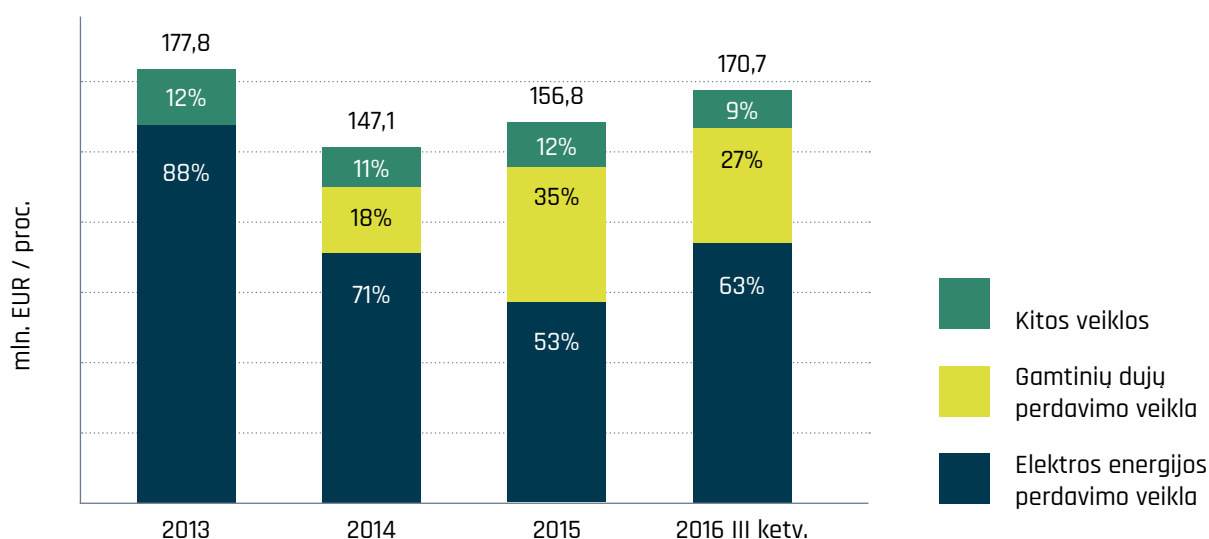
Konsoliduoti EPSO-G grupės 2013–2016 m. pagrindiniai rodikliai pateikti toliau.

	2013	2014	2015	2016 III ketv.
Pajamos mln. Eur	170,8	147,1	155,8	170,7
EBITDA mln. Eur	54,7	49,6	55,5	64,3
Grynasis pelnas mln. Eur	4,2	-13,3	12,6	23,9
Turtas mln. Eur	742,9	901,1	1152,1	1093,8
ROE proc.	1,8 %	-6,3 %	6,4 %	12,7 %*
Perduotas energijos kiekis Lietuvos vartotojams, TWh, iš jų:	37,0	36,0	35,4	22,8
- <i>elektros energijos perdavimo sistema perduotas elektros energijos kiekis TWh</i>	9,3	9,3	9,2	7,1
- <i>gamtinių dujų perdavimo sistema perduotas gamtinių dujų kiekis TWh</i>	27,7	26,7	25,2	15,7
Tranzitu perduotas gamtinių dujų kiekis TWh	22,4	21,6	21,8	16,3
Darbuotojų sk.	673	1072	1033	1089

* Pateiktas prognozuotinas 2016 m. nuosavo kapitalo grąžas rodiklis (ROE).


1 lentelė.
Konsoliduoti EPSO-G grupės rodikliai

Didžiausią dalį EPSO-G grupės pajamų struktūroje sudaro elektros energijos PSO ir gamtinių dujų PSO veiklų pajamos. Pajamų struktūra pagal veiklas pateikta grafike toliau.



Pastaba. Gamtinių dujų perdavimo veikla pradėta konsoliduoti nuo 2014 m. birželio 30 d.

1 grafikas.
EPSO-G pajamų struktūra pagal veiklas

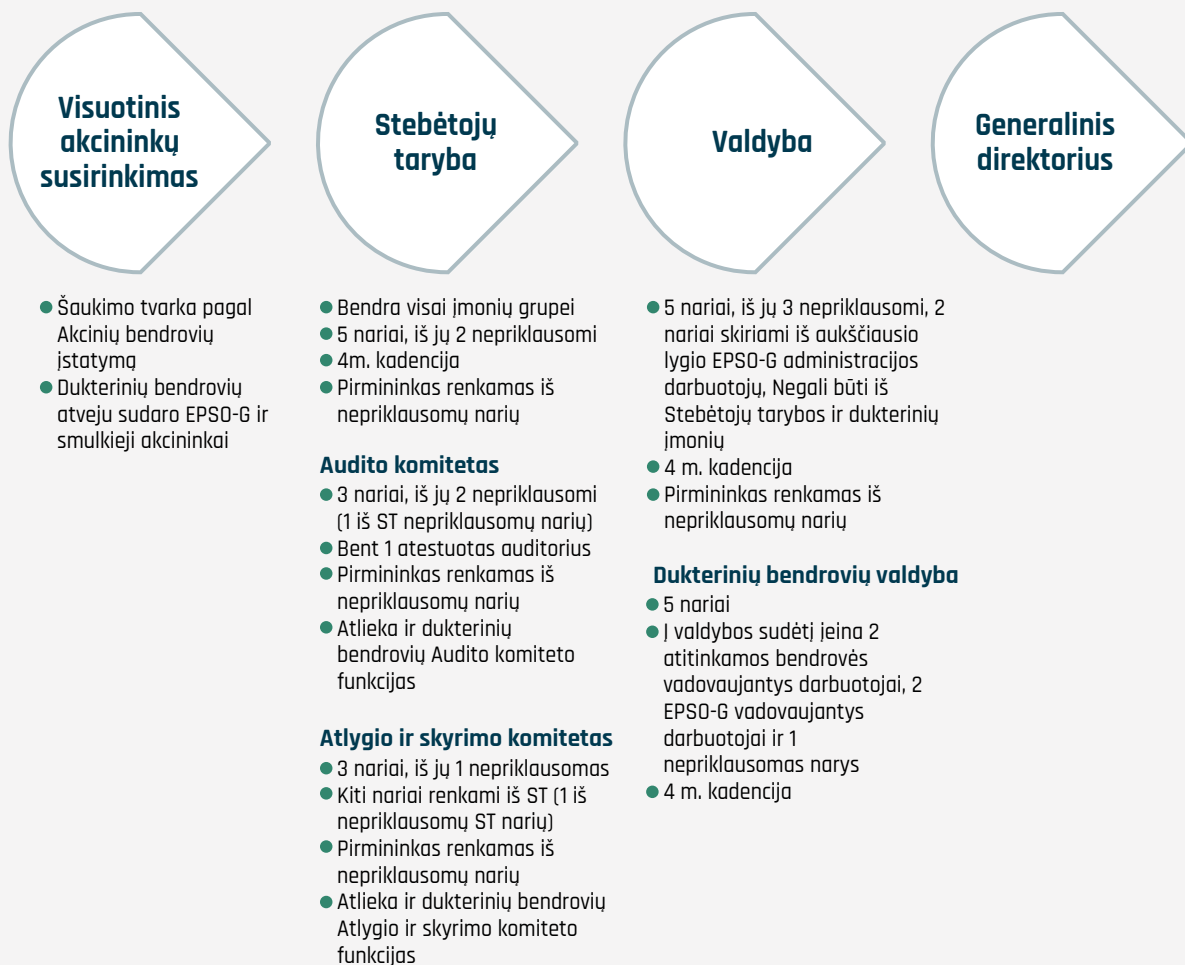


Svarbus EPSO-G grupės
įmonių tikslas - užtikrinti
saugius ir patikimus
energijos mainus

1.3. EPSO-G GRUPĖS VALDYMO PRINCIPAI

Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginiam komitetui pritarus EPSO-G grupės valdymo modeliui ir šios grupės formavimo procesams bei plėtrai, UAB „EPSO-G“ akcijų valdytojas – Energetikos ministerija – 2015 m. rugsėjo mėn. patvirtino UAB „EPSO-G“ taikomas Valstybės valdomų energetikos sektoriaus įmonių grupės korporatyvinio valdymo gaires, numatančias įmonių grupei vieningai taikomus korporatyvinio valdymo principus, reglamentuojančius įmonių grupės paskirtį, veiklos tikslus, valdymo organizavimo modelį, valdymo struktūrą bei atskaitomybės ir veiklos priežiūros bei kontrolės sistemas. UAB „EPSO-G“, vadovaudamasi minėtomis gairėmis ir įstatais, veikia kaip patrunuojanti bendrovė, atsakinga už įmonių grupės finansų konsolidavimą, mokesčių ir finansinės informacijos valdymą bei nuoseklaus korporatyvinio valdymo ir korporatyvinės kontrolės užtikrinimą įmonių grupės lygiu. Palaipsniui sukursime bendras visai įmonių grupei taikytinas veiklos, turto, projektų ir investicijų valdymo politikas, kontroliuosime, kad kuo efektyviau būtų įgyvendintas koordinuotas išteklių valdymas, išnaudotos sinergijos galimybės.

Pagal patvirtintus UAB „EPSO-G“ įstatus stebėtojų taryba (toliau – Stebėtojų taryba) su patariamaisiais Atlygio ir skyrimo bei Audito komitetais veikia kaip bendras įmonių grupės veiklą prižiūrintis organas. Į patrunojančios bendrovės valdybą įtraukiami 3 nepriklausomi nariai, į dukterinių įmonių valdybas – po 1 nepriklausomą narį; taip plečiama vadovavimo ir valdymo kompetencija grupės įmonėse ir užtikrinamas veiklos skaidrumas. UAB „EPSO-G“ ir grupės įmonių valdymo organai pateikti paveiksle toliau.



5 paveikslas.
UAB „EPSO-G“ ir grupės įmonių valdymo organai

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Formuluodami EPSO-G grupės strategines kryptis ir vertindami grupės veiklos ir vertės perspektyvas, įvertiname vidinius ir išorinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką EPSO-G grupės įmonių vykdomoms veikloms. Aplinkos įtaką šioje strategijoje vertiname kaip išorės aplinkos veiksnių (politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių, teisinių), vidinių stiprybių ir silpnybių bei iš išorinės aplinkos kylančių galimybių ir grėsmių visumą.



6 paveikslas.
EPSO-G įmonių grupę veikiantys veiksniai

Aplinkai, kurioje veikia EPSO-G grupė, nuolatos daro įtaką besikeičianti ES ir Lietuvos teisinė bazė, reguliavimo aplinkos pokyčiai, energetikos ir aplinkosaugos politika bei technologijų vystymasis. Atsižvelgiant į tai, EPSO-G grupės strateginės veiklos kryptys iš dalies paremtos prielaidomis.

2.1. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.1.1. EPSO-G GRUPĖS VERTĖS GRANDINĖ

Kaip jau buvo minėta, EPSO-G grupę sudaro energetikos sektoriuje veikiantys elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimo infrastruktūras valdantys perdavimo sistemų operatoriai, gamtinių dujų ir biokuro biržas valdantys gamtinių dujų ir energijos išteklių rinkos operatoriai bei infrastruktūros paslaugas teikiančios įmonės. Analizuodami grupės vertės grandinę, įvertiname kiekvienos grupės veiklos vaidmenį kuriant vertę bei kiekvienai veiklai svarbius ir pridėtinę vertę kuriančius procesus.

EPSO-G grupės kuriama vertė – užtikrintas elektros energijos ir dujų perdavimo sistemų patikimumas, perdavimo infrastruktūros prieinamumas bei sudarytos konkurencijos sąlygos atvirose elektros energijos, gamtinių dujų ir energijos išteklių rinkose.

EPSO-G grupės vertės grandinė susideda iš pagrindinių, ekspertiniu vertinimu lygiaverčių procesų.

- **Šalies elektros energijos ir dujų poreikių užtikrinimo planavimas.** Elektros energijos ir gamtinių dujų ilgalaikių vartojimo poreikių analizavimas ir vertinimas, atitinkamų investicijų planavimas ir vykdymas, siekiant efektyviai patenkinti energijos poreikius ir užtikrinti reikiamus elektros bei dujų perdavimo sistemų pajėgumus, sistemų saugumą ir patikimumą bei prieigą prie įvairių elektros energijos gamybos ir gamtinių dujų tiekimo šaltinių.

- **Tarpvalstybinių elektros ir dujų jungčių bei vidaus perdavimo sistemų plėtra, valdymas ir aptarnavimas.** Lietuvos elektros ir gamtinių dujų perdavimo sistemų bei tarptautinių jungčių plėtros projektų įgyvendinimas, perdavimo sistemų ir jų įrenginių eksploatavimas, priežiūra bei remontas, siekiant tinkamai pagal teisės aktų reikalavimus užtikrinti patikimą ir saugų elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimą energijos vartotojams. Be to, kasdienis elektros ir gamtinių dujų sistemų valdymas, apimantis valdymą tikruoju laiku, patikimumo įvertinimą, informacijos mainus su sistemų naudotojais ir kitų sistemų operatoriais, bei elektros ir gamtinių dujų sistemos balansavimo bei perkrovų valdymo užtikrinimas.
- **Pasinaudojimo sistemomis užtikrinimas.** Prieigos prie elektros ir gamtinių dujų perdavimo sistemų užtikrinimas, nediskriminuojančių, aiškių ir suprantamų naudojimosi sistemomis taisyklių ir aiškos kainodaros taikymas, paprastas ir patogus sutarčių sudarymas bei administravimas, informacijos sistemų naudotojams teikimas bei naudojimosi sistemomis taisyklių harmonizavimas regione.
- **Energijos prekybos biržos.** Prekybos biokuro ir gamtinių dujų produktais organizavimas, užtikrinantis galimybes rinkų dalyviams parduoti ir įsigyti reikiamą energijos rūšį konkurencinga kaina bei suteikiantis lankstumo rinkos dalyviams planuojant jų veiklos procesus.



7 paveikslas.
EPSO-G grupės vertės grandinė

Analizuojant pagrindinius veiklos procesus aiškėja EPSO-G grupės stiprybės – išplėtos infrastruktūrinės jungtys su aplinkinėmis šalimis bei pakankamai išvystyta elektros ir dujų infrastruktūra valstybės viduje, kuri užtikrina saugų ir patikimą perdavimo sistemų veikimą bei perdavimo paslaugų teikimą. Visgi reikia pažymėti, kad turimi elektros ir dujų perdavimo sistemų techniniai pajėgumai nėra efektyviai išnaudojami, o investicijos kokybiškai ir teisės aktų reikalavimus atitinkančiam perdavimo sistemų saugumui bei patikimumui išlaikyti reikalauja didelių finansinių išteklių.

Elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimo sistemų operatorių klientai yra tik tiesiogiai prie perdavimo sistemų prijungti sistemų naudotojai – skirstymo sistemų operatoriai, elektros energijos gamintojai, stambūs pramonės ir kiti vartotojai, tad jų aptarnavimas nereikalauja didelių administracinių sąnaudų.

Grupės stiprybės – elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimo veiklos ir šių veiklų finansinis stabilumas, kurį suteikia taikomi reguliavimo principai, užtikrinantys pajamas, padengiančias pagrįstas sąnaudas ir investicijų grąžą. Visgi dalies reguliuojamų veiklų sąnaudų nepripažinimas pagrįstomis yra silpnybė, kurios pasekmės gali būti neigiamos, ypač kai tai susiję su nepakankamomis lėšomis kvalifikuoto personalo darbui apmokėti.

2.1.2. EPSO-G GRUPĖS KOMPETENCIJOS

Viena svarbiausių EPSO-G grupės stiprybių – darbuotojai. Per 1 000 darbuotojų komanda – patyrę ir kompetentingi profesionalai, sukaupę didžiulę patirtį – įgyvendinę strateginės reikšmės tarptautinius projektus, pritaikę rinkos modelius, sukūrę naują teisinę praktiką su energetika susijusiems klausimams spręsti. Sukauptos žinios ir įgyta patirtis (angl. know-how) gali būti pritaikyti regione bei sudaro prielaidas prisidėti prie strateginių valstybės ir Energetikos sąjungos iškeltų tikslų įgyvendinimo bei būti Lietuvos ir Baltijos jūros regiono energetikos kompetencijų centru.

Tiek perdavimo sistemų operatoriai, tiek biržų veikla užsiimančios bendrovės sukaupusios ir kitų išskirtinių kompetencijų, patrauklių regione bei vertingų įgyvendinant Europos Sąjungos (toliau – ES) teisės aktų, įskaitant tinklų kodeksus, reikalavimus, elektros ir dujų rinkų pokyčius bei realizuojant strateginius Lietuvos energetikos interesus nacionaliniu, regioniniu ir ES lygiu.

Perdavimo sistemų operatoriai (toliau – PSO) aktyviai dalyvauja nacionalinių ir įvairių tarptautinių organizacijų bei asociacijų, tokių kaip Europos elektros perdavimo sistemos operatorių tinklas (angl. santrumpa – ENTSO-E) ir Europos dujų perdavimo sistemos operatorių tinklas (angl. santrumpa – ENTSO-G), Centrinės Europos energetikos partnerių asociacijos (angl. santrumpa – CEEP), PSO ir kitų elektros energetikos įmonių asociacijos „Best Grid“ veikloje, glaudžiai bendradarbiauja, inicijuoja projektus bei dalijasi patirtimi su Baltijos, Skandinavijos šalių ir Lenkijos perdavimo sistemų operatoriais.

Įgyvendindami regionui svarbius ir tarptautinius projektus, PSO įgijo naudingos bendradarbiavimo su Baltijos šalių, Lenkijos nacionalinėmis reguliavimo institucijomis ir Energetikos reguliavimo institucijų bendradarbiavimo agentūra (angl. santrumpa – ACER) patirties bei ES paramos gavimo ir administravimo pagal Europos infrastruktūros tinklų priemonę žinių. Įgyta kompetencija leidžia aktyviai dalyvauti įgyvendinant strateginės infrastruktūros statybos projektus bei kuriant naujus ir tobulinant esamus dujų ir elektros rinkos veikimo modelius Lietuvoje bei regione. Dalyvavimas Europos perdavimo sistemos operatorių tinklo veikloje suteikia galimybę gilinti žinias ir prisidėti prie ES teisės aktų bei bendros perdavimo sistemų operatorių praktikos Europoje formavimo.

Energijos išteklių operatoriaus BALTPPOOL komandos sukurta unikali prekybos biokuro platforma per pirmuosius trejus veiklos metus iš esmės pakeitė biokuro rinkos dalyvių ir kainų skirtingose savivaldybėse situaciją, padidino rinkos skaidrumą ir likvidumą. Sukuriama vertė, sukaupia patirtis, adaptavus prekybos platformos funkcionalumą konkrečių rinkų poreikiams, gali būti pritaikyta kitose ES šalyse.

Gamtinių dujų birža GET Baltic, Latvijai ir Estijai iki galo įvykdžius ES trečiojo energetikos paketo reikalavimus dujų sektoriuje bei įgyvendinus Suomijos ir Estijos dujų perdavimo sistemas sujungiantį „Baltic Pipe“ projektą, turi potencialo tapti regionine gamtinių dujų prekybos ir pajėgumų administravimo platforma, šalia pagrindinės veiklos teikiančia ES reglamentą Nr. 1227/2011 dėl didmeninės energijos rinkos vientisumo ir skaidrumo (toliau – REMIT) nustatytų elektros ir gamtinių dujų sandorių duomenų teikimo ACER paslaugas.

2.2. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.2.1. REGIONINIS IR EUROPOS SĄJUNGOS KONTEKSTAS

Regiono elektros ir gamtinių dujų rinkose vyksta evoliuciniai pokyčiai, suteikiantys Lietuvos elektros ir dujų PSO bei GET Baltic dujų biržai naujų galimybių plėtoti veiklą efektyviai išnaudojant Baltijos jūros regiono šalių

infrastruktūros, vartojimo, rinkos plėtros galimybes. Biokuro biržos įsitvirtinimas Lietuvos rinkoje sudaro prielaidas plėsti veiklą regione, kurti specifiniams rinkų poreikiams tinkamus produktus bei tapti Baltijos ir Skandinavijos šalyse veikiančia biokuro birža, administruojančia prekybos aikštelės veiklą.

Vertinant Europos Sąjungos kontekste, mums, kaip perdavimo sistemų operatoriui bei gamtinių dujų ir energijos išteklių biržų platformas jungiančiai grupei, labai svarbūs Energetikos sąjungos įgyvendinimo siekiai, susiję su visapusiškai funkcionuojančios vidaus energijos rinkos, veikiančios efektyvioje ir aiškiai apibrėžtoje reguliacinėje aplinkoje, sukūrimu. 2015 m. Europos Komisijos pristatytas ambicingas Energetikos sąjungos sukūrimo planas bei palaipsniui deryboms pateikiami tematiniai paketai, įskaitant dėl tiekimo saugumo užtikrinimo ir vieningos energijos rinkos sukūrimo, daro įtaką ir mūsų įmonių grupės tolesnio vystymosi kryptims bei strateginiams uždaviniams. Vertindami grupės įmonių svarbą bei veiklos pobūdį, turime būti lyderiai ir kurti sąlygas, kad būtų pasiekti Energetikos sąjungos tikslai Lietuvoje ir Baltijos šalių regione, stiprinti bendradarbiavimą su regiono PSO ir plėtoti bendrą regioninę gamtinių dujų rinką, plėsti gamtinių dujų biržos veiklą Baltijos šalyse, Lenkijoje ir Suomijoje bei įgyvendinti sinchronizacijos su kontinentinės Europos tinklais projektą.

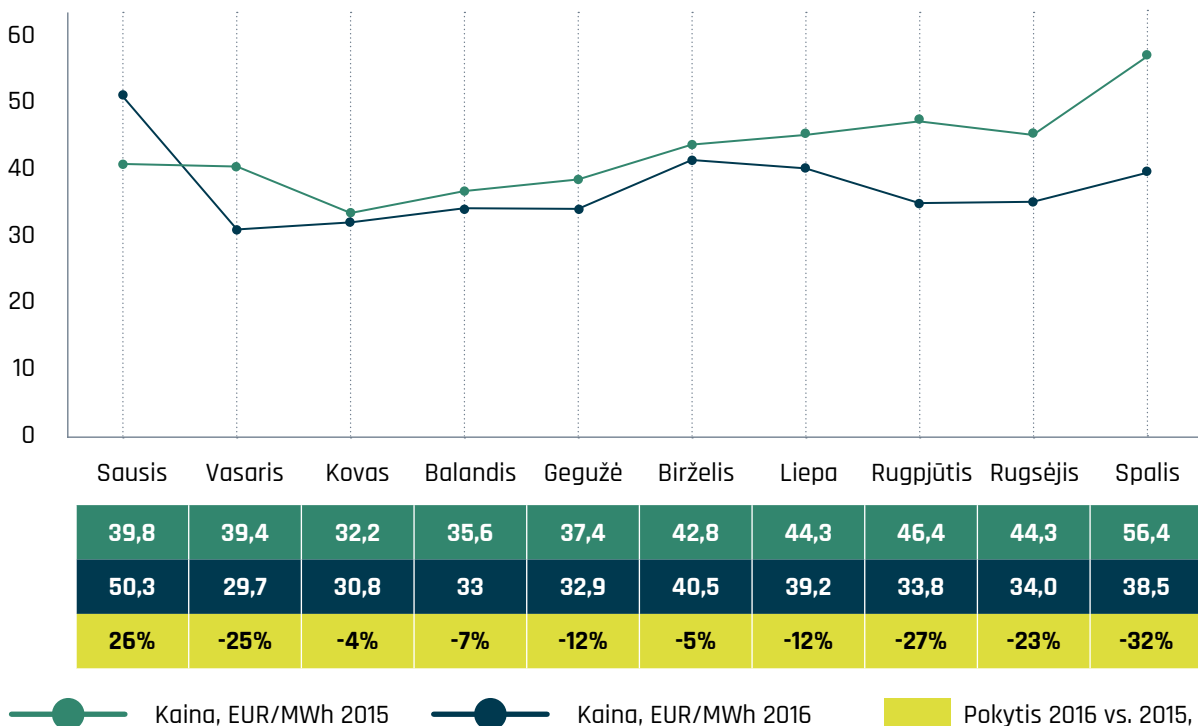
Lenkiją, Baltijos ir Skandinavijos šalis matome kaip strateginius partnerius savo tikslams pasiekti.

Elektros sektorius

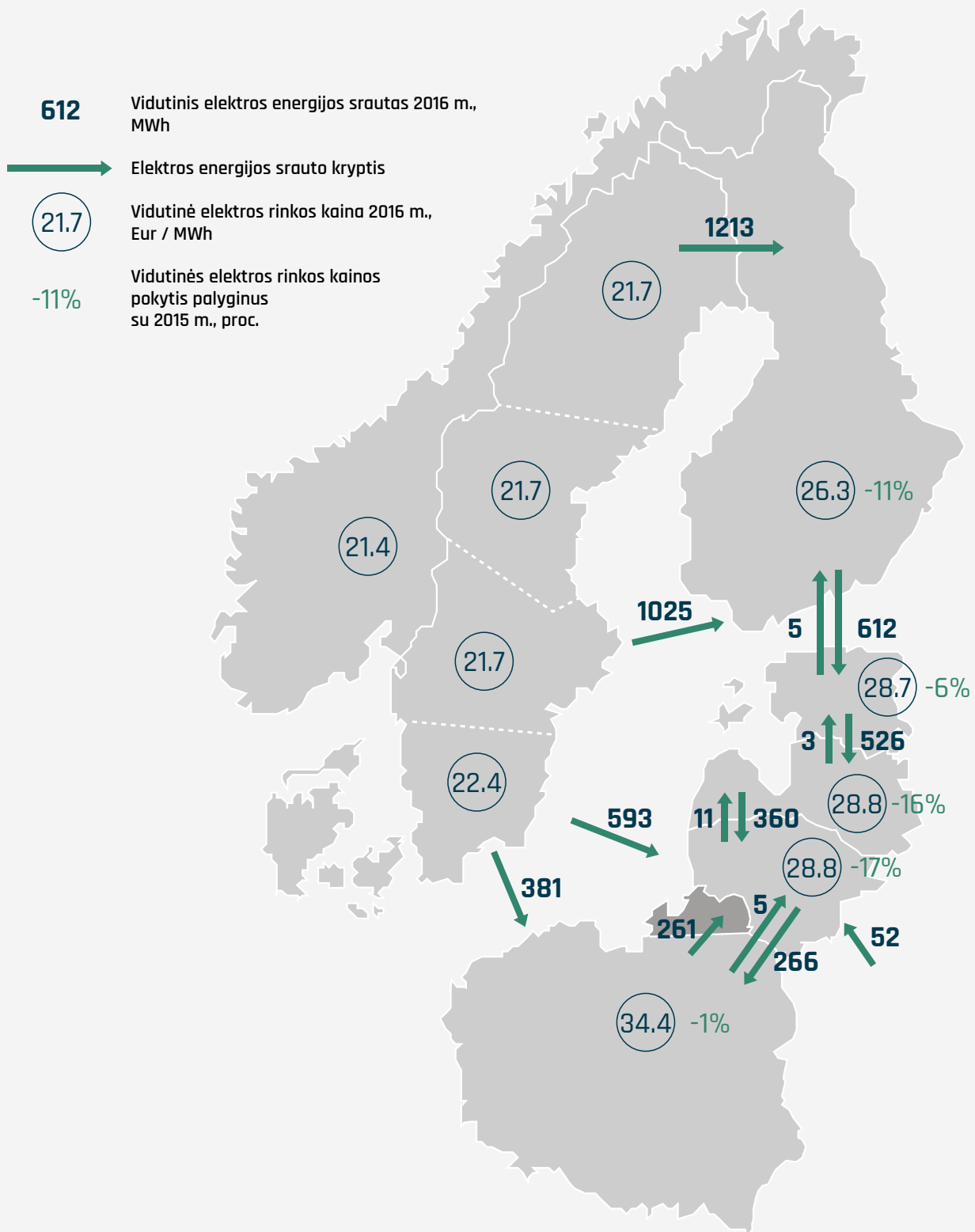
2016 m. pradžioje pradėjus veikti elektros jungtims su Lenkija ir Švedija, sudarytos prielaidos elektros kainoms Lenkijoje, Švedijos IV kainų zonoje bei Baltijos šalyse supanašėti, radosi galimybės elektros energiją importuoti iš daugiau šaltinių, sumažėjo Lietuvos elektros sistemos priklausomybė nuo IPS / UPS sistemos. Infrastruktūra, lėmusi 40 proc. Baltijos šalių tarp sisteminių pralaidumų padidėjimą, ir skaidrios taisyklės sudaro sąlygas likvidumui elektros rinkoje formuotis.

Elektros rinkos pokyčių pavyzdys, pradėjus veikti naujoms elektros jungtims, pateiktas 8 paveiksle (18 psl.).

Pradėjus veikti elektros jungtims su Švedija ir Lenkija akivaizdžiai mažėjo elektros rinkos kaina Lietuvoje. Vidutinių elektros kainų palyginimas „Nord Pool Spot“ biržos Lietuvos prekybos zonoje 2015–2016 m. sausio–spalio mėnesiais (prieš ir po jungčių veiklos pradžios) pateiktas 2 grafike.



2 grafikas. Vidutinės elektros kainos „Nord Pool Spot“ biržos Lietuvos prekybos zonoje 2015 m. ir 2016 m. sausio–spalio mėnesiais (šaltinis - LITGRID)



8 paveikslas.
 Pavyzdinė elektros rinkos situacija „Nord Pool Spot“ zonoje veikiant „Nord Balt“ ir „LitPol Link“ jungtims.
 Šaltinis: LITGRID

Sinchronizacija su KET ir desinchronizacija nuo IPS / UPS iš esmės padidins Baltijos šalių regiono patikimumą – Baltijos šalys taps visavertėmis Europos elektros sistemos dalyvėmis, bus užtikrintas nediskriminuojančios elektros prekybos sąlygos ES viduje, eliminuotas nelygiavertis (diskriminuojantis) trečiųjų šalių elektros rinkų poveikis. Tai yra svarbi sąlyga ir Energetikos sąjungos visapusiškai integruotos elektros energijos rinkos tikslui įgyvendinti. Infrastruktūros, būtinos asinchroniniam darbui su IPS / UPS sistema, vystymas – svarbus, rengiantis Baltijos šalių sinchroniniam veikimui su KET įgyvendinti. 2015 m. sinchronizacijos projektas buvo įtrauktas į atnaujintą Baltijos energijos rinkos sujungimo planą (angl. santrumpa – BEMIP) bei į antrąjį bendro ES intereso projektų sąrašą – tai svarbi galimybė pabrėžti projekto aktualumą ES lygiu ir pretenduoti į ES paramą. Sinchronizacijai su KET įgyvendinti iki 2025 m., turės būti atlikti paruošiamieji darbai – atlikta tinklų plėtra Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje ir Lenkijoje; pasiekti politiniai susitarimai su regiono partneriais, ES institucijomis, įvykdytos derybos su Rusija ir Baltarusija; pasiektas susitarimas dėl Baltijos šalių desinchronizacijos nuo IPS / UPS ir sinchronizacijos su KET ES lygiu.

Gamtinių dujų sektorius

Dujų sektoriuje tiekimo ir infrastruktūros įmonės susiduria su rinkos susitraukimo ir regiono perdavimo sistemų operatorių taikomų neharmonizuotų pasinaudojimo perdavimo sistemomis reikalavimų keliamais iššūkiais. Baltijos šalių regione gamtinių dujų vartojimas nuo 2010 m. nuosekliai mažėja: per pastaruosius penkerius metus dujų suvartojimas Baltijos šalių regione sumažėjo apie 27 proc. Lietuvoje gamtinių dujų suvartojimas minėtu laikotarpiu sumažėjo apie 16 proc. 2016 m. dujų suvartojimas Lietuvoje vis dar mažėja, o 2017 ir vėlesniais metais numatomas dujų vartojimo stabilizavimasis.

2016 m. vasario mėn. pristatytame ES energetinio saugumo pakete siūloma stiprinti regioninį bendradarbiavimą ir koordinaciją dujų tiekimo saugumo srityje – regioniniu lygiu rengti rizikos vertinimus, prevencinius ir ekstremalių situacijų veiksmų planus bei atlikti regioninius rizikos vertinimus. Lietuva už dujų tiekimo saugumą atsakinga kartu su Latvija, Estija ir Suomija – tai pareikalaus glaudesnio bendradarbiavimo tarp regiono perdavimo sistemos operatorių.

Veiklas plečianti Lietuvos gamtinių dujų birža, kaip pirmasis tokio pobūdžio instrumentas Baltijos šalyse, yra svarbus įrankis kuriant Rytų Baltijos regiono gamtinių dujų biržą, skatinantis tiekėjų konkurenciją ir didinantis rinkos skaidrumą. Minėtame ES energetinio saugumo priemonių pakete, įgyvendinančiame vieną iš prioritetinių Energetikos sąjungos kūrimo sričių, dujų rinkos skaidrumo didinimas yra minimas kaip priemonė sisteminiam ES pažeidžiamumui gamtinių dujų sektoriuje mažinti.

Siekdami kuo efektyviau išnaudoti sukurtą dujų infrastruktūrą, įskaitant suskystintųjų gamtinių dujų (toliau – SGD) terminalą, kartu su partneriais ketiname skatinti išnaudoti gamtinių dujų vartojimo potencialą bei stiprinti ryšius ir didinti dujų paklausą regione. 2017 m. pagal ES trečiojo energetikos paketo taisyklės pradės veikti Latvijos dujų rinka, taigi kad regione vyktų efektyvūs dujų mainai, turės būti sukurtos aiškios, skaidrios pasinaudojimo sistema taisyklės ir kainodaros principai. Tai sukurs galimybes plėsti GET Baltic veiklą. Numatoma, kad vieninga regiono dujų rinka pradės veiklą 2019 m. pabaigoje. Šios priemonės kartu su Lietuvos-Latvijos jungties pajėgumų padidinimu ir nauja Lenkijos-Lietuvos dujotiekių jungtimi (GIPL), sustiprinsiančia partnerystę su Lenkija, bus svarbūs veiksniai regioninei integracijai ir siekiant Baltijos šalių dujų sistemų sujungimo su Europos dujų tinklu. Šiuo tikslu svarbu sukurti vieningą regiono dujų prekybos ir transportavimo reguliavimo aplinką.

Biokuro sektorius

Nuo 2012 m. energijos išteklių biržos operatoriui Lietuvoje BALTPPOOL pradėjus prekybą biokuru, per trejus metus įmonei pavyko demonopolizuoti biokuro rinką ir tapti biokuro prekybos centru Lietuvoje. Sumažėjo ir skirtinguose Lietuvos regionuose supanašėjo biokuro kainos, biržoje sukonzentruota beveik visa Lietuvos centralizuoto šilumos tiekimo (toliau – CŠT) biokuro prekyba. 2015 m. įvyko lūžis rinkoje – reguliuojami energijos gamintojai

didžiąją dalį biokuro pirkimų jau perkėlė į biokuro biržą.

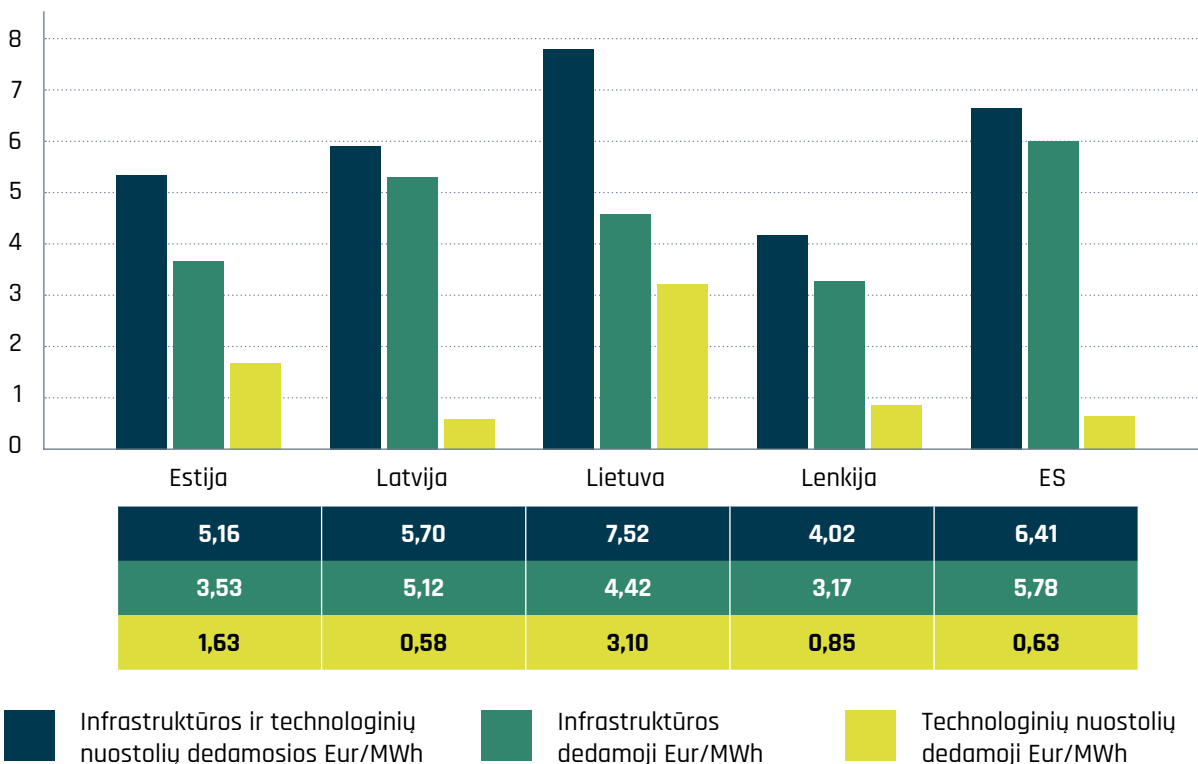
Atsižvelgdami į Baltijos ir Skandinavijos šalių energijos išteklių balansą, vartojimo tendencijas ir biokuro prekybos platformos patrauklumą, manome, kad biokuro biržos platformos paslaugos turi potencialo įsitvirtinti ir regione. Galimybėms pasirinkti plėtros formas (tarpusavyje integruotų lokalių biokuro biržų kūrimas arba daugiašalės prekybos sistemos atitikmuo) įtaką daro atskirų šalių specifika – reguliacinė aplinka, konkurencijos rinkoje bruožai, aktualiausi tiekėjams ir vartotojams klausimai, kuriuos spęstų biržos platformos pristatymas. Svarbu įvertinti, kad biokuro biržos aktyvumą Lietuvoje paskatino ne tik pats prekybos platformos radimasis, bet ir teisinis reglamentavimas, sprendžiantis Lietuvai aktualias rinkos koncentracijos, nepakankamo skaidrumo, reikšmingų kainų skirtumų tarp savivaldybių problemas. Vykdam tarptautinę plėtrą bus svarbu elgtis lanksčiai ir prisitaikyti prie konkrečios rinkos dalyvių poreikio, įvertinti, kad ES lygiu nėra įtvirtinto unifikuoto biokuro produktų reglamentavimo.

Turime išnaudoti sukauptas žinias, gebėjimus ir Lietuvos biokuro sektoriaus įmonių patirtį bei ryšius Europos ir pasaulinėse atsinaujinančios energijos organizacijose, pristatyti sukurtą produktą ir atrasti naujas rinkas.

2.2.2. KONKURENCINĖS APLINKOS LYGINAMOJI ANALIZĖ

EPSO-G grupės pagrindinės įmonės yra specifinės – Lietuvoje, vadovaujantis teisės aktais, veikia vienas elektros energijos perdavimo sistemos operatorius ir vienas gamtinių dujų perdavimo sistemos operatorius, taigi norint atlikti lyginamąją analizę, tikslinga vertinti pasinaudojimo elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimo infrastruktūromis kainas, taikomas Lietuvoje ir kitose šalyse (angl. benchmarking). Šių kainų lyginamoji analizė gali parodyti, kiek efektyviai valdomos veiklos ir kiek papildomo dėmesio reikia skirti veiklų efektyvumui didinti, kad būtų ne tik sumažintos infrastruktūros išlaikymo sąnaudos, bet ir rastųsi galimybė prisidėti prie Lietuvos konkurencingumo didinimo.

ENTSO-E kasmet atlieka ir skelbia viešai Europos elektros energijos perdavimo operatorių kainų lyginamąją analizę. Toliau grafike pateikta elektros energijos perdavimo kainos infrastruktūros ir technologinių nuostolių dedamųjų palyginimas su kaimyninėse šalyse nustatytais atitinkamomis kainomis 2016 m.



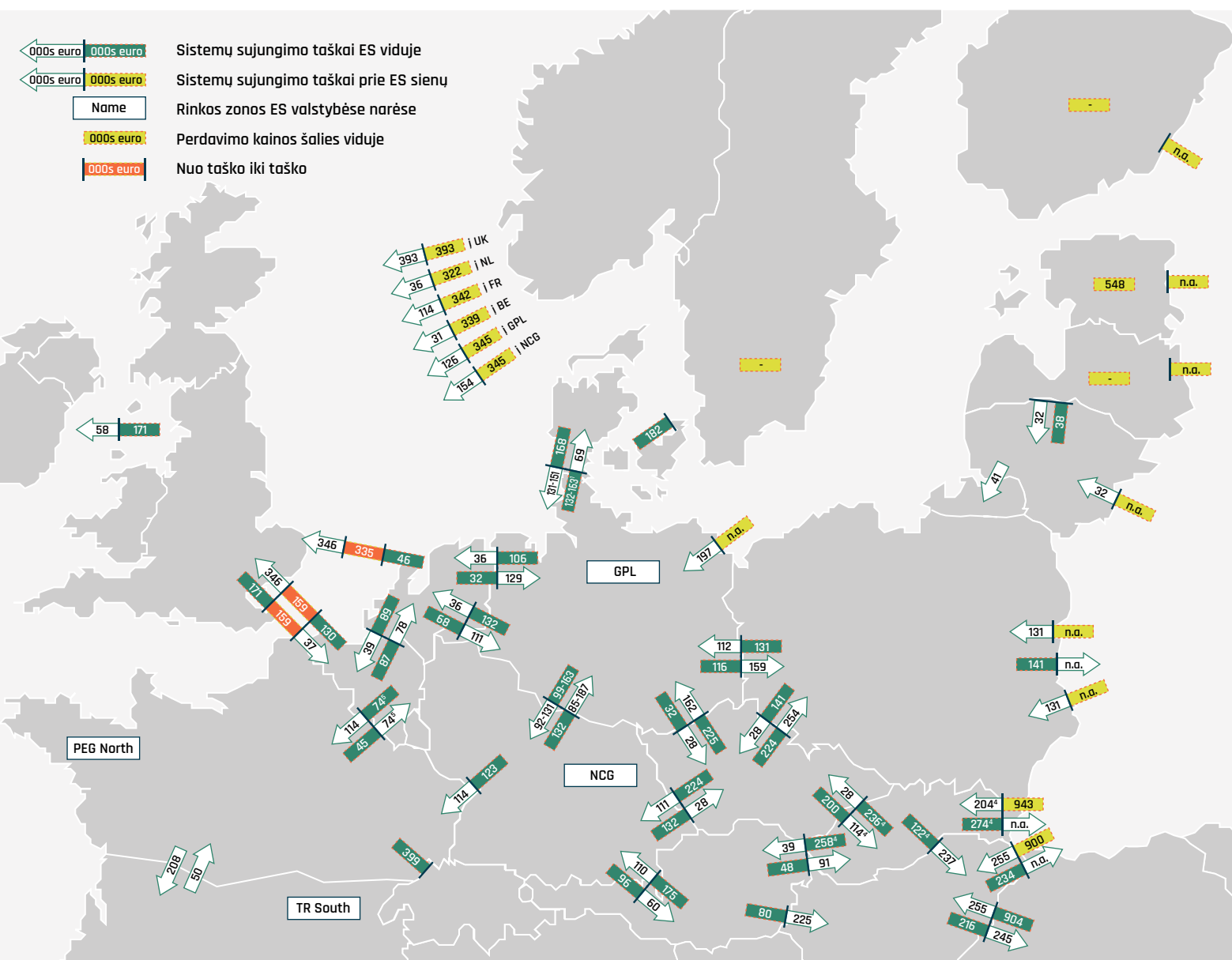
3 grafikas.
Elektros energijos perdavimo kainos infrastruktūros ir technologinių nuostolių dedamųjų palyginimas

Pateiktame grafike matyti, kad Lietuvoje taikoma perdavimo kainos dalis, skirta infrastruktūros sąnaudoms padengti, yra mažesnė, palyginti su atitinkama kainos dedamąja Latvijoje, ir mažesnė už ES šalyse taikomas kainas vidurkj, tačiau didesnė, palyginti su atitinkamomis kainomis Estijoje ir Lenkijoje. Lietuvoje taikoma didesnė kainos dedamoji technologiniams nuostoliams padengti nei kitose šalyse, atitinkamai vertinant bendrai abi dedamąsias Lietuvoje taikoma didžiausia kaina, palyginti su visomis analizuojamomis šalimis ir ES šalių vidurkiu. 2016 metais pradėjus veikti jungtims su Lenkija ir Švedija, taip Lietuvai tapus regiono srautų centru, daugiau elektros energijos suvartojama technologinėms reikmėms.

Gamtinių dujų perdavimo operatorių 2015 m. perdavimo tarifų apžvalgą šiemet pateikė ACER parengtoje rinkų stebėsenos ataskaitoje. Ataskaitoje pateiktas susistemintos perdavimo paslaugų kainos kaimyninių šalių operatorių sujungimo taškuose. Paveiksle toliau pateiktas kainų žemėlapis.

Pateiktame žemėlapyje matyti, kad Lietuvoje taikomos gamtinių dujų perdavimo kainos įėjimo taškuose yra vienos mažiausių Europoje.

Apibendrinant atliktą tarifų palyginimą, svarbu pažymėti, kad natūralioms monopolijoms priskiriamose veiklose svarbu nuolat kontroliuoti veiklos sąnaudas ir siekti veiklą vykdyti efektyviai, patiriant mažiausias išlaidas, todėl įgyvendindami strategiją numatome didelį dėmesį skirti veiklų efektyvumui didinti.



9 paveikslas.
Susistemintos gamtinių dujų perdavimo paslaugų kainos kaimyninių šalių operatorių sujungimo taškuose.
Šaltinis: ACER dujų rinkos stebėsenos ataskaita už 2015 metus

2.2.3. POLITINIAI, EKONOMINIAI, SOCIALINIAI, TECHNOLOGINIAI, APLINKOSAUGINIAI IR TEISINIAI VEIKSNIAI

Dujų ir elektros perdavimo veiklos bei energijos išteklių ir dujų rinkų operatorių veiklos yra licencijuotos. Licencijos suteikia išskirtines teises teikti perdavimo ir rinkų operatorių paslaugas Lietuvos Respublikos teritorijoje. Reikšmingiausios EPSO-G grupės įmonės veikia reguliuojamoje aplinkoje, kuri nuolat kinta ir priklauso nuo ES bei nacionalinių teisės aktų reikalavimų ir elektros, gamtinių dujų bei biokuro sektorių reguliavimo politikos ir šią politiką įgyvendinančių institucijų veiksmų.

Numatome, kad 2017 m., užbaigus viešąsias konsultacijas, bus patvirtinta atnaujinta Nacionalinė energetikos strategija, nubrėžianti artimiausių dešimtmečių Lietuvos energetikos politikos kryptis. Valstybės prioritetų pasirinkimai gali reikšmingai paveikti EPSO-G grupės kryptis ir plėtros planus. EPSO-G grupei svarbu, kad būtų užtikrintas nuoseklus strateginių energetikos politikos prioritetų, tokių kaip sinchronizacija su KET, sistemos adekvatumui būtinų generuojančiųjų galių radimasis, visapusiškai funkcionuojančios Baltijos šalių regioninės dujų rinkos sukūrimas, laikymasis ir kryptingas paruošiamųjų veiksmų šiems tikslams pasiekti vykdymas.

Išsiskiriantys regiono valstybių prioritetai gali apriboti įmonių grupės įgyvendinamų strateginių projektų, didesnės vertės produktų ir paslaugų kūrimo regiono rinkai galimybes.

Energetikos veiklą reglamentuojančių nacionalinių teisės aktų pakeitimai, besikeičiantys ES finansavimo priemonių prioritetai taip pat gali turėti neigiamą įtaką grupės įmonių veiklos rezultatams.

Kalbant apie ES teisinį reglamentavimą, didžiausią įtaką įmonių grupės veiklai 2017-2021 m, turės ES tinklo kodeksai, reglamentuojantys dujotiekių saugumo, patikimumo, prieigos, prekybos, kainodaros ir kitų sričių reikalavimus; elektros sektoriuje – jau pradėti diegti ES tinklo kodeksai, reglamentuojantys generatorių, vartotojų ir nuolatinės srovės intarpų prijungimo bei pralaidumų skaičiavimo ir perkrovų valdymo, galios ir dažnio valdymo, galios rezervų, sistemos operatyvinio planavimo ir balansavimo, sistemos valdymo patikimumo, avarių prevencijos ir likvidavimo reikalavimus.

Technologiniai veiksniai, darantys įtaką įmonių grupės bendrovių sprendimams ir veiklos rezultatams, yra susiję su naudojamos infrastruktūros būkle. Dujų ir elektros perdavimo tinklų patikimumo užtikrinimas ir rekonstrukcijos reikalauja didelių finansinių išteklių. Vien per artimiausius penkerius metus elektros ir dujų perdavimo infrastruktūras valdančios įmonės į valdomo turto atstatymą ir modernizavimą bei plėtros projektus planuoja investuoti apie 390 mln. Eur.

Papildomam įmonių grupės bendrovių investicijų poreikiui gali turėti įtaką ir ES institucijų sprendimai, griežtinantys aplinkosauginius reikalavimus, ypač vertinant 2015 m. gruodžio mėn. Paryžiuje vykusios 21-osios ES šalių konferencijos (angl. conference of the parties (COP21) rezultatus.

Vertinant socialinius veiksnius, netiesiogiai galinčius paveikti EPSO-G grupės bendrovių rezultatus, išskirtina lėta didėjanti šalies gyventojų perkamoji galia, prastėjantys demografiniai rodikliai, spartesnis nei darbo našumo darbo užmokesčio augimas.

2.3. APLINKOS VEIKSNIŲ APIBENDRINIMAS – SILPNYBIŲ, STIPRYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖ

Siekdami struktūrinti aplinkos veiksnių įvertinimą, atlikome stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizę.

Vidinė aplinka:

stiprybės – bendrovės savybės, kurias galima panaudoti galimybėms įgyvendinti;
silpnybės – bendrovės savybės, mažinančios bendrovės konkurencinį pranašumą.

Išorinė aplinka:

galimybės – išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie bendrovės vertės didinimo;
grėsmės – tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos bendrovės veiklai.

SSGG analizė atlikta vertinant svarbiausių vidinių ir išorinių veiksmų poveikį grupės lygiu. Ji yra atspirties taškas formuojant EPSO-G grupės strategines kryptis ir tikslus, vertinant galimus scenarijus, apibrėžiant įmonių grupės vystymosi viziją bei iškeliant konkrečius grupės įmonių uždavinius. Toliau išskirti svarbiausi SSGG analizės rezultatai:

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Finansiškai stabilios reguliuojamos grupės bendrovės. Pagrindinių įmonių veiklos pobūdis ir veiklos reguliavimas užtikrina stabilias pajamas, padengiančias pagrindinį būtinąsias sąnaudas ir investicijų grąžą • Įgyvendinti korporatyvinio valdymo pokyčiai užtikrina profesionalų valdymą ir veiklos skaidrumą • Gerai išplėtoti elektros ir dujų tinklai valstybės viduje užtikrina patikimą ir saugų perdavimo sistemų veikimą bei perdavimo paslaugų teikimą • Išplėtotos infrastruktūrinės jungtys su aplinkinėmis šalimis • Aukštą kvalifikaciją ir didelę patirtį turintys grupės darbuotojai • Turimos žinios ir įgyta patirtis (angl. know-how) valdyti ir įgyvendinti nacionalinės svarbos, tarptautinius ar ES lėšomis finansuojamus projektus • Patirtis įgyvendinant veiklos pokyčius įmonėse • Įmonės veikia „verslo verslui“ (angl. – „business to business“ (B2B)) segmente. Nedidelis klientų skaičius lemia didesnį efektyvumą reguliuojamoje aplinkoje • Elektros tinklo projektavimo, statybos, remonto ir aptarnavimo kompetencijos • Energetikos sektorių reguliuojantys ES teisės aktai yra prognozuojami. Įmonių veiklos atitinka energetikos rinkos organizavimo principus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neoptimizuota grupės kapitalo struktūra • Reguliavimo institucija pagrįstomis nepripažįsta dalies veiklos sąnaudų • Investicijos į dujų ir elektros perdavimo sistemų patikimumą bei rekonstrukcijas reikalauja didelių finansinių išteklių • Elektros ir dujų perdavimo sistemų techniniai pajėgumai nėra efektyviai išnaudojami • Veiklos procesai ir jų valdymas atskirose grupės įmonėse paremti skirtingais principais • Neišnaudotas potencialas sinergizuoti ir efektyvinti įmonių grupės veiklas • Įmonių grupė savęs nepristato kaip energetikos kompetencijų centro • Nepakankamas nereguliuojamų įmonių veiklos pelningumas • Pokyčiai sunkiai priimami, jų įgyvendinimas grupės įmonėse trunka per ilgai • Ribota integracija su kaimyninių šalių ir ES bendrąja energetikos rinkomis
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Baltijos šalių sinchronizacija su KET • Regioninės dujų rinkos sukūrimas ir integracija į vieningą ES dujų rinką. Biokuro ir elektros rinkų vystymas • Naujų produktų vystymas (pvz., paslaugos įgyvendinant REMIT reikalavimus, duomenų centrai, regioninė dujų pajėgumų prekybos platforma) • Pasinaudojimas ES finansiniais instrumentais infrastruktūros projektams finansuoti • Srautų didinimas elektros ir dujų sektoriuje, išnaudojant esamas ir būsimas tarpvalstybines jungtis • Regione pripažintas energetikos kompetencijų centras. Dalijimasis kompetencijomis, praktika, žiniomis ir patirtimi. Ekspertinės nuomonės teikimas valstybės institucijoms priimant energetikos sektoriaus sprendimus. Gerosios praktikos pavyzdžių perėmimas • Energetikos sistemų ir įrenginių priežiūrą reglamentuojančių teisės aktų peržiūrėjimas, atsisakant neefektyvių procesų • Energetikos sąjungos tikslų įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiniai sprendimai šalyje, regiono valstybėse ir ES lygiu, darantys įtaką veiklų tęstinumui arba lemiantys investicijas ir veiklų apimtį • Trečiųjų šalių politiniai sprendimai gali turėti įtakos jungčių veiklos patikimumui • Dažnai kintanti nacionalinė ir ES reguliacinė aplinka • Kertinių kompetencijų praradimas dėl nepalankios reguliacinės aplinkos ir paklausos rinkoje • Mažėjantis transportuojamų gamtinių dujų kiekis ir pajėgumų panaudojimo lygis • Dėl teisės aktais nustatytų atėjimo į rinką apribojimų mažėja galimybės rinkoje pirkti kokybiškas paslaugas konkurencinga kaina • Rinką iškreipiantis subsidijavimas • Decentralizuotos generacijos įtaka • Netolygus vartojimo augimas šalies regionuose

4 lentelė.

SSGG analizės rezultatai

Apibendrinami EPSO-G grupės vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatus, vertiname stipriausias savybes, kurios gali būti realizuotos išnaudojant išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei valdant galimas grėsmes arba minimizuojant jų poveikį, ir matome, kad atsirandančios galybės gali neutralizuoti silpnybes.

- Tokios stiprybės, kaip finansinis reguliuojamų veiklų stabilumas, veikimas B2B segmente bei grupėje dirbantys aukštą kvalifikaciją ir didelę patirtį turintys darbuotojai, leidžia išnaudoti regioninės ir ES dujų rinkos sukūrimo galimybes, vystyti biokuro ir elektros rinkas, išnaudoti sistemų valdymo koordinavimo galimybes bei tobulinti teikiamas paslaugas, vystyti naujus produktus.
- Gerai išplėtoti elektros ir dujų tinklai valstybės viduje, užtikrinantys patikimą ir saugų perdavimo sistemų veikimą, bei išplėtotos infrastruktūrinės jungtys su aplinkinėmis šalimis sudaro palankias sąlygas elektros ir dujų perdavimo srautams didinti bei Energetikos sąjungos tikslams įgyvendinti. Šių galimybių išnaudojimas sukurs prielaidas efektyviau išnaudoti turimus elektros ir dujų perdavimo sistemų pajėgumus bei sudarys sąlygas mažinti grėsmių, susijusių su suvartojimo lygio mažėjimu gamtinių dujų sektoriuje, tikimybę. Didėjantys transportuojami energijos srautai ir Energetikos sąjungos tikslų įgyvendinimas padės mažinti riziką, susijusią su trečiųjų šalių politiniais sprendimais, kurie turėtų įtakos jungčių su šiomis šalimis veiklos patikimumui, poveikį.
- Aukštą kvalifikaciją ir didelę patirtį turintys grupės darbuotojai bei turimos žinios ir įgyta patirtis valdyti bei įgyvendinti nacionalinės svarbos, tarptautinius ar ES lėšomis finansuojamus projektus sukuria prielaidas pasinaudoti ES finansiniais instrumentais infrastruktūros projektams finansuoti. Pasinaudojimas šiomis galimybėmis lengvintų investicijų į dujų ir elektros perdavimo sistemų patikimumą bei rekonstrukciją, reikalaujančių didelių finansinių išteklių, įgyvendinimą. Manome, kad kryptingos pastangos tapti energetikos kompetencijų centru ir palaipsniui įgyjamas tarptautinis pripažinimas, pasinaudojant gerą patirtimi bei pristatant ją politinius ir reguliavimo sprendimus priimančioms institucijoms, gali bent iš dalies prisidėti prie grupės žalingų politinių ir reguliacinių sprendimų priėmimo rizikos suvaldymo.
- Aukštos kvalifikacijos darbuotojai bei įgyta patirtis įgyvendinant veiklos pokyčius galės būti panaudoti siekiant veiklos efektyvumo, panašių veiklos procesų ir jų valdymo principų atskirose grupės įmonėse suvienodinimo bei padės susitelkti išnaudojant sinergijų potencialą.
- Didelę darbo patirtį energetikos srityje turintys darbuotojai ir jų kvalifikuotos žinios gali būti pasitelkti prisidedant prie energetikos sistemų ir įrenginių priežiūrą reglamentuojančių teisės aktų peržiūrėjimo bei kokybiško jų keitimo, siekiant atsisakyti šiuolaikiniu požiūriu neefektyvių procesų. Be to, išlieka galimybė inicijuoti teisės aktų pakeitimus, siekiant suvaldyti riziką, susijusią su atėjimo į rinką apribojimais, dėl kurių mažėja galimybės rinkoje pirkti kokybiškas paslaugas konkurencinga kaina. Aktyvus EPSO-G grupės darbuotojų dalyvavimas energetikos sektorių reglamentuojančių teisės aktų kūrimo ir keitimo procese dar labiau stiprintų galimybę būti pripažintu energetikos kompetencijų centru.

Rengdami strategiją žengiame link efektyvaus grupės įmonių integravimo ir bendro identiteto sukūrimo. Perdavimo sistemos operatoriai, įgyvendinant Trečiąją energetikos paketą, jau yra išgyvenę reikšmingų organizacinių pokyčių, lėmusių veiklų efektyvinimą. Visgi vertinant iš įmonių grupės perspektyvos, grupės įmonėms taikant skirtingas politikas ir veiklos praktikas, nėra išnaudojamas sinergijos potencialas, taigi vienas pagrindinių mūsų tikslų – sukurti efektyviai ir sinergiškai veikiančią įmonių grupę, taikančią aukštus veiklos standartus ir, kur racionalu, vieningas praktikas, bei gebančią išnaudoti identifikuotas stiprybes.

Nors negalime kontroliuoti strategijoje nagrinėjamų išorės veiksnių, juos nuolat stebime, vertiname ir, atsižvelgdami į besikeičiančias aplinkybes, siekiame laiku numatyti riziką, išvengti kylančių grėsmių ir pasinaudoti identifikuotomis plėtros bei verslo vystymo galimybėmis.

3. STRATEGIJA

3.1. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

EPSO-G grupės įmonių vykdomos elektros ir gamtinių dujų perdavimo bei energijos išteklių ir gamtinių dujų rinkos operatorių veiklos yra aiškiai reglamentuotos ES ir LR nacionaliniuose teisės aktuose. Mūsų misija formuojama atsižvelgiant į šias veiklas reglamentuojančiuose dokumentuose keliamus tikslus. EPSO-G, kaip įmonių grupės, vienijančios strateginės reikšmės energetikos įmones, pagrindinė paskirtis yra užtikrinti energetinį saugumą Lietuvoje ir svariai prisidėti prie ES keliamų tikslų dėl saugių ir patikimų energijos mainų bei konkurencingų kainų įgyvendinimo. Būtent EPSO-G grupės įmonės valdo, eksploatuoja bei vysto elektros ir gamtinių dujų infrastruktūrą, sukuria galimybes plėsti elektros ir dujų rinkas.

Įgyvendindami korporatyvinius bendrovės tikslus siekiame būti pažangia, skaidria, efektyviai valdoma ir ilgalaikę naudą akcininkams teikiančia ateities energetikos įmonių grupe, užtikrinančia energijos tiekimo saugumą ir patikimumą, efektyvią energijos perdavimo sistemų ir rinkų platformų veiklą, duomenų mainus, bei suteikiančia galimybes regiono vartotojams laisvai keistis energija, gauti energiją konkurencinga kaina ir visada, kai jos reikia.

EPSO-G grupės misija – užtikrinti grupei pavestų strateginių Lietuvos energetikos tikslų įgyvendinimą, saugų energijos perdavimo sistemų veikimą, sudaryti sąlygas pasinaudoti efektyviai veikiančios infrastruktūros bei energijos išteklių biržų teikiamomis galimybėmis ir taip prisidėti prie visuomenės gerovės.

EPSO-G grupės vizija – efektyviai veikianti ateities energetikos grupė Lietuvoje ir kitose Baltijos šalyse.

Misijos įgyvendinimas, vizijos siekimas ir visa EPSO-G grupės veikla yra grindžiama pamatinėmis žmogiškosiomis ir profesinėmis vertybėmis: profesionalumu, bendradarbiavimu ir pažanga.

EPSO-G grupės vertybės

Profesionalumas. Siekiame, kad kiekvienas darbuotojas grupėje būtų pripažintas ir galėtų augti kaip savo srities profesionalas. Suprantame profesinių žinių, praktinės patirties ir nuolatinio mokymosi svarbą grupės rezultatams ir veiklos tęstinumui užtikrinti.

Bendradarbiavimas. Akcentuojame nuoširdų ir konstruktyvų bendradarbiavimą tarpusavyje, sudarantį sąlygas darniai siekti užsibrėžtų tikslų.

Pažanga. Atvirumas naujoms veiklos praktikoms ir idėjoms skatina kurti, atsinaujinti, įgyvendinti prasmingus pokyčius bei veda mus į priekį.



10 paveikslas.
EPSO-G misija, vizija, vertybės

3.2. STRATEGINĖS KRYPTYS

EPSO-G strateginės kryptys formuluojamos įvertinus išsamią aplinkos veiksnių analizę, kuri padeda tikslingai orientuoti bendrovės stiprybes į galimybių išnaudojimą. Siekdami tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją ir valstybės keliamus tikslus, 2017–2021 m. savo veiklą nukreipsime keturioms pagrindinėms strateginėms kryptims pasiekti. Šios strateginės kryptys leidžia darniai siekti pagrindinio EPSO-G tikslo – būti reikšminga įmonių grupe regione, svariai prisidedančia prie Energetikos sąjungos idėjos įgyvendinimo, – kad energija būtų saugiai ir tvariai tiekiamą, konkurencinga ir įperkama.

EPSO-G svarbiausios strateginės kryptys

• Tvarus įmonių grupės augimas ir ilgalaikės naudos akcininkams užtikrinimas

Tvaraus įmonių grupės augimo ir ilgalaikės naudos akcininkams strateginė kryptis apibrėžia bendrą, kitas svarbiausias kryptis sujungiantį siekį veiklas vykdyti efektyviai ir užtikrinti ilgalaikę naudą akcininkams.

• Regioninės veiklos vystymas ir strateginių projektų sėkmės užtikrinimas

Šios strateginės krypties įgyvendinimas leis sėkmingai integruotis į Europos energetikos sistemas, plėsti rinkų geografiją ir sukurti prielaidas konkurencingoms energijos kainoms formuotis. Pasitelkdami darbuotojų žinias, kokybiškai valdysime strateginius projektus, vystysime regioniniu lygiu patrauklius dujų ir biokuro biržų platformų, rinkos organizavimo modelius bei Baltijos šalių balansavimo paslaugų rinką elektros sektoriuje, kurią integruosime į Šiaurės šalių rinką (ją sudaro į „Nord Pool Spot“ prekybos zoną įeinančios šalys: Norvegija, Danija, Švedija, Estija, Latvija, Suomija, Lietuva).

• Efektyvi veikla

Veiklų efektyvinimas leis optimaliai paskirstyti turimus išteklius, gerinti teikiamų paslaugų (produktų) kokybę, užtikrinti kokybišką procesų valdymą ir mažinti veiklos sąnaudas, kurti pridėtinę vertę energijos vartotojams bei papildomą naudą akcininkams.


• Kurianti ir pažangi organizacija

Siekdami sukurti efektyvią, kompetentingą organizaciją, kurioje veikla grindžiama bendromis vertybėmis, norėdami sutelkti atskirų grupės įmonių stiprybes, turime mokyti veikti sinchroniškai kaip grupę, kurianti darnią darbo aplinką. Mūsų siekis – kad grupės vidinė aplinka skatintų darbuotojų įsitraukimą ir kryptingą veiklą, įmonės veiklų lanksčiai, o sprendimai būtų priimami greitai reaguojant į besikeičiančią situaciją.

3.3. STRATEGINIAI TIKSLAI IR RODIKLIAI

Kiekviena strateginė kryptis turi aiškiai suformuluotus tikslus, kurie bus įgyvendinti per artimiausius penkerius metus. Pagrindinių EPSO-G tikslų žemėlapis sudėliotas naudojant subalansuotų veiklos rodiklių metodiką (angl. Balanced Scorecard) ir vertinant pagrindines veiklos dalis, aktualias kiekvienai įmonei, – finansų, suinteresuotųjų šalių, vidinių procesų bei mokymosi ir augimo.

Kiekvienam strateginiam tikslui suformuluoti konkretūs matavimo rodikliai, kurie leis objektyviai įvertinti tikslų pasiekimo pažangą.



EPSO-G - pažangi, skaidri,
efektyviai valdoma
ir ilgalaikę naudą
akcininkams teikianti
ateities energetikos
įmonių grupė, užtikrinanti
energijos tiekimo saugumą
ir patikimumą, efektyvią
energijos perdavimo
sistemų ir rinkų platformų
veiklą bei suteikianti
galimybes regiono
vartotojams laisvai keistis
energija, gauti energiją
konkurencinga kaina ir
visada, kai jos reikia

BSC	Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai	Rodikliai
Finansai	Tvarus įmonių grupės augimas ir ilgalaikė nauda akcininkams	Užtikrinti ilgalaikę naudą akcininkams	Vidutinė 2017–2021 m. ROE – 6,4 proc.
		Užtikrinti kokybišką strateginių infrastruktūros projektų įgyvendinimą numatytu laiku	Strateginiai projektai įgyvendinti laiku ir neviršijant numatytų investicijų dydžio – 100 proc. 2025 m. <i>(Kiekybinis rodiklis – numatyti 2 uždaviniai ir kiekvienam jų priskirtas svaris lygiomis dalimis)</i>
Klientai / Suinteresuotosios šalys	Regioninės veiklos vystymas ir strateginių projektų sėkmės užtikrinimas	Sukurti vieningą dujų rinką, plėsti dujų ir biokuro prekybos platformų geografiją bei vystyti elektros rinkos integraciją	EPSO-G grupės įmonės veikia ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos regione – 100 proc. 2020 m. <i>(Kiekybinis rodiklis – numatyti 4 uždaviniai ir kiekvienam jų priskiriamas svaris lygiomis dalimis)</i>
		Teikti efektyvias ir kokybiškas PSO paslaugas, siekiant užtikrinti maksimalią naudą suinteresuotosioms šalims	Užtikrintas efektyvių paslaugų teikimas – 100 proc. 2021 m. <i>(Kiekybinis rodiklis – numatyti 4 uždaviniai ir kiekvienam jų priskiriamas svaris lygiomis dalimis)</i>
		Gerinti veiklos valdymą ir procesų efektyvumą	Veiklos valdymo išlaidų ir pardavimo santykis ≤ nustatytas lygis kasmet
Vidiniai procesai	Efektyvi veikla	Užtikrinti efektyvų ir saugų technologinio turto ir investicijų valdymą, pagrįstą kaštų naudos analizės principu	Linijinės dalies bendrų išlaidų (angl. TOTEX (CAPEX + OPEX) ir tinklų ilgio santykis ≤ nustatytas lygis kasmet (išlaikant suplanuotą rekonstruojamų, remontuojamų objektų mastą) Taškinių objektų TOTEX ir taškinių objektų vnt. santykis ≤ nustatytas lygis kasmet (išlaikant suplanuotą rekonstruojamų, remontuojamų objektų mastą)
		Tapti greitai reaguojančia į besikeičiančią aplinką įmonių grupe ir energetikos kompetencijų centru	Organizacinių pokyčių įgyvendinimas ir kokybinių rodiklių pasiekimas – 100 proc. 2021 m. <i>(Kiekybinis rodiklis – numatyti 4 uždaviniai ir kiekvienam jų priskiriamas svaris lygiomis dalimis)</i>
Mokymasis ir augimas	Kurianti ir pažangi organizacija	Būti skaidria, patikima ir darnaus vystymosi principų besilaikančia organizacija	Palankus suinteresuotųjų šalių vertinimas 2018 m. ≥ 50 proc.

5 lentelė.
Strateginės kryptys, tikslai ir jų pasiekimo rodikliai

3.4. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI

Kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti suformulavome strateginius uždavinius, o numatyti konkretūs veiksmai padės veiklą vykdyti kryptingai. Toliau pateikti strateginių kryptių veikloms įgyvendinti numatyti uždaviniai ir veiksmai, nesusiję su finansų perspektyva.

Regioninės veiklos vystymo ir strateginių projektų sėkmės užtikrinimo strateginės krypties tikslų įgyvendinimas

Šios krypties pagrindiniai tikslai:

1. Užtikrinti kokybišką strateginių projektų gyvendinimą numatytu laiku;
2. Sukurti vieningą dujų rinką, plėsti dujų ir biokuro prekybos platformų geografiją bei vystyti elektros rinkos integraciją;
3. Teikti efektyvias ir kokybiškas PSO paslaugas, siekiant užtikrinti maksimalią naudą suinteresuotosioms šalims.

Toliau nurodyta, kaip bus pasiekti šie tikslai.

Tikslas. Kokybiško strateginių projektų įgyvendinimo numatytu laiku užtikrinimas

Tiek elektros, tiek gamtinių dujų sektoriuje planuojame įgyvendinti strateginius energetikos projektus, nuo kurių sėkmingo įgyvendinimo priklauso Lietuvos ir viso Baltijos regiono energetikos ateitis bei verslo konkurencingumas.

Elektros energetikos sektoriuje pradėtos eksploatuoti tarptautinės jungtys „NordBalt“ ir „LitPol Link“ gerokai padidino tiekimo saugumą, iš esmės išplėtė galimybes dalyvauti rinkoje ir priartino regioną prie Energetikos sąjungos vizijos įgyvendinimo, tad galutinis būtinas žingsnis – Baltijos šalių sinchronizacija su kontinentinės Europos tinklais. Priklausymas IPS / UPS sistemai (darbas sinchroniniu režimu) ir technologiniai sistemos valdymo ypatumai reiškia ir išlikusią didelę trečiosios šalies politinę, socialinę ir ekonominę įtaką Lietuvos elektros energetikos sistemai, todėl integracija į Europos elektros energetikos sistemas yra svarbus Lietuvos prioritetą, kurio įgyvendinimo galutinis tikslas – sinchroninis sistemos darbas su kontinentinės Europos tinklais.

Nors Baltijos šalys turi bendrą gamtinių dujų jungčių (Estija su Latvija ir Latvija su Lietuva), šalių gamtinių dujų rinkos nėra sujungtos su bendru Europos gamtinių dujų tinklu, o efektyvius dujų mainus riboja skirtingi reguliavimo ir technologiniai režimai.

Nuo 2014 m. pabaigos, kai Klaipėdoje pradėjo veikti SGD terminalas, dujas tiekimo įmonės įsigyja pasaulinėje rinkoje, jos tiekiamos iš kelių šaltinių, o tai sudaro prielaidas rinkos mechanizmams mūsų valstybėje vystytis.

Integruojantis į bendrą Europos dujų rinką, iki 2021 m. pabaigos kartu su Lenkijos perdavimo sistemos operatoriumi GAZ-SYSTEM S.A. bus nutiestas Lietuvos ir Lenkijos dujų perdavimo sistemos bei rinkos sujungiantis dujotiekis. Siekiant užtikrinti tinkamą šio dujotiekio ir tarpvalstybinės jungties funkcionavimą, iki jo veikimo pradžios tarp Lietuvos ir Lenkijos perdavimo sistemos operatorių bus pasirašyti jungties veiklai būtini susitarimai. Kurdami palankias sąlygas efektyviai Baltijos šalių dujų rinkai, planuojame padidinti dujų perdavimo tarp Lietuvos ir Latvijos pajėgumus bei šios jungties patikimumą.

Pagrindiniai šio tikslo uždaviniai

1. Elektros sistemos parengimas sinchroniniam darbui su kontinentinės Europos tinklais (KET) 2025 m., įgyvendinant „Lietuvos Respublikos elektros energetikos sistemos sujungimo su kontinentinės Europos elektros tinklais darbui sinchroniniu režimu integruotą projekto planą“.
2. Dujotiekio jungties tarp Lenkijos ir Lietuvos statybos Lietuvos teritorijoje projekto įgyvendinimas 2021 m.

Numatyti uždaviniai bus įgyvendinti nuosekliai vykdant suplanuotus gamtinių dujų ir elektros perdavimo sistemos operatorių veiksmus.

Tikslas. Vieningos regioninės dujų rinkos sukūrimas, dujų ir biokuro prekybos platformų geografijos plėtra bei elektros rinkos integracijos vystymas

Bendra Baltijos šalių dujų rinka yra strateginis Lietuvos interesas. Be to, tai labai svarbus tikslas siekiant mažinti riziką, susijusią su pastaruoju metu pastebimu nuolat mažėjančiu infrastruktūros panaudojimo lygiu. Siekiant sukurti vieningą regiono dujų rinką, bendradarbiaujant su regiono dujų perdavimo sistemų operatoriais ir valstybinėmis institucijomis, 2016 m. pavasarį parengta studija dėl regiono vieningos dujų rinkos modelio parinkimo ir reikiamų veiksmų jam įgyvendinti identifikavimo. 2016 m. gruodžio 9 d. Baltijos šalių ministrai pirminkai Rygoje pasirašė politinę deklaraciją dėl Rytų Baltijos šalių regiono rinkos vystymo, sutarta ir dėl veiksmų plano, pagal kurį regiono perdavimo sistemos operatoriai ir valstybinės institucijos įgyvendins veiksmus, būtinus vieningai dujų rinkai sukurti. Pasiėkus susitarimus tarp dujų perdavimo sistemų operatorių ir kitų suinteresuotųjų institucijų, jau 2019 m. pabaigoje numatyta vieningos regiono dujų rinkos veiklos pradžia. Vertiname, kad, kuriant vieningą regiono dujų rinką, intensyvėjant bendradarbiavimui tarp regiono perdavimo sistemų operatorių, valstybinių institucijų, Latvijoje, Estijoje ir Suomijoje pasibaigus išimčių iš Trečiojo energetikos paketo galiojimui, atsiveria galimybės plėsti gamtinių dujų biržos GET Baltic platformą, panaudojant iki šiol sukauptas žinias ir patirtį (angl. know-how) bei tobulinant funkcionalumą pagal regiono rinkų poreikius.

BALTPPOOL energijos išteklių biržos operatoriui iki 2015 m. pavyko tapti Lietuvos biokuro prekybos centru, užtikrinančiu rinkos demonopolizavimą, biokuro tiekimo stabilumą, įtraukiančiu į tiekimo grandinę ir smulkiuosius biokuro tiekėjus, taip skatinant tvarų biokuro rinkos vystymąsi. BALTPPOOL administruojama energijos išteklių platforma nuolat tobulinama, atsižvelgiant į rinkos dalyviams svarbų funkcionalumą. Įvertinę sukauptą patirtį, manome, kad adaptuota prie konkrečios šalies poreikių rinkos platforma galėtų įsitvirtinti ir regioninėje rinkoje. Šiuo tikslu 2017 m. planuojame pradėti BALTPPOOL veiklą Latvijoje; analizuojamos plėtros į kitas regiono šalis galimybės. Sieksime, kad palaipsniui įgyvendinant plėtros projektus BALTPPOOL pajamos iš veiklų kitose – ne Lietuvos – rinkose 2020 m. sudarytų ne mažiau kaip 10 proc.

Elektros rinkos integracijos gerinimą siejame su bendros Baltijos ir Šiaurės šalių balansavimo rinkos sukūrimu. Šis tikslas numatytas BEMIP plane tęsiant Baltijos ir Šiaurės šalių elektros rinkų integraciją. Veikianti bendra balansavimo ir sisteminių paslaugų rinka leis optimizuoti rezervavimo ir reguliavimo šaltinių poreikį bei mažinti vartotojų sisteminių paslaugų išlaidas, o Lietuvos elektros generatoriai turės galimybę teikti paslaugas išaugusioje sisteminių paslaugų rinkoje regiono lygiu.

Be to, pažymėtina, kad efektyvios ir konkurencingos elektros rinkos veikimas galimas tik esant nediskriminuojančioms elektros prekybos sąlygoms ES viduje, taigi svarbus aspektas – trečiųjų šalių elektros rinkos ES vidaus elektros rinkoje reglamentavimas ir prekybos poveikio eliminavimas, kuris leis užtikrinti visavertį vieningos ES vidaus rinkos veikimą. Tam būtina nustatyti aiškias ir skaidrias trečiųjų šalių elektros prekybos taisykles ES vidaus rinkoje.

Svarbiausi šį tikslą įgyvendinantys uždaviniai

1. Pasiiekti, kad regioninė dujų rinka pradėtų veikti 2019 m., o Baltijos regiono gamtinių dujų birža būtų sukurta 2019 m.
2. Pasiiekti, kad BALTPPOOL pajamos iš veiklų kitose – ne Lietuvos – rinkose 2020 m. sudarytų ne mažiau kaip 10 proc.
3. 2018 m. sukurti bendrą Baltijos šalių elektros balansavimo rinką ir integruotą į Šiaurės šalių rinką 2020 m.
4. Užtikrinti nediskriminuojančias elektros prekybos sąlygas ES viduje, eliminuojant nelygiavertį (diskriminuojantį) trečiųjų šalių elektros rinkų poveikį 2018 m.

Aiškūs šių uždavinių įgyvendinimo veiksmai numatyti EPSO-G grupės įmonių veiklos programose.

Tikslas. Teikti efektyvias ir kokybiškas PSO paslaugas, siekiant užtikrinti maksimalią naudą suinteresuotosioms šalims

Didėjanti konkurencija su kitomis kuro rūšimis ir ES tikslų paskatinta bei strateginiuose valstybės dokumentuose numatyta sparti atsinaujinančių energijos išteklių plėtra, ypač centralizuoto šilumos tiekimo sektoriuje, gerokai mažina gamtinių dujų paklausą ir lemia žemą gamtinių dujų transportavimo pajėgumų panaudojimą, kuris daro įtaką paslaugų kainų augimui. Gamtinių dujų infrastruktūros panaudojimo didinimą sustiprins regioninės gamtinių dujų rinkos sukūrimas. Turi būti sukurta reikiama regioninė dujų infrastruktūra bei suderinta dujų prekybos ir transportavimo teisinė bei reguliavimo aplinka. Numatoma sukurti vieną dujų įleidimo-išleidimo (angl. entry-exit) zoną, kurioje prekyba vyktų viename virtualiame prekybos taške, bei vieną balansavimo zoną. Dujų prekybai biržoje bei pajėgumų skirstymui bus siekiama naudoti regiono lygiu vieningas elektronines platformas. Atitinkamai bus suvienodintos ir supaprastintos naudojimosi regiono dujų sistemomis sąlygos, o suintensyvėję tarpvalstybiniai srautai lems naudojimosi Lietuvos dujų infrastruktūra padidėjimą.

Elektros perdavimo tinklo galimybės taip pat nėra išnaudotos – tinklas istoriškai išvystytas didesniajam elektros energijos poreikiui patenkinti. Geras išplėtotas perdavimo tinklas suteikia galimybę prijungti naujus elektros vartotojus, generuojančius šaltinius ir integruoti atsinaujinančius energijos išteklius (AEI). Naujų tinklo naudotojų prijungimo prie perdavimo sistemos procesas turi būti efektyvus, užtikrintos minimalios prijungimo išlaidos, išlaikanti perdavimo sistemos stabilumą ir patikimumo kriterijus, pirmiausia išnaudojant esamus laisvus elektros tinklo techninius galių pajėgumus.

Svarbu pažymėti, kad perdavimo sistemos operatoriai didžiausią naudą energijos vartotojams gali suteikti sukurdami palankias sąlygas laisvam energijos judėjimui iš įvairių šaltinių, tad tinkamos infrastruktūros sukūrimas bei suteikta galimybė bet kada patogiai ir paprastai pasinaudoti sukurta infrastruktūra yra vienas svarbiausių tikslų.

Šio tikslo uždaviniai

1. Sukurti veikiančias harmonizuotas pasinaudojimo gamtinių dujų perdavimo sistema sąlygas Baltijos šalyse 2020 m.
2. Sukurti gamtinių dujų įleidimo pajėgumus iš alternatyvių dujų tiekimo šaltinių 2021 m. pabaigoje – 196 GWh per parą.
3. Elektros sektoriuje užtikrinti tarpsteminį jungčių prieinamumą (be trečiųjų šalių poveikio) 2017–2021 m. ≥ 90 proc.
4. Trumpinti vartotojų prijungimo prie elektros perdavimo tinklo terminus.

Efektyvios veiklos strateginės krypties tikslų įgyvendinimas

Efektyvios veiklos strateginėje kryptyje numatome pasiekti šiuos tikslus:

1. Gerinti veiklos valdymą ir procesų efektyvumą;
2. Užtikrinti efektyvų ir saugų technologinio turto ir investicijų valdymą, pagrįstą kaštų naudos analizės principu.

Tikslas. Gerinti veiklos valdymą ir procesų efektyvumą

EPSO-G grupės įmonėse bus įdiegtos vieningos veiklos valdymo sistemos. Grupės įmonės taikys vieningą integruotą planavimo, rodiklių nustatymo ir jų stebėsenos sistemą. Įmonėms bus nustatyti vienodi veiklos planavimo dokumentų rengimo terminų, formų ir stebėsenos reikalavimai. Sieksime sukurti integruotą rizikų valdymo sistemą ir užtikrinti vienodą rizikų valdymo praktiką visose grupės įmonėse. Suvienodinsime rizikų vertinimo, pasi-

kartojančių rizikų prevencijos ir valdymo planų sudarymą, šių planų priežiūrą. Siekdami efektyvaus projektų valdymo visos grupės lygiu, planuojame sukurti ir naudotis vieningais principais pagrįsta projektų valdymo sistema. Be to, sieksime įgyvendinti optimalius sprendimus dėl EPSO-G grupės finansų valdymo principų, unifikuoti veiklos ir finansinių rodiklių ataskaitų formas, sukurti integruotą sistemą, padedančią operatyviai sekti veiklos rezultatus ir parengti vieningą grupės apskaitos politiką.

Siekdami išgryninti atskirų veiklos procesų kuriamą pridėtinę vertę EPSO-G grupės vertės kūrimo grandinėje, didelį dėmesį skirsime veiklos procesų analizei. Didžiausią vertę bet kuriai įmonei kuria pagrindiniai veiklos procesai, todėl ypatingas dėmesys bus skiriamas šiems procesams optimizuoti. Pagalbiniai veiklos procesai skirti padėti pagrindinei veiklai kurti vertę, todėl pagalbinių veiklų išgryninimas, optimizavimas ir efektyvus valdymas leis maksimizuoti pagrindinių procesų kuriamas naudas.

Sieksime nuolatinio pagrindinių procesų tobulinimo grupės lygiu, atsakomybių už procesus pasidalijimo ir prisiėmimo, kad prisidėtume prie bendrų grupės tikslų įgyvendinimo. Analizuodami pagalbinių veiklos procesų, t. y. viešųjų pirkimų, personalo valdymo, teisės ir reguliavimo, finansų valdymo, fizinės ir kibernetinės saugos, informacinių technologijų, telekomunikacijų ir komunikacijos, projektų valdymo, potencialą įvertinsime galimybes ir poreikį standartizuoti ir (arba) centralizuoti veiklas.

Šio tikslo uždaviniai

1. Sukurti ir įdiegti integruotas veiklos planavimo ir stebėsenos, rizikų valdymo, projektų valdymo, vidaus kontrolės, skaidrumo ir korupcijos prevencijos bei finansų valdymo sistemas 2017 m.
2. Atlikti grupės įmonių pagrindinės ir pagalbinės veiklos procesų analizę ir parengti planą dėl procesų standartizavimo bei optimizavimo 2017 m., o iki 2021 m. įgyvendinti plane numatytus veiksmus.

Tikslas. Užtikrinti efektyvų ir saugų technologinio turto ir investicijų valdymą, pagrįstą kaštų naudos analizės principu

Šiandiniame verslo pasaulyje efektyvus technologinio turto bei investicijų valdymas leidžia pasiekti įmonėms atitinkamą investicijų ir nuosavybės grąžą, kaip to reikalauja akcininkai. EPSO-G grupės lygiu būtina siekti, kad technologinis turtas bei investicijos būtų valdomi efektyviai ir racionaliai. Kad būtų priimti pagrįsti sprendimai dėl planuojamų investicijų EPSO-G grupės įmonėse, numatome įdiegti integruotą investicijų efektyvumo vertinimo sistemą, kurioje bus nustatyti principai, reglamentuojantys išsamų investicijų vertinimą, apimantį techninį poreikį, finansinį bei ekonominį pagrindimą, išlaidų ir naudos bei sinergijos su kita infrastruktūra analizę. Investicijos bus vertinamos ne tik pagal techninius parametrus bei imperatyviąsias teisės aktų nuostatas, bet ir taikant įvairiapusę analizę, todėl integruota investicijų vertinimo sistema padės priimti kokybiškesnius investavimo sprendimus. Parengta technologinio turto valdymo politika suteiks galimybes grupės įmonėse valdyti turtą bendrai sutartais ir suprantamais principais. Be to, siekiant efektyvumo bei dėl jo atsirandančios naudos vartotojams, svarbu užtikrinti glaudų bendradarbiavimą ir ieškoti galimos sinergijos su skirstomojo tinklo operatoriumi, ypač planuojant vidinio tinklo plėtrą ir rekonstrukciją bei atstatymą.

Pagrindiniai šio tikslo uždaviniai

1. Parengti ir įgyvendinti perdavimo sistemos technologinio turto efektyvaus valdymo politiką, paremtą naudos akcininkui maksimizavimu 2018 m.
2. Sukurti ir įdiegti integruotą investicijų efektyvumo vertinimo sistemą 2018 m.

Kuriančios ir pažangios organizacijos strateginės krypties tikslų įgyvendinimas

Ateities energetikos lyderystės siekiui lemiamą reikšmę turės kuriančios ir pažangios – atviros inovacijoms ir pokyčiams – organizacinės kultūros sukūrimas. Nuo to priklausys, kaip finansišškai stabilų bendrovių grupę, turinti

kompetentingus darbuotojus, žinių bei patirtį (angl. know-how), bus efektyvi ir kurs ilgalaikę naudą akcininkams, įgyvendindama Lietuvai svarbius energetinius infrastruktūros projektus, vystydama energetikos rinką ir teikdama finansinę grąžą.

Pokyčių numatymas, gebėjimas greitai juos įvertinti, keistis informacija ir remiantis ja priimti drąsius, kompleksiškus ir novatoriškus sprendimus – tai kriterijai, pagal kuriuos vertinsime kuriančios ir pažangios organizacijos strateginės krypties įgyvendinimo sėkmę.

Kurdami kuriančią ir pažangią organizaciją numatome įgyvendinti šiuos prioritetinius tikslus:

1. Tapti greitai reaguojančia į besikeičiančią aplinką įmonių grupe ir energetikos kompetencijų centru;
2. Būti skaidria, patikima ir darnaus vystymosi principų besilaikančia organizacija.

Tikslas. Tapti greitai reaguojančia į besikeičiančią aplinką įmonių grupe ir energetikos kompetencijų centru

Greitas, kokybiškas sprendimų priėmimas ir reagavimas į besikeičiančią aplinką – tai, kas lems užsibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimo sėkmę. Grupės ir jos bendrovių kompetencijas bei žinias turime panaudoti ateities tendencijoms numatyti. Tam, kad skirtingas kompetencijas sujungtume būtiniams pokyčiams identifikuoti, turime sukurti efektyviai tarpusavyje veikiančias ir bendradarbiaujančias struktūras su lyderiais, skatinančiais inovacijas „iš apačios į viršų“ radimąsi ir priimančiais pokyčiams būtinus greitus sprendimus.

EPSO-G grupės įmonės turi daug aukštos kvalifikacijos darbuotojų, sukaupia plataus masto ir tarptautinių projektų praktinę patirtį (angl. know-how). Tai yra didžiausias EPSO-G grupės turtas. Sujungdami atskirų įmonių darbuotojų žinias ir gebėjimus bei panaudodami įmonių veiklų sinergijos potencialą, tapsime pripažintu regioniniu kompetencijų centru.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją nukreipsime į šių kompetencijų išlaikymą, vystymą ir naujų pritraukimą. Darbuotojų įsitraukimas, ugdymas, skatinimas ir geriausių savo srities profesionalų pritraukimas – pagrindiniai šios srities prioritetai. Jiems pasiekti bus sujungtos geriausios grupės įmonių žmogiškųjų išteklių praktikos ir kuriamos naujos, kad grupės lygiu būtų sukurtos bendrais principais pagrįstos veiksmingos atlygio, veiklos valdymo, kompetencijų ir lyderystės ugdymo sistemos, nustatyti žmogiškųjų išteklių rodikliai, kurių sieksime grupės ir ją sudarančių bendrovių lygiu, remdamiesi jais vertinsime žmogiškųjų išteklių pažangą. Tapsime šiuolaikiškai valdoma, ambicingus tikslus pasiekiančia įmonių grupe ir patraukliu darbdaviu esamiems bei būsimiems darbuotojams.

Šio tikslo uždaviniai įgyvendinant strategiją

1. Sukurti efektyvias, žiniomis ir informacija operatyviai besikeičiančias, bendradarbiaujančias, greitai priimančias ateičiai svarbius sprendimus struktūras, atvirą pokyčiams ir inovacijoms organizacinę kultūrą.
2. Sukurti vieningas ir veiksnias žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, paremtas gerą grupę sudarančių įmonių praktika, mokėti konkurencingą atlygį, sukurti įtraukią, motyvuojančią, profesinį augimą skatinančią darbo aplinką, išlaikyti ir pritraukti geriausius darbuotojus.
3. Grupės lygiu integruoti aukštos kvalifikacijos darbuotojų patirtį bei žinias ir tapti pripažintu energetikos kompetencijų centru.

Tikslas. Būti skaidria, patikima ir darnaus vystymosi principų besilaikančia organizacija

Laikydami aukščiausių profesinės etikos standartų bei nuolat informuodami visuomenę apie vykdomus strateginius projektus, rinkos tendencijas, teikiamas paslaugas, finansinius rezultatus, siekiame būti skaidria, atvira ir patikima organizacija. Šiuo tikslu svarbu parengti EPSO-G grupės įmonių integruotos komunikacijos strategiją, akcentuojančią atvirumą visuomenei ir išsamios, reguliarios informacijos teikimą tikslinėms grupėms. Siekdami užtikrinti sklandžią komunikaciją tarp įmonių grupės darbuotojų, planuojame sukurti bei įdiegti komuni-

kacijos sistemą įmonių grupės viduje ir išskirti svarbiausias temas, komunikacijos kanalus, numatyti atskirų temų komunikacijos periodiškumą ir atsakingus asmenis.

Esame energetikos įmonių grupė, taigi suvokiame savo atsakomybę visuomenei ir aplinkai, kurioje veikiamo, ir įsipareigojame nuolat vertinti vykdomų veiklų poveikį aplinkai, taikyti efektyvią taršos prevenciją, ne tik racionaliai naudoti būtinuosius materialinius išteklius ir ugdyti darbuotojų kompetencijas bei atsakingą požiūrį į savo darbą, aplinkos apsaugą, bet ir dalytis sukaupta patirtimi.

Šio tikslo uždaviniai

1. Nuosekliai įgyvendinti EPSO-G grupės įmonių integruotos komunikacijos strategiją, paremtą skaidrumo, atvirumo, savalaikiškumo ir atsakingumo principais, bei įdiegti sklandžią ir savalaikę vidinės komunikacijos sistemą.
2. Sukurti ir įdiegti korporacinės socialinės atsakomybės sistemą.

3.5. FINANSINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

EPSO-G grupės 2017-2021 m. finansiniai tikslai suformuoti atsižvelgiant į tai, kad grupės veikla tiesiogiai priklauso nuo reguliavimo principų bei valstybės interesus užtikrinančių strateginių infrastruktūros projektų įgyvendinimo. Svarbu siekti ekonomiškai pagrįstos, nuoseklios ir darnų vystymąsi skatinančios reguliacinės aplinkos, kuri užtikrintų reguliuojamas paslaugas teikiančių įmonių veiklos stabilumą ir optimalią investicijų grąžą bei reguliuojamų paslaugų tarifą.

Pagrindinis finansinis tikslas - nuosavo kapitalo grąža ROE

Nuosavo kapitalo grąžos rodiklis (angl. return on equity (ROE) rodo, kaip efektyviai EPSO-G grupės veikloje naudojamas akcininkų investuotas kapitalas. Nuosavo kapitalo grąža apskaičiuojama kaip veiklos pelno po mokesčių ir palūkanų santykis su nuosavo kapitalo suma.

EPSO-G grupės 2015 m. nuosavo kapitalo grąža sudarė 6,4 proc. Prognozuojama 2016 m. nuosavo kapitalo grąža - 12,7 proc., o 2017-2021 m. siekiama nuosavo kapitalo grąža yra \geq 6,4 proc.

Pagrindiniam tikslui užtikrinti bus kontroliuojami toliau aprašyti rodikliai.

Veiklos pelningumas EBITDA

Grupės veiklos efektyvumas ir pelningumas vertinamas pagal pelno iki nusidėvėjimo, amortizacijos, palūkanų sąnaudų ir pelno mokesčio (angl. earnings before interest rate, taxes, depreciation and amortization (EBITDA) rodiklio pokytį.

EPSO-G grupės 2015 m. EBITDA sudarė 56,5 mln. Eur. Prognozuojama 2016 m. EBITDA - 80,7 mln. Eur. 2017-2021 m. siekiama tvaraus EBITDA augimo iki 70 mln. Eur.

Optimali kapitalo struktūra

2017-2021 m. siekiama optimizuoti kapitalo struktūrą, kad skolintas kapitalas sudarytų 55-60 proc. Siekiant didžiausios naudos energijos vartotojams, atsižvelgiant į skolinimosi rinkos situaciją bei strateginių infrastruktūros projektų ir grupės plėtros galimybes, nuosavo ir skolinto kapitalo santykio tikslas gali būti koreguojamas.

Operacinės veiklos sąnaudos

Sėkmingas finansinių rodiklių pasiekimas daugiausia priklauso nuo veikloje patiriamų sąnaudų valdymo, taigi didelį dėmesį skirsime operacinių veiklos sąnaudų (OPEX) efektyvinimui, racionaliam planavimui ir kontrolei. Kiekvienais metais bus peržiūrėtas OPEX dydis ir kontroliuojamas nustatyto OPEX biudžeto laikymasis.

3.6. INVESTICIJŲ IR FINANSŲ VALDYMAS

Priimant investavimo sprendimus taikomi aiškūs reikalaujamos investicijų grąžos, rizikos ir strategijos atitikties vertinimo principai.

Finansuojant investicijas bus siekiama vertinti įvairias finansinių instrumentų ir šaltinių alternatyvas, o finansuojant projektus bus vertinami visi galimi finansavimo instrumentai: subsidijos, dotacijos, komercinių ir institucinių bankų paskolos, obligacijų, akcijų emisijos, ES fondų finansų inžinerijos priemonės ir kt. Finansavimo instrumentų prieinamumas ir pasirinkimo galimybė leidžia sukurti didesnę potencialių kreditorių konkurenciją ir taip sumažinti kapitalo išlaidas.

Pagrindinę EPSO-G grupės investicijų dalį sudaro investicijos į elektros ir dujų perdavimo infrastruktūrą. Tai investicijos į elektros ir dujų perdavimo sistemų patikimumo užtikrinimą, turto atstatymą, rekonstrukciją ir modernizavimą bei, įgyvendinant valstybės strateginius prioritetus, vykdomus elektros ir dujų perdavimo strateginius projektus – elektros sistemos parengimo sinchroniniam darbui su KET projektu bei dujotiekio jungties tarp Lenkijos ir Lietuvos statybos projektą. Elektros ir gamtinių dujų infrastruktūros atstatymo, modernizavimo, rekonstrukcijos projektai bei valstybiniu lygiu svarbūs strateginiai projektai nėra tiesiogiai papildomą naudojimąsi infrastruktūra, atitinkamai ir papildomas pajamas, generuojantys projektai, tad jų atsiperkamumas nėra pagrindinis rodiklis priimant sprendimus dėl investavimo. Projektams siekiama užtikrinti saugų, patikimą elektros ir dujų perdavimo sistemų darbą, diversifikuoti energijos tiekimo šaltinius, integruotis į bendras ES sistemas ir tapti jų visavertėmis dalimis. Įgyvendinant šiuos projektus svarbu užtikrinti tinkamą finansavimą, kad jų įgyvendinimas darytų kuo mažesnę įtaką pasinaudojimo elektros ir dujų perdavimo sistemomis kainoms.

4. RIZIKA IR JOS VALDYMAS

Rizikos valdymas yra neatsiejama EPSO-G įmonių grupės veiklos dalis. Grupės įmonėse rizika nustatoma, analizuojama ir vertinama nagrinėjant iškeltus tikslus, veiklą ir išorės aplinką. Šiuo metu grupės lygiu rizika valdoma remiantis kokybinio (ekspertinio) vertinimo principais. Rizikos valdymas EPSO-G įmonių grupėje paremtas galimos neigiamos įtakos iškeltiems tikslams, veiklos tęstinumui ir rezultatams vertinimu. Naudojamos rizikos valdymo priemonės yra nukreiptos į rizikų išvengimą, sumažinimą, perdavimą ir (arba) prisiėmimą, įvertinant jų poveikį bendrovės nustatytiems tikslams įgyvendinti, veiklos tęstinumui ir atsižvelgiant į riziką mažinančių priemonių sąnaudas bei jų efektyvumą.

Valdant riziką siekiama palaikyti pakankamą veiklos procesų kontrolės lygį, sumažinti rizikas sukeliančių įvykių radimosi tikimybes ir galimus neigiamus padarinius, užtikrinti, kad rizika neviršytų priimtino rizikų lygio ir būtų įgyvendinti nustatyti tikslai.

Nustatytos rizikos vertinamos pagal jų radimosi tikimybę ir galimą poveikį veiklos tikslams bei rezultatams. Taip įvertintoms rizikoms, kurių kompleksinis tikimybės ir poveikio įvertinimas viršija bendrovės vadovybės prisiimtą rizikos tolerancijos ribą, parenkamos rizikos valdymo priemonės, kurių įgyvendinimas sumažintų tikimybės ir (arba) poveikio įtaką taip, kad rizikos įtaka tikslams ir rezultatams atsidurtų rizikos tolerancijos (rizikos apetito) ribose.

Už rizikų nustatymą, jų įtakos analizę ir įvertinimą, tinkamą rizikų valdymo plano sudarymą ir įgyvendinimą yra atsakingi konkrečių grupės įmonių procesų, kurių rezultatams tos rizikos gali turėti neigiamą įtaką, savininkai.

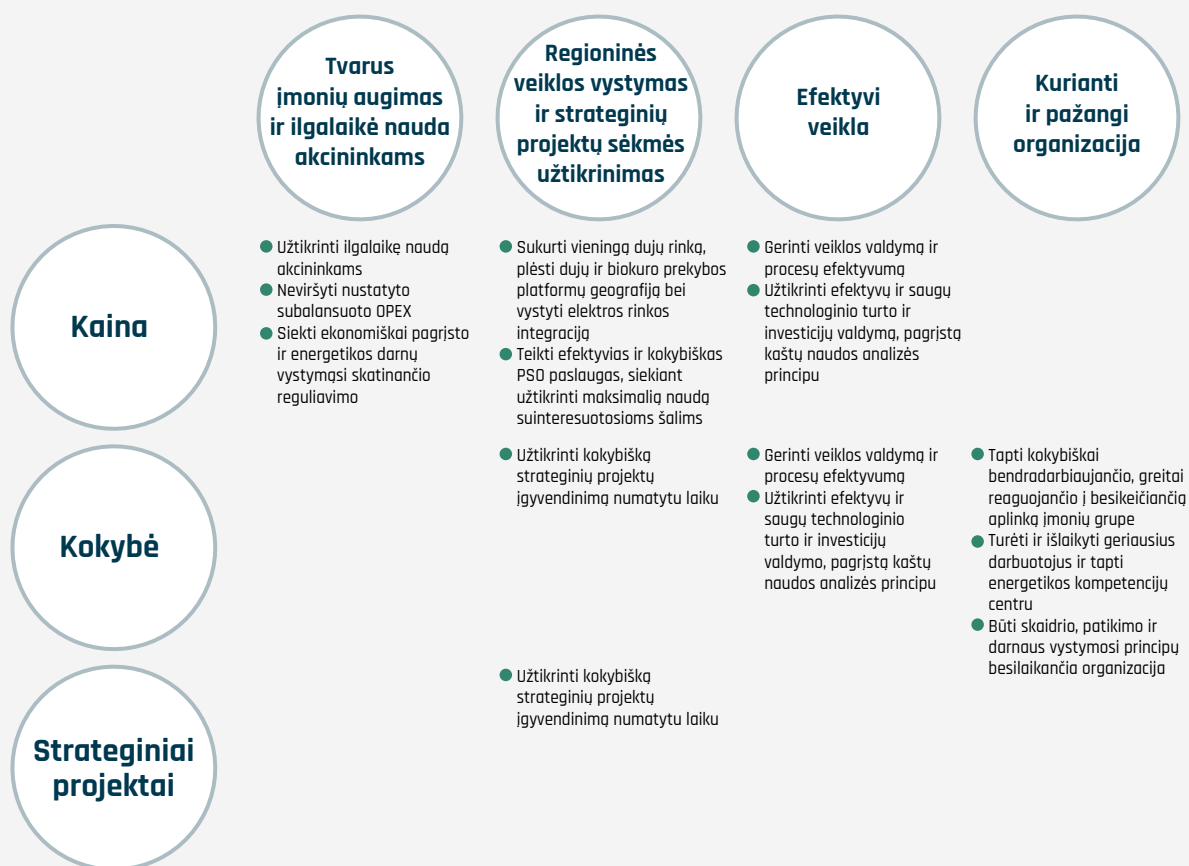
Rizikų identifikavimas, analizė ir vertinimas yra atliekami reguliariai kas ketvirtį, o išsamus rizikų vertinimas paprastai atliekamas kartą per metus (paprastai planuojant veiklos tikslus). Be to, vykdoma nuolatinė veiksmų, suplanuotų rizikoms valdyti, priežiūra. Rizikos, su kuriomis susiduria EPSO-G grupės įmonės, yra reitinguojamos pagal reikšmingumo lygį (tikimybę ir poveikį bendrovės veiklos rezultatams, turtui, veiklos tęstinumui arba poveikį aplinkai arba žmonių sveikatai (gyvybei)).

Artimiausiu metu planuojame parengti integruotą rizikų valdymo politiką, kurioje bus nustatyti išsamūs rizikų identifikavimo, tolerancijos lygių nustatymo, vertinimo bei valdymo principai ir numatytas atsakingų asmenų už rizikų valdymą priskyrimo principas.

5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS IR STEBĖSENA

EPSO-G misija, vizija ir vertybės yra konsoliduojančios grupės įmonės, o EPSO-G strategijos įgyvendinimas yra bendras visų grupės įmonių siekis. Grupės įmonės, rengdamos strategijas ir planuojamos veiklą, įvertina grupės strategines kryptis ir tikslus. Grupės įmonių strateginiuose dokumentuose atsispindi bendri EPSO-G grupės tikslai, akcentuojami konkrečiai veiklai aktualūs strateginės plėtros, paslaugų ir projektų kokybės užtikrinimo, optimalios kainos reguliuojamose veiklose siekimo ir finansinės grąžos konkurencinėse veiklose užtikrinimo aspektai.

Siekdami tinkamai įgyvendinti kiekvienos strateginės krypties tikslus, pasibaigus kiekvienam ketvirčiui, vertinsime ir kontroliuosime įgyvendinant strategiją pasiektą pažangą. Be to, vertindami strategijos įgyvendinimą, nuolat seksime išorinės aplinkos pokyčius. Identifikavus naujus išorės veiksnius arba stipriai pasikeitus ekono-



11 paveikslas.
Strateginių tikslų įgyvendinimas grupėje

minei, politinei, socialinei aplinkai arba kitoms esminėms strategijos prielaidoms, strategiją tobulinsime. Vertindami strategijos įgyvendinimą, naudosime reprezentatyvius, kiekvienam strateginiam tikslui apibrėžtus rodiklius. Periodiškai stebėdami pasiektus rodiklius ir nustatę neatitikimų, nagrinėsime galimybes tobulinti EPSO-G įmonių veiklą, pavyzdžiui, keisti organizacinę struktūrą, pritraukti naujų darbuotojų, tobulinti veiklos procesus. Prireikus, gali būti pakeistos rodiklių reikšmės. Pakeitimai bus atlikti atsižvelgiant į bendrovės vidutinio laikotarpio – trejų metų – planus ir, prireikus, ilgalaikėje strategijoje. Siekiame būti ambicingi, kartu objektyviai vertindami aplinkos pokyčius ir besikeičiančią aplinkos situaciją. Strategijos įgyvendinimo procesą stebėsime sistemingai, informacija apie stebėsenos rezultatus bus panaudota valdant bendrovę ir teikiama kitoms suinteresuotosioms šalims; taip užtikrinsime, kad būtų laikomasi skaidrumo, tvarumo ir atskaitomybės principų, įtvirtintų EPSO-G korporatyvinio valdymo gairėse.

PRIEDAI

1 priedas. Pavartotos santrumpos

AB	akcinė bendrovė
ACER	Energetikos reguliavimo institucijų bendradarbiavimo agentūra (angl. The Agency for the Cooperation of Energy Regulators)
AEI	atsinaujinantys energijos ištekliai
BEMIP	Baltijos jūros regiono valstybių elektros rinkų sujungimo planas (angl. Baltic Energy Market Interconnection Plan)
BSC	subalansuotų veiklos rodiklių metodika (angl. Balanced Scorecard)
CEEP	Centrinės Europos energetikos partnerių asociacija (angl. Central Europe Energy Partners)
COP21	Paryžiuje vykusį 21-oji ES šalių konferencija (angl. Conference of the Parties)
CŠT	centralizuotas šilumos tiekimas
ENTSO-E	Europos elektros perdavimo sistemos operatorių asociacija (angl. European Network of Transmission System Operators for Electricity)
ENTSO-G	Europos dujų perdavimo sistemos operatorių asociacija (angl. European Network of Transmission System Operators for Gas)
ES	Europos Sąjunga
IPS / UPS	sinchroninė zona, kurioje dirba Lietuvos elektros energetikos sistema (angl. Interconnected Power System / Unified Power System)
ITT	informacinės ir telekomunikacinės technologijos
KET	kontinentinės Europos tinklai (angl. Continental European Network (CEN))
PSO	perdavimo sistemos operatorius
SSGG	stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės
SGD	suskystintosios gamtinės dujos



EPSOG
ENERGETIKOS EVOLIUCIJA

UAB „EPSO-G“

Adresas: A. Juozapavičiaus g. 13, LT-09311 Vilnius

Korespondencijai: Gedimino pr. 20, LT-01103 Vilnius

Tel. +370 685 84866

El. p. info@epsog.lt