

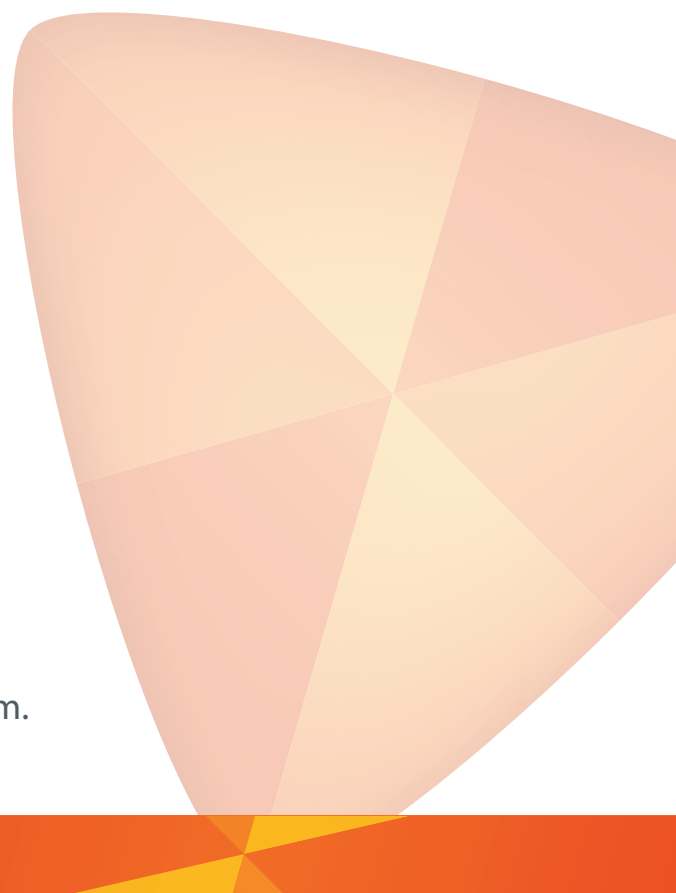


AB „AMBER GRID“ STRATEGIJA

2017–2022 m.

SUTRUMPINTA VERSIJA

Atnaujinta 2020 m.



TURINYS

	SANTRAUKA	3
1.	VEIKLOS APRAŠYMAS	4
	1.1. Bendrovės veikla	4
	1.2. Bendrovės akcininkų struktūra	5
	1.3. Bendrovės teikiamos paslaugos ir klientai	5
2.	APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	9
	2.1. Bendrovės vidinės aplinkos analizė	9
	2.2. Bendrovės išorinės aplinkos analizė	11
	2.2.1. Svarbiausių įvykių regione apžvalga	11
	2.2.2. Politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, aplinkosauginiai ir teisiniai veiksniai	13
	2.2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė	14
3.	„AMBER GRID“ STRATEGIJA	14
	3.1. Misija, vizija, strateginės kryptys ir vertybės	14
	3.2. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai	16
4.	RIZIKA IR JOS VALDYMAS	17
5.	STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS	18

SANTRAUKA

Šio dokumento paskirtis – nustatyti AB „Amber Grid“ (toliau – „Amber Grid“, Bendrovė) 2017–2022 m. strategines kryptis, tikslus, uždavinius ir veiksmus (programas), suformuoti konkrečius matavimo rodiklius, kuriais remdamasi Bendrovė vertins savo veiklos efektyvumą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu. 2013 m. rugpjūčio 1 d. savarankiškai pradėjusios gamtinių dujų perdavimo veiklą Bendrovės ilgalaikė strategija buvo patvirtinta 2015 m. 2017–2022 m. Strategijos dokumente pateikiame atnaujintus duomenis, prognozes, objektyviai vertiname aplinkos pokyčius ir besikeičiančią situaciją rinkoje, nes tai daro įtaką ilgalaikiai Bendrovės strategijai.

„Amber Grid“ strategija paremta integracija į vieningą regiono gamtinių dujų rinką, efektyvumu ir modernizavimu, infrastruktūros puoselėjimu, pažangios organizacijos kūrimu. Šie elementai yra esminiai siekiant akcininko iškeltų strateginių ir finansinių tikslų.

„AMBER GRID“ MISIJA

Mes efektyviai ir patikimai vykdomė dujų perdavimą, sudarome palankias sąlygas konkurencijai dujų rinkoje ir atsinaujinančių energijos išteklių plėtrai.

„Amber Grid“ yra dujų perdavimo sistemos operatorius Lietuvoje. Bendrovė valdo, eksploatuoja ir vysto gamtinių dujų infrastruktūrą – Lietuvos magistralinius dujotiekius ir su jais susijusius įrenginius, užtikrina saugų ir patikimą dujų transportavimą. Pagrindinės Bendrovės užduotys

yra sujungti dujų sistemas, nediskriminuojančiai suteikti prieigą prie sistemos, sudaryti sąlygas konkurencijai dujų rinkoje bei atsinaujinančių energijos išteklių plėtrai, prisidėti prie to, kad dujos, kaip energijos šaltinis, padėtų augti ekonomikai.

„AMBER GRID“ VIZIJA

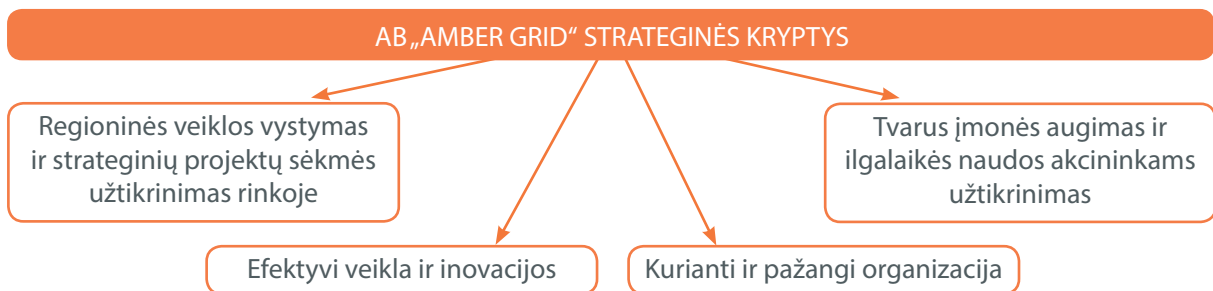
Inovatyvi energetikos bendrovė integruotame Europos dujų tinkle.

2021–2022 m. perspektyvoje „Amber Grid“ regi keturių Rytų Baltijos šalių regiono – Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Suomijos dujų rinką kaip bendrą, t. y. veikiančią pagal suderintas taisykles, kurioje suformuota viena dujų prekybos, balansavimo ir įleidimo–išleidimo taškų zona. Pastačius „Amber Grid“ ir GAZ-SYSTEM S. A. dujotiekius jungiančią tarp sistemine jungtį (įgyvendinus dujotiekių jungties tarp Lenkijos ir Lietuvos (toliau – GIPL) projektą), regiono dujų rinką bus sujungta su Europos Sąjungos (toliau – ES) dujų rinką.

Siekdama įmonės vizijos ir valstybės bei akcininko iškeltų strateginių siekių – didinti Bendrovės vertę bei užtikrinti šalies strateginių interesų dujų sektoriuje įgyvendinimą, „Amber Grid“ skirs didžiausią dėmesį keturioms strateginėms kryptims:

- ▲ regioninės veiklos vystymas ir strateginių projektų sėkmės užtikrinimas;
- ▲ tvarus įmonės augimas ir ilgalaikės naudos akcininkams užtikrinimas;
- ▲ efektyvi veikla ir inovacijos;
- ▲ kurianti ir pažangi organizacija.

Bendrovės strateginės kryptys yra tapačios UAB „EPSO-G“ įmonių grupės strateginėms kryptims.



Strateginėms kryptims įgyvendinti „Amber Grid“ formuoja atitinkamą organizacijos kultūrą, grįstą bendromis grupės vertybėmis. „Amber Grid“ vertybės – Bendrovės elgsenos, veiklos ir organizacijos kultūros pamatas.

Bendrovė vadovaujasi trimis pagrindinėmis vertybėmis:

- ▲ profesionalumu;
- ▲ bendradarbiavimu;
- ▲ pažanga.

Kiekvienai iš Bendrovės strateginių krypčių yra parengti strateginiai tikslai, uždaviniai bei priemonės su siekiamu rezultatu ir terminais.

Bendrovės strateginiams tikslams yra suformuoti konkretūs matavimo rodikliai, kuriais remdamasi ji vertins savo veiklos efektyvumą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu.

Šiame ilgalaikės strategijos dokumente taip pat analizuojama esama situacija, pateikiami Bendrovės išorinių ir vidinių veiksnių bei stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės rezultatai, aprašomos rizikos ir jų valdymo

priemonės, finansiniai tikslai bei rodikliai, strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai.

1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. Bendrovės veikla

„Amber Grid“ yra Lietuvos gamtinių dujų perdavimo sistemos operatorius, atsakingas už gamtinių dujų perdavimą (transportavimą aukšto slėgio vamzdiniais) sistemos naudotojams, gamtinių dujų infrastruktūros eksploatavimą, priežiūrą ir plėtojimą. „Amber Grid“ buvo įregistruota 2013 m. birželio 25 d., Bendrovės veikla ir nuosavybė atskirta nuo gavybos ir tiekimo veiklą vykdančių gamtinių dujų įmonių. 2015 m. balandžio 10 d. Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija (VKEKK) (nuo 2019 m. liepos 1 d. – Valstybinė energetikos reguliavimo taryba, arba VERT) išdavė Bendrovei neterminuotą perdavimo sistemos operatoriaus licenciją ir Bendrovė buvo paskirta pagal ES reikalavimus sertifikuotu perdavimo sistemos operatoriumi.

	2018 m.	2017 m.	2016 m.
Pajamos, tūkst. Eur	54.290	64.322	66.742
EBITDA, tūkst. Eur	24.552	38.252	41.765
Grynasis pelnas (nuostoliai), tūkst. Eur	-21.592	-9.861	20.928
Vidutinė nuosavybės grąža (ROE), proc.	-14,22	-5,26	10,53
Turtas, tūkst. Eur	235.416	280.198	328.382
Dujų kiekis, transportuotas į vidinį išleidimo tašką, GWh	22.320	24.290	23.336
Dujų kiekis, transportuotas į gretimas perdavimo sistemas ¹ , GWh	30.140	28.262	23.985
Sistemos naudotojų skaičius	106	100	95
Darbuotojų skaičius	329	346	357

1 lentelė. Pagrindiniai „Amber Grid“ veiklos rodikliai

¹ Latvijos ir Rusijos Federacijos Kaliningrado srities perdavimo sistemos.

„Amber Grid“ valdo 100 % UAB GET Baltic akcijų paketą. UAB GET Baltic administruoja elektroninę prekybos sistemą, kurioje vykdoma prekyba trumpalaikiais ir ilgalaikiais gamtinių dujų produktais, prekybos aikštelėse, esančiose Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje.

Nuo 2015 m. lapkričio 1 d. „Amber Grid“ yra Europos gamtinių dujų perdavimo sistemos operatorių tinklo (ENTSOG) narė.

Reguliacinės aplinkos pokyčiai, VERT nustatytos investicijų grąžos mažėjimas nuo 7,09 % (2014–2018 m. reguliacinis periodas) iki 3,33 % (2019–2020 m.) nulėmė Bendrovės ilgalaikio turto tikrosios vertės sumažėjimą. Apskaičius turto vertės sumažėjimo sąnaudas Bendrovės veikla buvo nuostolinga, atitinkamai ir ROE rodiklis buvo neigiamas. Eliminavus turto vertės sumažėjimo įtaką, grynas normalizuotas pelnas 2019 m. siektų 10.441 tūkst. Eur, o 2017 m. – 20.320 tūkst. Eur. Bendrovės veiklos rodikliai pateikti 1 lentelėje.

1.2. Bendrovės akcininkų struktūra

2018 m. birželio 30 d. duomenimis, Bendrovės akcininkais buvo daugiau nei 2.200 fizinių ir juridinių Lietuvos ir užsienio asmenų, iš jų 1 akcininkas – UAB „EPSO-G“ – valdė kontrolinį (96,58 %) Bendrovės akcijų paketą. Likusi Bendrovės akcijų dalis

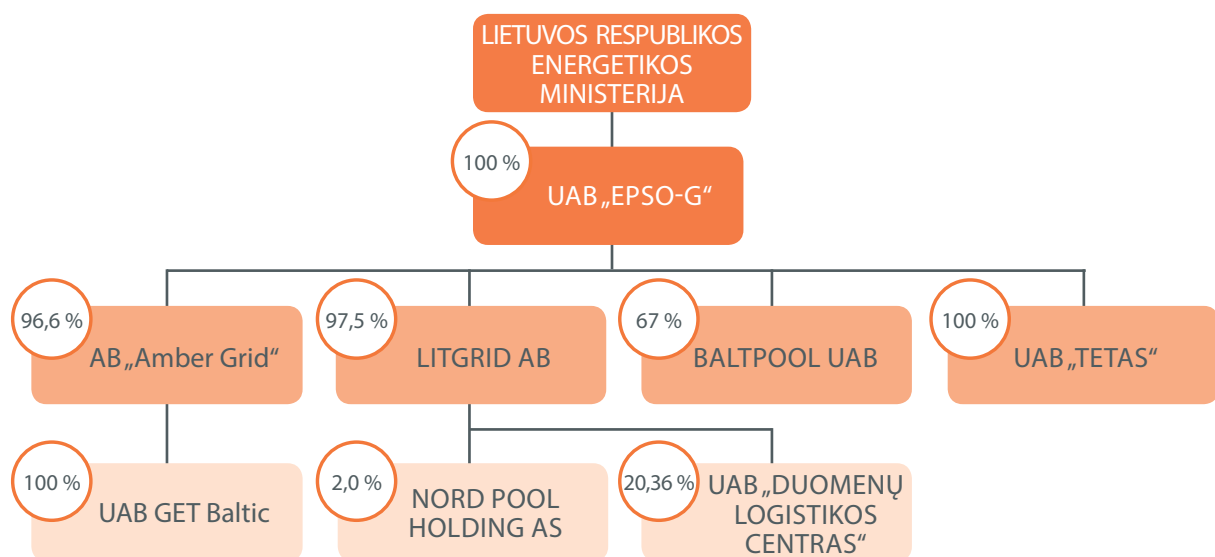
(3,42 %) kotiruojama biržos NASDAQ Vilnius Baltijos Papildomajame prekybos sąraše (Bendrovės trumpinys biržoje – AMG1L).

Pagrindinis Bendrovės akcininkas – UAB „EPSO-G“ yra 100 % valdomas Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos. UAB „EPSO-G“ taip pat kontroliuoja kontrolinį Lietuvos elektros perdavimo sistemos operatoriaus Litgrid AB akcijų paketą ir kitas bendroves. Patronuojančios bendrovės valdymo schema pateikta 1 paveiksle.

1.3. Bendrovės teikiamos paslaugos ir klientai

Bendrovė, vykdydama gamtinių dujų perdavimo sistemos operatoriaus veiklą, sistemos naudotojams, kitiems operatoriams, gamtinių dujų rinkos dalyviams teikia šias paslaugas:

- ▲ gamtinių dujų perdavimo Lietuvos teritorijoje;
- ▲ gamtinių dujų srautų balansavimo perdavimo sistemoje;
- ▲ suskystintų gamtinių dujų (SGD) terminalo, jo infrastruktūros ir jungties įrengimo bei eksploatavimo sąnaudoms kompensuoti skirtų lėšų administravimo;
- ▲ nuo 2019 m. birželio 1 d. „Amber Grid“ administruoja dujų, pagamintų iš atsinaujinančių energijos išteklių (AEI), nacionalinį kilmės



1 paveikslas. UAB „EPSO-G“ įmonių grupė

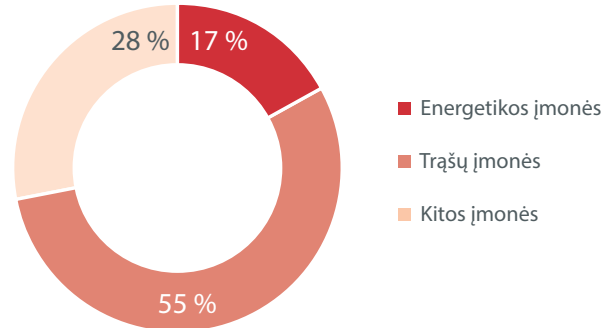
garantijų registrą, t. y. teikia kilmės garantijų išdavimo, perdavimo ir jų galiojimo panaikinimo, kilmės garantijų naudojimo priežiūros bei kontrolės ir kitose valstybėse išduotų kilmės garantijų pripažinimo Lietuvoje funkcijas.

Bendrovės klientai – stambios elektros, centralizuotos šilumos gamybos, pramonės įmonės ir vidutinės Lietuvos verslo bendrovės, gamtinių dujų tiekimo įmonės, kurioms teikiamos gamtinių dujų perdavimo paslaugos. Gamtinių dujų perdavimo sistemos naudotojų struktūra, remiantis perduotais gamtinių dujų kiekiais, pavaizduota 2 paveiksle.

Šiuo metu Lietuvoje gamtinių dujų perdavimo sistemą sudaro:

- ▲ 2.113 km magistralinių dujotiekių;
- ▲ 65 dujų skirstymo stotys;
- ▲ 3 dujų apskaitos stotys;
- ▲ 2 kompresorių stotys.

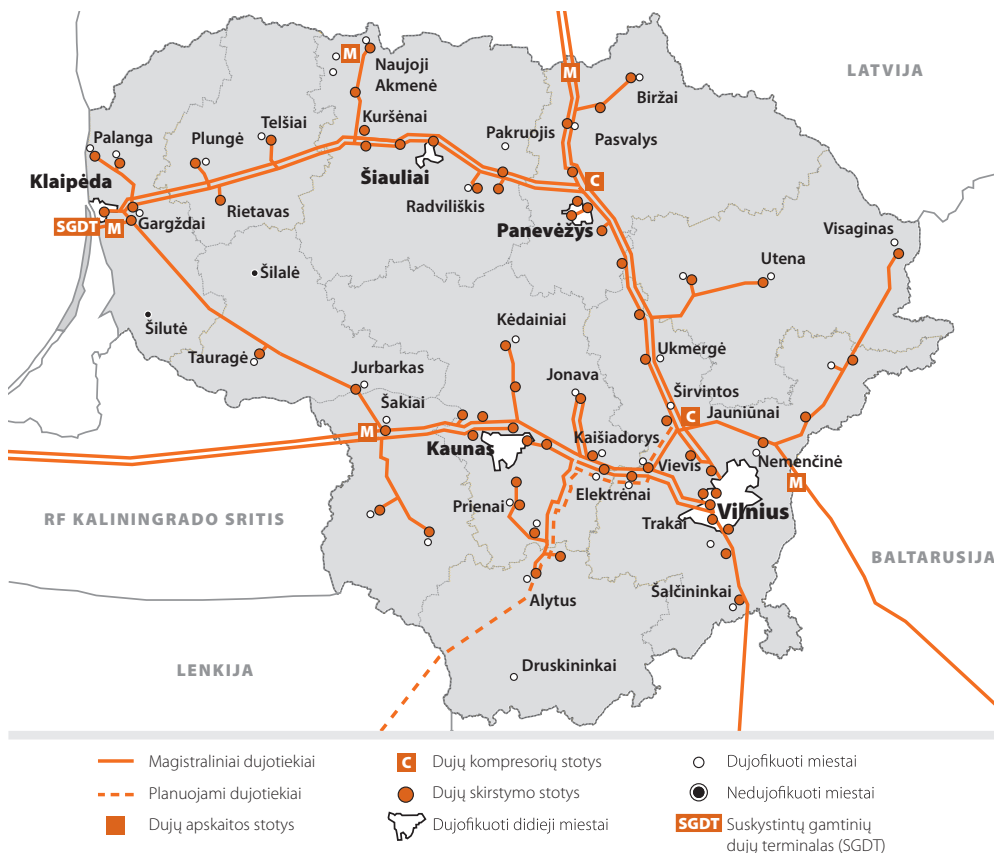
Žemiau (3 pav.) pateiktas Lietuvos gamtinių dujų perdavimo sistemos žemėlapis su pažymėta pagrindine „Amber Grid“ valdoma infrastruktūra.



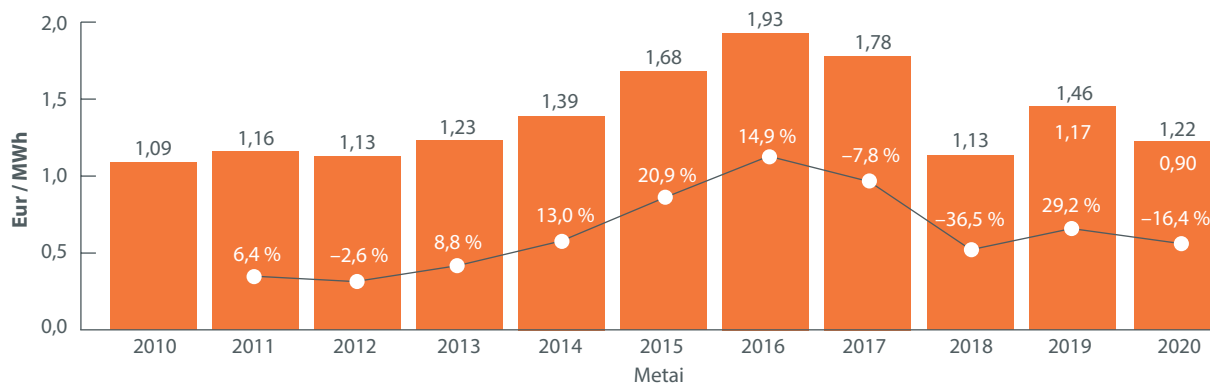
2 paveikslas. Perduotų gamtinių dujų kiekio struktūra pagal sistemos naudotojus, 2018 m., %

Reguliuojamos gamtinių dujų perdavimo sistemos operatoriaus veiklos kainodara

„Amber Grid“ reguliuojamos veiklos, teikiant gamtinių dujų transportavimo gamtinių dujų



3 paveikslas. Lietuvos gamtinių dujų perdavimo sistemos žemėlapis



■ Vidutinė kaina, išreikšta už kiekį (vertinant ilgalaikes ir trumpalaikes paslaugas), Eur / MWh
 ○ Vidutinė kaina, išreikšta už kiekį (vertinant tik ilgalaikes paslaugas), Eur / MWh

4 paveikslas. Vidutinių gamtinių dujų transportavimo gamtinių dujų perdavimo sistema paslaugų kainų dinamika 2010–2020 m.

perdavimo sistema paslaugas, ir balansavimo kainas reguliuoja VERT (iki 2019 m. liepos 1 d. – Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija, arba VKEKK). Taip pat VERT nustato gamtinių dujų tiekimo saugumo papildomą dedamąją, skirtą SGD terminalo, jo infrastruktūros ir jungties įrengimo bei eksploatavimo sąnaudoms kompensuoti ir minėtoms lėšoms administruoti. Iki 2020 m. Bendrovei buvo nustatomos reguliuojamos veiklos (teikiant gamtinių dujų transportavimo gamtinių dujų perdavimo sistema paslaugas) kainos viršutinės ribos kiekviename perdavimo sistemos įleidimo ar išleidimo taške užsakomų pajėgumų vienetai (2015–2018 m.) arba kainos viršutinė riba bendram per perdavimo sistemą transportuojamo gamtinių dujų kiekio (neįskaitant (2013–2014 m. atveju) / įskaitant (2019 m. atveju) transportavimą į trečiąją šalį ir transportavimą ES šalyse) vienetai, kurios kasmet galėjo būti koreguojamos teisės aktuose nustatyta tvarka. Nuo 2020 m. įsigaliojo VERT 2019 m. birželio 10 d. sprendimu 2020 m. Bendrovei nustatyta reguliuojamos veiklos pajamų viršutinė riba, kuri taip pat kasmet gali būti

koreguojama teisės aktuose nustatyta tvarka. Pagrindines pajamas Bendrovė šiuo metu gauna už gamtinių dujų transportavimo gamtinių dujų perdavimo sistema paslaugas, didžiąją dalį – už transportavimo paslaugas Lietuvos gamtinių dujų vartotojams.

Kainų¹ Lietuvos vartotojų poreikiams dinamika 2010–2020 m. pavaizduota 4 paveiksle.

Nuo 2016 m. perdavimo sistemos vidiniame išleidimo taške taikoma trinarė kaina: kaina už užsakomus perdavimo pajėgumus, kaina už nustatytus vartojimo pajėgumus² ir kaina už transportuojamą kiekį. Dalies perdavimo sistemos sąnaudų padengimas taikant kainą už vartojimo pajėgumus sudaro sąlygas formuoti racionalią gamtinių dujų perdavimo sistemos naudotojų elgseną – skatina efektyviai naudoti jiems reikalingus pajėgumus perdavimo sistemoje ir taip sumažinti naudojimosi perdavimo sistemos infrastruktūra išlaidas, o tai leidžia optimizuoti investicijas į perdavimo sistemą.

¹ Vidutinės paslaugų kainos apskaičiuotos nevertinant rodiklių, priskiriamų dujų transportavimo į trečiąją šalį paslaugai, 2015–2020 m. – nevertinant ir rodiklių, priskiriamų dujų transportavimui per tarpvalstybinį Kiemėnų DAS įleidimo / išleidimo tašką, t. y. kainos apima vidutines kainas Lietuvos vartotojų poreikiams. 2010–2020 m. vidutinės kainos, kurias sudaro kainos už dujų perdavimo pajėgumus (nuo 2016 m. – ne tik už užsakomuosius, bet ir už vartojimo pajėgumus) ir kainos už transportuojamą dujų kiekį, išreikštos energijos vienetais (MWh). Kainos energijos vienetais nustatomoms tik nuo 2015 m., iki 2015 m. kainos buvo nustatomos už tūrio vienetą (tūkst. m³). Pagal VERT nustatytą kainos viršutinę ribą 2019 m., vidutinė kaina Lietuvos vartotojų poreikiams 2019 m. galėjo didėti, lyginant su 2018 m. kaina, ženkliau, tačiau dėl Bendrovės taikomų sprendimų, siekiant mažinti transportavimo gamtinių dujų perdavimo sistema paslaugų kainas, vidutinė ilgalaikių paslaugų kaina Lietuvos vartotojų poreikiams 2019 m. didėjo neženkliai.

² Gamtinių dujų vartojimo pajėgumai – didžiausias gamtinių dujų paros kiekis, gamtinių dujų sistemos naudotojui ir (ar) vartotojui reikalingas jų maksimaliems gamtinių dujų vartojimo poreikiams užtikrinti kiekvienoje gamtinių dujų pristatymo vietoje. Vartojimo pajėgumai apskaičiuojami ir nustatomi Vyriausybės nustatyta tvarka, kurioje taip pat numatytas mechanizmas, skatinantis vartotojus / sistemos naudotojus, užsakant perdavimo pajėgumus, neviršyti jų deklaruoto ar jiems nustatyto vartojimo pajėgumų lygmens.

Vykstantys reikšmingi procesai ir numatomi pokyčiai kainodaroje:

- ▲ ES nuo 2017 m. balandžio 6 d. pradėtas taikyti Reglamentas, kuriuo nustatomas suderintos gamtinių dujų perdavimo tarifų struktūros tinklo kodeksas (2017/460); nuo 2019 m. gegužės 31 d. jo nuostatos taikomos visa apimtimi (kainų skelbimo reikalavimai, perdavimo kainų nustatymo metodika, perdavimo pajėgumų produktų kainodara, leidžiamųjų pajamų lygio suderinimas ir kt.); todėl Reglamento nuostatos jau taikytos ir nustatant reguliuojamos veiklos 2020 m. kainas ir bus taikomos nustatant vėlesnių metų kainas;
- ▲ atsižvelgiant į tai, kad tam tikruose taškuose dujų srautai paskutiniiais metais neturi sezoniškumo pobūdžio, bei siekiant paskatinti Lietuvos ir viso Rytų Baltijos regiono gamtinių dujų rinkos vystymąsi, nuo 2018 m. visuose įleidimo taškuose bei išleidimo į Latvijos Respubliką (Kiemėnų taške) trumpalaikių (ketvirčio, mėnesio, paros / einamosios paros) perdavimo pajėgumų kainos nustatytos nebetaikant sezoniškumo daugiklių (t. y. panaikinant kainų skirtumus skirtingais sezonais). Tokia kainodara turi skatinamąjį poveikį tarpvalstybiniam dujų srautams;
- ▲ nuo 2019 m. prasidėjo naujasis 5 metų reguliavimo periodas (2019 m. sausio 1 d. – 2023 m. gruodžio 31 d.). Su naujuoju reguliavimo periodu įsigalioję reguliavimo režimo pokyčiai turėjo įtakos Bendrovės veiklai ir rezultatams: prasidėjęs naujasis reguliavimo periodas lėmė, jog Bendrovei pradėta taikyti nauja VERT patvirtinta investicijų grąžos normos nustatymo metodika, ir nuo 2019 m. pradžios žymiai (nuo 7,09 % iki 3,33 % 2019 m. bei iki 3,38 % 2020 m.) sumažinta investicijų grąžos norma;
- ▲ 2018 m. spalio mėn. VERT patvirtintoje Valstybės reguliuojamos gamtinių dujų perdavimo veiklos pajamų ir kainų nustatymo metodikoje įtvirtintas „pašto ženklas“ (kaip referencinių kainų įleidimo ir išleidimo taškuose nustatymo) principas, nustatant gamtinių dujų perdavimo paslaugų kainas, kuris, kaip referencinės kainos metodika su tam tikromis Lietuvoje taikomomis ypatybėmis, įvertinus VERT vykdytos viešosios konsultacijos (žr. detalesnę informaciją toliau) rezultatus ir toliau bus naudojamas tolesniems 2019–2023 m. reguliavimo periodo metams;
- ▲ įvertinant Reglamento 2017/460 nuostatas, 2019 m. vasario mėn. VERT patvirtintoje Valstybės reguliuojamos gamtinių dujų perdavimo veiklos pajamų ir kainų nustatymo metodikoje pereita nuo reguliavimo režimo, pagal kurį Bendrovei nustatomos kainų viršutinės ribos, prie reguliavimo režimo, nustatant Bendrovei leidžiamųjų pajamų lygį;
- ▲ 2019 m. birželio mėn. VERT Bendrovei nustatė reguliuojamos veiklos pajamų viršutinę ribą 2020-iesiems metams – 36,1 mln. eurų (2019 m. buvo nustatyta 43,9 mln. eurų pajamų viršutinė riba; pasibaigus 2014–2018 m. reguliavimo periodui buvo įvertintas sukauptas investicijų grąžos nuokrypis, kuriuo leidžiamųjų pajamų lygmuo 2020-iesiems metams buvo sumažintas). Palyginimo tikslais: jei 2020 m. būtų apskaičiuota viršutinė riba, išreikšta prognozuojamam transportuoti gamtinių dujų kiekiui (įskaitant transportavimą į trečiąsias šalis ir ES šalis) vienetui, ji siektų 0,73 Eur / MWh. Įvertinant tai, vidutinė kaina Lietuvos vartotojų poreikiams (vertinant kartu ilgalaikes ir trumpalaikes paslaugas bei tik ilgalaikes paslaugas) 2020 m., lyginant su 2019 m. kaina, ženkliai sumažėjo;
- ▲ 2019 m. I pusmetį VERT vykdė viešąją konsultaciją pagal Reglamento 2017/460 reikalavimus dėl Bendrovės teikiamų paslaugų kainodaros 2020 m. ir tolesniems reguliavimo periodo metams. Atsižvelgusi į rinkos dalyvių pastabas bei Energetikos reguliavimo institucijų bendradarbiavimo agentūros (*Agency for the Cooperation of Energy Regulators, ACER*) 2019 m. liepos 4 d. paskelbtą nuomonę, VERT 2019 m. spalio 10 d. patvirtino Bendrovės valdybos 2019 m. rugsėjo 23 d. nustatytas 2020 m. kainas. Siekiant didinti pasinaudojimo perdavimo sistema paprastumą ir lankstumą bei skatinti regioninės dujų rinkos vystymąsi, įleidimo³ taškuose 2020 m. kainos ir trumpalaikių paslaugų kainų daugiskliai harmonizuoti su kaimyninėje kainų zonoje, apimančioje Latviją, Estiją ir Suomiją, nuo 2020 m. taikytinomis kainomis ir trumpalaikių

³ Išskyrus įleidimo iš Klaipėdos suskystintų gamtinių dujų terminalo (SGDT) taške, kuriam (atsižvelgiant į viešosios konsultacijos rezultatus bei siekiant sudaryti kuo geresnes sąlygas rinkos dalyviams pasinaudoti Klaipėdos SGDT, taip pat didinti konkurencinį spaudimą dujų rinkos kainoms), 2020 m. taikoma 75 % (kaip ir 2019 m.) perdavimo kainos nuolaida.

paslaugų kainų daugikliais. Atitinkamai, siekiant palengvinti ir skatinti tarpvalstybinę prekybą ir dujų srautus, 2020 m. visų įleidimo taškų ir išleidimo į Latvijos Respubliką (Kiemėnų) taško trumpalaikių paslaugų kainų daugikliai yra nustatyti žemesniame lygyje nei 2019 m.;

- ▲ siekiant visiškai atitikti Reglamento 2017/460 nuostatas, taip pat dėl regioninės gamtinių dujų rinkos Rytų Baltijos regione integravimosi procesų nuo 2021 m. ir (ar) vėlesnių metų galimi pokyčiai Bendrovės teikiamų gamtinių dujų transportavimo paslaugų kainų struktūroje.

Išsamesnė informacija apie Bendrovės teikiamų gamtinių dujų transportavimo gamtinių dujų perdavimo sistema paslaugų kainas, kainodarą ir informacija pagal Reglamentą 2017/460 pateikiama Bendrovės interneto tinklalapyje www.ambergrid.lt (rubrikos „Paslaugos“ skiltyje „Kainos ir mokesčiai“).

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Toliau šiame dokumente analizuojami vidiniai ir išoriniai veiksniai, turintys didžiausią įtaką Bendrovės veiklai. Remiantis Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtomis Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis, aplinkos įtaka „Amber Grid“ veiklos strategijoje vertinama kaip išorės aplinkos veiksnių (politinių, ekonominių, socialinių, teisinių, aplinkosauginių ir technologinių), vidinių stiprybių ir silpnybių bei galimybių ir grėsmių, kylančių išorėje, derinys. Visa tai daro įtaką Bendrovės pasirinktoms strateginėms kryptims. 5 paveiksle matyti pagrindiniai „Amber Grid“ veiklai įtaką darantys vidiniai ir išoriniai veiksniai.

2016 m. pradžioje Bendrovė atliko išsamią analizę, kurioje buvo vertinamos gamtinių dujų perdavimo veiklos perspektyvos iki 2035 m. Ši analizė kasmet atnaujinama. Atliekant 2019 m. „Amber Grid“ aplinkos veiksnių analizę, taip pat strateginių tikslų ir uždavinių formavimą buvo remiamasi minėta analize.

Išoriniai veiksniai:

- ▲ socialinė aplinka;
- ▲ technologiniai reikalavimai;
- ▲ reguliacinė aplinka;
- ▲ teisiniai reikalavimai;
- ▲ geopolitinė, ekonominė situacija ir kt.



AB „AMBER GRID“



Vidiniai veiksniai:

- ▲ akcinių sprendimai;
- ▲ vidiniai veiklos procesai;
- ▲ strateginės Bendrovės kryptys ir kt.

5 paveikslas. „Amber Grid“ vidinių ir išorinių veiksnių matrica

Aplinkai, kurioje veikia „Amber Grid“, nuolatos daro įtaką:

- ▲ besikeičianti ES ir Lietuvos teisinė bazė;
- ▲ energetikos ir aplinkosaugos politika;
- ▲ reguliavimo aplinkos pokyčiai;
- ▲ energetikos sektoriaus technologijų vystymasis.

Dėl šių priežasčių Bendrovės plėtros ir strateginės veiklos kryptys iš dalies remiasi prielaidomis.

Nors Bendrovė negali kontroliuoti toliau strategijoje nagrinėjamų išorės veiksnių, jie nuolat vertinami ir stebimi. Bendrovė, atsižvelgdama į besikeičiančias aplinkybes, siekia laiku numatyti riziką, išvengti kylančių grėsmių ir pasinaudoti nustatytomis plėtros bei verslo vystymo galimybėmis.

Įvertinus minėtas aplinkybes galima ganėtinai objektyviai nustatyti, kokią vystymosi kryptį „Amber Grid“ turėtų pasirinkti ir kokių rezultatų gali pasiekti strategijos įgyvendinimo laikotarpiu.

2.1. Bendrovės vidinės aplinkos analizė

Bendrovė vykdo vieną pagrindinę – perdavimo sistemos operatoriaus – veiklą, turi aiškiai

apibrėžtas funkcijas ir neturi veiklų, nesusijusių su pagrindine veikla. Viena pagrindinių sričių siekiant efektyviai vykdyti gamtinių dujų perdavimo veiklą yra vidinių procesų valdymas, jų tikslingumas ir efektyvumas.

Bendrovė pagrindinei veiklai vykdyti turi pakankamą technologinį, vadybinį ir finansinį pajėgumą.

Bendras perdavimo sistemos dujotiekių ilgis Lietuvos teritorijoje yra daugiau nei 2,1 tūkst. km. Bendrovės veiklai naudojama gamtinių dujų infrastruktūra plėtojama nuo 1961 m., daugiau kaip pusė dujotiekių yra nutiesti daugiau kaip prieš 25 metus. Dujų perdavimo sistemos infrastruktūros būklė vertinama vykdant vamzdyno vidinę diagnostiką. Šiuo metu tikrinti minėtu metodu pritaikyta 1,39 tūkst. km (66 %) dujotiekių, siekiama, kad iki 2023 m. būtų galima tikrinti 1,67 tūkst. km (80 %) vamzdyno. Tuo tikslu atskiruose dujotiekių ruožuose įrengiamos diagnostinių zonų paleidimo ir priėmimo kameros.

Bendrovė eksploatuoja 65 dujų skirstymo stotis (DSS), 3 dujų apskaitos stotis (DAS) ir 2 kompresorių stotis (KS).

Bendrovė eilę metų diegia telemetrines sistemas, leidžiančias nuotoliniu būdu uždaryti ir atidaryti sklendes, paleisti ir stabdyti kompresorius, stebėti DSS darbo parametrus, rinkti dujų apskaitos duomenis. Įdiegta nuotoliniu būdu valdoma vamzdynų katodinės apsaugos sistema.

Bendrovės vykdoma nuosaiki, subalansuota investavimo politika palaiko tinkamą infrastruktūros būklę ir patikimumą. Infrastruktūra iki 2015 m. buvo pritaikyta gamtinėms dujoms, gaunamoms iš vieno šaltinio, perduoti. Nuo 2014 m. pabaigos, pastačius SGD terminalą Klaipėdoje, dujos importuojamos iš dviejų šaltinių. SGD terminalas suteikė galimybę rinkos dalyviams importuoti dujas iš pasaulinių dujų rinkų. 2015 m. pabaigoje pastačius magistralinį dujotiekį Klaipėda–Kuršėnai, sudarytos galimybės visiškai išnaudoti SGD importo terminalo pajėgumus ir transportuoti dujas Lietuvoje ir kitų Baltijos šalių kryptimi. SGD terminalas gali patenkinti apie 90 % trijų Baltijos šalių poreikio, užtikrina gamtinių

dujų tiekimo diversifikavimą ir saugumą. Vyksta dujotiekių jungties tarp Lenkijos ir Lietuvos projekto (GIPL) įgyvendinimo darbai. Planuojama, kad GIPL statybos projektas bus įgyvendintas 2021 m. 2018 m. kartu su Latvijos perdavimo sistemos operatoriumi Conexus Baltic Grid atlikta dujotiekių jungties tarp Latvijos ir Lietuvos pajėgumų padidinimo projekto galimybių studija ir kaštų naudų analizė. Šį projektą numatoma įgyvendinti iki 2023 m. pabaigos.

Bendrovės informacinės sistemos pritaikytos pokyčiams, susijusiems su gamtinių dujų tiekimo diversifikavimu, transportavimo pajėgumų pardavimu ir transportuoto dujų kiekio matavimo vienetų pakitimais. Bendrovės naudojamos informacinės sistemos derinamos su regione esančių perdavimo sistemų operatorių informacinėmis sistemomis, naudojamomis perdavimo pajėgumų valdymo, dujų srautų balansavimo ir dujų prekybos vykdymo srityje. Bendrovės vidiniams procesams valdyti įdiegta Turto valdymo sistema ir Vamzdynų vientisumo valdymo sistema PIMS (angl. *Pipeline integrity management system*).

Bendrovės gera ir stabili finansinė padėtis. Veiklos pobūdis ir reguliavimas leidžia Bendrovei gauti pajamas, padengiančias būtinais sąnaudais ir reguliuojamą investicijų grąžą. Bendrovės nuosavo ir skolinto kapitalo santykis sudaro galimybę jai efektyviai vykdyti investicinius ir plėtros projektus.

„Amber Grid“ struktūra ir valdymo principai

2018 m. įsigaliojusius LR akcinių bendrovių įstatymo pakeitimams, AB „Amber Grid“ valdyba sustiprinta suteikiant jai priežiūros funkcijas. Siekiant ir toliau atitikti gerosios valdysenos praktiką, į priežiūros funkcijas atliekančią penkių narių valdybą vykdomąją funkciją atliekantys Bendrovės administracijos atstovai nebegali būti renkami. Bendrovės įstatuose numatyta, kad Bendrovės valdybą sudaro 5 (penki) nariai, renkami ketverių metų laikotarpiui. Bendrovės valdybą sudaro du nepriklausomi nariai ir trys patronuojančios bendrovės UAB „EPSO-G“ darbuotojai. Informacijos apie Bendrovės valdymą galite rasti www.ambergrid.lt skiltyje „Apie mus“ -> „Valdymas“.



6 paveikslas. „Amber Grid“ valdymo principai

2014 m. „Amber Grid“ tapo „EPSO-G“ įmonių grupės įmone, kartu valstybės netiesiogiai kontroliuojama bendrove. Bendrovės valdymo struktūra iš esmės atitinka valstybės nustatytos politikos valstybės kontroliuojamų įmonių atžvilgiu reglamentavimą.

Korporatyviniame valdyme diegiami geros valdymo praktikos principai, valstybės kontroliuojamų įmonių valdymo politika.

2.2. Bendrovės išorinės aplinkos analizė

Dujų perdavimo veikla yra licencijuojama. Licencija suteikia išskirtines teises teikti perdavimo paslaugas visoje LR teritorijoje. Bendrovė veikia griežtai reguliuojamoje aplinkoje, kuri nuolat kinta ir priklauso nuo ES bei nacionalinių teisės aktų reikalavimų ir gamtinių dujų perdavimo sektoriaus reguliavimo politikos bei šią politiką įgyvendinančių institucijų veiksmų.

2.2.1. Svarbiausių įvykių regione apžvalga

Rytų Baltijos šalių regione, kuriam priskiriama Suomija, Estija, Latvija ir Lietuva, gamtinių dujų paklausa nuo 2013 m. susitraukė 15 %. Nuo 2016 m. paklausa stabilizavosi. Pagrindinės to priežastys – kuro konversija šilumos gamybos sektoriuje, pereinant prie energijos gamybos iš atsinaujinančių išteklių, pigios elektros energijos importo galimybė, padaranti vietinę elektros gamybą nekonkurencinga, bei pramonės įmonių vartojimo mažėjimas, pvz., menkstančioje popieriaus

gamyboje Suomijoje. Regione daugiausia gamtinių dujų suvartoja Suomija (30,0 TWh). Lietuva suvartoja daugiausia gamtinių dujų iš trijų Baltijos šalių – 22,3 TWh. Tai beveik pusantro karto daugiau nei Latvijoje (15,1 TWh) ir per keturis kartus daugiau nei Estijoje (5,2 TWh). Prognozuojama, kad gamtinių dujų suvartojimas stabilizuosis šiame lygmenyje.

Europos gamtinių dujų sektorių sparčiai keičia ES Trečiojo energetikos paketo įgyvendinimas. Šiuo teisės aktų rinkiniu siekiama liberalizuoti gamtinių dujų rinką, skatinant skirtingų gamtinių dujų tiekėjų konkurenciją. Dujų sektoriui aktualūs šie teisės aktai:

Direktyva:

- ▲ Dėl gamtinių dujų vidaus rinkos bendrųjų taisyklių (2009/73/EB).

Reglamentai:

- ▲ Dėl teisės naudotis gamtinių dujų perdavimo tinklais sąlygų (715/2009);
- ▲ Dėl Energetikos reguliavimo institucijų bendradarbiavimo agentūros ACER įsteigimo (713/2009).

Vadovaudamosi paketo reglamentais ir direktyvomis Europos šalys įgyvendina gamtinių dujų perdavimo veiklos atskyrimą nuo dujų tiekimo ir skirstymo verslo sričių vertikalčiai integruotose gamtinių dujų įmonėse. Siekiama sukurti integruotą gamtinių dujų rinką Europos šalyse, sudarant prielaidas didesniai rinkos likvidumui, kainų formavimuisi konkurenciniais pagrindais, efektyvesniam infrastruktūros panaudojimui ir didesniai tiekimo saugumui.

Rytų Baltijos šalių regione šiuo metu svarbiausi įvykiai, susiję su gamtinių dujų perdavimo sistemų operatorių veikla, yra dujų bendrovių veiklos rūšių atskyrimas ir akcijų perdavimas naujiems juridiniams vienetais bei dujų sektoriaus atstovų bendradarbiavimas kuriant liberalią ir integruotą dujų rinką.

Lietuvoje ir Estijoje jau veikia atskiros dujų perdavimo veikla užsiimančios bendrovės – „Amber Grid“ ir „Elering“ AS. Pastaroji vykdo ir elektros energijos perdavimo veiklą. Nuo 2017 m. pradžios, AS „Connexus Baltic Grid“ yra Latvijos

gamtinių dujų perdavimo sistemos bei požeminės gamtinių dujų saugyklos operatorius, įsteigtas nuo AS „Latvijas Gāze“ atskyrus dujų perdavimo magistraliniais dujotiekiais veiklą. 2020 m. Suomijoje veiklą pradėjo naujai įsteigtas dujų perdavimo sistemos operatorius Gasgrid Finland Oy, kartu atvertos didmeninė ir mažmeninė dujų rinkos užsienio įmonėms.

Rytų Baltijos šalių regioninei rinkai funkcionuoti reikalingi suderinti teisės aktai ir taisyklės regione bei pakankama infrastruktūra.

Regioninės rinkos kūrimui koordinuoti 2015 m. pradžioje buvo suburta speciali darbo grupė, kurią sudaro Rytų Baltijos regiono šalių perdavimo sistemų operatorių, ministerijų, atsakingų už energetiką, ir nacionalinių reguliuojančiųjų institucijų atstovai. 2016 m. kovą konsultacinė bendrovė *Frontier Economics* perdavimo sistemų operatorių užsakymu parengė Rytų Baltijos regioninės rinkos vystymo studiją. Ją finansavo Baltijos jūros regiono energetikos bendradarbiavimo organizacija BASREC. Studija rekomenduoja, kad tinkamiausias rinkų integravimo modelis yra apjungti Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Suomijos dujų rinkas į bendrą rinkos zoną, sukuriant vieną keturių šalių įleidimo–išleidimo taškų sistemą su vienu virtualiu prekybos tašku bei viena balansavimo zona. Studijos pagrindu darbo grupė parengė regioninės dujų rinkos sukūrimo Rytų Baltijos regione planą, kurį 2016 m. gruodžio mėn. patvirtino Baltijos šalių ministrai pirmininkai.

2017 m. liepos 1 d. Bendrovė kartu su Latvijos ir Estijos perdavimo sistemos operatoriais pradėjo naudoti netiesioginio pajėgumų paskirstymo modelį (angl. *implicit capacity allocation*) tarpvalstybiniuose sujungimo taškuose Baltijos šalyse, o nuo 2020 m. sausio 1 d. ir Suomijoje, einamosios paros ir ateinančios paros pajėgumų paskirstymui. Tai pereinamojo laikotarpio Baltijos šalių dujų integravimo priemonė, siekiant padidinti dujų rinkų konkurencingumą bei skatinti tarpvalstybinę prekybą dujomis.

Per 2019 m. I pusmetį bendro sutarimo dėl visiškų dujų rinkos integracijos nepavyko pasiekti. Dėl bendros gamtinių dujų rinkos nuo 2020 m. susitarė tik Latvija ir Estija, kurios kartu su Suomija nuo 2020 m. suformuos bendrą tarifų zoną – jungtyje

su Suomija bus taikoma nulinė perdavimo kaina, o patekimo į tarifų zoną perdavimo kainos bus suvienodintos. Nors Lietuva itin palaiko bendros regioninės dujų rinkos sukūrimo idėją, toks sutarimas neužtikrina Lietuvos interesų, nes, jai prisijungus, sukeltų nepagrįstą papildomą finansinę naštą vidaus vartotojams. Todėl su Latvijos, Estijos ir Suomijos operatoriais toliau vyksta derybos dėl kaštų pasidalijimo. Siekiama, kad bendra rinka būtų sukurta visoms pusėms, taip pat ir Lietuvos gyventojams bei verslui, priimtinomis sąlygomis. Lietuva siekia į bendrą tarifų zoną prisijungti vėlesniame etape – nuo 2022 m.

Taip pat planuojamos investicijos į regiono gamtinių dujų perdavimo sistemų tarpusavio integravimą.

Regioną su Europos gamtinių dujų rinkomis planuojama sujungti nutiesus dujotiekių jungtį tarp Lenkijos ir Lietuvos (GIPL). 2015 m. spalį sudaryta sutartis tarp „Amber Grid“, GAZ-SYSTEM S. A. ir ES Inovacijų bei tinklų vykdomosios agentūros, pagal kurią GIPL projekto statybai skirta 60 % nuo tinkamų finansuoti išlaidų ES finansinė parama. Numatoma bendra projekto vertė apie 500 mln. eurų. Projekto įgyvendinimo pabaiga – 2021 m. gruodžio 31 d. 2018 m. gegužės mėn. tarp Lenkijos, Lietuvos, Latvijos ir Estijos perdavimo sistemos operatorių buvo pasirašyta sąnaudų paskirstymo sutartis, kuri nustatė, kaip tarp valstybių bus paskirstomos GIPL projekto sąnaudos. Taip pat 2018 m. gegužės mėn. „Amber Grid“ ir GAZ-SYSTEM S. A. pasirašė tinklų sujungimo sutartį, kuria patvirtino galutinį sprendimą investuoti į GIPL projektą. 2020 m. sausio mėn. pradėti statybos darbai Lietuvos teritorijoje.

2019 m. baigtas tiesti Estijos ir Suomijos *Balticconnector* dujotiekis, sujungęs Estijos ir Suomijos dujų perdavimo sistemas ir integravęs Suomiją į regiono dujų rinką. Perdavimo sistemų operatoriai pradėjo įgyvendinti ir tarpvalstybinės jungties tarp Latvijos ir Lietuvos praplėtimo projektą bei Inčiuakalnio požeminės dujų saugyklos Latvijoje modernizavimo projektą, didinant jos galimybes patiekti dujas žiemos laikotarpiu. Klaipėdos SGD terminalo paslaugos plėtojamos vystant SGD bunkeravimo paslaugas, skirtas laivams aprūpinti kuru ir tiekti SGD mažesniems terminalams bei statant antžeminę SGD paskirstymo stotį. Iš jos

pasitelkiant autovežius gamtinėmis dujomis bus aprūpinamos vietovės, kurių nepasiekia dujų perdavimo sistemos.

2.2.2. Politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, aplinkosauginiai ir teisiniai veiksniai

Didžiausią įtaką Bendrovės planams turės valstybės institucijų sprendimai dėl šalies energetikos strateginių krypčių bei atskirų energetikos sektorių vystymo prioritetų, sprendimai, susiję su atsinaujinančių energijos išteklių skatinimu ir plėtra, energijos vartojimo efektyvumo didinimu, ES priimtų Tinklo kodeksų reikalavimų dujotiekių saugumo, patikimumo, sąveikos, taip pat prieigos sąlygų, prekybos, kainodaros ir kitose srityse įgyvendinimu.

Nuo 2019 m. prasidėjo naujas 5 metų reguliavimo periodas, taip pat nuo 2020 m. perdavimo veiklos kainų nustatymui bus visa apimtimi pradedamas taikyti 2017 m. kovo 16 d. Europos Komisijos Reglamentas (ES) 2017/460, kuriuo nustatomas suderintos gamtinių dujų perdavimo tarifų struktūros tinklo kodeksas (TAR NC). Dėl TAR NC nuostatų taikymo, taip pat dėl regioninės rinkos integravimosi galimi pokyčiai Bendrovės teikiamų paslaugų kainų struktūroje.

2018 m. birželio 21 d. LR Seimas pritarė atnaujintai Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijai. Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje numatyta, kad gamtinių dujų vartojimo mastas pramonėje, transporto sektoriuje ir namų ūkiuose priklausys nuo gamtinių dujų, kaip energijos išteklių, konkurencingumo. Numatoma, kad trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu didėsiantis gamtinių dujų sunaudojimas pramonėje ir transporto srityje iš dalies amortizuos gamtinių dujų vartojimo energijos gamyboje mažėjimą, o gamtinių dujų vartojimo mastas ilguoju laikotarpiu priklausys nuo gamtinių dujų vartojimo neenergetinėms reikmėms pramonės ir transporto sektoriuose.

Teisinė aplinka, kuri turi reikšmingą įtaką Bendrovės veiklos sprendimams, ypač nacionalinės energetikos politikos, ES paramos politikos srityse, labai priklauso nuo politinių pokyčių ir pasireiškia dažniais dujų perdavimo sektorių reglamentuojančių teisės aktų pakeitimais, o tai gali neigiamai atsiliiepti ilgalaikių strateginių Bendrovės sprendimų tvarumui.

Svarbiausi ekonominiai veiksniai, veikiantys gamtinių dujų perdavimo sektorių, – tai biokuro bei kitų atsinaujinančių išteklių naudojimo energetikos sektoriuje skatinimas ir plėtra, efektyvesnis energijos ir energijos išteklių naudojimas. Dėl didelių subsidijų, kurios teikiamos įvairiomis formomis: taikant skatinamuosius energijos supirkimo tarifus, skiriant tiesiogines dotacijas ar taikant skatinamąjį ekonominio reguliavimo režimą, sukuriama nelygios konkurencinės sąlygos, dėl to sparčiai didėja biokuro naudojimas tiek elektros, tiek ir šilumos sektoriuose, tai mažina gamtinių dujų paklausą ir konkurencingumą rinkoje, ir esant didžia dalimi pastoviams infrastruktūros kaštams didina dujų perdavimo ir skirstymo paslaugų kainas bei SGD terminalo išlaikymo sąnaudas (gamtinių dujų tiekimo saugumo papildomą dedamąją) rinkos dalyviams. Be to, valstybės reguliuojamose energetikos srityse, kurių investicijoms turi pritarti reguliuojančios institucijos, sprendimai investuoti į alternatyvių kuro rūšių panaudojimą šilumos ir elektros gamybai iki šiol priimami neatlikus pilno socio-ekonominio vertinimo, tai skatina perinvestavimą ir sukuria ekonomiškai nepagrįstą investicijų įgyvendinimo riziką.

Kiti svarbūs ekonominiai veiksniai, galintys turėti įtakos Bendrovės veiklos sprendimams, – tai klientų struktūra, lemianti didelę Bendrovės veiklos pajamų priklausomybę nuo kelių stambių dujų sistemos naudotojų (10 didžiausių sistemos naudotojų generuoja apie 90 % Bendrovės pajamų); galimybės pasinaudoti ES parama dujų perdavimo sistemai plėtoti ir atnaujinti.

Technologiniai veiksniai, lemiantys Bendrovės veiklos sprendimus, susiję su jos veiklai naudojamos gamtinių dujų infrastruktūros tinkamos būklės užtikrinimu. Būtina atsižvelgti, kad 57 % dujotiekių yra nutiesti daugiau kaip prieš 25 metus. Eksploatuojamų dujotiekių būklė tikrinama naudojant pažangius metodus, tokius

kaip vidaus diagnostika, elektromagnetinio lauko matavimais grįsta išorės diagnostika, dujotiekių apskridimas sraigtasparniu, turinčiu lazerinę, ypač jautrią dujų nuotėkio paieškos įrangą, ir kt. Pagal gautus rezultatus atliekami būtiniausi atskirų dujotiekio atkarpų remonto darbai užtikrinant perdavimo sistemos saugumą ir patikimumą.

Netiesioginį poveikį dujų perdavimo veiklai turi ir socialiniai veiksniai, kurie lemia vartotojų elgesį – rinktis kitą kuro rūšį – tai sąlyginai maža šalies gyventojų perkamoji galia, didelė emigracija ir neigiami demografiniai rodikliai, nors paskutiniiais metais dujų kainos ženkliai sumažėjo, taip pat pagerėjo ir kokybiniai parametrai (ženkliai išaugo dujų tiekimo saugumas ir galimybė rinktis dujų tiekėjus ar įsigyti dujas gamtinių dujų biržoje). Ūkio plėtrai bei vartojimui neigiamą įtaką turės ir didėjantis kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas bei augantis darbo užmokestis.

Bendrovės veiklai daro įtaką ES aplinkosaugos politika – griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai gali lemti papildomų investicijų poreikį, be to, aplinkosaugos reikalavimams įgyvendinti prioritetai teikiami atsinaujinančių energijos šaltinių plėtros politikai, kuri daro didelę įtaką gamtinių dujų vartojimo mažėjimui.

2.2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė

Atsižvelgiant į LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires, aplinkos veiksnių analizei apibendrinti buvo atlikta Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė. Analizės metu nustatytos „Amber Grid“ stiprybės ir silpnybės, priklausančios nuo Bendrovės vidaus veiksnių. Taip pat nurodomos galimybės ir grėsmės – išorės veiksniai, kurių Bendrovė negali kontroliuoti.

Atlikus vidinės ir išorinės aplinkos analizę nustatytos esminės „Amber Grid“ stiprybės ir silpnybės, identifikuotos reikšmingiausios išorės grėsmės ir galimybės.

SSGG analizės rezultatai – tai pagrindas veiklos scenarijams, strateginėms kryptims ir tikslams

formuluoti. Į analizės rezultatus būtina atsižvelgti nustatant strateginius uždavinius arba sudarant veiksmų planus, kurie naudojami Bendrovės strateginiams tikslams pasiekti. Tolesniuose skyriuose aprašomos strateginės kryptys, tikslai, detalizuojami strateginiai uždaviniai ir programos, kurios suformuluotos atsižvelgiant į atliktos SSGG analizės rezultatus.

Apibendrinus atliktą SSGG analizę, suformuluota Bendrovės misija, vizija, vertybės ir išskelti strateginiai tikslai bei uždaviniai.

3. „AMBER GRID“ STRATEGIJA

3.1. Misija, vizija, strateginės kryptys ir vertybės

„Amber Grid“ vykdoma perdavimo sistemos operatoriaus veikla detalai reglamentuota ES ir LR nacionalinės teisės. Todėl Bendrovės strategijos pamatiniai dalykai kyla iš teisės aktų, kuriais reglamentuojama veikla, – ES Trečiojo energetikos paketo, LR gamtinių dujų įstatymo ir jį įgyvendinančiųjų teisės aktų, Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijos. Bendrovės strategijai daro įtaką ES ir nacionalinė energetikos politika bei ES ir nacionalinių reguliatorių vykdoma reguliavimo politika. Reguliavimo institucijos vykdoma reguliavimo politika tiesiogiai veikia Bendrovės strateginius planus finansų perspektyvoje. „Amber Grid“ sudarytas gamtinių dujų perdavimo sistemos operatoriaus dešimties metų tinklo plėtros planas yra derinamas su VERT. Bendrovės strategijai įtaką daro tai, kad jos veikla iš esmės susijusi su kitų šalių perdavimo sistemų operatorių veikla ir jos strategija. Be to, Bendrovė yra Lietuvos valstybės valdomos grupės įmonė, kuriai įtaką daro Lietuvos valstybės nustatyta valstybės valdomų įmonių politika, netiesiogiai nustatanti laukiamą grąžą, strateginio planavimo gaires ir valdymo principus.

2015 m. Europos Komisija pristatė ambicingą Energetikos sąjungos sukūrimo planą, apimantį

tiekimu saugumo, vieningos energijos rinkos sukūrimu, energijos efektyvumo, tyrimų, inovacijų bei taršos mažinimo dimensijas. Iki 2021 m. energetikoje svarbiausia bus užtikrinti aukštą sukurtos infrastruktūros panaudojimą šalies plėtrai, skaidrumą, stiprinti regioninį bendradarbiavimą. „Amber Grid“ savo indėlį įgyvendinant Europos energetikos politiką sieja su bendros gamtinių dujų Baltijos regiono rinkos sukūrimu ir tarp sisteminių jungčių statyba bei išplėtimu.

„AMBER GRID“ MISIJA

Mes efektyviai ir patikimai vykdome dujų perdavimą, sudarome palankias sąlygas konkurencijai dujų rinkoje ir atsinaujinančių energijos išteklių plėtrai.

- ▲ EFEKTYVIAI – veiksmingai ir optimizuodami savo veiklos procesus siekiame geriausių rezultatų.
- ▲ PATIKIMAI – saugiai ir be neplanuotų nutraukimų transportuojame klientams dujas.
- ▲ PALANKIOS SĄLYGOS KONKURENCIJAI – dirbame, kad pasinaudojimo perdavimo sistema sąlygos ir teikiamos paslaugos būtų lanksčios ir patogios esamiems bei naujiems dujų rinkos žaidėjams ir leistų dujas lengvai gauti iš įvairių šaltinių.
- ▲ ATSINAUJINANČIŲ ENERGIJOS IŠTEKLIŲ PLĖTRA – administruodami „žalių“ dujų kilmės garantijų registrą ir kitais būdais siekiame dujų iš atsinaujinančių energijos išteklių gamybos bei prekybos plėtros.

„AMBER GRID“ VIZIJA

Inovatyvi energetikos bendrovė integruotame Europos dujų tinkle.

- ▲ INOVATYVI – taikanti pažangius metodus ir technologijas. Tai leidžia dirbti greičiau, efektyviau, pasiūlyti naujoves klientams ir partneriams.
- ▲ INTEGRUOTAS EUROPOS DUJŲ TINKLAS – kai Baltijos ir Europos dujų rinkos su prieiga prie

globalios SGD rinkos yra tarpusavyje sujungtos tiek fizine infrastruktūra, tiek ir gerai veikiančiais rinkos bei pasinaudojimo infrastruktūra modeliais, suteikiančiais galimybę paprastai ir lanksčiai transportuoti ir prekiauti dujomis.

Strateginės kryptys

Siekiant aiškesnio „EPSO-G“ grupės įmonių strategijų susiejimo įgyvendinant strategines kryptis, buvo nuspręsta jas suvienodinti visose grupės įmonėse. Strateginės kryptys formuluojamos įvertinus išsamią aplinkos veiksnių analizę, kuri padeda tikslingai orientuoti Bendrovės stiprybes į galimybių išnaudojimą.

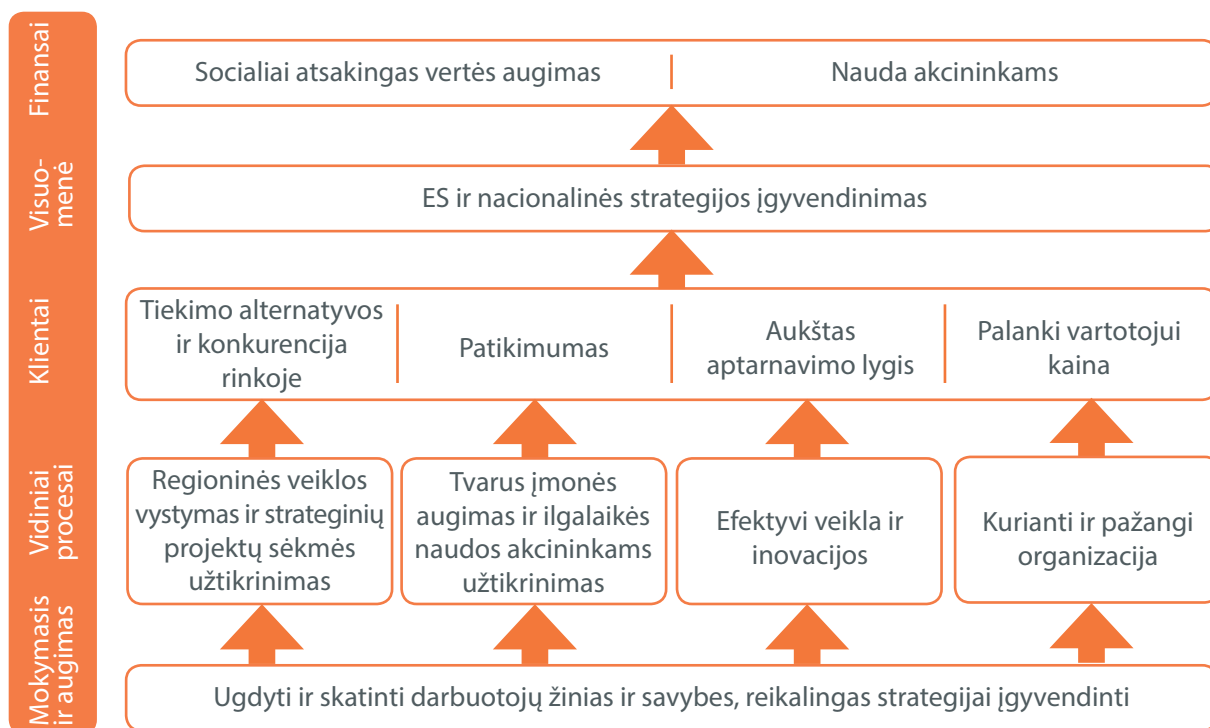
„Amber Grid“ strateginės kryptys prisidės prie Nacionalinėje energetinėje nepriklausomybės strategijoje gamtinių dujų sektoriui iškeltų tikslų įgyvendinimo – užtikrinti techniškai patikimą ir diversifikuotą šalies vartotojų aprūpinimą gamtinėmis dujomis efektyvumo ir ekonomiškumo principu pagrįstomis sąnaudomis ir konkurencingomis kainomis bei prisidėti prie atsinaujinančių energijos išteklių plėtros skatinimo.

„Amber Grid“ strategija paremta integracija į vieningą regiono gamtinių dujų rinką, efektyvumu, modernizavimu ir inovacijų diegimu, infrastruktūros puoselėjimu, pažangios organizacijos kūrimu. Šie elementai yra esminiai siekiant akcininko iškeltų strateginių ir finansinių tikslų. Toliau schemoje apibendrintai pateikiama „Amber Grid“ strategija.

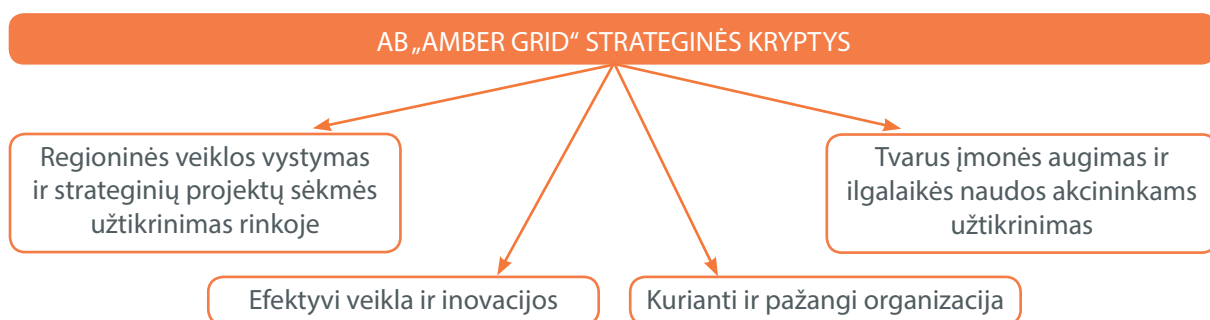
Siekdama įmonės vizijos ir valstybės bei akcininko iškeltų strateginių siekių – didinti Bendrovės vertę bei užtikrinti šalies strateginių interesų dujų sektoriuje įgyvendinimą, „Amber Grid“ skirs didžiausią dėmesį keturioms strateginėms kryptims:

- ▲ regioninės veiklos vystymas ir strateginių projektų sėkmės užtikrinimas;
- ▲ tvarus įmonės augimas ir ilgalaikės naudos akcininkams užtikrinimas;
- ▲ efektyvi veikla ir inovacijos;
- ▲ kurianti ir pažangi organizacija.

Kiekvienai iš Bendrovės strateginių krypčių parengti strateginiai tikslai, uždaviniai bei priemonės su siekiamu rezultatu ir terminais.



7 paveikslas. „Amber Grid“ strategijos išsklotinė



8 paveikslas. „Amber Grid“ strateginės kryptys

Vertybės

Strateginėms kryptims įgyvendinti „Amber Grid“ formuoja atitinkamą organizacijos kultūrą, grįstą Bendrovės vertybėmis.

„Amber Grid“ vadovaujasi bendrosiomis žmogiškosiomis, šalies ir profesinėmis vertybėmis. „Amber Grid“ vertybės – Bendrovės elgsenos, veiklos, organizacijos kultūros pamatas. „Amber Grid“ išskiria 3 pagrindines vertybes – profesionalumą, bendradarbiavimą ir pažangą.

3.2. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai

„Amber Grid“ kiekvienai iš Bendrovės strateginių kryptių yra suformavusi konkrečius strateginius tikslus (žr. 9 pav.), kurių Bendrovė sieks per strategijos įgyvendinimo laikotarpį (iki 2022 m.).

Daliai Bendrovės strateginių tikslų suformuoti konkretūs matavimo rodikliai, kuriais remdamasi ji vertins savo veiklos efektyvumą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu.

4. RIZIKA IR JOS VALDYMAS

Rizika – neplanuotų įvykių, kurie gali paveikti strategijos ir verslo tikslų siekimą tiek neigiamai, tiek teigiamai, galimybė. Rizika gali turėti vieną arba kelias pasekmes. Nuo rizikos neapsaugota jokia organizacija, todėl būtinas proaktyvus (imtis veiksmų rizikai suvaldyti, prieš jai pasireiškiant) ir integruotas požiūris į rizikų valdymą, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Rizikų valdymas yra neatsiejama Bendrovės veiklos dalis ir jį valdydama rizikas siekia šių tikslų:

- ▲ didinti Bendrovės veiklos tikslų pasiekimo tikimybę;
- ▲ didinti veiklos efektyvumą;

- ▲ kelti visuomenės ir valstybės pasitikėjimą Bendrovės atžvilgiu;
- ▲ iš anksto suplanuoti ir koordinuotai įgyvendinti veiksmus, kurie sumažintų galimų įvykių neigiamą poveikį ar jų pasireiškimo tikimybę;
- ▲ gerinti darbuotojų, trečiųjų asmenų ir aplinkos saugą;
- ▲ tobulinti nenumatytų įvykių prevenciją ir jų valdymą;
- ▲ nustatyti rizikų valdymo procese dalyvaujančių darbuotojų atsakomybę už konkrečias rizikas;
- ▲ užtikrinti efektyvų rizikų valdymo procesą Bendrovėje.

Rizikų valdymo metodika parengta vadovaujantis tarptautinio standarto COSO ERM (2017 m. birželio mėnesio redakcija) nuostatomis, EPSO-G Rizikų valdymo metodika ir „Amber Grid“ vidaus dokumentais.



9 paveikslas. „Amber Grid“ strateginių krypčių ir tikslų sąsaja

5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS

Siekdama įvykdyti strategijoje įvardytus tikslus ir taip artėti prie Bendrovės vizijos ir misijos įgyvendinimo, „Amber Grid“ nuolat vertina ir kontroliuoja įgyvendinant strategiją pasiektą pažangą. Remiantis surinkta informacija nustatomos probleminės, tobulintinos Bendrovės veiklos sritys. Jei vertinimo procese identifikuojami nauji išorės veiksniai arba stipriai pasikeičia ekonominė, politinė, socialinė aplinka ar kitos esminės strategijos prielaidos, gali būti tobulinama Bendrovės strategija, koreguojamos siekiamos rodiklių reikšmės.

Vertinant strategijos įgyvendinimą naudojami reprezentatyvūs rodikliai, apibrėžti kiekvienam strateginiam tikslui ir (ar) uždaviniui.

Pasiektų rodiklių stebėseną atliekama periodiškai. Nustačius neatitikimų, tobulinama Bendrovės veikla, pavyzdžiui, organizacinė struktūra ir procesai, veiksmai, tobulinami arba pritraukiami nauji darbuotojai. Jei būtina, keičiamos rodiklių reikšmės. Pakeitimai atliekami Bendrovės vidutinio laikotarpio planuose ir, jei būtina, ilgalaikėje strategijoje – Bendrovė siekia būti ambicinga, kartu objektyviai vertindama aplinkos pokyčius ir besikeičiančią situaciją rinkoje.

Strategijos stebėseną vykdoma sistemingai ir periodiškai, informacija apie stebėsenos rezultatus naudojama Bendrovės valdyme ar teikiama kitoms suinteresuotoms šalims.