



Plungės šilumos tinklai

UAB „Plungės šilumos tinklai“ strateginis veiklos planas 2026-2028 metams

(patvirtintas 2026 m. kovo 6 d.
UAB „Plungės šilumos tinklai
valdybos posėdyje)

Turinys

Strateginio veiklos plano pagrindimas	5
1. Santrauka	6
2. Veiklos aprašymas	10
2.1. Esminiai Bendrovės istoriniai faktai	11
2.2. Bendrovės pozicija rinkoje.....	14
2.3. Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai	16
3. Aplinkos veiksnių analizė	19
3.1. Vidinių veiksnių analizė	19
3.2. Išorinių veiksnių analizė.....	22
3.3. SSGG analizė	24
4. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys	25
5. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai	26
6. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai	31
6.1. Šilumos energijos gamybos veiklos tikslų uždaviniai ir veiksmai	31
6.2. Šilumos energijos tiekimo veiklos tikslų uždaviniai ir veiksmai	33
6.3. Finansinio tvarumo strateginės krypties tikslų uždaviniai ir veiksmai	36
6.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo strateginės krypties tikslo uždavinys ir veiksmai	37
7. Ištekliai	38
8. Galimi pavojai ir jų valdymas	40
9. Finansinės prognozės	43
10. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai	47
11. Priedai	48
Priedas Nr. 1. Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui reikalingų finansinių resursų detalizavimas	48

SANTRUMPOS:

VŠK – vandens šildymo katilas

DKE – dūmų kondensacinis ekonomaizeris

CŠT – centralizuotas šilumos tiekimas

NVK – naudingo veikimo koeficientas

ŠESD – šiltnamio efektą sukeliančios dujos

EVE – energijos vartojimo efektyvumas

VERT – Valstybinė energetikos reguliavimo taryba

AEI – atsinaujinantys energijos ištekliai

LŠTA – Lietuvos šilumos tiekėjų asociacija

ATL – apyvartinis taršos leidimas

ES ATLPS – Europos Sąjungos apyvartinių taršos leidimų prekybos sistema

Strateginio veiklos plano pagrindimas

„UAB „Plungės šilumos tinklai“ strateginis veiklos planas 2026–2028 metams“ parengtas remiantis ankstesniu „UAB „Plungės šilumos tinklai“ strateginiu veiklos planu 2025–2027 metams“, siekiant nuosekliai įgyvendinti Bendrovės viziją.

Rengiant šį strateginį veiklos planą vadovautasi principais nuolat stebėti strateginių tikslų, juos įgyvendinančių veiksmy ir uždavinių pažangą bei užtikrinti, kad jų įgyvendinimui būtini sprendimai būtų priimami laiku ir atsižvelgiant į faktinę situaciją.

1. Santrauka

UAB „Plungės šilumos tinklai“ misija, vizija ir vertybės atspindi ilgalaikius tikslus bei įsipareigojimus vartotojams ir aplinkai:

- **MISIJA** – visiems UAB „Plungės šilumos tinklai“ vartotojams patikimai ir kokybiškai tiekti šilumą bei karštą vandenį su mažiausiomis išlaidomis ir minimaliu poveikiu aplinkai.
- **VIZIJA** – gerai organizuota, skaidriai veikianti, finansiškai stipri bendrovė, kuri strategiškai investuoja į efektyvius sprendimus, leidžiančius mažinti šilumos kainą vartotojams ir užtikrinti ilgalaikį energetinį tvarumą.
- **VERTYBĖS**: atsakingumas, profesionalumas, motyvacija, dėmesingumas.

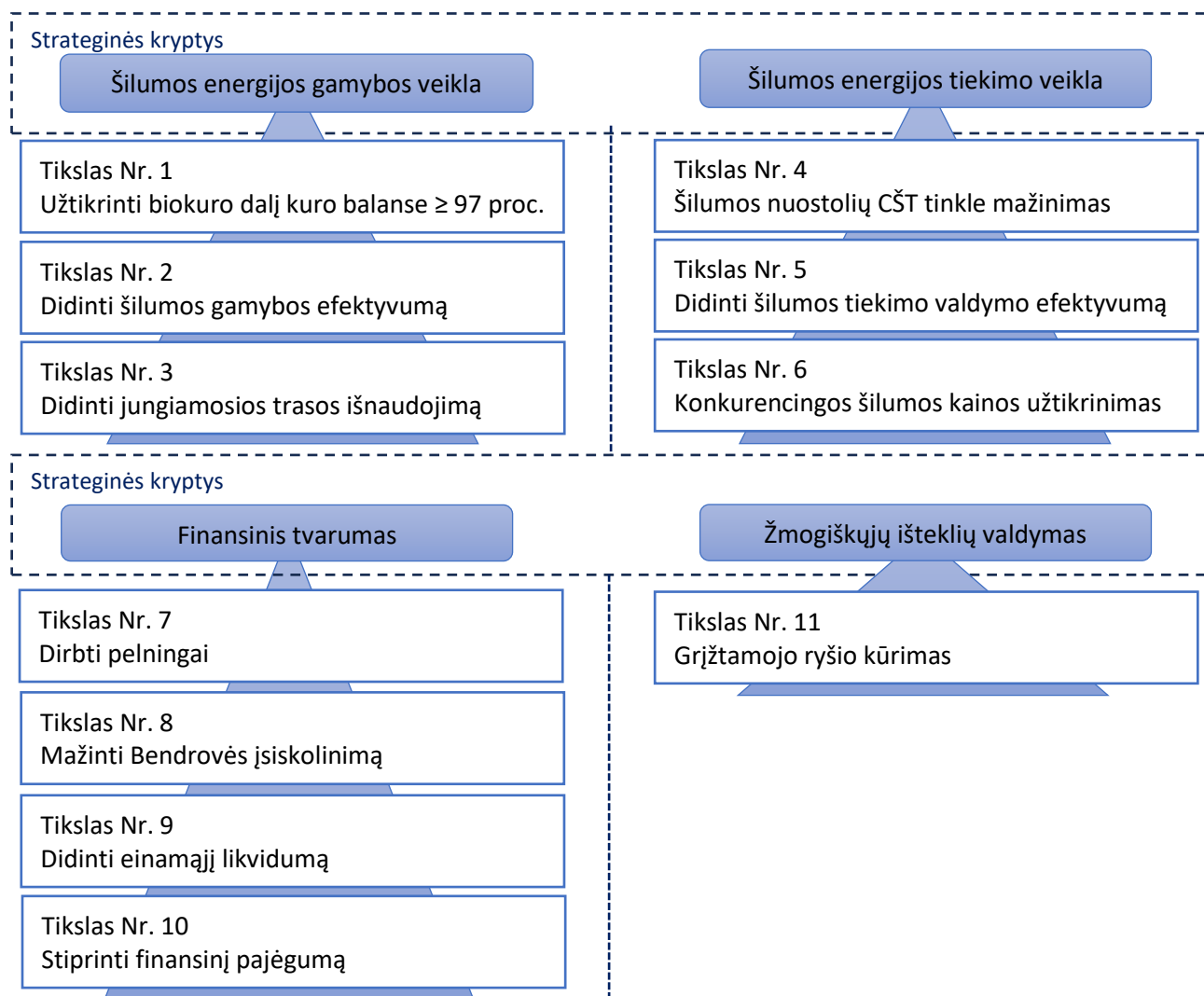
Bendrovė savo tikslų siekia vadovaudamasi šiais principais:

- **Skaidrumo** – užtikrinti, kad šilumos tiekimo veikla būtų valdoma efektyviai, skaidriai ir nediskriminuojant šilumos ūkio rinkoje veikiančių subjektų ir jos naudotojų, įskaitant energijos išteklių įsigijimą skaidriausiu ir konkurencingiausiu būdu, užtikrinant mažiausius kaštus galutiniam vartotojui.
- **Konkurencingumo** – racionalus investicijų, reikalingų patikimam vartotojų aprūpinimui aplinkos neteršiančia šiluma už priimtina kainą, panaudojimas, užtikrinantis centralizuoto šilumos tiekimo gebėjimą konkuruoti su alternatyviais aprūpinimo šiluma būdais.
- **Efektyvumo** – reguliavimo principų įtvirtinimas, skatinantis centralizuoto šilumos tiekimo įmonių sistemose techninių ir vadybinių sprendimų diegimą, užtikrinantį patikimą ir mažiausių kaštų šilumos tiekimą galutiniam vartotojui.
- **Pažangumo** – sistemos pritaikymas diegiant skirtingas, aplinkai palankias ir kainos atžvilgiu konkurencingas inovatyvias technologijas šilumos energijos gamybos, tiekimo ir vartojimo grandyse.

Bendrovės strateginės kryptys, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys, siekiant vizijos įgyvendinimo:

- **Šilumos energijos gamybos veikla.** Užtikrinsime nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens gamybą, laikantis Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų, taisyklių ir kitų teisės aktų reikalavimų, tenkinant mūsų vartotojų poreikius. Sieksime diegti modernias bei aplinką tausojančias technologijas, mažindami gamtinių dujų poreikį CŠT sistemoje.
- **Šilumos energijos tiekimo veikla.** Užtikrinsime patikimą šilumos ir karšto vandens tiekimą, didinant gamybos/perdavimo efektyvumą. Stebėsime, analizuosime ir tobulinsime šilumos gamybos bei perdavimo procesus, taip mažinant technologinius nuostolius. Laikydami Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų, sudarysime palankias sąlygas visiems vartotojams optimaliomis sąlygomis ir kainomis gauti kokybiškas šilumos ir karšto vandens tiekimo paslaugas.
- **Finansinio tvarumo strateginė kryptis.** Šios krypties tikslas – sukurti ir įgyvendinti racionalias priemones, skirtas pelningo darbo užtikrinimui, įmonės įsiskolinimų mažinimui, likvidumo gerinimui ir finansinio pajėgumo stiprinimui.
- **Žmogiškųjų išteklių valdymo strateginė kryptis.** Šios krypties tikslas yra, vadovaujantis Bendrovės vertybėmis, stiprinti organizacinę struktūrą.

Siekiant Bendrovės vizijos įgyvendinimo kiekvienai strateginei krypčiai išskelti strateginiai tikslai, kurių žemėlapis pateiktas 1 paveikslėlyje.



1 pav. Strateginių tikslų žemėlapis

Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui reikalingi finansiniai resursai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui reikalingi finansiniai resursai

Eil. Nr.:	Tikslai ir uždaviniai	Reikalingi finansiniai resursai, tūkst. eurų		
		2026 m.	2027 m.	2028 m.
1.	Užtikrinti biokuro dalį kuro balanse ≥ 97 proc.	47,8	80	10
1.1.	Užtikrinti patikimą biokuro katilų veikimą			
2.	Šilumos gamybos efektyvumo didinimas	799	1500	0
2.1.	Mažinti kuro sąnaudas šilumos gamyboje			
3.	Šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimas	79	0	0
3.1.	CŠT tinklų atnaujinimas			
4.	Didinti šilumos tiekimo valdymo efektyvumą	142,9	193,2	126
4.1.	Optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo kaštus			
	Iš viso:	1068,7	1773,2	136

Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui reikalingi žmogiškieji resursai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui reikalingi žmogiškieji resursai

Eil. Nr.:	Tikslai ir uždaviniai	Už tikslų įgyvendinimą atsakingi asmenys
1.	Užtikrinti biokuro dalį kuro balanse ≥ 97 proc.	Direktorius
1.1.	Užtikrinti patikimą biokuro katilų veikimą	Technikos vadovas
2.	Šilumos gamybos efektyvumo didinimas	Technikos vadovas
2.1.	Mažinti kuro sąnaudas šilumos gamyboje	Technikos vadovas
3.	Didinti miesto jungiamosios trasos išnaudojimą	Direktorius
3.1.	Optimizuoti šilumos energijos tiekimo srautus	Technikos vadovas
4.	Šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimas	Direktorius
4.1.	CŠT tinklų atnaujinimas	Šilumos ūkio ir remonto grupės vadovai
4.2.	Peržiūrėti, įvertinti ir optimizuoti šilumos tiekimo temperatūrinius grafikus	Šilumos ūkio ir remonto grupės vadovai
4.3.	Skatinti naujų vartotojų prisijungimą	Klientų aptarnavimo grupės vadovas
5.	Didinti šilumos tiekimo valdymo efektyvumą	Technikos vadovas
5.1.	Optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo kaštus	Technikos vadovas
6.	Konkurencingos šilumos kainos užtikrinimas	Direktorius
6.1.	Optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo kaštus	Technikos vadovas ir ekonomistas
7.	Dirbti pelningai	Direktorius
7.1.	Užtikrinti savalaikį investicinių projektų įtraukimą į šilumos kainą procesą	Technikos vadovas ir ekonomistas
8.	Mažinti Bendrovės įsiskolinimą	Direktorius
8.1.	Optimizuoti Bendrovės finansinę struktūrą	Finansų vadovas
9.	Didinti einamąjį likvidumą	Direktorius
9.1.	Efektyvus trumpalaikio turto ir įsipareigojimų valdymas	Finansų vadovas
10.	Stiprinti finansinį pajėgumą	Direktorius
10.1.	Didinti nuosavo kapitalo dalį, optimizuojant kapitalo struktūrą ir mažinant skolintų lėšų priklausomybę	Finansų vadovas
11.	Grįžtamojo ryšio kūrimas (darbuotojų motyvacijos priemonės)	Direktorius
11.1.	Sukurti efektyvią motyvacijos sistemą ir ją įgyvendinti	Administratorius – personalo specialistas

Pagal 2 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad siekiamų tikslų ir uždavinių įgyvendinimui paskirtas Bendrovėje esamas personalas.

Bendrovės strateginių tikslų įgyvendinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės 2028 m. pabaigoje pateiktos 3 lentelėje.

3 lentelė. Bendrovės strateginių tikslų įgyvendinimo rodikliai ir jų siektinos reikšmės 2028 m.

Eil. Nr.:	Tikslai	Įgyvendinimo rodiklis	2025 m. rodiklio reikšmė ¹	Siektina rodiklio reikšmė 2028 m.
1.	Užtikrinti biokuro dalį kuro balanse ≥ 97 proc.	Biokuro sąnaudų dalis bendrame kuro balanse	97,16 proc.	≥ 97 proc.
2.	Šilumos gamybos efektyvumo didinimas	Šilumos gamybos efektyvumas	89,14 proc.	85,83 proc.

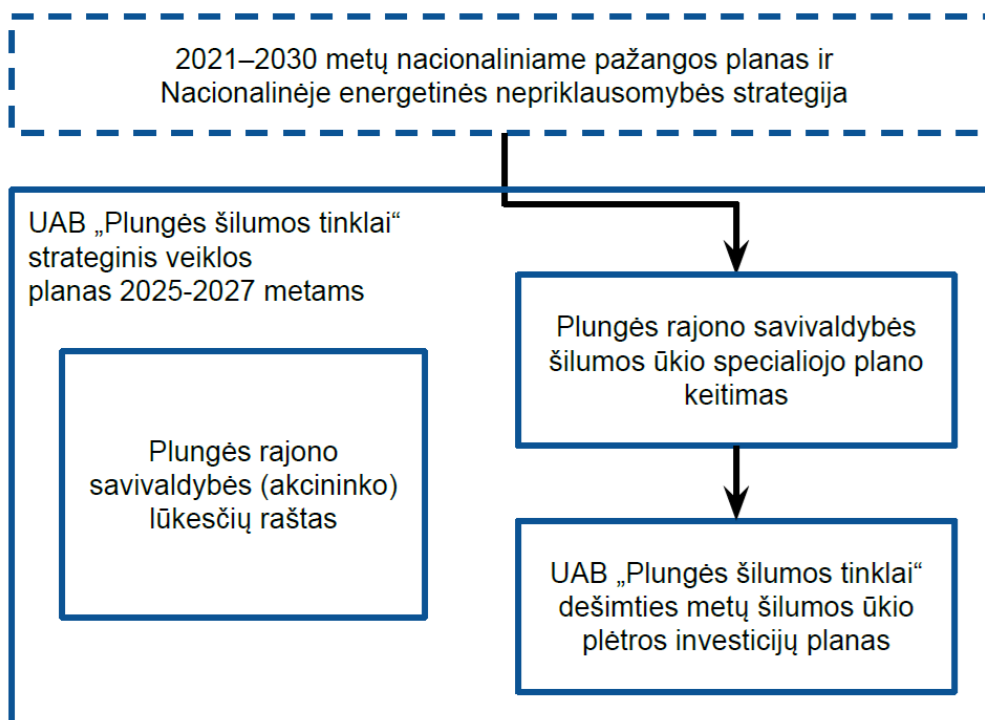
¹ Įvertinta pagal 2025 m. sausio – lapkričio mėnesių duomenis.

Eil. Nr.:	Tikslai	Igyvendinimo rodiklis	2025 m. rodiklio reikšmė¹	Siektina rodiklio reikšmė 2028 m.
3.	Šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimas	Šilumos nuostoliai CŠT tinkle	11444	≤11443 MWh
4.	Didinti šilumos tiekimo valdymo efektyvumą	Automatizuotai surenkamų duomenų dalis	36,6	100 proc.
5.	Konkurencingos šilumos kainos užtikrinimas	Šilumos kainos vieta tarp IV grupės B pogrupio įmonių	4 iš 12	Patekti tarp ½ IV grupės B pogrupio mažiausių kainą užtikrinančių įmonių
6.	Dirbti pelningai	Grynasis pelningumas	11,26	≥3,3 proc.
7.	Mažinti Bendrovės įsiskolinimą	Įsiskolinimo koeficientas	54,00	≤52 proc.
8.	Didinti einamąjį likvidumą	Einamojo likvidumo koef.	0,91	>1
9.	Stiprinti finansinį pajėgumą	Nuosavybės koeficientas	0,34	≥0,4

2. Veiklos aprašymas

UAB „Plungės šilumos tinklai“ (toliau – Bendrovė) priklauso Plungės rajono savivaldybei, kuri valdo 100 procentų Bendrovės akcijų. Bendrovės įstatuose apibrėžtas pagrindinis veiklos tikslas – užtikrinti patikimą ir saugų šilumos tiekimą bei efektyviai įgyvendinti Bendrovės akcininkų interesus, racionaliai panaudojant Bendrovės turimus resursus.

Bendrovė yra reguliuojamas šilumos tiekėjas, kurio veiklą prižiūri Valstybinė energetikos reguliavimo taryba (toliau – VERT). Bendrovė gamina ir tiekia šilumą, karštą vandenį Plungės miesto ir rajono gyventojams, įmonėms ir įstaigoms. Šilumos ūkio valstybinį valdymą, šilumos ūkio subjektų veiklą, įskaitant šilumos ūkio planavimą skirtinguose lygmenyse, reglamentuoja Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymas. Valstybės lygmeniu planuojant šilumos ūkio valdymą, ilgalaikiai valstybės energetikos politikos strateginiai tikslai ir uždaviniai nustatyti 2021–2030 metų nacionaliniame pažangos plane bei Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje. Plungės rajono savivaldybės teritorijoje šių tikslų ir uždavinių įgyvendinimui (10 metų perspektyvoje) buvo parengtas ir 2022 metais Plungės rajono savivaldybės tarybos patvirtintas „Plungės rajono savivaldybės šilumos ūkio specialiojo plano keitimas“. Bendrovė, siekdama įgyvendinti aukštesnio lygio šilumos ūkio planavimo dokumentuose nustatytus tikslus ir priemones, 2024 m. parengė, o Plungės rajono savivaldybės taryba patvirtino „UAB „Plungės šilumos tinklai“ dešimties metų šilumos ūkio plėtros investicijų planą“. Plungės rajono savivaldybė, vykdydama Bendrovės savininko valią, 2024 m. patvirtino Plungės rajono savivaldybės (toliau - akcininkas) lūkesčių raštą, kuriame suformuoti akcininko tikslai ir lūkesčiai bei Bendrovei keliami reikalavimai 2024 – 2027 m. laikotarpiui. Akcininko lūkesčių raštas yra pagrindinis dokumentas, kuriame nustatomi Bendrovės veiklos strategijai keliami tikslai ir lūkesčiai, taip pat jis yra susietas bei derantis ir su šilumos ūkio planavimo dokumentais. Bendrovės veiklos strategijos komunikacija su akcininko lūkesčiais ir strateginio planavimo dokumentais pavaizduota 2 paveikslėlyje.



2 pav. Veiklos strategijos planavimo komunikacija

2.1. Esminiai Bendrovės istoriniai faktai

Esminiai Bendrovės istoriniai faktai – tai svarbiausi įvykiai, kurie turėjo reikšmingą poveikį įmonės veiklai, plėtrai, reguliacinei aplinkai ir strateginei kryptiai. Bendrovė buvo įregistruota 1998 m. kovo 15 d. Tačiau, vertinant esminius istorinius faktus, aktualius veiklos strategijai, fiksuojami 2022-2025 metų laikotarpio esminiai istoriniai faktai:

- 2022 m. sausio mėnesį Bendrovės sudaryta vienerių metų elektros energijos pirkimo sutartis (už 17,43 ct/kWh kainą su paskirstymu) leido išvengti 2022 metais buvusios elektros energijos kainų krizės.
- 2021 m. gruodžio mėn. VERT įvertinus Plungės miesto CŠT sistemose faktiškai esančių šilumos gamybos įrenginių techninius parametrus, buvo pakeista bazinėje kainoje nustatyta Bendrovės kuro struktūra ir padidintas Plungės miesto CŠT sistemoje apskaičiuotas gamtinių dujų kiekis nuo 4,9 proc. iki 32,8 proc. Dėl to, Bendrovė nuo 2022 m. vasario 1 d. turėjo taikyti didesnę šilumos kainą, kuri, lyginant su 2022 m. sausio mėn., padidėjo nuo 6,67 ct/kWh iki 9,52 ct/kWh be PVM.
- 2022 m. vasario 10 d. Plungės rajono savivaldybės taryba patvirtino „Plungės rajono savivaldybės šilumos ūkio specialiojo plano keitimą“, kuriame numatytos CŠT vystymo perspektyvos Plungės rajono savivaldybės teritorijoje.
- 2022 m. balandžio mėnesį, buvo pradėta eksploatuoti nauja Mačernio ir Lentpjūvės katilines jungianti šilumos tiekimo trasa, leidusi sumažinti Mačernio CŠT sistemoje trūkstamą biokuru gaminamos šilumos kiekį ir jį dalinai padengti Lentpjūvės katilinėje esančiais biokuro katilais. Tačiau dėl nesavalaikio teisinio reguliavimo Bendrovė negalėjo pakeisti bazinėje kuro struktūroje nustatytos kuro struktūros ir į šilumos kainą įtraukti faktinį gamtinių dujų kiekį, kuris sumažėjo dėl pradėtos eksploatuoti naujos jungiamosios trasos.
- 2022 m. dėl rekordiškai padidėjusios gamtinių dujų kainos, kuri rugpjūčio mėnesį buvo 225,60 Eur/MWh, 2022 m. rugsėjo mėnesį šilumos kaina padidėjo iki 14,28 ct/kWh be PVM.
- 2022 m. spalio 1 d. įsigaliojus naujai LR šilumos ūkio įstatymo redakcijai, buvo leista šilumos kainoje įtraukti faktines kuro sąnaudas, dėl to spalio mėnesį šilumos kaina buvo sumažinta iki 12,09 ct/kWh be PVM.
- Dėl pradėtos eksploatuoti Mačernio ir Lentpjūvės katilines jungiančios šilumos tiekimo trasos Bendrovė pradėjo konkuruoti su nepriklausomu šilumos gamintoju. Laikotarpiu nuo 2022 m. gegužės mėnesio iki 2022 m. gruodžio mėn. 31 d. Bendrovė, dalyvaudama šilumos supirkimo aukcionuose, savuosiuose šaltiniuose pagamino ir supirko 16 777 MWh, o iš nepriklausomo šilumos gamintojo nupirko 10 018 MWh šilumos energijos. Nepaisant to, įgyvendinus jungiamosios trasos projektą, nebuvo pasiekti prieš projektinėje stadijoje numatyti projekto siekiami tikslai, o projekto įgyvendinimo vėlavimas sukėlė ir papildomus finansinius iššūkius, dėl kurių stipriai pablogėjo Bendrovės finansinė padėtis.
- 2022 m. rugsėjo mėnesį Lietuvos Aukščiausiasis Teismas priėmė nutartį ginče su nepriklausomu šilumos gamintoju UAB „Plungės bioenergija“, kuria buvo pripažinta, kad Bendrovė tinkamai įgyvendino savo teises UAB „Plungės bioenergija“ vykdomo pažeidimo kontekste ir 2020 m. rugsėjo 14 d. teisėtai nutraukė šilumos pirkimo – pardavimo sutartį.
- 2022 m. spalio mėnesį Lentpjūvės katilinėje buvo atskirti šilumos gamybos ir tiekimo kontūrai, leidę užtikrinti biokuro katilų apsaugą nuo žemo grįžtančio termofikacinio

vandens slėgio ir efektyviau išnaudoti jungiamąją trasą bei padidinti šilumos energijos gamybą Lentpjūvės katilinėje.

- 2022 m. spalio mėnesį Lentpjūvės ir Mačernio katilinėse, įvedant CŠT tinklo siurblių elektros energijos apskaitą, buvo atlikta techninių rodiklių (technologinių nuostolių MWh, elektros sąnaudų kWh/MWh) analizė, kuri leido nustatyti, kad trasos projektas nedaro reikšmingo poveikio Bendrovės gamybiniam – techniniam rodikliams.
- 2023 m. sumažėjusios biokuro kainos bei 2022 m. pasikeitusi šilumos kainos apskaičiavimo metodika leido vidutinę 2023 metų šilumos kainą sumažinti iki 8,67 ct/kWh (be PVM).
- 2023 m. technologiniai nuostoliai sumažėjo 137 MWh. Tam įtakos turi nuolatinis šilumos tinklų vamzdinių atnaujinimas: 2022 m. atnaujinta 300 m vamzdinių, 2023 m. atnaujinta – 236 m.
- Dėl efektyvesnio vartotojų įsiskolinimo administravimo, vartotojų įsiskolinimai 2023 m. sumažėjo nuo 1087,2 tūkst. Eur iki 862,1 tūkst. Eur.
- 2023 m. bendra Bendrovės atliktų investicijų, skirtų šilumos gamybos efektyvumo didinimui, patikimam ir saugiam šilumos ūkio valdymui, vertė siekė 133 573 Eur.
- 2023 m. gegužės mėnesį, UAB „Plungės šilumos tinklai“ su VERT suderino 2020–2022 metų investicijas, kurių bendra vertė siekė 1 mln. 792 tūkst. Eur. Investicijos finansuotos Bendrovės nuosavomis ir skolintomis lėšomis. Pagrindines investicijų išlaidas sudarė šilumos perdavimo tinklų rekonstravimas ir statyba (1453,42 tūkst. eurų) bei dujinių vandens šildymo katilų REX 500F su ECXZ-40-50 kondensaciniais ekonomais ir įrengimas (297,39 tūkst. eurų). Suderintas bendras investicijų poveikis šilumos kainai 2023 m. siekė 0,236 ct/kWh.
- 2024 m. birželio 27 d. patvirtinti UAB „Plungės šilumos tinklai“ vienintelio akcininko Plungės rajono savivaldybės tikslai ir lūkesčiai 2024-2027 m. laikotarpiui.
- 2024 m., siekiant didesnio veiklos efektyvumo, buvo optimizuota UAB „Plungės šilumos tinklai“ valdybos struktūra – valdybos narių skaičius sumažintas nuo 5 iki 3, taip pat perrinktas bendrovės valdybos pirmininkas.
- 2024 m. įvykdytas konkursas UAB „Plungės šilumos tinklai“ generalinio direktoriaus pareigoms užimti, kurio pagrindu paskirtas ir patvirtintas naujasis bendrovės vadovas.
- 2024 m. viešajame elektroniniame aukcione parduotas Bendrovei nebereikalingas nekilnojamas turtas – katilinės pastatas, esantis Stanelių kaime, Plungės rajone.
- 2024 m. gruodžio 19 d. Plungės rajono savivaldybė patvirtino UAB „Plungės šilumos tinklai“ dešimties metų šilumos ūkio plėtros investicijų planą, kuriame numatytos reikalingos investicijos ateinančių dešimties metų laikotarpiui.
- 2024 m. Bendrovė atliko investicijų už 70 408 Eur.
- 2024 m., siekiant gerinti darbuotojų tarpusavio komunikaciją, Bendrovės vadovo sprendimu buvo įdiegta „WhatsApp“ programėlė.
- 2024 m. Bendrovėje pradėta naudoti planavimo priemonė „Microsoft Planner“, kuri palaipsniui integruojama į darbo procesus, siekiant didinti užduočių valdymo efektyvumą.
- 2024 m. parengtas ir Plungės rajono tarybai derinimui pateiktas 2025–2027 m. investicijų planas, kuriame numatytas šildymo katilų ir šiluminių trasų modernizavimas, nuotolinio šilumos skaitiklių nuskaitymo įrangos diegimas, tvarumo iniciatyvų – planuojama saulės elektrinė ir biokuro katilo modernizavimas – įgyvendinimas bei vaizdo stebėjimo kamerų diegimas saugumo stiprinimui.

- 2024 m. Valstybinei energetikos reguliavimo tarybai buvo pateiktas Šilumos gamybos ir (ar) tiekimo pajamų bazinio lygio ir karšto vandens kainų nustatymo projektas.
- Dėl UAB „Plungės bioenergija“ 2023 m. veikloje naudoto netvaraus biokuro ir jo deginimo metu susidariusių ŠESD emisijų, kurios į aplinkos orą išleistos per UAB „Plungės šilumos tinklai“ priklausantį dūmtraukį, 2024 m. Bendrovė šias emisijas turėjo padengti jai priklausančiais 4780 ATL (įskaitant papildomai ES ATLPS aukcione įsigytą 1 094 ATL kiekį). Vertinama, kad dėl šių emisijų, Bendrovė patyrė 312 764,16 Eur nuostolių, todėl 2024 m. pabaigoje pradėtas ruošti ieškinys UAB „Plungės bioenergija“ dėl šių nuostolių atlyginimo.
- 2024 m. bendromis UAB „Plungės šilumos tinklai“ ir Baltpool energijos išteklių biržos pastangomis, UAB „Plungės bioenergija“ naudojamas biomasės kuras didžiąja dalimi buvo pripažintas tvari, todėl pavyko išvengti didesnių finansinių nuostolių.
- Bendrovei 2024 m. dėl laiku nepateiktos paraiškos kilo grėsmė prarasti ateityje gaunamus nemokamus ATL. Todėl iš Aplinkos apsaugos agentūros gavus informaciją apie nepateiktą paraišką, Bendrovės vadovo pastangomis buvo skubiai inicijuotas paraiškos pateikimas Europos Sąjungos komisijai dėl nemokamų ATL. Paraiškoje 2026-2030 m. laikotarpiui apskaičiuotas ir įvertintas ATL kiekis – 7220 vnt.
- 2025 m. Bendrovė gavo 1 192 vnt. ATL, iš kurių sunaudota 236 vnt., o metų pabaigoje susiformavo 956 vnt. likutis.
- 2025 m. liepos 31 d. nustatytas UAB „Plungės šilumos tinklai“ Pajamų lygis pirmiesiems Pajamų bazinio lygio galiojimo metams. Perskaičiavimo metu nutarta paskirstyti 12 mėnesių laikotarpiui dėl šilumos kainoje įskaitytų ir faktiškai patirtų sąnaudų kurui ir šilumai iš nepriklausomų šilumos gamintojų įsigyti neatitiktis 2022 m. sausio 1 d.–2024 m. birželio 30 d. laikotarpiu 1 670 129 Eur papildomai gautų pajamų, dėl šilumos kainoje įskaitytų ir faktiškai patirtų sąnaudų elektros energijai technologinėms reikmėms įsigyti skirtumo 2022 m. sausio 1 d. – 2024 m. birželio 30 d. laikotarpiu 55 869 Eur nepadengtų sąnaudų, 2022 m. gegužės 1 d. – 2024 m. balandžio 30 d. laikotarpiu 1 182 342 Eur nesusigrąžintų sąnaudų dalyvaujant šilumos aukcione, atsižvelgus į faktiškai realizuotą šilumos kiekį, pasibaigus atitinkamos papildomos dedamosios taikymo laikotarpiui 1 840 Eur nesusigrąžintų sąnaudų sumą, dėl šilumos kainoje įskaitytų ir faktiškai patirtų mokestinių įsipareigojimų sąnaudų skirtumo 7 135 Eur nesusigrąžintų sąnaudų sumą, iš viso 422 943 Eur papildomai gautų pajamų, mažinant Pajamų lygį.
- 2025 m. Šateikių k. katilinėje įrengtas 300 kW galios granulių katilas. Naujas katilas užtikrina patikimą ir efektyvų šilumos tiekimą, sumažina eksploatacines sąnaudas bei naudoja atsinaujinančius energijos išteklius.
- 2025 m. Lentpjūvės g. 14E katilinės teritorijoje įrengtos biokuro svėrimo svarstyklės.
- 2025 m. Šalia Lentpjūvės g. 14E ir Mačernio g. 19 katilinių įrengtos 2 elektromobilio įkrovimo stotelės su prieigomis. Kiekvienoje stotelėje 2 vnt. Easee Charge UP 22 kw. Įrengtos įkrovimo stotelės skatina švaresnę aplinką mažindamos taršą ir užtikrina, kad elektromobiliai būtų patogiai įkraunami abiejose miesto pusėse. Šiuo metu vyksta elektromobilio viešojo pirkimo procedūra.
- 2024 m. elektroniniu būdu pateikiamų sąskaitų dalis siekė 28 proc. Atsižvelgiant į Bendrovės akcininko lūkesčius ir žaliojo kurso principus, nuo 2025 m. balandžio 1 d. Bendrovė visiškai atsisakė popierinių sąskaitų, todėl šiai dienai elektroniniu paštu pateikiame 62 proc. sąskaitų. Vartotojams, kurie neturi galimybės naudotis internetu ar išmaniaisiais telefonais, išduodamos daugkartinio naudojimo kliento kortelės. Kita dalis

virtotojų sąskaitas gali peržiūrėti interneto svetainės savitarnos puslapyje, o pageidaujantiems siunčiamos trumposios SMS žinutės. Todėl, vertinant esamą situaciją, Bendrovei keliamas ilgalaikis tikslas yra didinti šilumos tiekimo valdymo efektyvumą.

2.2. Bendrovės pozicija rinkoje

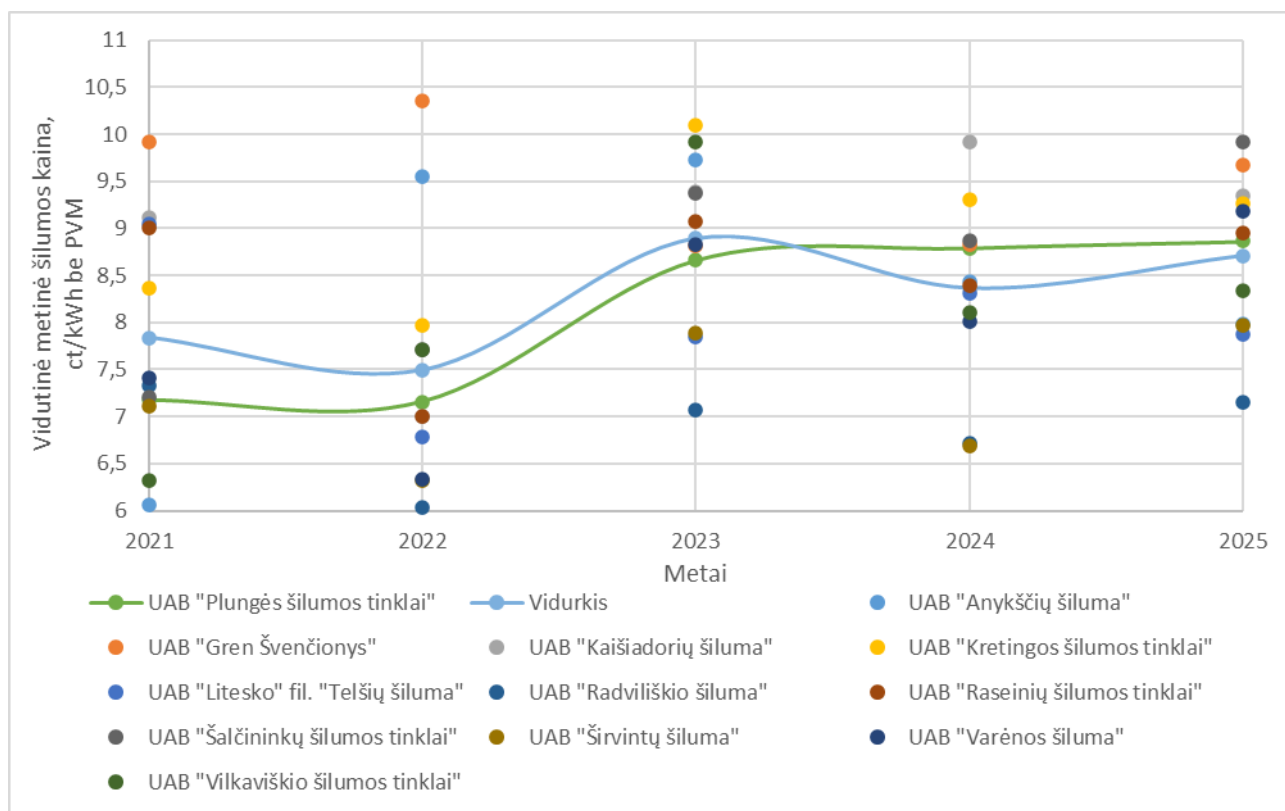
UAB „Plungės šilumos tinklai“ yra vienintelis centralizuotai tiekiamos šilumos tiekėjas Plungės rajono savivaldybės teritorijoje. Bendrovė didžiąją dalį šilumos energijos (>90%) parduoda prie Plungės miesto CŠT tinklo prijungtiems vartotojams. Plungės mieste prie CŠT tinklo prijungtas nepriklausomas šilumos gamintojas UAB „Plungės bioenergija“. Nepriklausomas šilumos gamintojas sukuria konkurenciją Bendrovei šilumos gamybos veikloje. Konkurencija šilumos gamybos veikloje skatina Bendrovę ieškoti efektyvesnių šilumos gamybos ir su šilumos gamyba bei tiekimu susijusių priemonių, tokių kaip Mačernio ir Lentpūvės katilinių sujungimas jungiamąja CŠT trasa. Dėl tokių priemonių taikymo, mažėjant šilumos kainai, laimi vartotojai.

Centralizuotai tiekiamos šilumos tiekėjams savo veiklos teritorijoje taip pat tenka konkuruoti su alternatyviais šildymo būdais, kurie gali būti ekonomiškai patrauklūs vartotojams. Alternatyvių apsirūpinimo šilumos energija būdų ekonominis patrauklumas ne visada vertinamas objektyviai, kadangi dažnu atveju lyginama CŠT kaina su alternatyvaus kuro/energijos kaina ir neįvertinamos investicijos, reikalingos įrangai, infrastruktūrai, išlaidos įrenginių aptarnavimui bei tai, kad CŠT užtikrina stabilų ir patikimą šilumos tiekimą.

UAB „Plungės šilumos tinklai“ eksploatuoja 17 šilumos gamybos šaltinių, iš kurių 3 yra Plungės mieste, o likę – Plungės rajone. Bendra eksploatuojamų energijos šaltinių instaliuota galia – 36,47 MW. Bendrovė CŠT sistema šilumą tiekia 5607 butams daugiabučiuose, 38 biudžetinėms įstaigoms, 83 verslo ir kitiems vartotojams bei 42 individualiems namams.

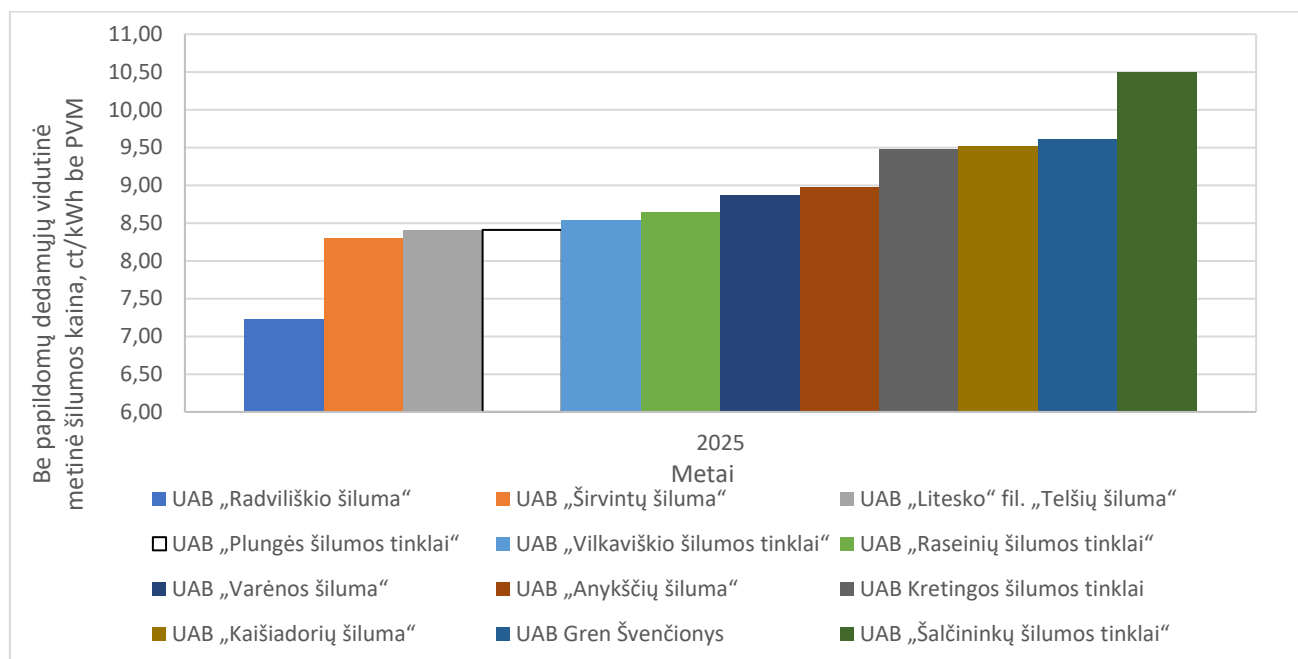
Lietuvoje CŠT veikla yra reguliuojama veikla (prižiūrima VERT), o tai reiškia, kad šilumos kainos ir investicijos yra kontroliuojamos, siekiant užtikrinti sąžiningą kainodarą vartotojams. ES žaliasis kursas ir nacionalinė energetikos politika skatina šilumos tiekėjus mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas, investuoti į atsinaujinančius energijos šaltinius bei didinti šilumos energijos gamybos ir tiekimo efektyvumą. Bendrovė laikosi ES ir nacionalinės energetikos politikos tikslų, siekia pasinaudoti finansinėmis skatinimo priemonėmis ir investuoja į atsinaujinančius energijos išteklius naudojančius šilumos gamybos įrenginius. Inovacijos į saulės bei vėjo energijos panaudojimą, pastatų energetinį efektyvumą, atliekinės šilumos panaudojimą gali būti svarstomos, jeigu tam skiriamas pakankamas valstybės ir/arba ES institucijų finansavimas ir, vertinant galimas paramos priemones, galima pagrįsti tokių investicijų būtinumą ir (ar) atsiperkamumą. Taip pat, visos investicijos yra derinamos su VERT, užtikrinant būtinosiomis sąnaudomis pagrįstą mažiausią šilumos kainą vartotojams.

VERT kiekvienais metais atlieka palyginamąją šilumos tiekėjų analizę, suskirstant visus reguliuojamus šilumos tiekėjus pagal jų metinį realizuojamos šilumos kiekį bei kuro balanso sudėtį. UAB „Plungės šilumos tinklai“ pagal VERT grupavimą patenka į IV grupės B pogrupį (patiekia vartotojams iki 50 tūkst. MWh per metus ir gamtinių dujų suvartojimas sudaro mažiau kaip 50 proc. bendrame kuro balanse). Todėl Bendrovės poziciją rinkoje geriausiai nusako panašaus dydžio ir panašiomis sąlygomis veikiančių įmonių, patenkančių į IV grupės B pogrupį, šilumos kainų palyginimas. Pastarųjų keturių metų IV grupės B pogrupio šilumos tiekėjų vidutinių metinių šilumos energijos kainų palyginimas pateiktas 3 paveikslėlyje.



3 pav. Šilumos tiekėjų, priskirtų IV grupės B pogrūpiui, šilumos kainų palyginimas

Lyginant panašiomis sąlygomis veikiančių šilumos tiekėjų parduodamos šilumos kainas, galima pastebėti panašias kainų svyravimo tendencijas, kadangi didžiausią poveikį joms daro naudojamo kuro kaina, kuri visus šilumos tiekėjus veikia vienodai. 2021–2023 m. laikotarpiu Bendrovės šilumos kaina buvo mažesnė nei vidutinė IV grupės B pogrūpio šilumos tiekėjų kaina, tačiau 2024 m. ji padidėjo labiau nei vidutinė to paties pogrūpio šilumos tiekėjų parduodamos šilumos kaina. Tam didžiausią poveikį turėjo 2023 m. suderintos ir į šilumos kainą įtrauktos ankstesniu laikotarpiu (2020–2022 m.) atliktos investicijos (įskaitant 2024/07-2025/06 laikotarpiu šilumos kainai taikomas papildomas dedamąsias). Vidutinių 2025 m. šilumos kainų palyginimas, eliminuojant visų įmonių nesusigrąžintų sąnaudų bei papildomai gautų pajamų dedamąsias, pateiktas 4 paveikslėlyje.



4 pav. Šilumos tiekėjų, priskirtų IV grupės B pogrūpiui, šilumos kainų, eliminuojant papildomas dedamąsias, palyginimas

Pagal 4 paveikslėlyje pateiktus duomenis matyti, kad eliminavus papildomas šilumos kainų dedamąsias, Bendrovė patenka tarp 50 proc. mažiausių šilumos kainą užtikrinančių įmonių.

2.3. Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai

Bendrovė pajamas gauna iš šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklos ir iš kitos veiklos (už šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą, atsargų pardavimus, turto nuomą, įvairias kitas teikiamas paslaugas ir kt.). Pastaraisiais metais Bendrovės gautos pajamos pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė. Bendrovės gautos pajamos

Eil. Nr.:	Pajamos	2022 m., tūkst. eurų	2023 m., tūkst. eurų	2024 m., tūkst. eurų	2025 m., tūkst. eurų
1.	Pagrindinė veikla	4 604,60	4 394,50	4 201,30	4 342,80
1.1.	Šilumos ir karšto vandens tiekimas	4 604,60	4 394,50	4 201,30	4 342,80
2.	Kita, finansinė ir investicinė veikla	221,6	229,9	286,3	311,9
2.1.	Kita veikla	196,8	219,5	277,8	300,4
2.2.	Finansinė ir investicinė veikla	24,8	10,4	8,5	11,5
	Iš viso:	4 826,30	4 624,40	4 487,6	4 654,67

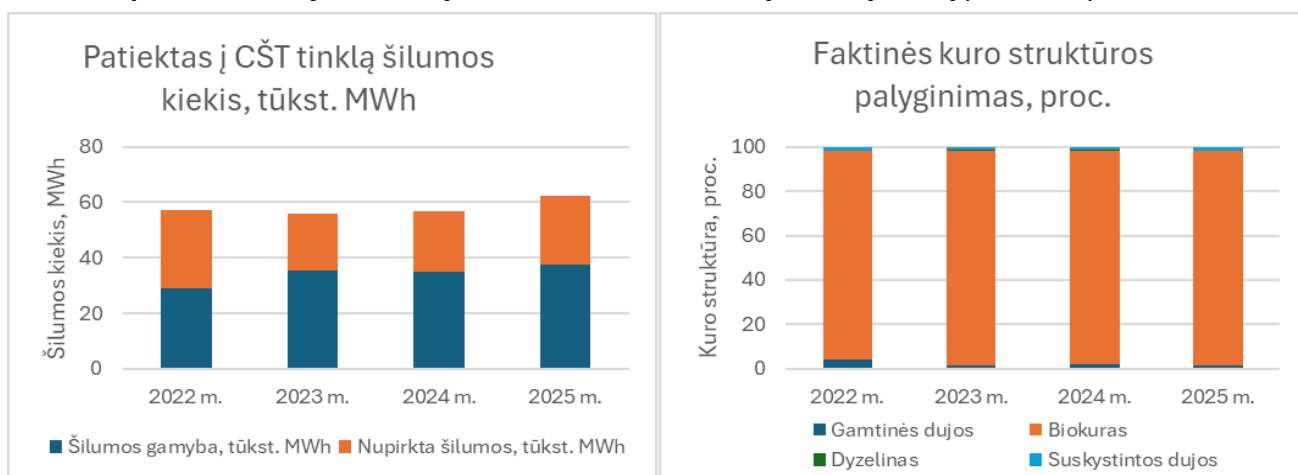
Pagal 4 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad pagrindinės pajamos gaunamos iš šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklos. Pajamos iš šilumos tiekimo veiklos labiausiai priklauso nuo šildymo sezono trukmės ir šildymo sezono metu vyravusios aplinkos oro temperatūros bei pagrindinės šilumos kainos dedamosios – kuro kainos. Pajamos iš kitos veiklos yra pajamos už šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūrą, atsargų pardavimus, turto nuomą, įvairias kitas teikiamas paslaugas ir kt. Ši pajamų dalis sudaro nedidelę gaunamų pajamų dalį.

Pagrindinių pajamų už šilumos ir karšto vandens tiekimą sąnaudos pateiktos 5 lentelėje.

5 lentelė. Šilumos ir karšto vandens tiekimo sąnaudos

Eil. Nr.:	Sąnaudos	2022 m., tūkst. eurų	2023 m., tūkst. eurų	2024 m., tūkst. eurų	2025 m., tūkst. eurų
1.	Kintamos sąnaudos	3 079,40	3 149,20	2 481,40	2 350,20
1.1.	Kuras technologijai	1 331,30	1 614,90	1 021,20	905,72
1.2.	Pirkta šiluma	1 457,30	1 180,50	1 171,60	1 051,98
1.3.	Elektros energija technologijai	156	132,2	137,1	147,5
1.4.	Geriamas vanduo ir nuotekos	134,8	221,6	151,5	245,0
2.	Pastovios sąnaudos	1 434,70	1 495,50	1 500,60	1 554,57
2.1.	Remonto ir valdomo turto priežiūra	175,2	114,8	114,5	115,3
2.2.	Nusidėvėjimas ir amortizacija	233,7	274,1	270,5	270,6
2.3.	Personalo sąnaudos	570,8	599,1	594,9	597,3
2.4.	Rinkodaros sąnaudos	87,9	93,1	97	98,2
2.5.	Bendrosios ir administracinės, ir ATL	367,1	414,4	423,7	473,2
	Iš viso sąnaudų:	4 514,2	4 644,7	3 982,40	3 904,77

Pagal 5 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad didžiausią sąnaudų dalį sudaro kuro ir pirktos šilumos energijos sąnaudos. Pateikto į CŠT tinklą šilumos kiekio ir faktinių kuro sąnaudų pasiskirstymo dinamika 2022 – 2025 m. laikotarpyje pateikta 5 paveikslėlyje.

5 pav. Pateikto į CŠT tinklą šilumos kiekio ir faktinių kuro sąnaudų pasiskirstymas

Pagal 5 paveikslėlyje pateiktus duomenis matyti, kad į tinklą buvo pateikta daugiausiai šilumos energijos, bei didžiausia dalis šilumos energijos buvo pagaminta naudojant biokurą. Remiantis kuro panaudojimo procentiniais duomenimis nuo 2022 iki 2025 metų, biokuras sudaro apie 94–97 % viso kuro, o gamtinių dujų, dyzelino ir suskystintų dujų naudojimas yra ženkliai mažesnis ir stabilus. Tai rodo, kad Bendrovė orientuojasi į atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą.

Pastarojo laikotarpio Bendrovės veiklų finansinis rezultatas pagal atskiras veiklas pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Pelno (nuostolių) kitimas pagal atskiras veiklas

Eil. Nr.:	Pelnas (nuostolis)	2022 m., tūkst. eurų	2023 m., tūkst. eurų	2024 m., tūkst. eurų	2025 m., tūkst. eurų
1.	Pagrindinė veikla	100,4	(250,2)	213,3	402,9
1.1.	Šilumos ir karšto vandens tiekimas	100,4	(250,2)	213,3	402,9
2.	Kita bei finansinė ir investicinė veikla	47,0	(52,7)	(28,9)	86,8

Eil. Nr.:	Pelnas (nuostolis)	2022 m., tūkst. eurų	2023 m., tūkst. eurų	2024 m., tūkst. eurų	2025 m., tūkst. eurų
2.1.	Kita veikla	96,4	110,0	146,8	181,1
2.2.	Finansinė ir investicinė veikla	(49,4)	(162,7)	(175,7)	(94,3)
3.	Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	137,6	(302,9)	184,4	489,7
4.	Pelno mokestis	(4,8)	0,2	(6,3)	(21,21)
5.	Grynasis pelnas (nuostoliai)	132,8	(302,7)	178,1	468,5

Pagal 6 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad Bendrovė nuostolingai dirbo 2023 m. Visos sąnaudos yra kontroliuojamos ir prižiūrimos VERT tam, kad į šilumos kainą būtų įtrauktos tik būtinosios ir pagrįstos šilumos tiekimo sąnaudos. Pagrindinė priežastis, lėmusi nuostolingą veiklą, buvo:

- **Investicijų kaštų įtraukimas į šilumos kainą su pavėlavimu.** 2020–2022 m. Bendrovė įgyvendino reikšmingus investicinius projektus, tačiau jų įtraukimas į šilumos kainą su VERT buvo suderintas tik 2023 m. pabaigoje. Dėl to, ilgą laiką šilumos kaina neatspindėjo realių investicinių sąnaudų, o tai turėjo neigiamą poveikį finansiniams rodikliams.

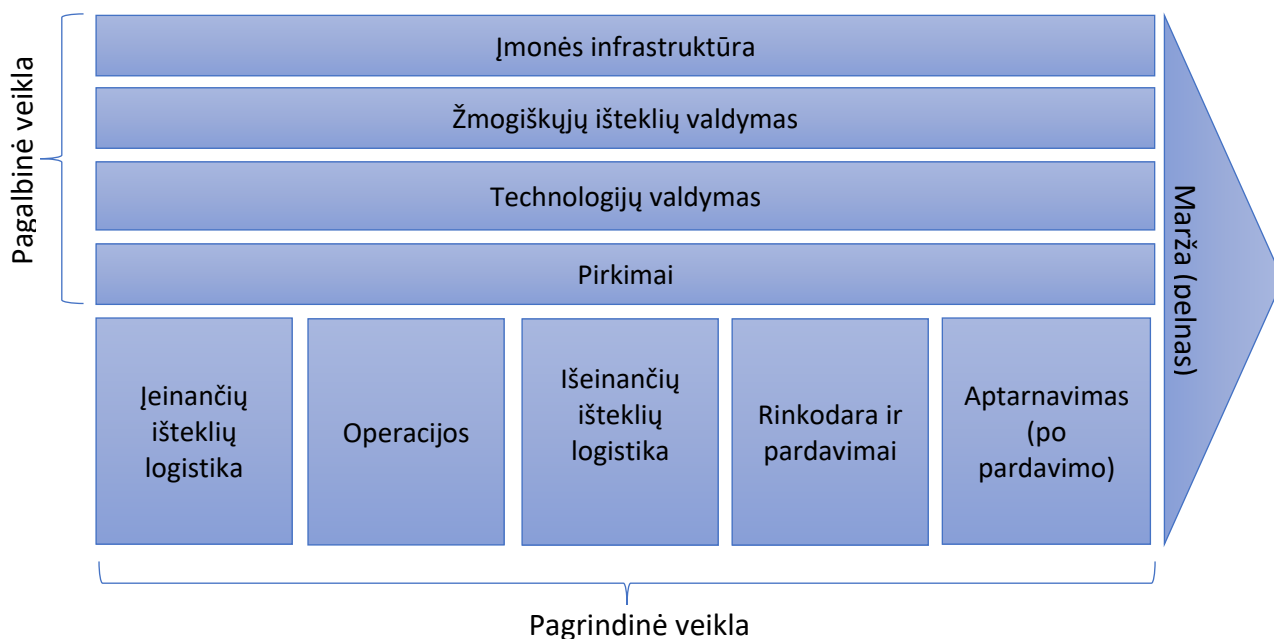
3. Aplinkos veiksnių analizė

Šiame skyrelyje pateikiama išsami aplinkos veiksnių analizė, padedanti nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius poveikį reguliuojamai Bendrovės šilumos ir karšto vandens tiekimo veiklai. Aplinkos veiksniai skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai – tai Bendrovės turimi išteklių, infrastruktūra, veiklos efektyvumas ir finansiniai rodikliai, kurie formuoja jos stipriąsias ir silpnąsias puses. Išoriniai veiksniai apima reguliacinę aplinką, kuro kainų svyravimus, ekonominius ir socialinius pokyčius, kurie gali sudaryti tiek plėtros galimybes, tiek kelti finansines ar veiklos rizikas.

Aplinkos veiksnių analizė apibendrinama pagal SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių) modelį, kuris leidžia sistemiškai įvertinti Bendrovės poziciją rinkoje, atsižvelgiant į šilumos kainodaros reguliavimą, technologinį progresą bei vartotojų lūkesčius, ir priimti strategiškai pagrįstus sprendimus efektyviam veiklos valdymui.

3.1. Vidinių veiksnių analizė

Vidinių veiksnių analizė atlikta taikant Porterio vertės grandinės modelį. Šio modelio taikymas leidžia išsamiai įvertinti Bendrovės veiklos efektyvumą, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses bei identifikuoti tobulintinas sritis. Porterio vertės grandinės modelis pateiktas 6 paveikslėlyje.



6 pav. Porterio vertės grandinės modelis

Pagrindinės veiklos grandinės susideda iš įeinančių išteklių logistikos, operacijų, išeinančių išteklių logistikos, rinkodaros ir pardavimų bei aptarnavimo (po pardavimo) grandžių.

Įeinančių išteklių logistika apima fizinį išteklių valdymą ir jų judėjimo organizavimą nuo tiekėjų iki įmonės veiklos vietos. Pagrindiniai Bendrovėje įeinantys išteklių yra kuras, elektros energija ir iš nepriklausomo šilumos gamintojo perkama šilumos energija. Lietuvoje šilumos tiekėjai ir nepriklausomi šilumos gamintojai yra įpareigoti pirkti biokurą per biokuro biržą „Baltpool“. Biokuras biržoje parduodamas su pristatymo paslauga. Elektros ar šilumos (perkama iš NŠG) energija į Bendrovę atiteka elektros ar šilumos tinklais. Kadangi Bendrovėje įeinančių išteklių logistikos procesas yra patikimas ir gerai valdomas bei nuo Bendrovės mažai priklausomas, šios grandies stipriosios ir silpnosios pusės nevertinamos.

Operacijos apima šilumos energijos gamybos procesus, t.y. kuro ar (ir) kitos energijos transformavimą į šilumos energiją. Didžioji dalis šilumos energijos Bendrovėje pagaminama deginant kurą, todėl pagrindiniai veiksniai yra technologinių įrenginių eksploatacija ir jos kontrolė bei gamybos kokybės užtikrinimas. Bendrovės stiprioji pusė yra rezerviniai šilumos gamybos įrenginių pajėgumai, kuriais užtikrinama patikima ir kokybiška šilumos gamyba bei tiekimas. Silpnoji pusė Bendrovėje yra ta, kad didžioji dalis šilumos gamybos įrenginių veikia nepakankamai efektyviai. Lyginant su panašiose sąlygose veikiančiomis įmonėmis, IV grupės B pogrupio šilumos gamybos efektyvumas išreiškiamas per lyginamąsias kuro sąnaudas, kurios siekia 1,106 MWh/MWh. Bendrovėje 2025 m. kuro lyginamosios kuro sąnaudos siekė 1,122 MWh/MWh. Tai rodo, kad Bendrovėje vienai MWh šilumos energijos pagaminti sunaudojama tik 0,016 MWh kuro daugiau už vidutinį IV grupės B pogrupio įmonių kuro sunaudojimą.

Išeinančių išteklių logistika apima pagamintos šilumos perdavimo veiklą vartotojams, kuri vykdoma centralizuotais šilumos tiekimo tinklais. Bendrovės stiprioji pusė yra gerai išvystyti ir patikimai veikiantys šilumos tinklai, tačiau silpnoji pusė yra ta, kad dalis šilumos tinklų yra nusidėvėjusi ir dėl to patiriami didesni šilumos nuostoliai. Bendrovėje nuostoliai šilumos tinkluose 2024 m. siekė 11 626 MWh, o 2025 m. – 11 444 MWh šilumos energijos.

Rinkodaros ir pardavimų funkcijos šilumos tiekimo veikloje labiau orientuotos į informavimą, šilumos kainos reguliacinę atitiktį ir klientų aptarnavimą, o ne į konkurencingus pardavimo metodus. Bendrovės stiprioji pusė yra automatizuoti atsiskaitymų procesai (sąskaitų siuntimas elektroniniu būdu), o tai palengvina mokėjimus ir mažina administracinę naštą. Silpnoji pusė yra ta, kad dar ne visi įvadinių skaitiklių duomenys surenkami nuotoliniu būdu.

Aptarnavimas po pardavimo. Bendrovė yra sudariusi ilgalaikes sutartis su vartotojais, o tai leidžia kaupti patirtį vartotojų aptarnavime ir tobulinti paslaugų kokybę. Bendrovė yra atnaujinusi internetinę svetainę, kurioje pateikiama informacija apie paslaugas, galimus sutrikimus ir jų galimus sprendimo būdus, taip pat konsultuoja ir šviečia vartotojus efektyvaus energijos vartojimo klausimais.

Apibendrinant pagrindinės veiklos grandinės vidinių veiksmų analizę, stipriosios ir silpnosios pusės pateikiamos 7 lentelėje.

7 lentelė. Pagrindinės veiklos grandinės stipriosios ir silpnosios pusės

Grandis	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Įeinančių išteklių logistika	Įeinančių išteklių logistika yra gerai organizuota ir mažai priklauso nuo Bendrovės vidinių veiksmų.	Bendrovė veikia rinkos kainomis ir negali fiksuoti išteklių kainos, taip siekdama savo veikloje kainų stabilumo.
Operacijos	Rezerviniai šilumos gamybos įrenginių pajėgumai užtikrina patikimumą.	Didžioji dalis šilumos gamybos įrenginių veikia nepakankamai efektyviai.
Išeinančių išteklių logistika	Gerai išvystyti ir patikimai veikiantys šilumos tinklai.	Dalis šilumos tinklų yra nusidėvėjusi ir dėl to patiriami šilumos nuostoliai. Didelius šilumos tinklų nuostolius įtakoja per dideli tinklo diametrai ir nepalanki tinko sistema.
Rinkodaros ir pardavimų	Automatizuoti atsiskaitymų procesai (sąskaitų siuntimas elektroniniu būdu).	Ne visi įvadinių skaitiklių duomenys surenkami nuotoliniu būdu.
Aptarnavimas	Ilgalaikės sutartys su vartotojais, o tai leidžia kaupti patirtį vartotojų aptarnavime ir tobulinti paslaugų kokybę.	

Pagal 7 lentelėje pateiktas stipriąsias ir silpnąsias įmonės vidinių veiksmų puses matyti, kad įeinančių išteklių logistikos ir aptarnavimo grandys yra pakankamai gerai sureguliuotos ir jų

tobulinimas turėtų būti vykdomas pagal poreikį. O operacijų, išeinančių išteklių logistikos bei rinkodaros ir pardavimų grandims turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys.

Pagalbinės veiklos grandinės susideda iš įmonės infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių valdymo, technologijų valdymo ir pirkimų grandžių.

Pagal Porterio vertės grandinės modelį, **infrastruktūra** apima organizacijos valdymo sistemas, kurios palaiko pagrindines bendrovės veiklas ir užtikrina jų efektyvumą. UAB „Plungės šilumos tinklai“ atveju infrastruktūros grandį sudaro strateginis valdymas, finansų valdymas, apskaita ir kokybės kontrolė. Kadangi apskaita ir kokybės kontrolė šilumos ir karšto vandens tiekimo veikloje yra griežtai reglamentuotos ir bendrovė užtikrina šių veiklų vykdymą, ši analizė orientuojama į strateginį finansų valdymą bei valdymo stipriąsias ir silpnąsias puses.

Infrastruktūros stipriosios pusės yra:

- Patyrusi vadovų komanda, užtikrinanti stabilų valdymą ir gebanti priimti strateginius sprendimus, reikalingus įmonės augimui.
- Aiškiai apibrėžti ilgalaikiai Bendrovės strateginiai tikslai, kurie orientuoti į veiklos efektyvumą ir infrastruktūros modernizaciją.

Infrastruktūros silpnosios pusės yra:

- Nepakankamas finansų planavimas, ypač ilgalaikėje perspektyvoje, kas gali apsunkinti greitą ir veiksmingą atsaką į finansinius iššūkius.
- Dideli finansiniai įsipareigojimai, kurie riboja galimybes investuoti į CŠT infrastruktūros atnaujinimą ir technologijas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas apima visus procesus, susijusius su darbuotojų pritraukimu, atranka, mokymu, motyvacija, vertinimu ir išlaikymu. Bendrovė turi stiprią patyrusių ir kompetentingų darbuotojų komandą, aiškią mokymų bei motyvacijos sistemą. Tačiau, siekiant toliau tobulėti, reikėtų labiau orientotis į darbuotojų karjeros vystymo galimybes ir grįžtamojo ryšio stiprinimą, kad būtų galima išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus.

Technologijų valdymas apima technologinių inovacijų diegimą, įrangos atnaujinimą, technologinių sprendimų pritaikymą ir optimizavimą. Bendrovė yra pasirengusi investicijų planą ateinančių dešimties metų laikotarpiui, todėl stiprioji pusė yra nuolatinis CŠT infrastruktūros būklės stebėjimas ir atnaujinimas, diegiant efektyvesnes technologijas. Silpnoji pusė yra aukštos technologijų diegimo išlaidos, kurios reikalauja didelių investicijų, ir gali apsunkinti greitą technologinių sprendimų įgyvendinimą.

Pirkimų valdymas apima žaliavų, įrangos ir paslaugų įsigijimo procesus. Bendrovės vykdomi pirkimų procesai yra griežtai reglamentuojami viešųjų pirkimų įstatymais, energijos išteklių rinkos įstatymais ir kitais teisės aktais. Tai užtikrina aiškiai apibrėžtas pirkimo procedūras, tačiau taip pat didina administracinį darbo krūvį.

Stipriosios pirkimų valdymo pusės yra:

- Ilgalaikė biokuro biržos kainų analizė ir biokuro pirkimas, sudarant ilgalaikius bei trumpalaikius sandorius. Toks pirkimų valdymas leidžia užtikrinti stabilų kuro tiekimą ir optimizuoti biokuro įsigijimo sąnaudas.
- Elektros biržos kainų analizė, kai Bendrovė sudaro sutartis su elektros tiekėjais, atsižvelgdama į rinkoje esančias kainas. Tai leidžia užtikrinti palankiausias sąlygas ir išvengti per didelių išlaidų.

Silpnosios pirkimų valdymo pusės yra:

- Didelis ir ilgas administracinis darbo krūvis, kuris gali apsunkinti greitą ir operatyvų sprendimų priėmimą, o tai gali lemti trikdžius vykdant skubius pirkimus.

Apibendrinant atliktą pagalbinės veiklos grandinės vidinių veiksmų analizę, stipriosios ir silpnosios pusės pateikiamos 8 lentelėje.

8 lentelė. Pagalbinės veiklos grandinės stipriosios ir silpnosios pusės

Grandis	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Įmonės infrastruktūra	Patyrusi vadovų komanda, užtikrinanti stabilų valdymą ir gebanti priimti strateginius sprendimus, reikalingus įmonės augimui.	Nepakankamas finansų planavimas, ypač ilgalaikėje perspektyvoje, kas gali apsunkinti greitą ir veiksmingą atsaką į finansinius iššūkius.
	Aiškiai apibrėžti ilgalaikiai Bendrovės strateginiai tikslai, kurie orientuoti į veiklos efektyvumą ir infrastruktūros modernizaciją.	Dideli finansiniai įsipareigojimai, kurie riboja galimybes investuoti į CŠT infrastruktūros atnaujinimą ir technologijas.
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Stipri patyrusių ir kompetentingų darbuotojų komanda, aiški mokymų bei motyvacijos sistema.	Silpna orientacija į darbuotojų karjeros vystymo galimybes ir grįžtamojo ryšio stiprinimą.
Technologijų valdymas	Nuolatinis CŠT infrastruktūros būklės stebėjimas ir atnaujinimas	Aukštos technologijų diegimo išlaidos.
Pirkimai	Aiškiai apibrėžtas pirkimo procedūros	Didelis ir ilgas administracinis darbo krūvis
	Ilgalaikė biokuro biržos kainų analizė ir biokuro pirkimas, sudarant ilgalaikius bei trumpalaikius sandorius.	Elektros biržos kainų analizė, kai Bendrovė sudaro sutartis su elektros tiekėjais, atsižvelgdama į rinkoje esančias kainas.

Pagal 8 lentelėje pateiktas stipriąsias ir silpnąsias įmonės vidinių veiksmų puses matyti, kad stipriosios pusės yra aiškiai apibrėžtų valdymo procesų, patyrusių komandos ir ilgalaikių tikslų atspindys. Tačiau, siekiant toliau didinti veiklos efektyvumą, didesnis dėmesys turi būti skiriamas finansų planavimui ilgalaikėje perspektyvoje bei darbuotojų karjeros vystymo galimybių kūrimui.

3.2. Išorinių veiksmų analizė

Išorinių veiksmų analizės vertinimas susideda iš konkurencinės aplinkos analizės ir išorinės aplinkos veiksmų analizės.

Konkurencinės aplinkos vertinimui naudojamas Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis, kuris leidžia identifikuoti penkias pagrindines konkurencines jėgas: tiekėjų, pirkėjų, esamų konkurentų, pakaitalų ir naujų konkurentų grėsmės. Tiekėjų grėsmės analizėje didžiausią riziką kelia energijos ir kuro kainų svyravimai biržose, ypač padidėjus paklausai. Pirkėjų grėsmės yra ribojamos tuo, kad šilumos energijos kaina yra reguliuojama, tad pirkėjai neturi galimybių mažinti šilumos kainą. Tačiau pastatų renovacijos procesas lemia mažėjantį perkamos šilumos kiekį ilgalaikėje perspektyvoje. Pakaitalų grėsmė yra maža, nes alternatyvūs šilumos tiekimo būdai reikalauja didelių investicijų ir nėra ekonomiškai naudingi didžiajai daliai vartotojų, todėl šis veiksnys neturi reikšmingo poveikio. Esamų konkurentų grėsmė yra mažesnė, kadangi šilumos gamyba ir tiekimas yra griežtai reglamentuoti, o konkurencija yra galima tik su nepriklausomais šilumos gamintojais. Naujų konkurentų (NŠG) atėjimas į rinką yra mažai tikėtinas, nes tai reikalauja didelių investicijų, ilgų atsiperkamumo laikotarpių ir galimybės pasiūlyti konkurencingą šilumos kainą.

Išorinės aplinkos veiksnių analizė atliekama pagal PESTAT (politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių ir teisinių) veiksnių modelį. Pagrindiniai PESTAT veiksniai darantys poveikį Bendrovės veiklai pateikti 7 paveikslėlyje.

Politiniai veiksniai	Lietuvos energetikos politika orientuota į atsinaujinančių energijos išteklių vartojimą ir energijos vartojimo efektyvumo didinimą, todėl investicijos į CŠT ūkį yra skatinamos valstybės. Bendra valstybės pagalba gali sudaryti nuo 30 iki 65 proc. tinkamų finansuoti išlaidų. Valstybė taip pat skiria finansinę paramą aplinkosauginiams ir kt. projektams.
Ekonominiai veiksniai	Inflacija, palūkanų normų augimas gali didinti paskolų administravimo kaštus bei apsunkinti investicijas.
Socialiniai veiksniai	Plungės rajono savivaldybės teritorijoje, mažėjant populiacijai, gali sumažėti karšto vandens vartojimas, padidėti vartotojų įsiskolinimai.
Technologijų vystymosi veiksniai	Naujos kartos biokuro katilai leidžia sumažinti kuro sąnaudas, didinti energijos gamybos efektyvumą bei mažinti priklausomybę nuo importuojamų energijos išteklių. Automatizuoti duomenų stebėjimo ir nuotolinio valdymo sprendimai leidžia optimizuoti šilumos gamybą pagal realų vartojimą, taip mažinant šilumos nuostolius ir sąnaudas. Nors inovacijos gerina efektyvumą, jų diegimas reikalauja didelių investicijų, o atsipirkimo laikotarpis yra ilgas, todėl būtina kruopščiai planuoti finansavimą.
Aplinkos apsaugos veiksniai	Griežtėjantys aplinkosauginiai reikalavimai dėl kietųjų dalelių, sieros oksidų ir azoto oksidų emisijų reikalauja investuoti į filtravimo sistemas bei kitas taršos mažinimo priemones.
Teisiniai veiksniai	VERT reguliavimo sistemos nelankstumas, lėti sprendimų priėmimo procesai ir ribotos investicijų galimybės apsunkina bendrovės gebėjimą operatyviai reaguoti į kuro kainų svyravimus bei užtikrinti ilgalaikį finansinį stabilumą.

7 pav. PESTAT modelio išoriniai veiksniai

Pagal 7 paveikslėlyje pateiktus duomenis matyti, kad artimiausioje perspektyvoje, siekiant įdiegti energijos vartojimo efektyvumą didinančias technologijas arba aplinkosauginius reikalavimus, užtikrinančias filtravimo sistemas, galimybė pasinaudoti valstybės skatinimo priemonėmis leistų sumažinti dideles išlaidas investicijoms. Tačiau dėl nelankščios VERT šilumos kainų reguliavimo sistemos, reikalingas kruopštus finansų planavimas. Energijos vartojimo efektyvumo didinimas mažina sąnaudas, todėl Bendrovė galėtų tapti atsparesnė makroekonominių pokyčių poveikiui. Plungės rajone ženklus populiacijos pokyčio, dėl kurio keistųsi šilumos ir karšto vandens vartojimas, nematyti, todėl šis veiksnys turėtų būti stebimas tolesnėse strategijose.

3.3. SSGG analizė

Vidinių ir išorinių veiksnių analizė apibendrinama atrenkant svarbiausius veiksnius, galinčius daryti poveikį Bendrovės veiklai. Atrinkti patys svarbiausi veiksniai pateikiami taikant SSGG modelį, kuris atspindi įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. SSGG modelis pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė. Bendrovės SSGG analizė

STIPRYBĖS
Patikimas šilumos gamybos ir tiekimo užtikrinimas
Patyrusi ir kompetentinga darbuotojų komanda
Nuolatinė CŠT infrastruktūros kontrolė ir modernizavimas
Kuro ir energijos išteklių kainų analizė ir kainų svyravimų valdymas, taikant ilgalaikius ir trumpalaikius sandorius
Aiškliai apibrėžtos pirkimų procedūros
SILPNYBĖS
Didžioji dalis šilumos gamybos įrenginių veikia nepakankamai efektyviai
Dalis šilumos tinklų yra nusidėvėjusi, per dideli vamzdynų diametrai ir nepalanki tinklo sistema. Dėl to juose patiriami didesni šilumos nuostoliai
Nepakankamas finansų planavimas, ypač ilgalaikėje perspektyvoje, kas gali apsunkinti greitą ir veiksmingą atsaką į finansinius iššūkius
Dideli finansiniai įsipareigojimai, kurie riboja galimybes investuoti į CŠT infrastruktūros atnaujinimą ir technologijas
Didelis ir ilgas administracinis darbo krūvis, kuris gali apsunkinti greitą ir operatyvų sprendimų priėmimą, o tai gali lemti trikdžius, vykdant skubius pirkimus
GALIMYBĖS
Valstybės skiriamos finansinės paramos priemonės, skatinančios atsinaujinančių energijos išteklių naudojimą, energijos vartojimo efektyvumo didinimą, aplinkosauginių reikalavimų įgyvendinimą
Naujos kartos biokuro katilai leidžia sumažinti kuro sąnaudas, didinti energijos gamybos efektyvumą bei mažinti priklausomybę nuo importuojamų energijos išteklių
Automatizuoti duomenų stebėjimo ir nuotolinio valdymo sprendimai leidžia optimizuoti šilumos gamybą pagal realų vartojimą, taip mažinant šilumos nuostolius ir sąnaudas
GRĖSMĖS
Energijos ir kuro kainų svyravimai biržose
Nepriklausomo šilumos gamintojo nereguliarus dalyvavimas šilumos supirkimo aukcionuose gali sukelti grėsmes šilumos gamybai naudoti gamtines dujas
Aukšta efektyvių ir atsinaujinančių energijos išteklių naudojančių technologijų kaina
Griežtėjantys aplinkosauginiai reikalavimai dėl kietųjų dalelių, sieros oksidų ir azoto oksidų emisijų reikalauja investuoti į filtravimo sistemas bei kitas taršos mažinimo priemones
VERT reguliavimo sistemos nelankstumas, lėti sprendimų priėmimo procesai ir ribotos investicijų galimybės apsunkina Bendrovės gebėjimą operatyviai reaguoti į kuro kainų svyravimus bei užtikrinti ilgalaikį finansinį stabilumą

4. Misija, vizija, vertybės ir strateginės kryptys

UAB „Plungės šilumos tinklai“ misija, vizija ir vertybės atspindi ilgalaikius tikslus bei įsipareigojimus vartotojams ir aplinkai:

- **MISIJA** – visiems UAB „Plungės šilumos tinklai“ vartotojams patikimai ir kokybiškai tiekti šilumą bei karštą vandenį su mažiausiomis išlaidomis ir minimaliu poveikiu aplinkai.
- **VIZIJA** – gerai organizuota, skaidriai veikianti, finansiškai stipri bendrovė, kuri strategiškai investuoja į efektyvius sprendimus, leidžiančius mažinti šilumos kainą vartotojams ir užtikrinti ilgalaikį energetinį tvarumą.
- **VERTYBĖS**: atsakingumas, profesionalumas, motyvacija, dėmesingumas.

Bendrovė savo tikslų siekia vadovaudamasi šiais principais:

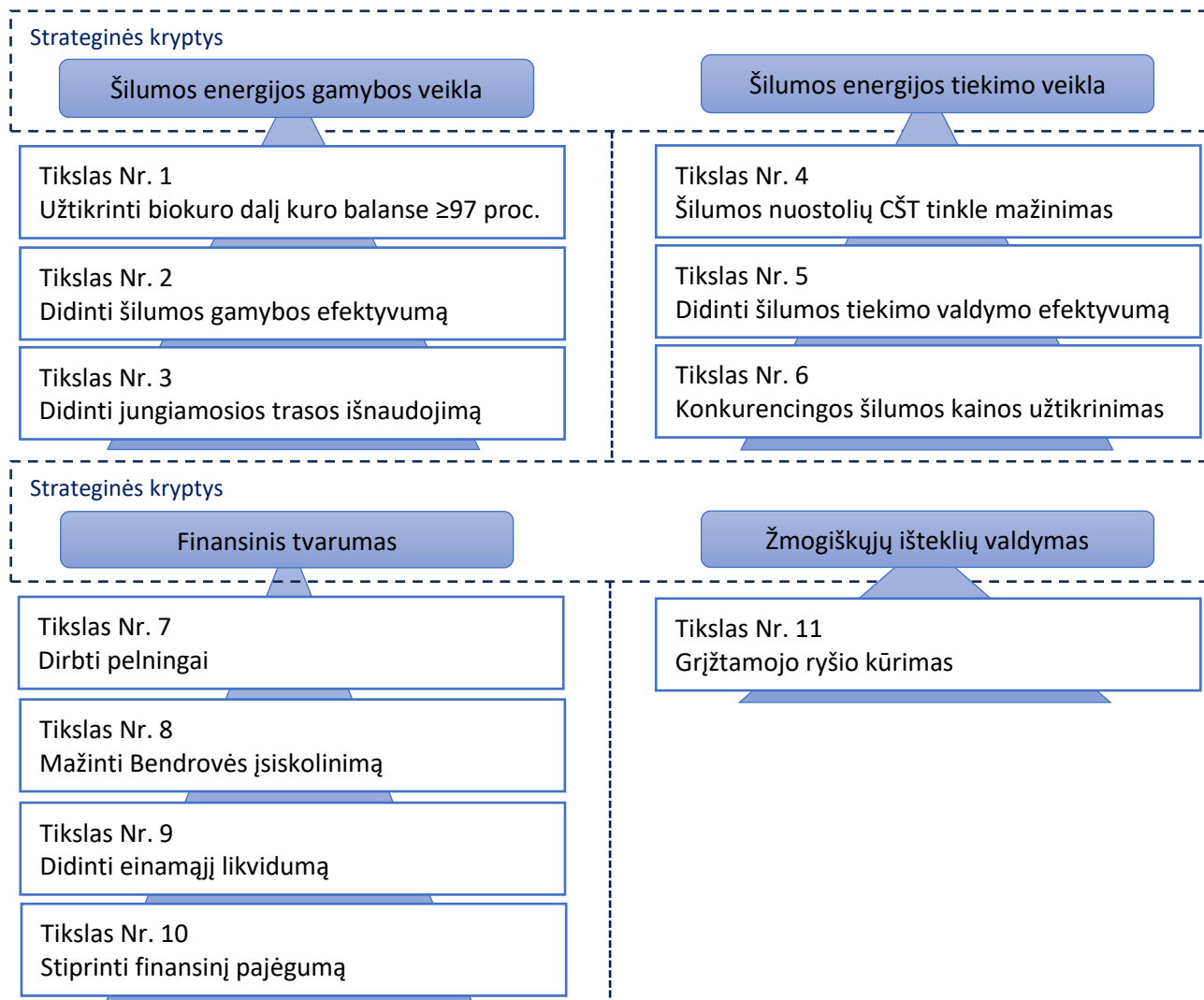
- **Skaidrumo** – užtikrinti, kad šilumos tiekimo veikla būtų valdoma efektyviai, skaidriai ir nediskriminuojant šilumos ūkio rinkoje veikiančių subjektų ir jos naudotojų, įskaitant energijos išteklių įsigijimą skaidriausiu ir konkurencingiausiu būdu, užtikrinant mažiausius kaštus galutiniam vartotojui.
- **Konkurencingumo** – racionalus investicijų, reikalingų patikimam vartotojų aprūpinimui aplinkos neteršiančia šiluma už priimtina kainą, panaudojimas, užtikrinantis centralizuoto šilumos tiekimo gebėjimą konkuruoti su alternatyviais aprūpinimo šiluma būdais.
- **Efektyvumo** – reguliavimo principų įtvirtinimas, skatinantis centralizuoto šilumos tiekimo įmonių sistemose techninių ir vadybinių sprendimų diegimą, užtikrinantį patikimą ir mažiausių kaštų šilumos tiekimą galutiniam vartotojui.
- **Pažangumo** – sistemos pritaikymas diegiant skirtingas, aplinkai palankias ir kainos atžvilgiu konkurencingas inovatyvias technologijas šilumos energijos gamybos, tiekimo ir vartojimo grandyse.

Bendrovės strateginės kryptys, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys, siekiant vizijos įgyvendinimo:

- **Šilumos energijos gamybos veikla.** Užtikrinsime nenutrūkstamą šilumos ir karšto vandens gamybą, laikantis Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų, taisyklių ir kitų teisės aktų reikalavimų, tenkinant mūsų vartotojų poreikius. Sieksime diegti modernias bei aplinką tausojančias technologijas, mažindami gamtinių dujų poreikį CŠT sistemoje.
- **Šilumos energijos tiekimo veikla.** Užtikrinsime patikimą šilumos ir karšto vandens tiekimą, didinant gamybos/perdavimo efektyvumą. Stebėsime, analizuosime ir tobulinsime šilumos gamybos bei perdavimo procesus, taip mažinant technologinius nuostolius. Laikydami Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų, sudarysime palankias sąlygas visiems vartotojams optimaliomis sąlygomis ir kainomis gauti kokybiškas šilumos ir karšto vandens tiekimo paslaugas.
- **Finansinio tvarumo strateginė kryptis.** Šios krypties tikslas – sukurti ir įgyvendinti racionalias priemones, skirtas pelningo darbo užtikrinimui, įmonės įsiskolinimų mažinimui, likvidumo gerinimui ir finansinio pajėgumo stiprinimui.
- **Žmogiškųjų išteklių valdymo strateginė kryptis.** Šios krypties tikslas yra, vadovaujantis Bendrovės vertybėmis, stiprinti organizacinę struktūrą.

5. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai

Pagal strategines veiklos kryptis keliami ilgalaikiai Bendrovės strateginiai tikslai yra orientuoti į akcininko lūkesčius, veiklos efektyvumą, veiklos vystymą bei tvarumą. Strateginių tikslų žemėlapis pateiktas 8 paveikslėlyje.



8 pav. Strateginių tikslų žemėlapis

Pagal 8 paveikslėlyje pateiktus duomenis matyti, kad Bendrovės veiklos tikslai suskirstyti pagal strategines veiklos kryptis.

Šilumos energijos gamybos veikloje Bendrovei keliami trys tikslai, tai – užtikrinti ne mažesnę nei 97 proc. biokuro dalį šilumos gamybai naudojamo kuro balanse, didinti šilumos gamybos efektyvumą ir didinti jungiamosios trasos išnaudojimą.

Bendrovėje pagrindinis šilumos gamybai naudojamas kuras yra biokuras, kurio sąnaudos 2025 m. sudarė 97 proc. viso katilinėse sunaudoto kuro kiekio. Todėl, siekiant atsisakyti iškastinio kuro naudojimo bei didinti AEI naudojimą, Bendrovei keliamas tikslas yra užtikrinti ne mažesnę nei 97 proc. biokuro dalį bendrame Bendrovės kuro balanse. Tikslą įgyvendinimo rodiklis – biokuro sąnaudų dalis bendrame kuro balanse, siektina rodiklio reikšmė – 97 proc. Šis tikslas atitinka Bendrovės akcininko

keliamą lūkestį, kuriuo tikimasi, kad šilumos gamyboje biokuro lyginamasis svoris kuro balanse sudarys ne mažiau nei 97 proc. Už šio tikslo pasiekimą atsakingas – direktorius.

2024 m. Bendrovės lyginamosios kuro sąnaudos sudarė 106,44 kg_{ne}/MWh ir viršijo VERT bazinėje kainoje nustatytą 100,23 kg_{ne}/MWh normatyvą. VERT, atlikdamas reguliuojamosios veiklos pajamų bazės perskaičiavimą pagal šilumos kainų nustatymo metodiką, lyginamąsias kuro sąnaudas nustato ne kg_{ne}/MWh išraiška, bet koeficientais: konkurencinėje veikloje – 1,084 MWh/MWh, o 2-oje sistemoje (kaimų katilinėse) – 1,430 MWh/MWh. Bendrovės 2025 m. faktiniai lyginamųjų kuro sąnaudų koeficientai sudaro 1,060 MWh/MWh konkurencinėje veikloje ir 1,409 MWh/MWh 2-oje sistemoje. Todėl, kad būtų aiškiau 10 lentelėje pateikiamas lyginamųjų kuro sąnaudų perskaičiavimas ir palyginimas.

10 lentelė. Lyginamųjų kuro sąnaudų perskaičiavimas

Lyginamųjų kuro sąnaudų perskaičiavimas	2024 m.	2025 m.²	VERT norm.
Lyginamosios kuro sąnaudos, kg _{ne} /MWh	106,44	96,46	100,23
Lyginamosios kuro sąnaudos, MWh/MWh	1,238	1,122	1,165
Šilumos gamybos efektyvumas, proc.	80,78	89,14	85,83
Lyginamųjų kuro sąnaudų palyginimas konkurencinėje veikloje ir 2-oje sistemoje (kaimų katilinėse)	2024 m.	2025 m.³	VERT norm.
Konkurencinėje veikloje, MWh/MWh (proc.)	1,241 (80,58 %)	1,060 (94,34 %)	1,084 (92,25 %)
2-oje sistemoje, , MWh/MWh (proc.)	1,558 (64,18 %)	1,409 (70,97 %)	1,430 (69,93 %)

Pagal 10 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad, lyginant 2024 m. rodiklius su 2025 m. (sausio – lapkričio mėnesiais) rodikliais, bendras šilumos gamybos efektyvumas padidėjo nuo 80,78 proc. iki 89,14 proc. Lyginant šilumos gamybos efektyvumą konkurencinėje aplinkoje su šilumos gamybos efektyvumu 2-oje sistemoje, matyti, kad šilumos gamybos efektyvumas padidėjo abiem atvejais – 2025 m. konkurencinėje veikloje šilumos gamybos efektyvumas siekė 94,34 proc., o II sistemoje 70,97 proc. Konkurencinėje veikloje efektyvumas buvo atitinkantis VERT normą (92,25 proc.). Atsižvelgiant į akcininko lūkesčius, Bendrovės tikslas – didinti šilumos gamybos efektyvumą visose sistemose, siekiant, kad lyginamosios kuro sąnaudos neviršytų VERT normatyvinių reikšmių. Už šio tikslo įgyvendinimą atsakingas technikos vadovas.

Šilumos energijos tiekimo veikla apima šilumos gamybos, perdavimo bei vartotojų aptarnavimo procesus. Todėl šiai strateginei krypčiai keliami trys tikslai, tai – mažinti CŠT tinklo šilumos nuostolius, didinti šilumos tiekimo valdymo efektyvumą ir užtikrinti konkurencingą šilumos kainą.

2024 m. šilumos nuostoliai CŠT tinkle siekė 20,4 proc. Bendrovės akcininko keliami lūkesčiai nuostolių CŠT tinkle mažinimui pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Šilumos nuostolių CŠT tinkle lūkesčiai

Šilumos nuostoliai CŠT tinkle	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.
Nustatyti Bendrovės akcininko lūkesčiuose, proc.	≤20,3	≤20,2	≤20,1	≤19,9

² Įvertinta pagal 2025 m. sausio – lapkričio mėnesių duomenis.

³ Įvertinta pagal 2025 m. sausio – lapkričio mėnesių duomenis.

Faktiniai, proc.	20,4	19	-	-
------------------	------	----	---	---

Atsižvelgiant į Bendrovės akcininko lūkesčius, kuriais tikimasi, kad šilumos nuostoliai CŠT tinkle 2027 m. nebus didesni nei 19,9 proc., Bendrovei keliamas tikslas yra šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimas. Tikslų įgyvendinimo rodiklis – šilumos nuostoliai CŠT tinkle, kurio siektina reikšmė yra atitinkanti akcininko lūkesčius ir 11 lentelėje pateiktas šio rodiklio reikšmės pagal metus. Už šio tikslo pasiekimą atsakingas – direktorius. Pagal VERT 2025 m. liepos 31 d. nustatytą UAB „Plungės šilumos tinklai“ pajamų bazinio lygį nustatytas 11 443 MWh šilumos nuostolių kiekis. Pažymėtina, kad santykiniai šilumos nuostoliai CŠT tinkle gali kisti priklausomai nuo aplinkos oro temperatūros. Esant šiltesniam šildymo sezonui, šilumos poreikis pastatuose reikšmingai sumažėja, tuo tarpu fiziniai šilumos nuostoliai tinkle, ypač požeminiuose vamzdynuose, išlieka panašūs, dėl ko santykinė šilumos nuostolių dalis CŠT tinkle gali padidėti. Atsižvelgiant į tai, aplinkos oro temperatūra laikytina išoriniu veiksniu, kurio Bendrovė tiesiogiai paveikti negali, todėl aplinkos oro temperatūros reikšmingas poveikis šilumos nuostolių rodikliui turėtų būti vertinamas kaip objektyvi aplinkybė toleruoti padidėjusius santykinius šilumos nuostolius.

2024 m. elektroniniu būdu pateikiamų sąskaitų dalis siekė 28 proc. Atsižvelgiant į Bendrovės akcininko lūkesčius ir žaliojo kurso principus, nuo 2025 m. balandžio 1 d. Bendrovė visiškai atsisakė popierinių sąskaitų, todėl šiai dienai 100 proc. vartotojų sąskaitas gauna skaitmenizuotai. Vartotojams sąskaitos siunčiamos elektroniniu paštu, tiems kurie neturi galimybės naudotis internetu ar išmaniaisiais telefonais, išduodamos daugkartinio naudojimo kliento kortelės. Kita dalis vartotojų sąskaitas gali peržiūrėti interneto svetainės savitarnos puslapyje, o pageidaujantiems siunčiamos trumposios SMS žinutės.

Vienas iš Bendrovės akcininko lūkesčių yra konkurencingos šilumos kainos užtikrinimas, siekiant, kad Bendrovės tiekiamos šilumos kaina pateks tarp 50 proc. IV grupės B pogrupio šilumos tiekėjų kainų. Vieta palyginamojoje grupėje apskaičiuojama pagal 12 mėnesių reikšmių aritmetinį vidurkį, vertinant VERT skelbiamus palyginamosios grupės įmonių duomenis, eliminuojant visų įmonių nesusigrąžintų sąnaudų bei papildomai gautų pajamų dedamąsias. Dėl to, Bendrovei keliamas tikslas – konkurencingos šilumos kainos užtikrinimas. Tikslų įgyvendinimo rodiklis – šilumos kainos vieta tarp IV grupės B pogrupio įmonių, siektina rodiklio reikšmė – patekti tarp ½ IV grupės B pogrupio mažiausią kainą užtikrinančių įmonių. Už šio tikslo pasiekimą atsakingas – direktorius.

Finansinio tvarumo krypčiai keliami tikslai susideda iš keturių tikslų, kurie apima pelningą Bendrovės darbą, įsiskolinimo mažinimą, einamojo likvidumo bei finansinio pajėgumo didinimą.

Pagrindinis tikslas, užtikrinantis finansinį tvarumą, yra pelningas Bendrovės darbas. Bendrovės akcininko nustatyti grynojo pelningumo (grynojo pelno procentinė dalis nuo pardavimo pajamų) lūkesčiai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. Grynojo pelningumo lūkesčiai

Grynasis pelningumas	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.
Nustatytas Bendrovės akcininko lūkesčiuose, proc.	≥0,1	≥4,1	≥3,0	≥3,3
Faktinis, proc.	4,24	10,79	-	-

Pagal 12 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad Bendrovė 2025 m. viršijo Bendrovės akcininko lūkesčius. Atsižvelgiant į tai, kad Bendrovės veikla yra reguliuojama ir investicijų finansinė grąža ribojama, Bendrovei keliamas tikslas yra dirbti pelningai. Tikslų įgyvendinimo rodiklis – grynasis pelningumas, kurio siektina reikšmė yra atitinkanti akcininko lūkesčius ir 12 lentelėje pateiktas šio rodiklio reikšmės pagal metus. Už šio tikslo pasiekimą atsakingas – direktorius.

Vienas iš pagrindinių finansinio tvarumo strateginės krypties tikslų yra mažinti įmonės įsiskolinimą, optimizuojant jos finansinę struktūrą. Mažinant Bendrovės įsiskolinimus, Bendrovė taptų finansiškai stabilesnė, mažiau pažeidžiama ekonominiais svyravimams bei sumažėtų jos priklausomybė nuo skolinto kapitalo. Įsiskolinimo lygį nusako įsiskolinimo koeficientas, kuris nurodo kokią procentinę viso turto dalį sudaro visi įsipareigojimai. Bendrovės akcininko nustatyti įsiskolinimo mažinimo lūkesčiai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Akcininko lūkesčiai dėl Bendrovės įsiskolinimo

Bendrovės įsiskolinimo koeficientas	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.
Nustatytas Bendrovės akcininko lūkesčiuose, proc.	≤67	≤62	≤57	≤52
Faktinis, proc.	63,26	54,45	-	-

Pagal 13 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad Bendrovės akcininko tikslas sumažinti įsiskolinimus 2027 m. iki 52 proc. turto vertės ir daugiau. Bendrovės įsiskolinimo lygis 2025 m. pranoko lūkesčius ir priartėjo prie 2026 m. tikslo. Todėl Bendrovei ir toliau keliamas tikslas – mažinti bendrovės įsiskolinimo lygį. Tikslo įgyvendinimo rodiklis – įsiskolinimo koeficientas, kurio siektinos metinės reikšmės atitinka 13 lentelėje pateiktas akcininko lūkesčių reikšmes. Už šio tikslo pasiekimą atsakingas – direktorius.

Kitas labai svarbus finansinio tvarumo strateginės krypties tikslas yra didinti einamąjį likvidumą. Didinant Bendrovės einamąjį likvidumą, sumažėtų trumpalaikės finansinės rizikos ir būtų užtikrinama, kad Bendrovė turėtų pakankamai trumpalaikių lėšų savo įsipareigojimams vykdyti. Einamasis likvidumas vertinamas einamojo likvidumo koeficientu, kuris nurodo kokią dalį trumpalaikių įsipareigojimų sudaro trumpalaikis turtas. Bendrovės akcininkas tikisi, kad Bendrovės trumpalaikiai įsipareigojimai bus mažesni už Bendrovės trumpalaikio turto vertę. Todėl tikslo didinti Bendrovės einamąjį likvidumą įgyvendinimo rodiklis yra einamojo likvidumo koeficientas, kurio siektina reikšmė didesnė nei 1. Už šio tikslo įgyvendinimą atsakingas – direktorius.

Siekiant užtikrinti Bendrovės gebėjimą stabiliai vykdyti veiklą, investuoti į veiklos plėtrą ir atsparumą finansiniams iššūkiams, Bendrovei keliamas tikslas yra didinti finansinį pajėgumą. Finansinis pajėgumas nurodo nuosavo kapitalo ir turto santykį. Bendrovės akcininkas tikisi, kad finansinis pajėgumas 2024 m. bus ne mažesnis nei VERT nustatyta šilumos ūkio sektoriaus normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio žemutinė reikšmė. VERT šilumos ūkio sektoriaus normatyvinę reikšmę nustato vadovaudamasi „Ūkio subjektų technologinio, finansinio ir vadybinio pajėgumo įvertinimo tvarkos aprašu“⁴. Pagal šį aprašą ūkio subjekto finansinio pajėgumo vertinimui naudojami 4 finansiniai santykiniai rodikliai (grynasis pelningumas, įsiskolinimo koeficientas, einamojo likvidumo koeficientas, pirkėjų įsiskolinimo koeficientas) ir finansinės būklės rodiklių konvertavimo matrica. 2024 m. VERT nustatė 2023 metų šilumos ūkio sektoriaus normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio žemutinę reikšmę⁵, kuri siekia 2,02. Įvertinus 2024 m. Bendrovės finansinius rodiklius ir taikant finansinės būklės rodiklių konvertavimo matricą, buvo apskaičiuota, kad Bendrovės finansinio pajėgumo koeficientas siekia 2. Todėl galima teigti, kad 2024 m. Bendrovės

⁴ Ūkio subjektų technologinio, finansinio ir vadybinio pajėgumo įvertinimo tvarkos aprašo prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.336987/asr>.

⁵ VERT paskelbtos 2023 metų šilumos ūkio sektoriaus normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio žemutinės reikšmės prieiga internete: <https://www.regula.lt/siluma/Puslapiai/licencijavimas/finansinis-pajegumas.aspx>.

akcininko lūkestis buvo pateisintas konvertavimo matricos paklaidos ribose. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad Bendrovės strateginėje finansinio tvarumo kryptyje yra įtraukti santykiniai finansiniai rodikliai, kurie yra naudojami VERT nustatomi šilumos ūkio sektoriaus normatyvinio finansinio pajėgumo rodiklio reikšmei apskaičiuoti, nustatomas keliamo tikslo įgyvendinimo rodiklis yra nuosavybės koeficientas, t.y. nuosavo kapitalo ir turto santykis. Rodiklio siektina reikšmė – nemažesnė nei 0,4 (per 2024 m. šis rodiklis padidėjo nuo 0,2 iki 0,3). Už šio tikslo pasiekimą atsakingas – direktorius.

Žmogiškųjų išteklių valdymo krypties strateginis tikslas yra grįžtamojo ryšio kūrimas, taikant darbuotojų motyvacijos priemones. Tikslo matavimo rodiklis yra pritaikytų motyvacijos priemonių skaičius. Siektina reikšmė – 10 vnt. pritaikytų darbuotojų motyvacijos priemonių⁶. Už šio tikslo pasiekimą atsakingas – direktorius.

⁶ Nustatyta pagal Plungės rajono savivaldybės nustatytus savivaldybės valdomų įmonių planuojamus pasiekti rodiklius ir jų reikšmes.

6. Strateginiai uždaviniai ir veiksmai

Šioje dalyje kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti nustatomi uždaviniai, šių uždavinių matavimo rodikliai ir siektinos šių rodiklių reikšmės bei įgyvendinimo laikotarpiai. Uždavinių įgyvendinimui numatomi ilgalaikiai veiksmai, įvardinami atsakingi asmenys.

6.1. Šilumos energijos gamybos veiklos tikslų uždaviniai ir veiksmai

Bendrovėje 2024 m. buvo parengtas „UAB „Plungės šilumos tinklai“ dešimties metų šilumos ūkio plėtros investicijų planas“, kuriame buvo atlikta esamų šilumos gamybos įrenginių analizė, nustatyti jų efektyvumo rodikliai bei kuro sąnaudos katilinėse. 2025 m. šilumos gamybos veikloje biokuro sąnaudų dalis bendrame kuro balanse sudarė 97,16 proc. Šis rodiklis yra artimas akcininko lūkesčiuose nustatytam 97 proc. rodikliui. 2025 m. pagrindinis veiksnys lemiantis šiek tiek mažesnę biokuro dalį kuro struktūroje, nei nustatyta akcininko lūkesčiuose, yra ženkliai pagerintas biokurą naudojančių šilumos gamybos įrenginių efektyvumas. Tačiau svarbu atkreipti ir į kitus veiksnius, galinčius paveikti šio rodiklio pasiekimą, kurie pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė. Pagrindiniai biokuro dalį kuro struktūroje įtakojantys veiksniai

Biokuro dalį kuro struktūroje didinantys veiksniai	Biokuro dalį kuro struktūroje mažinantys veiksniai
Iškastinį kurą naudojančių šilumos gamybos ir tiekimo įrenginių efektyvumo didinimas	Biokurą naudojančių šilumos gamybos ir tiekimo įrenginių efektyvumo didinimas
Iškastinį kurą naudojančių šilumos gamybos įrenginių keitimas į biokurą naudojančius šilumos gamybos įrenginius	Nepalankūs nepriklausomo šilumos gamintojo šilumos energijos pardavimai
Palankūs nepriklausomo šilumos gamintojo šilumos energijos pardavimai	AEI naudojančių technologijų (šilumos siurbliai, saulės kolektoriai ir kt.) diegimas

Pagal 14 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad didinant iškastinį kurą naudojančių šilumos gamybos ir tiekimo įrenginių efektyvumą, biokuro dalis bendroje kuro struktūroje didėtų, o didinant biokurą deginančių įrenginių efektyvumą – mažėtų. Taip pat, biokuro dalis bendroje kuro struktūroje labai priklauso nuo nepriklausomo šilumos gamintojo dalyvavimo šilumos supirkimo aukcione. Nepriklausomam šilumos gamintojui, nedalyvaujant šilumos supirkimo aukcione, Bendrovė yra priversta trūkstantį šilumos energiją gaminti V. Mačernio katilinėje gamtines dujas deginančiais įrenginiais. Iškastinį dujinį/skystą kurą naudojančius įrenginius pasižymi žema šilumos gamybos įrenginių kaina, aukštu patikimumu ir automatizavimo lygiu. Todėl, esant išvystytai kuro tiekimo infrastruktūrai, mažos galios ir sąlyginai nedidelį šilumos energijos kiekį pagaminančių šilumos gamybos įrenginių keitimas į biokurą deginančius įrenginius yra ekonomiškai nenaudingas. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad diegiant kitas AEI naudojančias technologijas (šilumos siurblius, saulės kolektorius ir kt.), mažėtų poreikis šilumos gamybai naudoti kurą, todėl mažėtų ir biokuro dalis bendroje kuro struktūroje. Įvertinus galimus veiksnius, buvo nustatyta, kad biokuro sąnaudų dalis bendrame kuro balanse gali siekti ne mažiau nei 97 proc., esant šioms sąlygoms:

- Nepriklausomas šilumos gamintojas visada dalyvauja šilumos supirkimo aukcionuose ir parduoda bei į tinklą patiekia tokį šilumos energijos kiekį, kad šilumos gamybai nereikėtų naudoti V. Mačernio katilinėse esančių gamtines dujas deginančių šilumos gamybos įrenginių, kurie 2023-2025 m. užtikrino rezervinius pajėgumus.
- Nededėjant biokurą deginančių šilumos gamybos įrenginių efektyvumui, nemažėjant gamtines dujas deginančių šilumos gamybos įrenginių efektyvumui ir nediegiant kitų AEI naudojančių technologijų.

Atsižvelgiant į visas išvardintas aplinkybes, vienintelis nuo Bendrovės tiesiogiai priklausantis veiksnys, kuris galėtų užtikrinti maksimalią galimą biokuro dalį bendroje kuro struktūroje yra patikimas biokurą deginančių įrenginių veikimas. Patikimai veikiant biokuro katilams, sumažėtų avarijų tikimybė, nereikėtų naudoti rezerve esančių dujas deginančių katilų. Todėl, tikslui, užtikrinti biokuro dalį kuro balanse ≥ 97 proc., pasiekti nustatomas ilgalaikis strateginis uždavinys – užtikrinti patikimą biokuro katilų veikimą. Uždavinio matavimo rodiklis – neplaninių sustojimų/remontų skaičius, kurio siektina reikšmė – 0. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingas asmuo – technikos vadovas. Šio tikslo įgyvendinimui numatyti veiksmai ir jų įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Veiksmai užtikrinantys patikimą biokuro katilų veikimą

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Defektų registravimas, analizė ir remontų planavimas	Nuolatinis procesas		
2.	Technologinių parametų stebėseną ir analizė	Nuolatinis procesas		
3.	Kritinių atsarginių dalių rezervo užtikrinimas	Nuolatinis procesas		
4.	Lentpjūvės katilinėje VŠK Nr. 1 "Kaistra" dūmo vamzdžių kapitalinis remontas			
5.	Lentpjūvės katilinėje VŠK Nr. 1 "Kaistra" multiciklonų keitimas			
6.	Smulkaus ilgalaikio turto atnaujinimas			
7.	Sunkvežimio įsigijimas (biokuro paskirstymui po katilines)			
8.	Frontalinio krautuvo įsigijimas (biokuro krovimo darbams)			

Pagal 15 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad pagrindiniai veiksmai, susiję su Lentpjūvės katilinės remonto įvykdymu, numatyti 2026 m. Kadangi remontai turi būti planuojami ne šildymo sezono metu, remontų poreikis ir reikalingų veiksmų sąrašas turi būti atnaujinamas ir planuojamas nuolatos, vykdant tiek defektų registravimą, tiek technologinių parametų stebėseną ir analizę. Taip pat tikimasi, kad atlikus 2026 m. suplanuotus remontus Lentpjūvės katilinėje, jų faktinis šilumos gamybos įrenginių naudingo veikimo koeficientas (NVK) padidės iki artimo projektiniam. Įvertinus šilumos gamybos įrenginių galią ir naudingo veikimo koeficientus, vidutinis katilinės NVK turėtų padidėti iki 91 proc.

Bendrovės šilumos gamybos efektyvumas priklauso nuo kiekvienos katilinės ir joje eksploatuojamų katilų efektyvumo, todėl šilumos gamybos efektyvumo didinimui nustatomas uždavinys – mažinti kuro sąnaudas šilumos gamyboje. Uždavinio matavimo rodiklis – lyginamosios kuro sąnaudos. Siektina rodiklio reikšmė Lentpjūvės k. 1,084 MWh/MWh. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingas asmuo – technikos vadovas.

Šio tikslo įgyvendinimui numatyti veiksmai ir jų įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. Veiksmai mažinantys kuro sąnaudas šilumos gamyboje

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Reguliari priežiūra ir aptarnavimas (veiksmai, užtikrinantys efektyvų katilų veikimą, atitinka 15 lentelėje pateiktus veiksmus)	Nuolatinis procesas		
2.	Granulėmis kūrenamų vandens šildymo katilų įrengimas Žemaičių Kalvarijos mstl. katilinėje			
3.	Granulėmis kūrenamų vandens šildymo katilų įrengimas Alsėdžių mstl. katilinėje			
4.	Platelių mstl. katilinėje vandens šildymo katilo degiklio VAPOR AKU-400 keitimas			

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
5.	Lentpjūvės katilinės šilumos gamybos įrangos modernizavimas, pakeičiant senus 2 MW ir 3 MW katilus nauju 5 MW biokuro katilu			
6.	Granulėmis kūrenamų vandens šildymo katilų įrengimas Platelių mstl. katilinėje			

Pagal „UAB „Plungės šilumos tinklai“ dešimties metų šilumos ūkio plėtros investicijų plane“ pateiktus duomenis buvo nustatyta, kad didžiausi kuro nuostoliai dėl neefektyvaus katilinių darbo patiriami Lentpjūvės, Žemaičių Kalvarijos mstl., ir Alsėdžių mstl. katilinėse. Modernizavus Žemaičių Kalvarijos mstl. ir Alsėdžių mstl. katilines⁷, jų efektyvumas padidės iki 88 proc. Vertinant 2025 m. duomenis ir taikant naujai nustatytas VERT lyginamųjų kuro sąnaudų normas (1,089 MWh/MWh konkurencinėje veikloje ir 1,430 MWh/MWh II sistemoje), tikimasi, kad Bendrovės lyginamosios kuro sąnaudos mažės. Siekiant daugiau sumažinti lyginamąsias kuro sąnaudas, reikia užtikrinti, kad visų šilumos gamybos įrenginių efektyvumas atitiktų projektinį.

Siekiant didinti jungiamosios tramos išnaudojimą, šio tikslo pasiekimui nustatomas ilgalaikis strateginis uždavinys – optimizuoti šilumos energijos tiekimo srautus. Uždavinio įgyvendinimo matavimo rodiklis – pritaikytų šilumos srautus optimizuojančių priemonių skaičius. Siektina reikšmė – 3 priemonės. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingas asmuo – technikos vadovas. Veiksmai, kurie gali būti vertinami kaip priemonės, pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. Veiksmai šilumos srautų optimizavimui jungiamojoje trasoje

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Atlikti jungiamosios tramos modeliavimą ir nustatyti kritinius šilumos srauto, hidraulinių nuostolių taškus bei kritinius tramos elementus ir jų ribas.			
2.	Parengti ekonomiškumo vertinimo modelį, kuriame būtų analizuojamas biokuro šilumos kainos skirtumas, palyginti su dujinės šilumos kaina, ir papildomos siurblių elektros sąnaudos, siekiant nustatyti šilumos srautų optimizavimo ekonominę naudą.			
3.	Įdiegti šilumos srautų optimizavimo priemones, įskaitant šilumos tiekimo valdymą pagal paros laiką, temperatūrą ir vartotojų apkrovas, taip pat nustatyti optimalų temperatūrinį režimą ir įvertinti tinklo plėtros poreikį.			

6.2. Šilumos energijos tiekimo veiklos tikslų uždaviniai ir veiksmai

Šilumos energijos tiekimo veiklos kryptį keliai šie tikslai: šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimas, šilumos tiekimo valdymo efektyvumo didinimas, konkurencingos šilumos kainos užtikrinimas.

Šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimui nustatomi trys uždaviniai:

- Susidėvėjusių vamzdinių keitimas naujais;
- Temperatūrinių režimų optimizavimas;

⁷ UAB „Plungės šilumos tinklai“ rajoninių katilinių modernizavimo ekonominis vertinimas

- CŠT vartojimo skatinimas esamos infrastruktūros aplinkoje.

Šilumos nuostolius galima sumažinti, keičiant susidėvėjusius vamzdynus naujais. Nauji vamzdynai paklojami su atsparesne, efektyvesne šilumos izoliacija, taip pat galima optimizuoti vamzdynų diametrą. Vamzdynų diametro optimizavimas leidžia sumažinti investicijų kaštus, o mažesnio diametro šilumos trasose dažniausiai patiriami ir mažesni šilumos energijos nuostoliai. Efektyviai planuojant, būtina pirmiausia atlikti esamos CŠT sistemos hidraulinę analizę. Tokia analizė leidžia įvertinti realias apkrovas, slėgio nuostolius ir paskirstymo efektyvumą. Tai užtikrina tikslingą investicijų paskirstymą. Todėl šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimo tikslui keliamas uždavinys atnaujinti CŠT tinklus. Uždavinio matavimo rodiklis – atnaujintų vamzdynų ilgis, kurio siektina reikšmė – 420 m. Šiam uždaviniui nustatyti veiksmai ir jų įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 18 lentelėje. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingi asmenys – šilumos ūkio ir remonto grupės vadovai.

18 lentelė. CŠT tinklų modernizavimo veiksmai

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Šilumos trasų sklendžių keitimas ir naujos sklendės įrengimas prie kolektoriaus			
2.	Esamų šilumos tinklų hidraulinė analizė			
3.	Esamų šiluminių trasų keitimas, esant galimybei optimizuojant vamzdyno diametrą, bendras trasų ilgis – 420 m			

Šilumos nuostolius galima sumažinti ir optimizuojant temperatūrinius režimus. Šiam tikslui pasiekti nustatomas uždavinys – peržiūrėti, įvertinti ir optimizuoti šilumos tiekimo temperatūrinius grafikus. Uždavinio įgyvendinimo rodiklis – įgyvendintas temperatūrinių režimų optimizavimo priemonių skaičius. Siektina reikšmė 3 vnt. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingi asmenys – šilumos ūkio ir remonto grupės vadovai. Veismų šio uždavinio įgyvendinimui sąrašas ir įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė. Temperatūrinių režimų optimizavimo veiksmai

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Įvertinti galimybes sumažinti tiekiamo vandens temperatūras			
2.	Įvertinti galimybes automatizuoti temperatūrų reguliavimą pagal lauko oro temperatūrą			
3.	Optimizuoti temperatūrinių režimų valdymą			

Santykinius šilumos nuostolius sumažinti galima skatinant šilumos vartojimą. Tačiau tai gali būti veiksminga didinant vartotojų, esančių šalia esamos CŠT infrastruktūros, skaičių. Šiam tikslui pasiekti nustatomas uždavinys – skatinti naujų vartotojų prisijungimą. Uždavinio įgyvendinimo rodiklis – įgyvendintų priemonių, skatinančių vartotojus jungtis prie CŠT, skaičius. Siektina reikšmė 3 vnt. Uždavinio įgyvendinimo laikotarpis 2027 m. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingas asmuo – klientų aptarnavimo grupės vadovas. Šiam uždaviniui įgyvendinti nustatomi veiksmai – informacijos parengimas, pagrindžiantis CŠT naudą, pasiūlymų pateikimas potencialiems vartotojams.

Didinant šilumos tiekimo valdymo efektyvumą, iki 2028 m. pabaigos planuojama padidinti automatizuotai surenkamų duomenų dalį iki 100 proc. Šio tikslo įgyvendinimui nustatytas uždavinys yra plėtoti nuotolinio duomenų nuskaitymo sistemas šilumos tiekimo infrastruktūroje. Šio uždavinio įgyvendinimo rodiklis – nuotoliniu būdu nuskaitymų šilumos punktų įvadinių skaitiklių ir katilinėse esančių šilumos skaitiklių skaičius, kurio siektina reikšmė 303 vnt. (111 vnt. nuotoliniu būdu nuskaityti įvadiniai skaitikliai Bendrovėje jau įrengti). Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingas –

technikos vadovas. Šio uždavinio įgyvendinimui nustatytų veiksmų sąrašas ir įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 20 lentelėje.

Atkreiptinas dėmesys, kad šio uždavinio įgyvendinimui Bendrovė yra pateikusi paraišką „UAB Plungės šilumos tinklai automatizuoto apskaitos prietaisų duomenų surinkimo projektas“, kuria siekiama gauti finansinę paramą 99 vnt. nuotolinio nuskaitymo prietaisų pakeitimui. Numatyta projekto vertė – 46,5 tūkst. eurų be PVM, iš kurios dotacija sudarytų 9,3 tūkst. eurų, o 27,9 tūkst. eurų lengvatinė paskola.

20 lentelė. Veiksmai nuotolinio duomenų nuskaitymo sistemų plėtrai

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Šilumos skaitiklių nuotolinio nuskaitymo įrangos montavimas 99-iose šilumos punktuose ir katilinėse			
2.	Šilumos skaitiklių nuotolinio nuskaitymo įrangos montavimas 93-iose šilumos punktuose ir katilinėse			

UAB „Plungės šilumos tinklai“ katilinėje (V. Mačernio g. 19, Plungė) 2028 m. numatoma įgyvendinti sistemos automatizavimą, siekiant eliminuoti rankinį valdymą ir optimizuoti veiklos sąnaudas; modernizacija bus vykdoma keturiais etapais, užtikrinančiais pilną sistemos autonomiją:

Etapas	Aprašymas	Kaina (EUR)
I etapas	Termofikacinio vandens pamaišymo mazgo modernizacija su proceso valdymo automatizacija	86 400 €
II etapas	Tinklo siurblių sistemos atnaujinimas su naujais dažnio keitikliais	123 200 €
III etapas	Elektros skirstyklos modernizavimas	69 900 €
IV etapas	Dujinių katilų proceso valdymo automatizacija	56 100 €
IŠ VISO	Investicinis poreikis	335 600 €

Siekiant užtikrinti konkurencingą šilumos kainą, Bendrovei keliamas uždavinys – optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo kaštus, įgyvendinant priemones, kurios mažina kuro sąnaudas. Uždavinio matavimo rodiklis – įgyvendintų kuro sąnaudas mažinančių priemonių skaičius, siektina rodiklio reikšmė 2028 metams – 3 priemonės. Šio uždavinio įgyvendinimas leis sumažinti kuro sąnaudas, išlaikant tiekimo patikimumą ir atsižvelgiant į rinkos tendencijas. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingi asmenys technikos vadovas ir ekonomistas. Šio uždavinio įgyvendinimui nustatytų veiksmų sąrašas ir įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė. Veiksmai šilumos gamybos ir tiekimo kaštų optimizavimui

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Įvertinti investicijas pagal poveikį kuro sąnaudoms, prioritetizuojant tas, kurios ilguoju laikotarpiu užtikrina mažesnes sąnaudas.			
2.	Optimizuoti šilumos tiekimo hidraulinius parametrus, siekiant sumažinti tiekimo sąnaudas ir kuro suvartojimą			
3.	Tobulinti kuro pirkimo strategiją (balansuojant ilgalaikius ir trumpalaikius sandorius, ir kt.)			

6.3. Finansinio tvarumo strateginės krypties tikslų uždaviniai ir veiksmai

Finansinio tvarumo strateginiai kryptiniai keliama šie tikslai: dirbti pelningai, mažinti Bendrovės įsiskolinimą, didinti einamąjį likvidumą ir stiprinti finansinį pajėgumą.

Pelningo darbo tikslo pasiekimui keliamas uždavinys – užtikrinti savalaikį investicinių projektų įtraukimą į šilumos kainą procesą. Uždavinio įgyvendinimo rodiklis – investicinių projektų įtraukimo į šilumos kainą laikotarpis, o rodiklio siektina reikšmė – 24 mėnesiai nuo įgyvendinimo pradžios. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingi asmenys technikos vadovas ir ekonomistas. Šio uždavinio įgyvendinimui nustatytų veiksmų sąrašas ir įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 22 lentelėje.

22 lentelė. Savalaikio investicinių projektų įtraukimo į šilumos kainą užtikrinimo veiksmai

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Ilgalaikių investicinių projektų įgyvendinimo optimizavimas, skaidant juos į dalis, kad vieno projekto įgyvendinimas būtų užbaigtas ne vėliau nei per 1 metų laikotarpį	Nuolatinis procesas		
2.	Tikslus investicijų ir jų įgyvendinimo etapų planavimas	Nuolatinis procesas		

Kadangi Bendrovės įsiskolinimo lygis matuojamas įsiskolinimo koeficientu, kuris rodo, kokią procentinę viso turto dalį sudaro visi įsipareigojimai, įsiskolinimo lygį galima mažinti optimizuojant Bendrovės finansinę struktūrą, t.y. mažinant įsipareigojimus ir (ar) didinant turto vertę. Vertinant tai, kad šilumos tiekimo veikla reikalauja nuolatinių investicijų patikimumui užtikrinti, tikslui mažinti Bendrovės įsiskolinimą nustatomas uždavinys – optimizuoti Bendrovės finansinę struktūrą. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingi asmenys – finansų vadovas. Šio uždavinio įgyvendinimui nustatytų veiksmų sąrašas ir įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 23 lentelėje.

23 lentelė. Bendrovės finansinės struktūros optimizavimo veiksmai

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Pelno reinvestavimas, skiriant didesnę dalį pelno įmonės investicijoms ir skolų grąžinimui, o ne dividendams arba kitoms išmokoms. Vertinama kasmet, atsižvelgiant į finansines galimybes.			

Kadangi einamasis likvidumas parodo, kiek trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus, Bendrovės likvidumą galima didinti, optimizuojant trumpalaikio turto ir įsipareigojimų valdymą, todėl šio tikslo įgyvendinimui nustatomas uždavinys – efektyvus trumpalaikio turto ir įsipareigojimų valdymas. Uždavinio įgyvendinimo matavimo rodiklis – grynasis apyvartinis kapitalas, kurio siektina reikšmė teigiama. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingas asmuo – finansų vadovas. Šio uždavinio įgyvendinimui nustatytų veiksmų sąrašas ir įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 24 lentelėje.

24 lentelė. Efektyvaus trumpalaikio turto ir įsipareigojimų valdymo veiksmai

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Stiprinti debitorinių skolų kontrolę, užtikrinant savalaikius atsiskaitymus ir mažinant vėluojančių mokėjimų dalį.	Nuolatinis procesas		
3.	Optimizuoti laisvų pinigų srautus, mažinant nebūtinus trumpalaikius įsipareigojimus.	Nuolatinis procesas		
4.	Efektyvinti atsargų valdymą, mažinant perteklines atsargas ir optimizuojant jų apyvartumą.	Nuolatinis procesas		

Bendrovės finansinio pajėgumo stiprinimo tikslui pasiekti nustatomas uždavinys – didinti nuosavo kapitalo dalį, optimizuojant kapitalo struktūrą ir mažinant skolintų lėšų priklausomybę. Šio uždavinio matavimo rodiklis – nuosavo kapitalo augimo procentinė dalis. Siektina reikšmė – 5 proc. metinis padidėjimas. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingi asmenys – finansų vadovas. Šio uždavinio įgyvendinimui nustatytų veiksmų sąrašas ir įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 25 lentelėje.

25 lentelė. Nuosavo kapitalo didinimo veiksmai

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Ieškoti alternatyvių kapitalo pritraukimo būdų, įskaitant valstybės ar ES finansavimo galimybes.			
2.	Reinvestuoti pelną, skiriant prioritetą kapitalo didinimui.			

6.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo strateginės krypties tikslo uždavinys ir veiksmai

Žmogiškųjų išteklių valdymo krypties strateginis tikslas – grįžtamojo ryšio kūrimas, taikant darbuotojų motyvacijos priemones (siektinas rodiklis – 10 pritaikytų motyvacijos priemonių). Šiam tikslui pasiekti nustatytas uždavinys – sukurti efektyvią motyvacijos sistemą ir ją įgyvendinti per 3 metus. Šio uždavinio įgyvendinimui nustatomas rodiklis – darbuotojų pasitenkinimo motyvacija rodiklis (gaunamas apklausų ir grįžtamojo ryšio metodais). Siektina pasitenkinimo motyvacija rodiklio reikšmė – ne mažiau nei 80 proc. Už šio uždavinio įgyvendinimą atsakingas asmuo – administratorius – personalo specialistas. Šio uždavinio įgyvendinimui nustatytų veiksmų sąrašas ir įgyvendinimo laikotarpiai pateikti 26 lentelėje.

26 lentelė. Efektyvios motyvacijos sistemos ir jos įgyvendinimo sukūrimo veiksmai

Eil. Nr.	Veiksmai	Įgyvendinimo laikotarpis, m.		
		2026	2027	2028
1.	Atlikti darbuotojų poreikių apklausą. Nustatyti darbuotojų motyvacijos lūkesčius ir poreikius.			
2.	Sukurti pirmas motyvacijos priemones pagal analizę. Parengti ir pritaikyti 3 motyvacijos priemones (pvz., premijos, lankstus darbo laikas ir kt.).			
3.	Tobulinti vidaus darbo tvarkos taisykles. Peržiūrėti esamas taisykles, įvertinti jų aktualumą bei inicijuoti pakeitimus, atitinkančius teisės aktų reikalavimus ir organizacijos veiklos realijas.			
4.	Įdiegti grįžtamojo ryšio sistemą. Sukurti nuolatinį grįžtamąjį ryšį su darbuotojais (apklausos, pokalbiai).			
5.	Vertinti ir tobulinti motyvacijos priemones pagal atsiliepimus. Analizuoti grįžtamąjį ryšį ir koreguoti motyvacijos priemones pagal darbuotojų nuomonę. Pritaikyti ne mažiau 3 motyvacijos priemonių.			
6.	Optimizuoti motyvacijos priemones pagal pasiektus rezultatus. Tobulinti ir pritaikyti motyvacijos priemones, remiantis atlikta vertinimo analize. Pritaikyti ne mažiau 4 motyvacijos priemonių.			
7.	Sukurti ir įgyvendinti aiškią pavadavimo tvarką, užtikrinančią nenutrūkstamą veiklą darbuotojų laikino nedarbingumo ar atostogų metu.			
8.	Organizuoti mokymus, vidinius ar išorinius seminarus, reikalingus profesinių žinių tobulinimui ir kompetencijų plėtrai.			

7. Ištekliai

Šioje dalyje įvardinami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai resursai, reikalingi strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimui, įvertinamas jų prieinamumas.

Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui reikalingi finansiniai resursai pateikti 27 lentelėje, o detalus finansinių resursų poreikis pateiktas Priede Nr. 1.

27 lentelė. Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui reikalingi finansiniai resursai

Eil. Nr.:	Tiksai ir uždaviniai	Reikalingi finansiniai resursai, tūkst. eurų		
		2026	2027	2028
1.	Užtikrinti biokuro dalį kuro balanse ≥ 97 proc.	47,8	80	10
1.1.	Užtikrinti patikimą biokuro katilų veikimą			
2.	Šilumos gamybos efektyvumo didinimas	799	1500	0
2.1.	Mažinti kuro sąnaudas šilumos gamyboje			
3.	Šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimas	79	0	0
3.1.	CŠT tinklų atnaujinimas			
4.	Didinti šilumos tiekimo valdymo efektyvumą	142,9	193,2	126
4.1.	Optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo kaštus			
	Iš viso:	1068,7	1773,2	136

Bendrovė neturi pakankamai nuosavų lėšų 27 lentelėje pateiktų investicijų įgyvendinimui. Tačiau Bendrovė yra sudariusi 1,5 mln. eurų kredito linijos sutartį 3 metams, per 2025 metus pavyko gražinti apie 700 tūkst.Eur. Vertinant finansinio tvarumo strateginėje kryptyje numatytus tikslus, uždavinius ir veiksmus, investicijų įgyvendinimas numatoma:

- Dalį finansinių resursų pritraukti iš valstybės ar ES finansinės paramos priemonių ir taip sumažinti nuosavų lėšų poreikį.
- Projektus įgyvendinti skolintomis lėšomis.

Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui reikalingi žmogiškieji resursai pateikti 28 lentelėje.

28 lentelė. Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui reikalingi žmogiškieji resursai

Eil. Nr.:	Tiksai ir uždaviniai	Už tikslų įgyvendinimą atsakingi asmenys
1.	Užtikrinti biokuro dalį kuro balanse ≥ 97 proc.	Direktorius
1.1.	Užtikrinti patikimą biokuro katilų veikimą	Technikos vadovas
2.	Šilumos gamybos efektyvumo didinimas	Technikos vadovas
2.1.	Mažinti kuro sąnaudas šilumos gamyboje	Technikos vadovas
3.	Didinti miesto jungiamosios trasos išnaudojimą	Direktorius
3.1.	Optimizuoti šilumos energijos tiekimo srautus	Technikos vadovas
4.	Šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimas	Direktorius
4.1.	CŠT tinklų atnaujinimas	Šilumos ūkio ir remonto grupės vadovai
4.2.	Peržiūrėti, įvertinti ir optimizuoti šilumos tiekimo temperatūrinius grafikus	Šilumos ūkio ir remonto grupės vadovai
4.3.	Skatinti naujų vartotojų prisijungimą	Klientų aptarnavimo grupės vadovas
5.	Didinti šilumos tiekimo valdymo efektyvumą	Technikos vadovas
5.1.	Optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo kaštus	Technikos vadovas
6.	Konkurencingos šilumos kainos užtikrinimas	Direktorius
6.1.	Optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo kaštus	Technikos vadovas ir ekonomistas
7.	Dirbti pelningai	Direktorius
7.1.	Užtikrinti savalaikį investicinių projektų įtraukimą į šilumos kainą procesą	Technikos vadovas ir ekonomistas

Eil. Nr.:	Tikslai ir uždaviniai	Už tikslų įgyvendinimą atsakingi asmenys
8.	Mažinti Bendrovės įsiskolinimą	Direktorius
8.1.	Optimizuoti Bendrovės finansinę struktūrą	Finansų vadovas
9.	Didinti einamąjį likvidumą	Direktorius
9.1.	Efektyvus trumpalaikio turto ir įsipareigojimų valdymas	Finansų vadovas
10.	Stiprinti finansinį pajėgumą	Direktorius
10.1.	Didinti nuosavo kapitalo dalį, optimizuojant kapitalo struktūrą ir mažinant skolintų lėšų priklausomybę	Finansų vadovas
11.	Grįžtamojo ryšio kūrimas (darbuotojų motyvacijos priemonės)	Direktorius
11.1.	Sukurti efektyvią motyvacijos sistemą ir ją įgyvendinti	Administratorius – personalo specialistas

Pagal 28 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad siekiamų tikslų ir uždavinių įgyvendinimui paskirtas Bendrovėje esamas personalas.

8. Galimi pavojai ir jų valdymas

Igyvendinant tikslus ir uždavinius, galima susidurti su įvairiais pavojais, trukdžiais. Pavojai gali turėti reikšmingą neigiamą poveikį Bendrovės veiklai. Technologiniai trikdžiai, tokie kaip įrangos gedimai ar kuro kokybės svyravimai, gali lemti neefektyvią šilumos gamybą, didesnes sąnaudas ar paslaugų teikimo sutrikimus. Finansiniai pavojai, įskaitant palūkanų normų augimą ir ribotas investavimo galimybes, gali apsunkinti bendrovės plėtrą, mažinti pelningumą ir didinti įsiskolinimo riziką. Organizaciniai iššūkiai, tokie kaip netikslūs duomenys, projektų uždelsimas ar nepakankama darbuotojų motyvacija, gali sumažinti veiklos efektyvumą, stabdyti strateginių tikslų įgyvendinimą. Todėl, siekiant užtikrinti tikslų įgyvendinimą bei Bendrovės veiklos tvarumą, su tikslų ir uždavinių įgyvendinimu susiję ir numatomi pavojai bei pavojų valdymo principai pateikti 29 lentelėje.

29 lentelė. Galimi pavojai ir jų valdymo principai

Eil. Nr.	Tikslai ir uždaviniai	Pavojai	Valdymo principai
1.	Užtikrinti biokuro dalį kuro balanse ≥ 97 proc.	Nepalankūs nepriklausomo šilumos gamintojo šilumos energijos pardavimai	Toleravimas
		Biokurą naudojančių šilumos gamybos ir tiekimo įrenginių efektyvumo didinimas	Toleravimas
		AEI technologijų (šilumos siurblių, saulės kolektorių ir kt.) diegimas, mažinantis kuro poreikį ir biokuro dalį	Toleravimas
1.1.	Užtikrinti patikimą biokuro katilų veikimą	Techninės įrangos gedimai, atsarginių dalių trūkumas	Nuolatinė įrangos priežiūra, atsarginių dalių rezervavimas
2.	Šilumos gamybos efektyvumo didinimas	Nenumatyti technologiniai trikdžiai, kuro kokybės svyravimai	Reguliari įrangos priežiūra, kuro kokybės kontrolė
2.1.	Mažinti kuro sąnaudas šilumos gamyboje	Technologijų efektyvumo ribotumas	Investavimas į efektyvesnes technologijas, kuro sąnaudų kontrolės stiprinimą
3.	Didinti miesto jungiamosios trasos išnaudojimą	Neveiksmingų priemonių taikymas	Atlikti modeliavimus prieš įgyvendinimą, kontroliuoti prielaidas
3.1.	Optimizuoti šilumos energijos tiekimo srautus	Neteisingas modeliavimas ar netikslūs duomenys apie trasą ir nuostolius.	Užtikrinti tikslų duomenų rinkimą ir atlikti detalią analizę prieš imantis sprendimų dėl šilumos srautų.
		Ekonominio vertinimo klaidos.	Nuolatinis skaičiavimų atnaujinimas pagal galiojančias kuro ir elektros energijos kainas
		Netinkamas šilumos srautų valdymas.	Diegti modernias šilumos valdymo sistemas, optimizuoti srautus pagal realaus laiko duomenis.
4.	Šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimas	Sumažėjęs šilumos vartojimas ir dėl to padidėję santykiniai šilumos nuostoliai	Toleravimas
		Santykinių šilumos nuostolių padidėjimas dėl sumažėjusio	Toleravimas

Eil. Nr.	Tikslai ir uždaviniai	Pavojai	Valdymo principai
		šilumos poreikio (padidėjus aplinkos oro temperatūrai)	
4.1.	CŠT tinklų atnaujinimas	Projektų uždelsimas	Projektų kontrolė
4.2.	Peržiūrėti, įvertinti ir optimizuoti šilumos tiekimo temperatūrinius grafikus	Klaidingi skaičiavimai	Atlikti modeliavimus prieš įgyvendinimą, kontroliuoti skaičiavimų prielaidas
4.3.	Skatinti naujų vartotojų prisijungimą	Vartotojų atsijungimas	Prioretizuoti ir skatinti potencialiai didesnį kiekį šilumos suvartojančių vartotojų prisijungimą
5.	Didinti šilumos tiekimo valdymo efektyvumą	Netiksli duomenų analizė, valdymo sprendimų klaidos	Diegti pažangias valdymo sistemas, atlikti duomenų analizę
5.1.	Optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo kaštus	Netikėtas išlaidų padidėjimas, netinkami investiciniai sprendimai	Nuolatinis sąnaudų monitoringas, investicijų analizė
6.	Konkurencingos šilumos kainos užtikrinimas	IV grupės B pogrupio šilumos tiekėjų mažėjanti šilumos kaina nusidėvėjimo sąskaita	Toleravimas
6.1.	Optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo kaštus	Nepakankamos sąnaudų mažinimo priemonės	Prielaidų vertinimo kontrolė, kuro pirkimo strategijos tobulinimas
7.	Dirbti pelningai	Nepakankamas investicijų gražos užtikrinimas, dideli veiklos kaštai	Veiklos kaštų optimizavimas, kuro pirkimo strategijos kontrolė
7.1.	Užtikrinti savalaikį investicinių projektų įtraukimą į šilumos kainą procesą	Reguliavimo pokyčiai, projektų uždelsimas	Glaudus bendradarbiavimas su VERT, projektų planavimo kontrolė
8.	Mažinti Bendrovės įsiskolinimą	Palūkanų normų augimas, ribotos galimybės reinvestuoti pelną dėl būtinybės skirti lėšas kitoms išlaidoms	Nuolatinė rinkos sąlygų, palūkanų rizikos analizė
8.1.	Optimizuoti Bendrovės finansinę struktūrą	Ribotos galimybės reinvestuoti pelną dėl būtinybės skirti lėšas kitoms išlaidoms	Prioritetinis pelno paskirstymas, atsižvelgiant į ilgalaikį finansinį tvarumą
9.	Didinti einamąjį likvidumą	Didėjantis debitorinių skolų lygis ir vėluojantys mokėjimai, bloginantys einamąjį likvidumą	Griežtinti debitorinių skolų kontrolę, užtikrinti savalaikius atsiskaitymus, taikyti aiškias skolų valdymo politiką
9.1.	Efektyvus ilgalaikio turto ir įsipareigojimų valdymas	Nepakankamos galimybės refinansuoti ilgalaikius įsipareigojimus palankiomis sąlygomis	Nuolat vertinti rinkos sąlygas, aktyviai derėtis dėl geresnių refinansavimo sąlygų
10.	Stiprinti finansinį pajėgumą	Nepakankamas pelningumas, ribojantis galimybes reinvestuoti pelną į nuosavo kapitalo didinimą	Optimizuoti veiklos kaštus, didinti pajamų efektyvumą, taikyti tvarų finansinį planavimą

Eil. Nr.	Tikslai ir uždaviniai	Pavojai	Valdymo principai
10.1.	Didinti nuosavo kapitalo dalį, optimizuojant kapitalo struktūrą ir mažinant skolintų lėšų priklausomybę	Ribotos galimybės pritraukti papildomą kapitalą dėl griežtų finansavimo sąlygų ar nepalankios ekonominės situacijos	Aktyviai ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, įskaitant ES fondus ir valstybės paramą. Glaudžiai bendradarbiauti su LŠTA.
11.	Grįžtamojo ryšio kūrimas (darbuotojų motyvacijos priemonės)	Nepakankamas darbuotojų įsitraukimas į motyvacijos sistemos kūrimo procesą, mažinantis jos efektyvumą	Skatinti atvirą komunikaciją, didinti darbuotojų dalyvavimą apklausose ir grįžtamojo ryšio procese
11.1.	Sukurti efektyvią motyvacijos sistemą ir ją įgyvendinti	Netinkamai parinktos motyvacijos priemonės, neatitinkančios darbuotojų poreikių. Grįžtamojo ryšio sistemos neveiksmingumas dėl mažo darbuotojų aktyvumo ar atvirumo	Nuolat vertinti darbuotojų poreikius, analizuoti apklausų rezultatus ir koreguoti motyvacijos priemonės. Skatinti pasitikėjimą, užtikrinti anonimiškumą apklausose, reguliariai aptarti rezultatus su vadovybe

9. Finansinės prognozės

Šilumos tiekėjų pelnas yra normuojamas ir apskaičiuojamas pagal šilumos tiekimo veiklai naudojamo ilgalaikio turto likutinę vertę. Normatyvinis pelnas ir amortizaciniai atskaitymai įtraukiami į pastovią šilumos kainos dedamąją, todėl finansinės prognozės sudaromos vertinant planuojamų investicijų poveikį Bendrovės veiklos rodikliams. Pagrindinės prielaidos, kuriomis apskaičiuojamos finansinės prognozės yra:

- Iki 2026 m. įgyto ilgalaikio turto metinės amortizacinės sąnaudos sieks apie 347,77 tūkst. eurų, iš kurių ~59,1 tūkst. eurų sudaro už dotacijas įgyto turto nusidėvėjimas.
- Per 2026 – 2028 m. laikotarpį Bendrovė į šilumos gamybos ir tiekimo veiklą investuos daugiau nei 2,4 mln. eurų, iš kurių dalis reikalingų lėšų bus įsisavinama pasinaudojant finansinės paramos priemonėmis. Vertinama, kad įgyvendintos investicijos į šilumos kainą bus įtrauktos per 12 mėn. laikotarpį, skaičiuojant nuo investicijos įgyvendinimo pabaigos, arba per 24 mėn., skaičiuojant nuo projekto įgyvendinimo pradžios. Planuojama, kad techniškai įgyvendinus investicinius projektus iki šildymo sezonų pradžios, projekto įgyvendinimo metais, galima tikėtis 30 proc. planuojamo metinio kuro sutaupymo.

Atsižvelgiant į šias prielaidas ir strategijoje numatytus reikalingus finansinius resursus, apskaičiuotas prognozuojamas poveikis Bendrovės ilgalaikiam turtui pateiktas 30 lentelėje.

30 lentelė. Ilgalaikio turto investicijų ir nusidėvėjimo prognozės

Poveikis ilgalaikiam turtui	2026 m.	2027 m.	2028 m.
Turto nusidėvėjimas, Eur	-347 770	-347 770	-347 770
Investicijos (2025 – 2028 m. laikotarpio), Eur	890 000	1 600 000	365 000
Nuo 2026 m. įgyto turto nusidėvėjimas, Eur	-43 500	-98 750	-14 938
Prognozuojama ilgalaikio turto vertė, Eur	4 712 468	5 815 386	5 937 840

Bendrovė suplanuotų investicijų įgyvendinimui planuoja pasinaudoti finansinės paramos priemonėmis, tačiau dalį lėšų reikės skolintis. Kadangi investiciniai projektai yra ilgalaikiai, jų įgyvendinimui reikalingas skolintas kapitalas, kuris priskiriamas prie ilgalaikių įsipareigojimų. Finansinės paramos priemonėmis gautas kapitalas priskiriamas prie dotacijų. Investicijų įgyvendinimui planuojamo kapitalo pasiskirstymas pateiktas 31 lentelėje.

31 lentelė. Investicijų poveikis kapitalui

Investicijų poveikis kapitalui	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.
Dotacijų prieaugis, Eur	5 490	368 850	696 000	
Įsipareigojimų prieaugis, Eur	147 000	467 350	924 000	

Pirkėjų įsiskolinimai 2025 m. sudarė 623 610 eurų, todėl vertinama, kad kiekvienais metais pavyks sumažinti apie 5 % įsiskolinimo sumos, o susigrąžintomis lėšomis bus dengiamos trumpalaikės paskolos. Planuojamos susigrąžinti pirkėjų skolos pateiktos 32 lentelėje.

32 lentelė. Planuojama pirkėjų skolų dinamika

Pirkėjų skolų dinamika	2025 m.	2026 m.	2027 m.	2028 m.
Pirkėjų skolos, Eur	623 610	584 853	581 453	578 053
Susigrąžinta, Eur	67 181	53 610	3 400	3 400

Atsižvelgiant į anksčiau priimtas prielaidas sudarytas Bendrovės balansas, kuris pateiktas 33 lentelėje.

33 lentelė. Bendrovės 2025-2028 m. laikotarpio prognozuojamas balansas

Pagal 33 lentelėje pateiktas Bendrovės balanso prognozes matyti, kad Bendrovės turtas ir kapitalas augs, o 2028 m. tikėtina, kad Bendrovės nepaskirstytas pelnas bus teigiamas.

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	2025	2026	2027	2028
A.	ILGALAIKIS TURTAS		4386460	5130466	6504676	6054195
1.	NEMATERIALUSIS TURTAS	III.1.	7325	7020	6715	6410
1.3.	Programinė įranga		7325	7020	6715	6410
2.	MATERIALUSIS TURTAS	III.2.	4379135	5123446	6497961	6047785
2.2.	Pastatai ir statiniai		885240	5123446	6497961	6047785
2.3.	Mašinos ir įranga		3407268			
2.4.	Transporto priemonės		12642			
2.5.	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai		73985			
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS		792763	696260	699530	698535
1.	ATSARGOS	III.3.	83975	92925	104595	87000
1.1.	Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo detalės		59945	75925	87595	70000
1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti		2337			
1.7.	Sumokėti avansai		21693	17000	17000	17000
2.	PER VIENUS METUS GAUTINOS SUMOS	III.4.	634925	584853	581453	578053
2.1.	Pirkėjų skolos		623610	584853	581453	578053
2.4.	Kitos gautinos sumos		11315			
4.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	III.5.	73863	18482	13482	33482
C.	ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS IR SUKAUPTOS PAJAMOS	III.3.	4740	2664	2664	2664
	TURTO IŠ VISO		5183963	5829390	7206870	6755394
D.	NUOSAVAS KAPITALAS	III.6.	1817532	2057689	2205107	2325107
1.	KAPITALAS		1663689	1663689	1663689	1663689
1.1.	Įstatinis (pasirašytasis) arba pagrindinis kapitalas		1663689	1663689	1663689	1663689
4.	REZERVAI		166404	166404	166404	166404
4.1.	Privalomasis rezervas arba atsargos (rezervinis) kapitalas		166404	166404	166404	166404
5.	NEPASKIRSTYTAS PELNAS (NUOSTOLIAI)		(12561)	227596	375014	495014
5.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)		468474	240157	147418	120000
5.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)		(481035)	(12561)	227596	375014
E.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	III.8.	543588	591342	1220824	1111069
G.	MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI	III.9.	2822351	3180059	3780639	3318918
1.	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		2024926	2259081	2838986	2394891
1.2.	Skolos kredito įstaigoms		2024926	2259081	2838986	2394891
2.	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR KITI TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	III.9.	797425	920978	941653	924027
2.2.	Skolos kredito įstaigoms		204960	251695	344095	344095
2.3.	Gauti avansai		17820	40000	40000	40000
	Skolos tiekėjams		440854	497283	425558	410932
2.8.	Pelno mokesčio įsipareigojimai		19394	15000	15000	12000
2.9.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai		98028	87000	87000	87000
2.10.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai		16369	30000	30000	30000

H.	SUKAUPTOS SĄNAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS	III.10.	492	300	300	300
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO		5183963	5829390	7206870	6755394

Remiantis prognozuojamu Bendrovės balansu, buvo apskaičiuoti įgyvendinamų tikslų ir uždavinių prognozuojami rodikliai, kurie pateikti 34 lentelėje.

34 lentelė. Prognozuojami tikslų ir uždavinių įgyvendinimo rodikliai

Eil.	Tikslų ir uždavinių rodikliai	2025	2026	2027	2028	Tikslas
1.	Biokuro sąnaudų dalis bendrame kuro balanse, proc.	96,7	96,7	97,1	97,2	≥97,0
2.	Šilumos gamybos efektyvumas, proc. / lyginamosios kuro sąnaudos, MWh/MWh					
2.1.	Šilumos gamybos efektyvumas, proc. (Konkurencinėje veikloje)	91,8	92,3	92,3	92,3	92,3
2.2.	Šilumos gamybos efektyvumas, proc. (II sistemoje)	67,25	70,8	70,8	70,8	70,8
2.1.	Lyginamosios kuro sąnaudos, konkurencinėje veikloje	1,089	1,084	1,084	1,084	1,084
2.2.	lyginamųjų kuro sąnaudų koeficientas, II sistemoje	1,430	1,412	1,412	1,412	1,412
3.	Šilumos nuostoliai CŠT tinkle, proc.	11444	11423	11310	11198	≤11443
3.1.	CŠT tinklų modernizavimas, m	420	420	340	378	420
3.2.	Temperatūrinių režimų optimizavimas, vnt.	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
3.3.	Naujų vartotojų prisijungimas, vnt.	0	5	5	5	15
4.	Automatizuotai surenkamų duomenų dalis	36,6	56,4	76,2	100	100
4.1.	Nuotoliniu būdu nuskaitomi skaitikliai (vnt.)	111	210	303	0	303
4.1.1.	Tame tarpe nuskaitomi skaitikliai daugiabučiuose	52	149	0	0	149
5.	Šilumos kainos vieta tarp pusės IV grupės B pogrupio įmonių, sk.	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
5.1.	Kuro sąnaudas (Eur) mažinančios priemonės, sk.	1	1	1	1	3
6.	Grynasis pelningumas, proc.	10,79%	5,83%	3,62%	3,26%	>5
6.1.	Investicinių projektų įtraukimas į šilumos kainą per 24 mėn.	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
7.	Įsiskolinimo lygis (koeficientas), proc.	54,45%	54,56%	52,46%	49,13%	≤52
8.	Einamo likvidumo lygis (koeficientas)	0,99	0,76	0,74	0,76	>1
9.	Pagal VERT nustatytas finansinis pajėgumas	2,75	2,50	2,25	2,50	
9.	Nuosavybės koeficientas	0,35	0,35	0,31	0,34	>0,4
9.1.	Nuosavo kapitalo augimas, proc.	35%	13%	7%	5%	5%
10.	Pirkėjų įsiskolinimo koef.	52,41	51,81	52,09	57,27	
11.	Grynojo pelningumo balų skaičius	4	3	2	2	
12.	Įsiskolinimo lygio balų skaičius	3	3	3	4	
13.	Einamojo likvidumo lygio balų skaičius	1	1	1	1	
14.	Pirkėjų įsiskolinimo lygio balų skaičius	3	3	3	3	

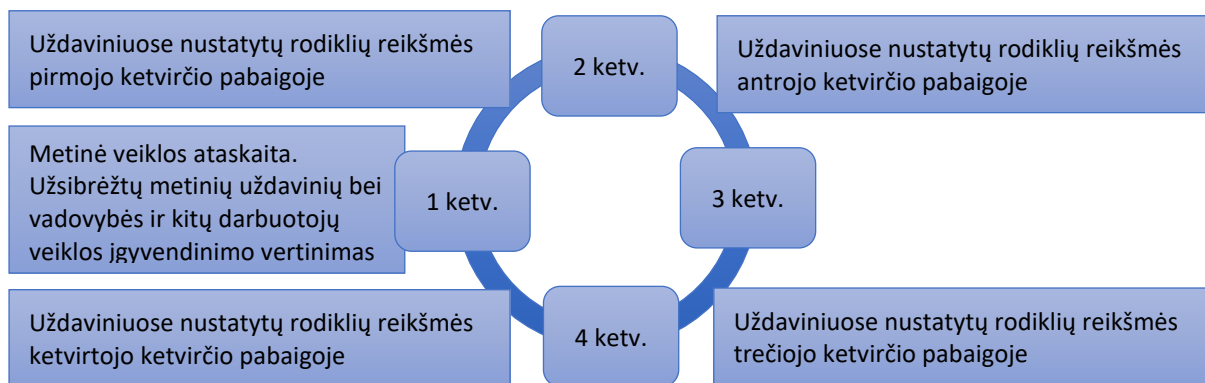
Pagal 34 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad 2026 m. Bendrovėje biokuro sąnaudų dalis gali būti mažesnė nei 97 proc. Taip turėtų nutikti dėl pagerėjančio biokuro katilų efektyvumo. Tačiau 2028 m. numatyta investicija į Platelių katilinę, kurioje bus pakeisti dujiniai degikliai arba modernizuota katilinė pagal Platelių katilinės investicinį projektą. Dėl pakeistų dujinių degiklių arba modernizavus katilinę sumažės dujų vartojimas ir padidės biokuro dalis bendroje kuro struktūroje.

Tikimasi, kad šilumos gamybos efektyvumas bus toks, koks nustatytas VERT. Šiuo metu Bendrovė atsilieka nuo jai keliamų tikslų, mažinant šilumos nuostolius CŠT tinkle. Tačiau planuojama, kad 2028 m. šilumos nuostoliai bus sumažinti iki 11 198 MWh. Tam reikės modernizuoti CŠT tinklus, optimizuoti temperatūrinius režimus, bei surasti naujų netoli CŠT tinklo infrastruktūros esančių vartotojų.

Pagal 2025 m. VERT skelbiamus duomenis Bendrovės tiekiamos šilumos kaina (eliminavus papildomas dedamąsias) patenka tarp 50 proc. IV grupės B pogrupio šilumos tiekėjų kainų, Bendrovė iš 12 pozicijų užima 5 poziciją. Remiantis prognozėmis, matyti, kad per ateinančių trijų metų laikotarpį, taikant strategijoje numatytas priemones, šilumos kainą būtų galima sumažinti 0,3-0,9 ct/kWh. Todėl tikėtina, kad Bendrovė išlaikys konkurencingos kainos poziciją. Tačiau, nemažinant šilumos kainos, būtų galima gauti daugiau pajamų ir pagerinti finansinius rodiklius.

10. Strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai

Strateginio veiklos plano vykdymo stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolat kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui naudojamų veiksmų bei uždavinių pažangą ir užtikrinti, kad jų įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimami vietoje ir laiku. Dėl to, rezultatų stebėjimas ir vertinimas atliekamas kiekvieną kalendorinių metų ketvirtį. Per 15 dienų po kiekvieno ketvirčio pabaigos (žr. 9 pav.) vadovai arba jų paskirti darbuotojai turi pateikti duomenis valdybai apie pasiektą tikslų ir uždavinių įgyvendinimo situaciją, pagrįsdami kiekybiniais rezultatais.



9 pav. Rezultatų stebėjimo ir vertinimo ciklas

Atliekant metinį ketvirtinį strategijos stebėjimą, orientuotis reikia į uždavinių įgyvendinimo rodiklius. Strategijos tobulinimas yra pastovus ir ilgalaikis procesas. Tobulinimo procesas turėtų būti vykdomas siejamas su tarptautiniuose vadybos standartuose taikomu „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“ modeliu. Šį modelį sudaro keturi pagrindiniai ir kartu kartotiniai žingsniai:

- Planavimas – nustatomi tikslai ir priemonės (veiksmai ir procesai) tikslams įgyvendinti;
- Darymas – įgyvendinamos suplanuotos priemonės (procesai);
- Tikrinimas – tikrinamas suplanuotų rezultatų pasiekimas;
- Veikimas – imamasi veiksmų, nustatytų tikslų ir priemonių tobulinimui.

Nepasiekus uždavinių rodiklių arba matant rizikas, kad jie nebus pasiekti, pirmiausia reikia patikrinti ar rizikos ir jų valdymo principai nėra apibrėžti strategijoje. Jei strategijoje yra numatyti rizikų (pavojų) valdymo principai, tačiau jie nėra neefektyvus, strategija turi būti tobulinama. Tobulinant strategiją, gali būti keičiami:

- Veiksmai – jei numatyti veiksmai nėra efektyvūs.
- Rizikų valdymo principai - jei numatyti rizikų valdymo principai nėra efektyvus.

Tais atvejais, kai uždavinių ir tikslų įgyvendinimas nuo Bendrovės atliekamų veiksmų mažai priklauso, o labiausiai priklauso nuo išorinių veiksnių, tikslų ir uždavinių rodiklių keitimo klausimas turi būti sprendžiamas aukščiausios vadovybės lygmeniu.

11. Priedai

Priedas Nr. 1. Tikslų ir uždavinių įgyvendinimui reikalingų finansinių resursų detalizavimas

Eil. Nr.	Tikslai ir uždaviniai	Reikalingi finansiniai resursai, tūkst. eurų		
		2026 m.	2027 m.	2028 m.
1.	Užtikrinti biokuro dalį kuro balanse ≥ 97 proc.	47,8	80	10
1.1.	Užtikrinti patikimą biokuro katilų veikimą	47,8	80	10
1.1.1	RWR plovimo sistema 300L	12,8		
1.1.2	Lentpjūvės katilinėje VŠK Nr.2 „Kaistra 3000“ multiciklono keitimas, dūmų vamzdžių remontas		20	
1.1.3	Sunkvežimio įsigijimas (biokuro paskirstymui po katilines)		50	
1.1.4	Lengvasis automobilis	25		
1.1.5	Smulkaus ilgalaikio turto atnaujinimas	10	10	10
2.	Šilumos gamybos efektyvumo didinimas	799	1500	0
2.1.	Mažinti kuro sąnaudas šilumos gamyboje	799	1500	0
2.1.1	Granulėmis kūrenamų vandens šildymo katilų įrengimas Platelių mstl. katilinėje	239		
2.1.2	Granulėmis kūrenamų vandens šildymo katilų įrengimas Žemaičių Kalvarijos mstl. katilinėje	300		
2.1.3	Granulėmis kūrenamų vandens šildymo katilų įrengimas Alsėdžių mstl. katilinėje	260		
2.1.4	Modernizuoti Lentpjūvės katilinės šilumos gamybos įrangą, pakeičiant senus 2 MW ir 3 MW katilus nauju 5 MW biokuro katilu		1500	
3.	Šilumos nuostolių CŠT tinkle mažinimas	79	0	0
3.1.	CŠT tinklų atnaujinimas	79	0	0
3.1.1	Esamos šiluminės trasos DN100 Alsėdžių k., Telšių g. keitimas į DN60 diametro šiluminę trasą, trasos ilgis – 58 m	12		
3.1.2	Esamos šiluminės trasos DN100 Žemaičių Kalvarijos mstl. keitimas į DN80 diametro šiluminę trasą, trasos ilgis – 270 m	55		
3.1.3	Esamos šiluminės trasos DN100 Platelių mstl. keitimas į DN60 diametro šiluminę trasą, trasos ilgis – 92 m	12		
4.	Didinti šilumos tiekimo valdymo efektyvumą	142,9	193,2	126
4.1.	Optimizuoti šilumos gamybos ir tiekimo kaštus	142,9	193,2	126
4.1.1	V. Mačernio g. 19 katilinės automatizavimas	86,4	123,2	126
4.1.2	Automatizuoti apskaitos prietaisų duomenų surinkimo sistema	46,5		

4.1.3	<i>Lentpūvēs katilnēģe saulēģ elektrinēģ 100 kW galioģ ģrengimoģ</i>		70	
4.1.4	<i>Gaisro aptikimo sistema</i>	10		
	Īģ viso:	1068,7	1773,2	136