KLAIPĖDOS UOSTAS

VERSLO PLANAS

Klaipėdos valstybinio jūrų uosto rezervinės teritorijos tarp Kairių gatvės Klaipėdoje, Stragnų kaimo Klaipėdos rajone ir Vilhelmo kanalo vandenvietės prijungimo prie uosto žemės

KLAIPĖDOS UOSTAS

TURINYS

TERMINAI IR SUTRUMPINIMAI **3**

SANTRAUKA **4**

1. ORGANIZACIJA IR VEIKLOS SRITIS **6**

2. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ **12**

3. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ. RINKA IR KONTEKSTAS **17**

4. SSGG ANALIZĖ **28**

5. VALSTYBĖS LŪKESČIAI IR KLAIPĖDOS UOSTO STRATEGIJA **31**

6. KLAIPĖDOS UOSTO REZERVINIŲ TERITORIJŲ PANAUDOJIMAS UOSTO PLĖTRAI **42**

7. REZERVINĖS TERITORIJOS EKONOMINIS VERTINIMAS **44**

7.1. REZERVINĖS TERITORIJOS ĮSISAVINIMO MODELIAI 44

7.2.UOSTO DIREKCIJOS PAJAMOS PO KARJERO EKSPLOATACIJOS 46

8. RIZIKŲ ANALIZĖ **47**

9. IŠVADOS **48**

TERMINAI IR SUTRUMPINIMAI

Terminas ir (arba) sutrumpinimas	Paaiškinimas
KVJUD / Uosto direkcija	Akcinė bendrovė Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija
Klaipėdos uostas / uostas	Klaipėdos valstybinis jūrų uostas
Bendrasis planas	Klaipėdos valstybinio jūrų uosto (žemės, vidinės akvatorijos, išorinio reido ir susijusios infrastruktūros) bendrasis planas, patvirtintas LR Vyriausybės 2019 m. gruodžio 11 d. nutarimu Nr. 1278
Klaipėdos uosto įstatymas	Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas, I-1340 Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas
SGD	Suskystintos gamtinės dujos
ŠESD	Šiltnamio efektą sukeliančios dujos
CO_2	Anglies dioksidas / anglies pėdsakas
VVĮ	Valstybės valdomos įmonės
Baltijos šalys	Lietuva, Latvija ir Estija
OPS	Elektros tiekimas laivams nuo kranto
Ro-ro laivas	laivas, skirtas riedamiesiems arba ridenamiems kroviniams gabenti
ES	Europos Sąjunga
LRV	Lietuvos Respublikos Vyriausybė
SM	Susisiekimo ministerija
GDV	Grynoji dabartinė vertė, eurais
ROA	Turto grąža, procentais

SANTRAUKA

Klaipėdos valstybinis jūrų uostas – vienintelis daugiafunkcis Lietuvos Respublikos uostas, įsikūręs rytinėje Baltijos jūros pakrantėje. 2024 m. duomenimis, užėmė 39 proc. Baltijos šalių uostų rinkos.

Vienas pagrindinių iššūkių, su kuriuo susiduria Klaipėdos uostas, siekdamas pritraukti naujų rinkos dalyvių, krovinių bei diversifikuojant veiklas – laisvų teritorijų uoste trūkumas. Todėl ilguoju laikotarpiu bendrovės strategija nukreipta į naujų uosto pajėgumų kūrimą ir išorinę uosto plėtrą, įvertinant galimas alternatyvas, reikalingas investicijas ir rinkos potencialą naujoms teritorijoms formuoti ir pritaikyti uosto veiklai, prioritetą teikiant aukštą pridėtinė vertę kuriančioms veikloms. Uosto direkcijos savininko, kuriam atstovauja Susisiekimo ministerija, **lūkesčių rašte Uosto direkcijai vienas iš įvardytų tikslų – užtikrinti rezervinių teritorijų panaudojimą**, taip užtikrinant uosto konkurencingumą, proaktyviai kurti naują infrastruktūrą potencialiems kroviniams, minimizuojant dėl geopolitinių veiksnių kylančių rizikų galimą neigiamą poveikį.

Artimiausių konkurentų plėtros planuose numatyta tiek teritorinė plėtra, tiek uostų infrastruktūros kokybės gerinimas bei jos diversifikacija. **Uosto direkcijos strategijoje iki 2035 m.** viena iš priemonių Lietuvos ekonomikos konkurencingumui didinti atitinkamai numatyta naujų teritorijų pietinėje uosto dalyje, kuriose būtų ne tik teikiamos uostui būdingos krovos ir sandėliavimo paslaugos su pritrauktu papildomu krovinių srautu, tačiau ir vystomos aukštą pridėtinę vertę generuojančios gamybos ir paslaugų sektorių veiklos ir (arba) sudarytos galimybės kurtis krovinių paskirstymo centrams (HUB), suformavimas, taip pat **esamų uosto teritorijų ir rezervinių uosto teritorijų pritaikymas ar konversija, kuriant naujus uosto pajėgumus, diversifikuojant veiklą.**

Klaipėdos uoste stebima krovinių diversifikavimo tendencija, kuriama įvairiarūšių krovinių sandėliavimo įranga, vystoma infrastruktūra, reikalinga atsinaujinančios energetikos gamybai ir perdavimui, specifinių uosto inžinerinių paslaugų, generuojančių aukštą pridėtinę vertę valstybei, teikimui. Tai lemia didesnę sausumos teritorijos paklausą. Parengtas Klaipėdos uosto teritorinės plėtros veiksmų planas, kuris detalizuotas Uosto direkcijos strategijoje iki 2035 m. ir 2025–2028 m. strateginiame veiklos plane. Vienas iš būdų didinti uosto teritoriją – prie uosto žemės prijungti sklypus, kurie LR Vyriausybės nutarimu yra numatyti kaip rezervinės uosto teritorijos.

Remiantis 1996 m. gegužės 16d. Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymu Nr. I-1340 (su vėlesniais pakeitimais), III skyriaus 22 str. 1 punktu „Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu uostas gali būti plečiamas prijungiant rezervines uosto teritorijas ir kitas žemes. Tai įforminama žemės sandoriais. Tokius sandorius su žemės savininkais valstybės vardu sudaro Uosto direkcija, suderinusi su Susisiekimo ministerija“. Dėl to, esant poreikiui didinti teritoriją, Uosto direkcija siekia dalį rezervinės teritorijos prijungti prie uosto teritorijos. Pagal Uosto bendrąjį planą, viena iš rezervinių uosto teritorijų yra Kairių rezervinė teritorija, išsidėsčiusi tarp Kairių gatvės Klaipėdoje, Stragnų kaimo Klaipėdos rajone ir Vilhelmo kanalo vandenvietės (unikalus daikto numeris – 4400-2809-7478). Remiantis 2019 m. gruodžio 11 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1278 patvirtintu Uosto bendruoju planu, 2022 m. gegužės 11 d. Nacionalinės žemės tarnybos teritorinio skyriaus vedėjo sprendimu Nr. 12SK-792-(14.12.110 E.), 2022 m. gegužės 24 d. Nekilnojamo turto registru ši rezervinė teritorija, padalinta į 6 sklypus (1 pav.): 1 sklypas – 3,8 ha, 2 sklypas – 7,6 ha, 3 sklypas – 0,7 ha, 4 sklypas – 56,5 ha, 5 sklypas – 70,7 ha, 6 sklypas – 198,5 ha.

Įregistravus padalinimą Nekilnojamo turto registre, 4 sklypą (toliau – Rezervinė teritorija) siekiama prijungti prie uosto teritorijos ir pritaikyti šią teritoriją uosto veiklai. Rezervinės teritorijos nuosavybės teisė – Lietuvos Respublikos. Rezervinę teritoriją, remiantis Uosto bendruoju planu, sudaro 56,5 ha ir ji numatyta uosto veiklai.

Prijungus Rezervinę uosto teritoriją prie uosto teritorijos, būtų sukurtos galimybės plėtoti su funkcine jūrų uosto paskirtimi susijusią veiklą. Žemės sklypas galėtų būti naudojami tiek tipinei krovos bei sandėliavimo veiklai, tiek su jūrine inžinerine pramone susijusiai veiklai, tiek žaliajai energetikai vystyti. Sudarytos galimybės plėsti tiesioginės uosto (krovos) veiklos mastą ir (arba) vystyti gamybinę veiklą

šiose teritorijose kurtų tiek tiesioginę naudą, Uosto direkcijai mokant dividendus, tiek socialinę–ekonominę naudą (verslo įmonių mokesčiai, su darbo santykiais susiję mokesčiai) ir pridėtinę vertę regionui bei valstybei.

Vertinant valstybės, kaip uosto rezervinės teritorijos savininkės, sprendimo investuoti pagrįstumą iš rinkos investuotojo pozicijos, nustatyta, kad Uosto direkcijos verslo kuriama vertė, pritaikant šias teritorijas su uosto funkcine paskirtimi susijusiai veiklai, yra naudingesnė alternatyva nei šiuo metu neeksploatuojamas ir pajamų negeneruojantis žemės sklypas. Racionalus investuotojas, veikiantis rinkos sąlygomis ir remdamasis rinkos informacija, priimtų sprendimą investuoti į Uosto direkciją, t. y. perduoti Uosto direkcijai patikėjimo teise valdyti rezervinės teritorijos sklypus, atsižvelgdamas į šios investicijos kuriamą vertę.

1. ORGANIZACIJA IR VEIKLOS SRITIS

Akcinė bendrovė Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, įkurta 1991 m. kaip valstybės įmonė, 2023 m. pertvarkyta į akcine bendrovę, teikia viešąsias paslaugas eksploatuodama Klaipėdos valstybinį jūrų uostą ir valdydama uoste esančius bendrovei ir valstybei nuosavybės teise priklausančius objektus. 100 proc. bendrovės akcijų priklauso Lietuvos Respublikai, savininko funkcijas įgyvendina Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija.

Klaipėdos valstybinis jūrų uostas – vienintelis daugiafunkcis Lietuvos Respublikos uostas, įsikūręs rytinėje Baltijos jūros pakrantėje. Labiausiai į šiaurę nutolęs neužšąlantis Baltijos jūrų uostas, galintis užtikrinti nepertraukiamą veiklą visus metus. 2023 m. duomenimis, užimantis 36 proc. Baltijos šalių uostų rinkos.

Pagrindinis Klaipėdos uosto ir Uosto direkcijos veiklą reglamentuojantis teisės aktas – Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas (1996 m. gegužės 16 d. Nr. I-1340 su vėlesniais pakeitimais), reglamentuojantis uosto valdymą bei numatantis pagrindines Uosto direkcijos funkcijas.

MISIJA

Sujungti Lietuvą su pasauliu.

Klaipėdos uostas yra Lietuvos jungtis su pasauliu, per kurią vystomi ekonominiai ir socialiniai ryšiai, užtikrinamas laisvas judėjimas, didinamas valstybės ekonominis ir eksporto potencialas, kuriamos sąlygos verslo plėtrai, stiprinamas energetinis ir šalies saugumas.

VIZIJA

Inovatyvus uosto paslaugų, jūrinės pramonės ir žaliosios energetikos centras.

Klaipėdos uostas – aukštos pridėtinės vertės pramonės ir paslaugų kompleksas, kuriame teikiamos visos uosto paslaugos, plėtojamos jūrinės pramonės ir atsinaujinančios energetikos veiklos. Tai daroma kuriant inovacijas ir įgyvendinant ambicingus poveikį aplinkai mažinančius projektus.

Uosto direkcijos veiklos modelis ir vaidmenų pasidalijimas verslo grandinėje

Klaipėdos uostas yra valdomas pagal pasaulyje labiausiai paplitusį uostų valdymo modelį – „Landlord“. Šis modelis yra taikomas tiek pagal dydį Klaipėdos uostui panašiuose uostuose, pavyzdžiui, Rygos uoste, tiek didžiuosiuose Europos uostuose, tokiuose kaip Antverpene ar Roterdame. „Landlord“ modelis – tai viešosios ir privačios partnerystės dalyvavimo uosto veikloje modelis, pagal kurį viešasis sektorius yra atsakingas už uosto žemės valdymą ir uosto infrastruktūros vystymą, atlieka reguliuotojo funkcijas (nustatydamas rinkliavų dydžius, laivybos, uosto apsaugos taisykles ir kt.) ir nuomoja uosto infrastruktūrą privačiam verslui, kuris vykdo komercinę veiklą.

Klaipėdos uosto žemė ir uosto akvatorija yra išimtinė Lietuvos Respublikos nuosavybė. Uosto direkcija patikėjimo teise valdo ir naudoja uosto žemę ir uosto akvatoriją bei jomis disponuoja, rūpinasi uosto infrastruktūros eksploatavimu ir plėtojimu, užtikrina Klaipėdos uosto bei laivybos saugumą, teikia laivų vedimo paslaugas. Privatus sektorius – uosto žemės nuomininkai ir laivybos įmonės – pagal su Uosto direkcija pasirašytas sutartis vykdo komercinę veiklą (naudojasi uostu, vykdo krovos operacijas, keleivių gabenimo, laivų remonto ir statybos veiklas ar kt.) ir plėtoja šiai veiklai reikiamą uosto

suprastruktūrą.

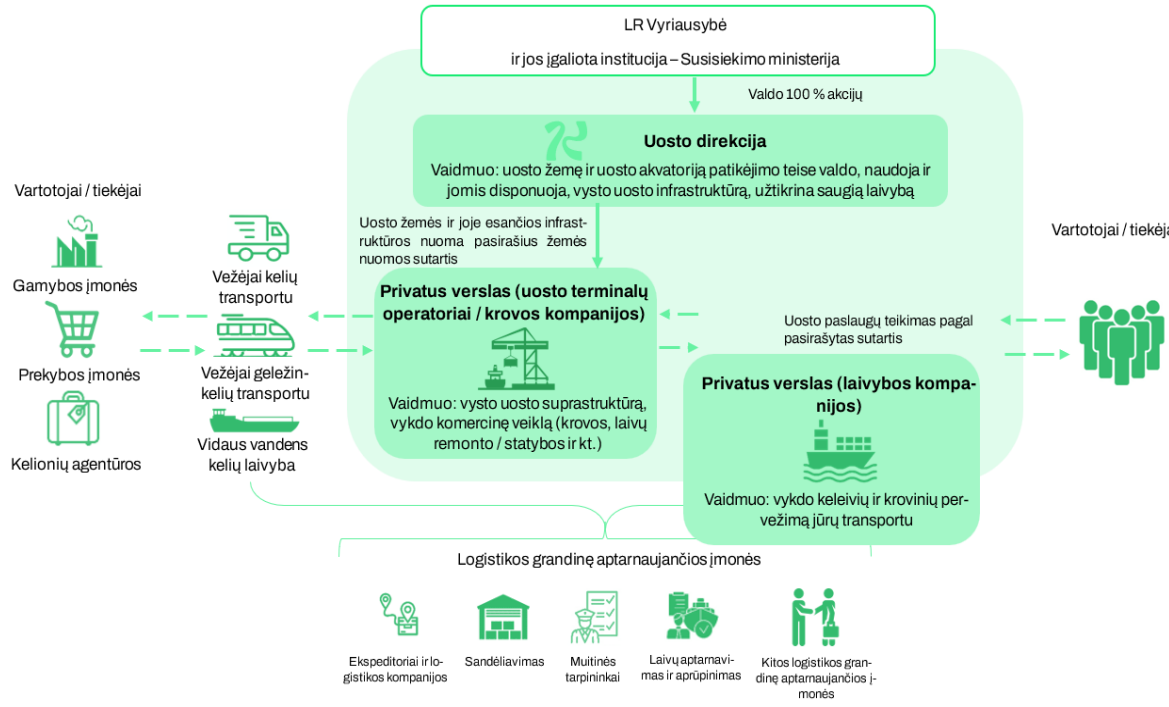
Privataus sektoriaus investicijos ir įsipareigojimai leidžia uostui greičiau reaguoti į rinkos pokyčius bei pasidalinti rizika dėl trumpalaikių paklausos svyravimų. Tai leidžia Uosto direkcijai sutelkti dėmesį į:

- teritorijos ir infrastruktūros valdymą, plėtojant uosto infrastruktūrą, užtikrinant racionalų uosto teritorijos panaudojimą, kuriant maksimalią grąžą bei kuriant teritoriją veiklų plėtrai,

- laivų eismo valdymą, užtikrinant sklandų ir saugų laivų patekimą į uostą,

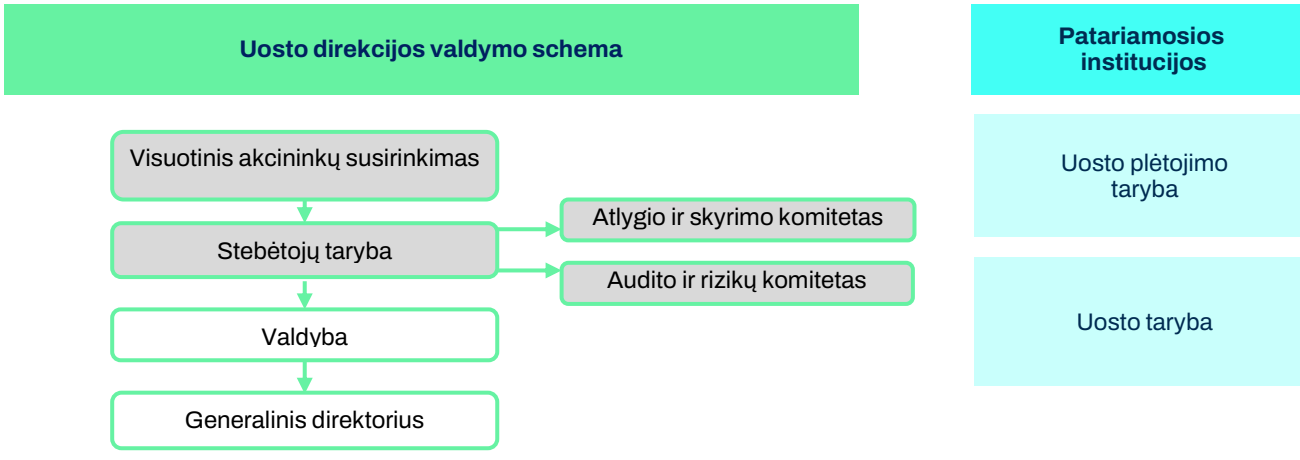
- klientų valdymą, esamų klientų ir jų veiklos masto išsaugojimą ir plėtrą, naujų klientų paiešką bei naujų pridėtinę vertę kuriančių veiklų plėtrą bei

- bendradarbiavimą su suinteresuotomis šalimis, jų lūkesčių ir interesų integravimą ir derinimą.



Klaipėdos uosto valdymas

Klaipėdos valstybinio jūrų uosto valdyme tiesiogiai ir kaip patariamieji asmenys dalyvauja valstybės institucijos ir kiti organai.



Klaipėdos valstybinio jūrų uosto žemę ir uosto akvatoriją patikėjimo teise valdo, naudoja ir jomis disponuoja Uosto direkcija. **Uosto direkcijos valdymo organai**:

- **visuotinis akcininkų susirinkimas** – aukščiausiasis Uosto direkcijos valdymo organas. Uosto direkcijos akcijas valdo, naudoja ir jomis patikėjimo teise disponuoja LR susisiekimo ministerija.

- **Stebėtojų taryba** – kolegialus bendrovės veiklos priežiūrą vykdantis organas, kurį sudaro 5 nariai. Stebėtojų tarybos narius renka visuotinis akcininkų susirinkimas LR akcinių bendrovių įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka. 2022 m. atviro konkurso būdu LR susisiekimo ministerija atrinko Uosto direkcijos stebėtojų tarybą, kuri savo veiklą pradėjo 2023 m. sausio 2 d., Uosto direkcijai tapus akcine bendrove. Stebėtojų taryba savo funkcijas atlieka įstatuose nustatytą laiką – 4 metus, iki 2027 m sausio 2 d. arba iki bus išrinkta ir pradės dirbti nauja Stebėtojų taryba. Stebėtojų taryba suformuota iš trijų nepriklausomų narių, vieno akcininko atstovo (LR susisiekimo ministerijos atstovo) ir vieno savivaldos atstovo (Klaipėdos miesto savivaldybės atstovo).

Stebėtojų taryba priima sprendimus dėl **komitetų** sudarymo. Komitetai pagal kompetenciją teikia Stebėtojų tarybai savo išvadas, nuomones ir pasiūlymus. Komitetas sudaromas ir jo nariai skiriami ne ilgesniam kaip Stebėtojų tarybos kadencijos laikotarpiui. Šiuo metu Uosto direkcijoje suformuoti du komitetai. 2023 m. sausio 20 d. Stebėtojų tarybos posėdyje nutarta sudaryti Atlygio ir skyrimo komitetą. Komitetą sudaro trys Stebėtojų tarybos nariai. 2003 m. vasario 8 d. nutarta sudaryti Uosto direkcijos stebėtojų tarybos Audito ir rizikų komitetą. Audito ir rizikų komitetas suformuotas iš dviejų Stebėtojų tarybos narių ir vieno nepriklausomo komiteto nario.

- **Valdyba** – kolegialus bendrovės valdymo organas, kurį sudaro 5 nariai. Valdybos narius ketveriems metams renka Stebėtojų taryba Akcinių bendrovių įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka. Valdyba yra atskaitinga Stebėtojų tarybai ir visuotiniam akcininkų susirinkimui. Siekiama, kad bendrovės valdybą sudarytų bendrovės darbuotojai, o su asmenimis, kurie jų paskyrimo valdybos nariais metu nėra bendrovės darbuotojai, turėtų būti sudaroma darbo sutartis juos paskyrus į bendrovės valdybą. 2023 m. birželio 12 d. Uosto direkcijos stebėtojų taryba išrinko bendrovės valdybą. Užbaigus vidinę valdybos narių atranką, iš bendrovės darbuotojų išrinkti 4 iš 5 valdybos narių. 2024 m. sausio 9 d. atrinkus penktąjį valdybos narį, baigta formuoti bendrovės valdyba. Valdyba savo funkcijas atlieka įstatuose nustatytą laiką – 4 metus, iki 2027 m. birželio 12 d. arba iki bus išrinkta ir pradės dirbti nauja valdyba.

- **Vadovas** – generalinis direktorius – vienasmenis valdymo organas. Pagal LR Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo 2 str. 15 d. valdybos pirmininkas skiriamas bendrovės vadovu.

Kaip numatyta Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo 12 straipsnyje, kitos uosto valdymo institucijos, kurios veikia kaip **patariamieji organai**, yra:

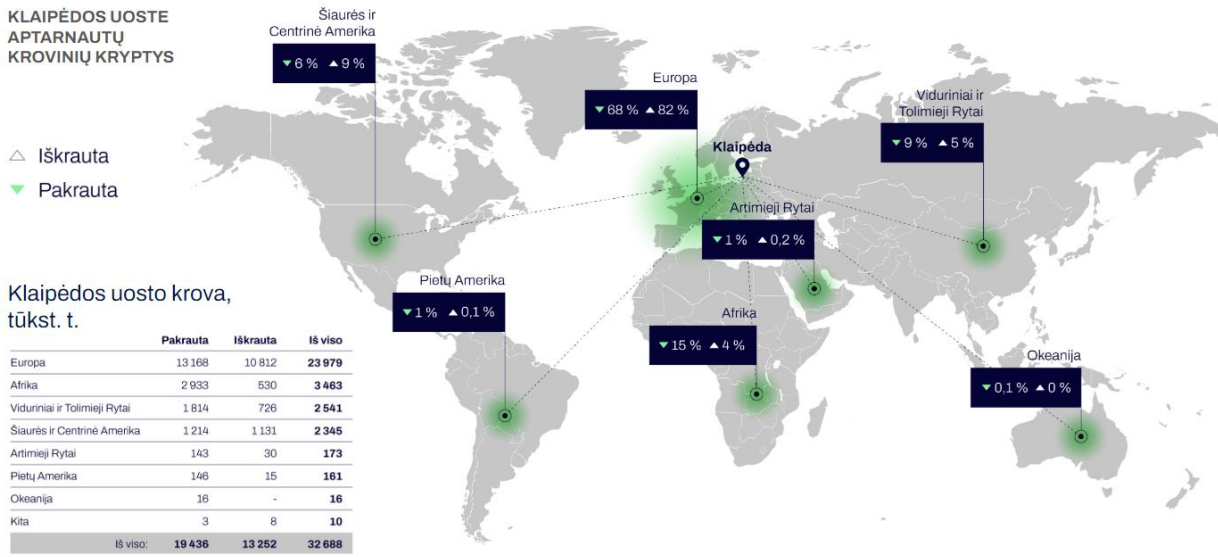
- **Uosto plėtojimo taryba**. Uosto plėtojimo taryba veikia prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir vykdo konsultanto funkcijas, kai sprendžiami strateginiai Klaipėdos uosto plėtojimo klausimai ir koordinuojami uosto, Klaipėdos miesto savivaldybės bei Vyriausybės įstaigų santykiai. Uosto plėtojimo taryba sudaroma iš Susisiekimo ministerijos, Finansų ministerijos ir kitų suinteresuotų ministerijų, Klaipėdos miesto savivaldybės, mokslo įstaigų, Uosto direkcijos bei uoste veikiančių asociacijų atstovų. Uosto plėtojimo taryba nagrinėja ir teikia pasiūlymus Lietuvos Respublikos Vyriausybei dėl prioritetinių uosto plėtros krypčių nustatymo, uosto apsaugos užtikrinimo ir aplinkos apsaugos uoste, keleivių ir krovinių vežimo koordinavimo, kitų uostą aptarnaujančių transporto šakų plėtojimo bei kitų strateginių uosto plėtojimo klausimų.

- **Uosto taryba.** Uosto taryba sudaroma uosto plėtros klausimams rengti ir sudaroma iš Susisiekimo ministerijos, Klaipėdos miesto savivaldybės, Uosto direkcijos, uosto naudotojų ir jų asociacijų bei įstaigų atstovų.

Klaipėdos uostas šiandien

Stipri Klaipėdos uosto pozicija Baltijos šalių rinkoje

Klaipėdos uostas, nepaisant geopolitinių iššūkių, išlaiko stiprią poziciją Baltijos šalių uostų rinkoje. 2023 m. Klaipėdos uostas, krovęs 32,7 mln. t krovinių, išliko pirmas tarp Baltijos šalių uostų. Šios pozicijos Klaipėdos uostas neužleidžia nuo 2016 m. Klaipėdos uosto užimama rinkos dalis 2023 m. sudarė 36 % Baltijos šalių uostų rinkos.



Klaipėdos uosto krova, tūkst. t.

	Pakrauta	Iškrauta	Iš viso
Europa	13 168	10 812	**23 979**
Afrika	2 933	530	**3 463**
Viduriniai ir Tolimieji Rytai	1 814	726	**2 541**
Šiaurės ir Centrinė Amerika	1 214	1 131	**2 345**
Artimieji Rytai	143	30	**173**
Pietų Amerika	146	15	**161**
Okeanija	16	-	**16**
Kita	3	8	**10**
Iš viso:	**19 436**	**13 252**	**32 688**

Laikotarpis už 2023.01.01 – 2023.12.31

Diversifikuota veikla

Vienas iš Klaipėdos uosto sėkmę lemiančių faktorių – krovinių diversifikacija. Klaipėdos uoste yra kraunama 17 skirtingų krovinių rūšių. Uoste veikia 14 stambių krovos, laivų remonto ir statybos kompanijų, teikiamos visos su jūros verslu ir krovinių apdorojimu susijusios paslaugos. Išvystyti specializuoti krovinių terminalai įvairioms krovinio rūšims krauti stiprina uosto atsparumą išorinės aplinkos pokyčiams.

Klaipėdos uoste veikia du konteinerių krovos terminalai. 2023 m. buvo pasiektas konteinerių krovos rekordas – perkopta 1 mln. TEU (standartizuotų konteinerių) riba. Didesnis nei 1 mln. TEU rezultatas fiksuojamas antrus metus iš eilės ir tai įtvirtina Klaipėdos uostą kaip didžiausią konteinerių uostą rytinėje Baltijos jūros pakrantėje ir antrą didžiausią visoje Baltijos jūroje.

Auganti jūrinė inžinerinė pramonė

Uoste vystomos socialiniu ir ekonominiu aspektu Klaipėdos regionui ir valstybei itin reikšmingos laivų remonto ir statybos veiklos. Dėl investicijų į šias veiklas kuriamos prielaidos didinti šių veiklų mastą, efektyvumą bei prisitaikyti prie pasaulinių tendencijų – remontuoti rinkoje naudojamus vis didėjančių parametrų laivus. Nuo 2021 m. Klaipėdos uoste sudarytos galimybės remontuoti „Panamax“, „Postpanamax“ ir „Aframax“ tipo laivus. 2023 m. iš viso uoste buvo suremontuoti 102 laivai ir pastatytas 1 naujas laivas.

Taip pat uoste kuriama infrastruktūra jūrinio vėjo jėgainių ir jų komponentų gamybai, surinkimui ar sandėliavimui, tokiu būdu Klaipėdos uostui tampant svarbia Baltijos jūros vėjo jėgainių parko statybos projektui reikalingų išteklių platforma. 2023 m. parengtas uosto infrastruktūros, skirtos jūrinio vėjo jėgainėms aptarnauti, techninis projektas. Jūrinio vėjo jėgainių bazei numatytas 21 ha plotas, naujai rekonstruotų krantinių ilgis sieks apie 346 m (išlaikant vientisą liniją).

Rinkos poreikius atliepiančios uosto infrastruktūros vystymas

Viena esminių Uosto direkcijos funkcijų ir prioritetų – uosto infrastruktūros vystymas ir plėtra, siekiant uosto konkurencingumo, uoste veikiančių kompanijų veiklos masto plėtros. 2014–2023 m. Uosto direkcija į uosto infrastruktūrą investavo 465 mln. Eur.

2023 m. pasiektas kokybinis uosto infrastruktūros pokytis – uosto įplaukos kanalo gylis – 16,0 m, vidinio laivybos kanalo gylis – 15,5 m. Pasiektas gylis leidžia užtikrinti saugų laivų, kurių grimzlė siekia iki 14,3 m, patekimą į uostą ir šiuos laivus pilnai pakrauti. Tai sudaro sąlygas didinti laivybos verslo efektyvumą ir Lietuvos eksportuotojų konkurencingumą, mažinant krovinių gabenimo sąnaudas.

Kuriama vertė Lietuvai

2007–2023 m. laikotarpiu 1 Uosto direkcijos investuotas euras į uosto infrastruktūros plėtrą bei jos kokybės gerinimą pritraukė vidutiniškai apie 1,5 euro privačių investicijų į uosto suprastruktūrą.

Uosto direkcijos ir privačių kompanijų investicijos sudaro prielaidas plėtoti uoste veikiančių įmonių veiklą, kurti darbo vietas. Skaičiuojama, kad tiesiogiai ir netiesiogiai su uostu susijusios įmonės sukuria daugiau nei 58 000 darbo vietų.

Tiesioginę Uosto direkcijos veiklos kuriamą vertę akcininkui – valstybei – atspindi Uosto direkcijos mokami dividendai. Už 2017–2023 m. laikotarpį Uosto direkcija į valstybės biudžetą sumokėjo 152,5 mln. Eur dividendų.

Uosto veiklos žalinimo kryptis

Pastaraisiais metais padėtas svarbus pagrindas uosto veiklos žalinimo krypčiai, verčiant tvarumo tikslus į tvarumo iniciatyvas ir realius pokyčius:

- Klaipėdos uoste įdiegtas uosto aplinkosaugos vadybos sistemos (PERS) standartas;
- laivybos uoste atliktas emisijų vertinimas;
- pradėti vandenilio gamyklos uoste įrengimo parengiamieji darbai;
- pradėti elektros tiekimo nuo kranto ro-ro laivams parengiamieji darbai;
- pradėtas Uosto direkcijos naudojamų laivų atnaujinimo į aplinkai draugiškais degalais varomus laivus procesas;
- kitos priemonės.

Inovatyvių sprendimų kūrimas

Uosto direkcija šiuo metu naudoja virš 40 informacinių sistemų, įskaitant bendras uosto informacines sistemas, uosto valdymo ir telemetrines sistemas, informacinės saugos ir kontrolės, bendrovės vidaus veiklos palaikymo bei IT infrastruktūros valdymo sistemas.

Taip pat išskirtinis dėmesys skiriamas pažangių IT sprendimų ir inovacijų diegimui bei yra nuolat tobulinamos sukurtos unikalios uosto informacinės sistemos, tokios kaip:

- krovinių ir prekių informacinė sistema (KIPIS), sudaranti sąlygas uoste veikiančioms įmonėms ir įstaigoms keistis elektroniniais duomenimis vykdant krovinių gabenimo per uostą procedūras;
- laivų uoste valdymo informacinė sistema (LUVIS), skirta teikti elektronines paslaugas laivų agentams, registruoti laivybos procesus, skaičiuoti uosto rinkliavas bei teikti duomenis Europos saugios laivybos tinklui;
- įdiegtas GIS modulis, leidžiantis valdyti uosto teritorijų planavimo, infrastruktūros projektų, laivų judėjimo ir kitus duomenis bendroje duomenų bazėje;
- vystomas nuotolinis laivų vedimas (įsigyta ir pritaikyta nuotolinio laivų vedimo įranga, kuriama bepiločių orlaivių sistema šiai įrangai gabenti į laivus);
- diegiamos kitos inovacijos, leidžiančios didinti uosto pralaidumą ir laivybos saugumą.

Uosto direkcijos finansiniai veiklos rezultatai 2019–2023 m.

Rodiklis	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
Pagrindiniai veiklos rodikliai:					
Krova, mln. t	46,3	47,8	45,6	36,1	32,7
Pokytis, %	*–1 %*	*3 %*	*–5 %*	*–21 %*	*–9 %*
Investicijos (be PVM), mln. Eur	80,8	51,4	41,1	66,2	97,5
Bendrųjų pajamų ataskaitos rodikliai:					
Pajamos iš viso, mln. Eur	64,1	66,2	66,1	60,9	58,9
Pokytis, %	*0,4 %*	*3,2 %*	*–0,0 %*	*–8,0 %*	*–3,2 %*
Pagrindinės veiklos pajamos, mln. Eur	63,9	66,1	66,1	60,7	58,6
Pokytis, %	*0,3 %*	*3,3 %*	*0,0 %*	*–8,1 %*	*–3,5 %*
Sąnaudos iš viso, mln. Eur	30,3	30,8	29,8	34,9	33,8
Pokytis, %	*3,80 %*	*1,70 %*	*–3,1 %*	*17 %*	*–3,2 %*
EBITDA, mln. Eur	47,8	50,5	51,8	40,5	41,5
Pokytis, %	*–1,5 %*	5,6 %	*2,6 %*	*–21,7 %*	*2,3 %*
EBITDA marža, %	75 %	76 %	78 %	67 %	71 %
Grynasis pelnas, mln. Eur	36,3	36,1	31,0	24,5	27,9
Pokytis, %	*6,3 %*	*–0,6 %*	*–14,0 %*	*–21,0 %*	*14,1 %*
Grynasis pelningumas, %	57 %	55 %	47 %	40 %	48 %
Finansinės būklės ataskaitos rodikliai:					
Turtas, mln. Eur	614	644	664	730	815
Pokytis, %	*3,7 %*	*4,9 %*	*3,1 %*	*10,0 %*	*11,6 %*
Uosto direkcijos valdomas ilgalaikis turtas, mln. Eur	594	627	644	691	773
Pokytis, %	*11,6 %*	*5,5 %*	*2,7 %*	*7,4 %*	*11,9 %*
Nuosavas kapitalas, mln. Eur	540	548	553	556	530
Pokytis, %	*1,7 %*	*1,5 %*	*1,0 %*	*0,5 %*	*–4,7 %*
Grąžos rodikliai:					
Turto grąža (ROA), %	6,0	5,7	4,7	3,5	3,6
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %*	6,9	6,7	5,7	4,5	5,2

**2019–2023 m. apskaičiuota eliminavus mokesčio už valstybės turto naudojimą patikėjimo teise sąnaudas.*

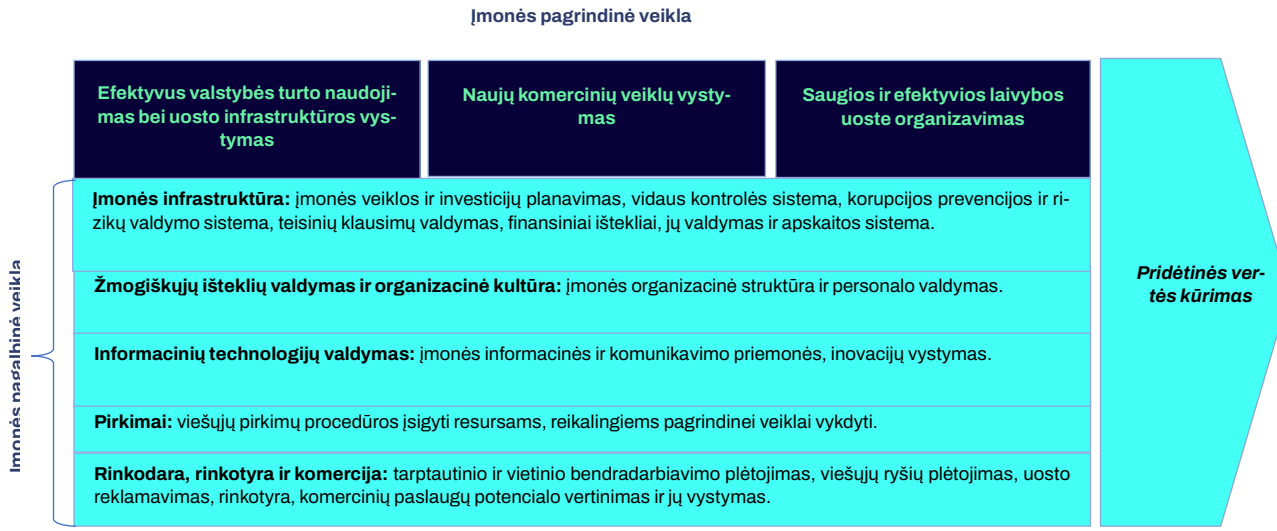
2. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Šios analizės tikslas – išskirti ir įvertinti bendrovės vidinius veiksnius, procesus, generuojančius įmonei pridėtinę vertę, ir silpnąsias puses, kurias reikėtų tobulinti ar keisti, pritaikyti tinkamas priemones ir sprendimus veiklos efektyvumui didinti.

Uosto direkcija vidinių veiksnių analizei atskleisti pasirinko Porterio vertės grandinės modelį. Pagal šį modelį įmonės vykdomos veiklos skirstomos į vertę kuriančias pagrindines veiklas ir pagalbines funkcijas atliekančias papildomas veiklas. Pagrindinės veiklos procesai – tai didžiausią naudą sukuriantys ir svarbiausi procesai, pagalbinės veiklos – tai procesai, papildantys pagrindinius procesus.

Pagrindinės ir pagalbinės Uosto direkcijos veiklos formuojamos atsižvelgiant į įmonės siekį laiku ir tinkamai reaguoti į rinkos pokyčius, kad Klaipėdos uostas išliktų konkurencingas kitų uostų – konkurentų atžvilgiu bei būtų sukurta kuo didesnė pridėtinė vertė uosto klientams, partneriams, miestui ir valstybei.

Įmonės veiklos sritys



Atsižvelgiant į tai, kad įvertinti konkrečių vidaus veiksnių (pvz., profesionalios darbuotojų komandos, efektyvios vidaus, finansų kontrolės, investicijų projektų planavimo, IT sistemų ar kt.) kiekybinį poveikį įmonės veiklos rezultatams yra sudėtinga, kadangi šių veiksnių bendra sąveika lemia kokybišką įmonės veiklą ir finansinius rezultatus, atliekant vidaus veiksnių analizę vertinamas šių veiksnių kokybinis poveikis įmonės veiklai ir rezultatams.

Įmonės pagrindinė veikla

Pagrindinėmis Uosto direkcijos veiklomis apibrėžiamos tokios įmonės vykdomos veiklos, kurios skirtos tiesioginei veiklai vystyti bei vertei kurti.

Efektyvus valstybės turto naudojimas bei uosto infrastruktūros vystymas.

Efektyvus valstybės turto naudojimas bei investicijos į Klaipėdos valstybinio jūrų uosto modernizavimą ir plėtrą apima:

- esamos uosto infrastruktūros plėtrą;
- naujos uosto infrastruktūros plėtrą ir naujų pajėgumų kūrimą.

Nuolatinė infrastruktūros plėtra yra būtina siekiant sudaryti sąlygas išlaikyti esamą krovinių srautą ir pritraukti naujų krovinių, užtikrinti trumpųjų nuotolių, kruizinės laivybos, laivų remonto, statybos bei su jūrinio vėjo energetika susijusios veiklos plėtrą, stiprinti paskirstymo centrų (HUB) veiklą ir tokiu būdu užtikrinti Klaipėdos uosto konkurencingumą, kurti naują infrastruktūrą potencialiems naujiems kroviniams ir klientams bei sudaryti sąlygas uosto paslaugoms bei pridėtinei vertei augti.

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
• **Investicijų tvarumo ir grąžos užtikrinimo priemonių taikymo praktika.** Uosto direkcijos taikomas investicijų grąžos užtikrinimo priemonių mechanizmas per skaidrią nuominink poreikių pateikimo tvarką ir krovos įsipareigojimus bei papildomą uosto žemės nuomos mokestį, numatomus žemės nuomos sutartyse, leidžia kontroliuoti investicijų į konkretaus uosto žemės nuomininko naudojamą infrastruktūrą grąžos tvarumo rizikas ir gana tiksliai prognozuoti investicijų grąžą bei faktiškai pasiekti valstybės Uosto direkcijai keliamus tikslus. • **Naujai sukurto ar pagerinto uosto infrastruktūros objekto eksploatacijos pradžia iš karto po sukūrimo.** Neatidėliojant generuojamos pajamos įmonei, uosto žemės nuomininkui, regionui ir Lietuvos valstybei. • **Lygiagrečiai kuriama suprastruktūra.** Prieš priimant sprendimą pagerinti esamą ar sukurti naują infrastruktūros objektą, šie darbai yra koordinuojami su nuomininko vykdoma suprastruktūros plėtra, kuri sudarytų galimybes išnaudoti naujo komplekso galimybes priimti papildomą krovinių kiekį ar didinti kitos ūkinės veiklos mastą (pvz., laivų remonto / statybos) bei pasiekti planuotus investicijų grąžos rodiklius. • **Klaipėdos uosto infrastruktūros ir suprastruktūros kompleksas pritaikytas įvairių rūšių kroviniams.** Uosto direkcija, priimdama sprendimą dėl krantinių sprendinio, prioritetą teikia universaliam sprendiniui ir tai leidžia diversifikuoti didelio masto vienarūšio krovinio pakeičiamumo riziką. • **Kasmet skiriamos lėšos infrastruktūros priežiūrai ir palaikymui, kad būtų užtikrintas nepertraukiamas uosto įmonių darbas.** Uosto direkcija kasmet skiria lėšų krantinių viršvandeninės ir povandeninės dalies apžiūroms, techniniam vertinimui atlikti, geležinkelio ir autokelių priežiūrai bei einamajam remontui, kad būtų užtikrinta tinkama infrastruktūros būklė. • **Ilgalaikis planavimas ir aiškus infrastruktūros plėtros poreikis.** Ilgalaikis planavimas ir kasmetinis planų atnaujinimas leidžia užtikrinti nuoseklų uosto infrastruktūros tobulinimą pagal rinkos poreikius ir finansavimo galimybes.	• **Laisvų teritorijų bei žemės uoste trūkumas.** Dėl sausumos teritorijos trūkumo yra ribotos galimybės naujų veiklų plėtrai ir naujiems klientams pritraukti, todėl būtina vykdyti uosto išorinę plėtrą. • **Bendrojo naudojimo infrastruktūros įgyvendinimo priklausomybė nuo išorinių finansavimo šaltinių (dotacijų).** Negavus pakankamai dotacijų ir laiku neįgyvendinus didelės vertės įmonei finansiškai neatsiperkančių bendrojo naudojimo infrastruktūros plėtros projektų, nebus pasiektas planuojamas ekonominis efektas – tik įgyvendinus visą sinergiškai veikiančią infrastruktūrą galima tikėtis planuojamo krovinių srauto prieaugio. Finansuojant šią įmonei finansiškai neatsiperkančią infrastruktūrą įmonės nuosavomis lėšomis, blogės įmonės finansiniai rezultatai arba ši didelio masto finansinė našta turės būti perkelta klientams, dėl to sumažės Klaipėdos uosto konkurencingumas. • **Teisės aktais neįteisintas investicijų grąžos rizikos valdymo užtikrinimo mechanizmas.** Sprendimai dėl investavimo į uosto infrastruktūrą priimami atsižvelgiant į žemės nuomininko prognozuojamus rezultatus, o žemės nuomininkui nesutinkant pasirašyti žemės nuomos sutarties, kurioje numatytos krovos apyvartos įsipareigojimo vykdymo užtikrinimo priemonės, yra apsunkinamas sprendimo priėmimas dėl investavimo. Uosto žemės nuomos mokesčio tvarkoje neįtvirtinta krovos masto vykdymo užtikrinimo rizikos valdymo priemonė, šis klausimas paliktas spręsti žemės nuomos sutartimis su kiekvienu nuomininku atskirai. • **Dėl dalies infrastruktūros projektų negeneruojamos pakankamos grąžos dalis krantinių išlieka nepatenkinamos būklės.** Uosto direkcija neturi pagrindo ir lėšų įgyvendinti finansiškai neatsiperkančių investicijų, o teisės aktais neįtvirtintos investicijų grąžos užtikrinimo rizikos valdymo priemonės apsunkina derybas su nuomininkais. • **Neefektyvus Uosto direkcijos pagrindinės veiklos kainodaros teisinis reguliavimas.** Valdžios institucijų nustatoma pagrindinės veiklos pajamų kainodara neužtikrina greito ir efektyvaus pokyčio ir ilgina sprendimų dėl investicijų priėmimo tvarką.

Priemonės veiklos efektyvumui didinti:

- naujų teritorijų pietinėje uosto dalyje, kuriose būtų ne tik teikiamos uostui būdingos krovos ir sandėliavimo paslaugos su pritrauktu papildomu krovinių srautu, tačiau ir vystomos aukštą pridėtinę vertę generuojančios gamybos bei paslaugų sektorių veiklos ir (arba) sudarytos galimybės kurtis krovinių paskirstymo centrams (HUB), suformavimas;
- esamų uosto teritorijų ir rezervinių uosto teritorijų pritaikymas ar konversija, kuriant naujus uosto pajėgumus, diversifikuojant veiklą;

- teisinio reguliavimo, reglamentuojančio įmonės pagrindinės veiklos pajamų kainodarą, keitimo inicijavimas;
- uosto naudotojų poreikius tenkinančios infrastruktūros sukūrimas ir tobulinimas tik pasirašius žemės nuomos sutartį dėl krovos apyvartos įsipareigojimo vykdymo užtikrinimo ir (arba) papildomo žemės nuomos mokesčio;
- proaktyvūs veiksmai siekiant pritraukti išorinių finansavimo šaltinių lėšų didelės vertės bendrojo naudojimo uosto infrastruktūros projektams įgyvendinti;
- pakankamas žmogiškųjų, finansinių ir technologinių resursų užtikrinimas veiklai vykdyti, projektams įgyvendinti ir nuolatinis kvalifikacijos kėlimas.

Naujų komercinių veiklų vystymas.

Uosto direkcijai nuo 2023 m. pakeitus juridinę valdymo formą iš VĮ į AB atsivėrė galimybės vystyti įvairias papildomas komercines veiklas, kurios kurtų papildomą vertę įmonei, regionui ir savininkui.
Uosto direkcija išskiria šias naujų veiklų vystymo prioritetines sritis:

- įmonės resursų išnaudojimas komercinių paslaugų srityje;
- jungtinės veiklos projektai susisiekimo srityje;
- žaliosios energetikos projektai;
- geografinė plėtra jūrų ir vidaus vandens uostų srityje;
- pramoginių uostų vystymas;
- nekilnojamojo turto projektų vystymas.

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
• **Gera įmonės reputacija.** Gera įmonės reputacija kuria prielaidas sukurti naujus tvarius ryšius su naujų veiklų partneriais bei galimybes įsitraukti į naujas veiklas. • **Stabili įmonės finansinė padėtis ir skolinimosi galimybės.** Įmonė vykdo pelningą veiklą ir turi galimybes investuoti tiek nuosavas lėšas, tiek skolintas lėšas; paskolos gaunamos iš tarptautinių finansinių institucijų, kur skolinimosi kaina yra palankesnė, palyginti su vietos komerciniais bankais. • **Jau veikianti organizacinė struktūra ir vadybinės kompetencijos.** Projektų pradžioje įmonė gali pasitelkti jau veikiančią organizacinę struktūrą ir bendrines kompetencijas projektų idėjoms vertinti, pagal poreikį pasitelkiant išorinius konsultantus unikalioms naujoms sritims vertinti. • **Plataus spektro žinios apie rinką.** Klaipėdos uostas veikia tarptautinėje rinkoje, todėl jūrų uostų konkurencinės aplinkos kontekstas yra žinomas, įvairi informacija prieinama per narystę tarptautinėse organizacijose, dalyvaujant parodose, konferencijose. • **Įmonės pajamų ir veiklų diversifikacija.** Plečiant įmonės vykdomų veiklų spektrą, įmonė diversifikuoja riziką dėl galimo pagrindinės veiklos pajamų nuosmukio.	• **Specializuotų kompetencijų trūkumas vertinant investavimo galimybes į įvairių veiklų projektus.** Nors pirminiame etape yra galimybės vertinti įvairaus pobūdžio projektus, tačiau gilių kompetencijų specializuotose srityse neturėjimas sąlygoja riziką priimti nekokybiškus sprendimus. • **Organizacinė struktūra nepritaikyta įvairioms veikloms vystyti.** Dabartinė organizacinė struktūra yra optimali esamai pagrindinei veiklai ir nėra pajėgi greitai ir efektyviai įvertinti, priimti sprendimus, suplanuoti ir įgyvendinti papildomus įvairių rūšių projektus, ypač didelės vertės ir vykstančius vienu metu.

Priemonės veiklos efektyvumui didinti:

- naujoms komercinėms veikloms vystyti pritaikyta įmonės organizacinė struktūra bei pakankamas tinkamos kvalifikacijos žmogiškųjų išteklių pritraukimas specializuotoms veiklos vertinti ir jas vystyti;

- geografinės plėtros galimybių vertinimas;
- proaktyvūs veiksmai siekiant pritraukti išorinių finansavimo šaltinių lėšų naujiems projektams įgyvendinti;
- bendradarbiavimas ir jungtinių veiklos projektų su kitomis suinteresuotomis šalimis, ypač susisiekimo sektoriaus, įgyvendinimas, didinant šio sektoriaus integralumą ir kuriant papildomą vertę savininkui.

Saugios ir efektyvios laivybos uoste organizavimas.

Laivyba Klaipėdos jūrų uoste reglamentuota LR susisiekimo ministro įsakymais, kitais teisiniais ir norminiais dokumentais, uosto kapitono įsakymais.

Saugų, sklandų ir efektyvų laivybos valdymą Klaipėdos jūrų uoste užtikrina uosto kapitonas ir Uosto direkcijos atsakingi padaliniai: Laivų eismo tarnyba, Uosto priežiūros skyrius, Laivyno skyrius, kurie vykdo jiems priskirtas funkcijas ir palaiko nuolatinį ryšį su laivų kapitonais ir laivų agentais, o tai sudaro galimybę nuolat įvertinti teikiamų paslaugų vertę ir gerinti jų kokybę.

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
• Automatizuotas laivybos procesų valdymas IT instrumentais, užtikrinama pavojingųjų krovinių kontrolė uoste. • Nuolat keliama locmanų, Laivyno skyriaus laivavedžių ir mechanikų, Uosto priežiūros skyriaus dispečerių ir inspektorių kvalifikacija, vykdomi locmanų ir Laivų eismo tarnybos operatorių praktiniai mokymai su labiau pažengusiu kolega bei mokymai treniruoklyje-simuliatoriuje. • Įgyvendinant infrastruktūros projektus, kurie gali turėti įtakos navigacinių sąlygų pasikeitimui, vertinamos navigacinės sąlygos, siekiant užtikrinti saugumą uoste. • Užtikrinama saugiai laivybai uoste skirtos įrangos ir priemonių nuolatinė priežiūra ir atnaujinimas. • Periodiškai atliekami klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimai, siekiant identifikuoti silpniausiai įvertintas sritis ir įgyvendinti šių sričių tobulinimo priemones. • Skiriamas vis didesnis dėmesys ir atitinkami resursai siekiant skatinti inovacijas bei tvarius sprendimus laivyboje, taip prisidedant prie poveikio aplinkai mažinimo. • Proaktyvi Uosto direkcijos veikla kuriant naujus įrankius ir skiriant resursus laivybos sprendimų automatizacijai kuria pagrindą ateities sąnaudoms valdyti.	• Nepakankamas uosto akvatorijos gylis, todėl nėra galimybės uoste pilnai pakrauti „Baltmax“ tipo laivų. Tai neleidžia išnaudoti efektyviausių krovinio transportavimo priemonių bei visavertiškai konkuruoti su kitais uostais. • Esamų locmanų katerių konstrukcija neleidžia teikti locmano paslaugos esant prastesnėms oro sąlygoms, aukštesnėms bangoms.

Priemonės veiklos efektyvumui didinti:

- bendro naudojimo uosto infrastruktūros projektų, užtikrinančių saugią laivybą Klaipėdos uoste, įgyvendinimas laiku;
- pakankamų finansinių ir aukštos kvalifikacijos žmogiškųjų resursų užtikrinimas bei būtinų prevencinių priemonių įgyvendinimas siekiant išvengti incidentų uoste;
- informacinių sistemų ir naudojamos įrangos pritaikymas ir tobulinimas saugiai laivybai uosto akvatorijoje užtikrinti;
- inovatyvių laivų vedimo ir laivybos uoste efektyvinimo galimybių paieška ir jų pritaikymas veikloje, pavyzdžiui, nuotolinis laivų vedimas, sudarantis galimybę priimti laivus uoste esant ekstremalioms situacijoms, skaitmeninio uosto dvynio kūrimas;
- Uosto direkcijos naudojamo laivyno ir saugiai laivybai užtikrinti skirtų priemonių konversija į technologiškai pažangias ir netaršias priemones (pvz., jūriniu dyzelinu varomus laivus keičiant į aplinkai

draugiškais degalais (elektra / vandeniliu) varomus laivus ir pan.), parenkant padidinto saugumo konstrukcinius sprendinius naujiems laivams, leisiančius teikti locmano paslaugą ir prastesnėmis oro sąlygomis;

- alternatyvių (aplinkai draugiškų) degalų rūšių tiekimo į uostą atvykstantiems laivams galimybių vertinimas ir jų įgyvendinimas (pvz., elektros tiekimas laivams nuo kranto), taip prisidedant prie visos laivybos sistemos žalinimo.

Įmonės pagalbinė veikla

Pagalbinėmis Uosto direkcijos funkcijomis apibrėžiamos tokios įmonės vykdomos veiklos, kurios atlieka palaikymo funkciją ir užtikrina tinkamą pagrindinių, vertę kuriančių veiklų vykdymą. Pagalbinės veiklos, kurios užtikrina, kad įmonės pagrindinės funkcijos būtų vykdomos sklandžiai, optimaliai, taip pat prisidėtų prie strateginių tikslų įgyvendinimo ir bendrovės plėtros:

1. Įmonės infrastruktūra:
    a. įmonės veiklos ir investicijų planavimas;
    b. įmonės vidaus kontrolės sistema;
    c. korupcijos prevencijos ir rizikų valdymo sistema;
    d. teisinių klausimų valdymas;
    e. finansiniai ištekliai, jų valdymas ir apskaitos organizavimas.
2. Žmogiškųjų išteklių valdymas ir organizacinė kultūra.
3. Informacinių technologijų valdymas.
4. Pirkimai.
5. Rinkodara, rinkotyra ir komercija.

3. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ. RINKA IR KONTEKSTAS

PESTAT analizė

Politiniai veiksniai

- Tebesitęsiantys karo veiksmai (Ukrainos ir Rusijos, Izraelio ir Palestinos), vyraujantis neapibrėžtumas dėl jų baigties kelia iššūkių, susijusių tiek su regiono saugumu, tiek su galimu poveikiu ekonomikai.

- ES ir tarptautiniu mastu taikant sankcijas dėl karo Ukrainoje ir plečiant sankcijų paketą, Uosto direkcija turi užtikrinti uoste efektyvią sankcijų įgyvendinimo ir kontrolės politiką.

- ES mastu skiriamas vis didesnis dėmesys kariniam mobilumui užtikrinti skatina papildomai investuoti į dvigubos paskirties – civilinės ir karinės – transporto infrastruktūros, įskaitant jūrų uostų, projektus, kurie leistų užtikrinti strateginės svarbos sąjungininkų pajėgų judėjimą per Lietuvos valstybės sieną ir kitus karinio mobilumo poreikius.

- Reaguojant į geopolitinę situaciją ir siekiant atsiriboti nuo dujų importo iš Rusijos, išaugo SGD terminalų Baltijos jūroje poreikis ir reikšmė. Tai sudarė prielaidas maksimaliai išnaudoti Klaipėdos SGD terminalą bei paskatino naujų SGD terminalų Baltijos jūroje plėtrą, sąlygojančią išaugusią konkurenciją regione.

- Narystė ES lemia bendros Sąjungos politikos sprendimų įgyvendinimą Lietuvos transporto ir aplinkosaugos sektoriuose, kurių reglamentavimas turi tiesioginės įtakos Uosto direkcijos veiklai (teisės aktai, susiję su uosto veikla, apsauga, laivyba, muitinės procedūromis valstybėse narėse ir už jų ribos ir kt.). ES teisės aktų nuostatų taikymas ir užtikrinimas valstybėse narėse numato vienodus reikalavimus, o tai sudaro vienodas konkurencines sąlygas uostams, esantiems ES.

- ES politika naujuoju finansinės paramos laikotarpiu (2021–2027 m.) neskirti lėšų uostų infrastruktūrai tobulinti gali turėti įtakos Klaipėdos uosto konkurencingumo regione mažėjimui dėl mažesnių bendrovės galimybių įgyvendinti didelės vertės jūrų uosto bendrojo naudojimo infrastruktūros projektus (pvz., uosto gilinimo iki 17 m projektą).

Ekonominiai veiksniai

- Nors 2024 m. ekonomika rodė atsigavimo ženklus, tačiau vis dar stagnuoja didžiosios ES šalys, dviprasmiški JAV ekonomikos signalai vis dažniau indikuoja galimą recesijos riziką, netvarus Kinijos augimas ir sumažėjusi paklausa bei vartojimas gali lemti krovinių srautų mažėjimą.

- Numatoma, kad bendra infliacija euro zonoje toliau mažės dėl mažėjančių tiekimo sutrikimų bei taikyto monetarinės politikos griežtinimo poveikio. Tai leis įmonėms stabilizuoti sąnaudų augimą. Infliacijos lygiui artėjant prie siekiamos reikšmės, tikimasi Europos banko monetarinės politikos švelninimo, mažinant palūkanų normą, o tai lemtų mažėjančias įmonės skolinimosi sąnaudas ir sušvelnintų galimos recesijos poveikį.

- ES politinių bankų politika nefinansuoti infrastruktūros, skirtos iškastinio kuro produktams apdoroti, gali sąlygoti brangesnius alternatyvaus skolinimosi kaštus šiai infrastruktūrai finansuoti.

- Sumažėjus krovinių srautams uoste išaugo vidinė konkurencija tarp Klaipėdos uosto terminalų dėl tos pačios rūšies krovinių, kuri formuoja pasiūlą regione ir leidžia rinkai siūlyti geriausią krovinių apdorojimo kainos ir kokybės santykį, tačiau mažina krovos kompanijų pelningumo rodiklius ir gali sąlygoti mažesnes investicijas; taip pat kyla rizika dėl neefektyvaus uosto infrastruktūros išnaudojimo, krovinius perskirstant uosto viduje. Tuo pačiu tokia situacija skatina žemės nuomininkus ieškoti naujų klientų ir veiklų uoste, siūlyti naujas paslaugas.

Socialiniai veiksniai

- Dalies Klaipėdos miesto visuomenės neigiamas požiūris į uosto veiklą ir plėtrą.
- Remiantis neteisinga, netikslia informacija žiniasklaidoje, formuojama neigiama nuomonė apie bendrovę ar vystomus projektus.
- Skiriamos lėšos rekonstruoti ir didinti privažiavimo kelių pralaidumą pagal savivaldybės teikiamas paraiškas Uosto direkcijai negeneruoja pajamų (blogina įmonės turto grąžos ir kitus finansinius rodiklius), tačiau yra būtinos, siekiant užtikrinti visos transporto grandinės gyvybingumą. Šių lėšų apimtis nereglamentuota teisės aktais (nesusieta su Uosto direkcijos galimybėmis, pvz., pelno dalimi arba mokamų dividendų dalimi).
- Dėl profesionalių uosto infrastruktūros specialistų (projektuotojų ir rangovų) trūkumo ilgėja techninių projektų parengimo terminai; rangos darbų metu išryškėja projektavimo klaidos, kurių taisymas užima nemažai laiko, kartais yra būtinos techninio projekto korekcijos, naujo statybą leidžiančio dokumento išdavimo procedūros, dėl to užsitęsia projekto įgyvendinimo laikotarpis ir gali neigiamai paveikti projekto vertę.
- Krovininio transporto eismo į Klaipėdos uostą ir iš jo intensyvumo koncentracija centrinėje ir pietinėje miesto dalyse, numatomas transporto srautų didėjimas dėl uosto plėtros pietinėje dalyje bei transporto srautų sukeliamas neigiamas poveikis (spūstys, tarša, triukšmas ir kt.) formuoja poreikį ieškoti alternatyvų transporto srautams valdyti (pietinio aplinkkelio poreikis).
- Nors įtampa darbo rinkoje slopsta, prognozuojamas darbo užmokesčio augimas išlieka aukštas, įskaitant ir Vyriausybės priimtą sprendimą dėl minimalios mėnesinės algos padidinimo nuo 2025 m., o tai lemia įmonių sąnaudų didėjimą.

Teisiniai veiksniai

- Dėl įmonės pertvarkymo į akcinę bendrovę (2023-01-02) atsirado naujos galimybės veiklos plėtrai – steigti patronuojamas bendroves, vystyti naujas komercines veiklas, kuriančias papildomų pajamų ir pridėtinę vertę, ar investuoti į kitus ūkio subjektus, gaunant iš investavimo objekto finansinę grąžą.
- 2024 m. balandžio 11 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė įstatymą Nr. XIV-2530 „Dėl transeuropinio transporto tinklo įgyvendinimo paspartinimo“, kuriuo siekiama efektyvinti transeuropinio transporto tinklo (TEN-T) projektų įgyvendinimo procesus. Šiuo įstatymu numatoma, kad TEN-T tinklą Lietuvos Respublikos teritorijoje sudarantys projektai pripažįstami ypatingos valstybinės svarbos projektais. Klaipėdos uostas yra TEN-T Šiaurės jūros–Baltijos jūros pagrindinio tinklo koridoriaus dalis.
- Pakeitus Grunto kasimo jūrų ir jūrų uostų akvatorijose ir iškasto grunto šalinimo taisykles, sudaryta galimybė Klaipėdos uoste iškastą gruntą panaudoti infrastruktūros plėtros darbams. Tai leis sumažinti naudingųjų iškasenų panaudojimą, bus taupomos kuro ir kitos sąnaudos, susidarančios dėl grunto transportavimo, pereinama prie tvaraus grunto panaudojimo, pvz., naujoms teritorijoms ir krantinėms formuoti.
- Uosto direkcijos pirkimų veikla reglamentuota Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis. Dėl netobulos viešųjų pirkimų reguliavimo tvarkos (kai konkurso dalyviai nebaudžiamai ir ne visada pagrįstai gali apskųsti Viešųjų pirkimų komisijos sprendimus) teisminiai ginčai tarp suinteresuotų pusių užsitęsia, dėl to nusikelia svarbių investicinių projektų įgyvendinimas ir objektų eksploatacijos pradžia.
- Klaipėdos laisvosios ekonominės zonos veiklos reglamentavimas ir mokestinių lengvatų suteikimas sudaro sąlygas veiklos plėtrai, užsienio investicijoms augti, taip pat veiklos rezultatams gerėti, krovinių, kurie išvežami per Klaipėdos uostą, kiekiui didėti.
- Valstybės institucijų lygiu kontroliuojamas įmonės pagrindinės veiklos kainodaros (uosto rinkliavų ir uosto žemės nuomos) reguliavimas nesudaro galimybių operatyviai ir lanksčiai reaguoti į pokyčius

rinkoje.

- Uosto žemės nuomos mokesčio apskaičiavimo tvarka nenumato priemonių krovos įsipareigojimų vykdymui užtikrinti (sankcijos), o tai sąlygoja vesti individualias derybas su uosto žemės nuomininkais dėl įsipareigojimų užtikrinimo, siekiant valdyti investicijų grąžos į uosto infrastruktūrą rizikas. Įstatymu nustatyto dydžio dividendų mokėjimas mažina įmonės galimybes sukaupti lėšų didelės apimties investiciniams projektams finansuoti ir taip užtikrinti palankesnes derybines galias su potencialiu nuomininku.

Aplinkosaugos veiksniai

- **Siekiai klimato kaitos srityje**

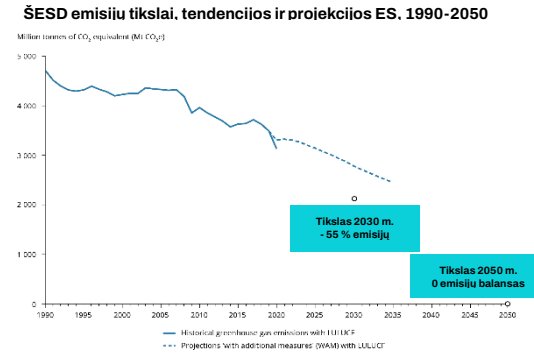
Pastangos sumažinti visuotinį atšilimą ir temperatūros kilimą iki 1,5 °C (pagal Paryžiaus susitarimą, 2015), siekiant iki 2050 m. nulinio emisijų balanso (Europos žaliasis kursas, 2019), įpareigoja ir laivybos sektorių bei uostus įgyvendinti priemones, nukreiptas į poveikio aplinkai mažinimą.

80 %
pasaulio prekybos vykdoma laivais

3 %
pasaulio emisijų sukuria laivybos sektorius

- Pagal 2023 m. atnaujintą ES apyvartinių taršos leidimų prekybos sistemos (ES ATLPS) (angl. *EU Emissions Trading System (EU ETS)*) direktyvą, į ES ATLPS įtrauktas jūrų transporto sektorius bei užsibrėžtas naujas, didesnis tikslas – iki 2030 m. sumažinti ES išmetamą ŠESD kiekį 62 proc., palyginti su 2005 m.

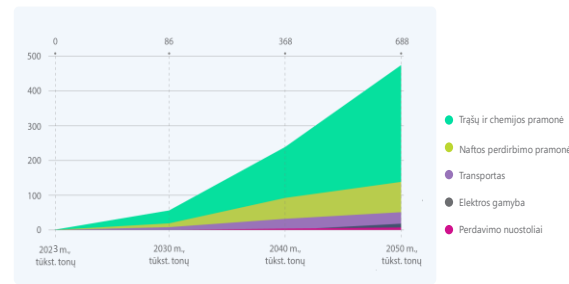
- **ES prioritetai 2021–2027 m. laikotarpiu didžiąją dalį struktūrinių fondų lėšų nukreipti į klimato kaitos programas** sukuria galimybes finansuoti klimato kaitą uosto veikloje mažinančias priemones, pvz., investuojant į žaliosios energijos gamybą, atnaujinant įmonės laivus į varomus alternatyviais degalais.



- **Atsinaujinančios energetikos vystymas**

Jūrinio vėjo energetika. Europos ir Lietuvos politiniame lygmenyje skiriant vis daugiau dėmesio atsinaujinančios energetikos skatinimui, energetinės nepriklausomybės stiprinimui ir ruošiantis Baltijos jūroje statyti vėjo jėgainių parką, Klaipėdos uostui sukuriamos naujos galimybės veiklos diversifikavimui Klaipėdos uoste pritaikant infrastruktūrą vėjo jėgainių komponentų transportavimui, sandėliavimui ir (ar) gamybai, taip uostui turint potencialo tapti svarbia ne tik Lietuvos vystomam projektui reikalingų išteklių platforma, bet ir regioniniu jūrinio vėjo jėgainių komponentų paskirstymo centru, aptarnaujat kitų valstybių vėjo jėgainių parkus.

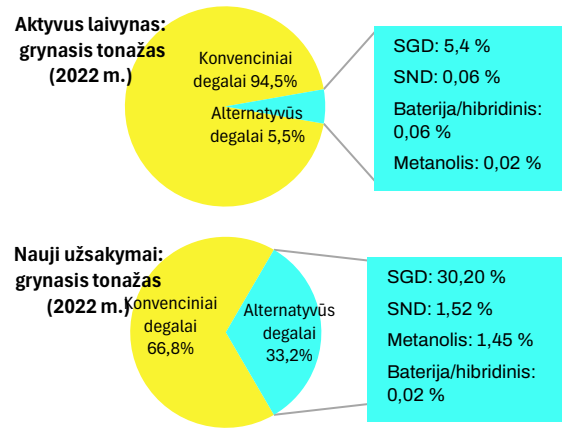
Vandenilis ir jo išvestiniai produktai. Prognozuojamas žaliojo vandenilio, jo nešiklių bei vandenilio išvestinių produktų (metanolio, amoniako ir kt.) gamybos ir paklausos augimas tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje sukuria galimybes vandenilio gamybai bei vandenilio ir jo produktų krovai Klaipėdos uoste.



Žaliojo vandenilio poreikis pagrindiniuose sektoriuose (Vandenilio plėtros Lietuvoje 2024–2050 m. gairės)

- **Ilgalaikis naftos ir naftos produktų paklausos mažėjimas**, visų pirma, sąlygotas atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimo skatinimo politikos, daro įtaką Klaipėdos uoste apdorojamų naftos produktų krovos apimčiai ir investicijų į šią uosto infrastruktūrą tvarumui ilgalaikėje perspektyvoje.

- **Alternatyvių degalų naudojimas laivyboje**
Pasaulinės pastangos ir aktyvi ES politika klimato kaitos srityje (pvz., „Fit for 55“ paketo nuostatų, „FuelEU Maritime“ iniciatyvos) skatina atsinaujinančiųjų energijos išteklių ir mažo anglies dioksido kiekio degalų naudojimą laivyboje, atitinkamai skatinant ar įpareigojant uostus užtikrinti elektros tiekimą laivams nuo kranto, aprūpinti laivus degalais iš atsinaujinančių energijos šaltinių.
Kartu tai kuria naujas galimybes uostui, kadangi ES reikalavimai taikomi vienodi visiems ES uostams, todėl uostai, kurie pirmieji prisitaikys ir įdiegs atitinkamas priemones, turės galimybę užsitikrinti konkurencinį pranašumą.



Šaltinis: sudaryta remiantis UNCTAD duomenimis

- Dėl ES ir tarptautiniu mastu keliamų tikslų ir reikalavimų klimato kaitos srityje laivybos rinkos dalyviai siekia gauti nuolaidas uosto rinkliavoms dėl alternatyvių degalų naudojimo laivuose, o tai gali neigiamai paveikti Uosto direkcijos pajamas, bet neturėti įtakos krovos augimui.

- ES politika, orientuota į **Baltijos jūros vandens kokybės apsaugą**, teisės aktais reglamentuoja priemones, susijusias su laivuose susidariusių atliekų tvarkymu, kurias turi įgyvendinti verslo subjektai (laivų savininkai). Tai tiesiogiai veikia Baltijos jūroje laivybą vykdantį verslą ir blogina konkurencinę aplinką, palyginti su regionais, kuriems šie reikalavimai netaikomi. Kita vertus, tai įgalina plėtoti aplinkai draugiškas technologijas, trumpiausiais terminais priimti laive susidariusias atliekas, o tai Klaipėdos uostui sukuria naujas potencialias galimybes.

- Klaipėdos **uosto geografinė vieta yra šalia saugomų teritorijų** (Kuršių nerijos nacionalinis parkas, „Natura 2000“), todėl aplinkosauginiai veiksniai riboja plėtros galimybes bei indukuoja papildomas investicijas ir sąnaudas neigiamų uosto veiklos padarinių prevencijai ir likvidavimui bei reikšmingai ilgina ir brangina projektų įgyvendinimo laiką.

- **Uosto veikla, vykdoma greta gyvenamųjų teritorijų**, sąlygoja konfliktus su bendruomenėmis dėl taršos; Uosto direkcija teisiškai ir pagal verslo modelį neturi įrankių valdyti / taikyti sankcijų teršėjams.

Technologiniai veiksniai

- Dėl masto ekonomijos **didėjantys laivų parametrai** sąlygoja didelės vertės investicijas į uosto infrastruktūrą, kad uostas būtų pasirengęs priimti ir aptarnauti didesnės grimzlės ir talpos laivus.

- Išaugusi **kibernetinių atakų grėsmė** sąlygoja didesnes įmonių investicijas į informacinių sistemų apsaugos užtikrinimo priemones.

- **Skaitmenizavimas bei technologijų plėtra** sukuria prielaidas ir galimybes tobulinti Klaipėdos uosto veiklos procesus, skaitmenizuojant rutinines funkcijas, diegiant technologinius sprendimus, didinančius uosto saugumą, leidžiančius optimizuoti uosto veiklą, užtikrinant spartesnį apsikeitimą informacija tarp suinteresuotų šalių (Europos vieno langelio principas) ir taip didinant uosto pralaidumą.

- Vystomi bekontakčio laivų vedimo į uostą sprendimai gali padaryti teigiamą įtaką **uosto pralaidumo didinimui** bei uosto sąnaudų mažinimui.

Specializuoti terminalai įvairioms krovinių rūšims krauti, modernios suprastruktūros bei šiuolaikiškų krovinių priėmimo technologijų vystymas stiprina Klaipėdos uosto, kaip regiono lyderio, pozicijas.

Konkurencinė aplinka

Pagrindiniai Klaipėdos uosto konkurentai yra geografiškai artimiausi uostai. Uostų konkurencijai didelę įtaką turi sausumos transporto jungtys, ypač geležinkelis, dėl to didesnė konkurencija vyksta tarp uostų, sujungtų to paties standarto geležinkelio vėže.

Artima konkurencija – Baltijos šalių uostai

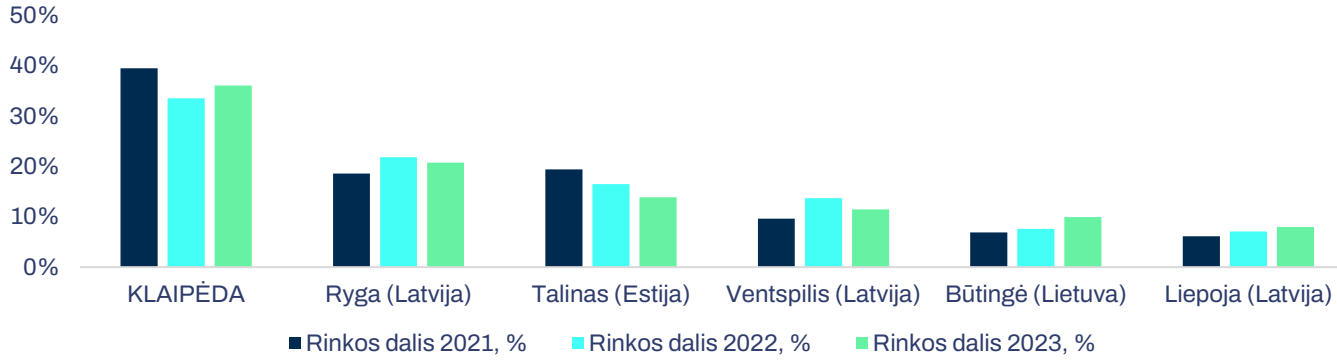
Latvijos Rygos, Ventspilio ir Liepojos uostai, taip pat Estijos jungtinis Talino uostas – pagrindiniai Klaipėdos uosto konkurentai. 2023 m. bendra Baltijos šalių uostų krova sudarė 90,7 mln. tonų ir buvo 16,0 proc. arba 17,2 mln. tonų mažesnė nei 2022 m. Per Klaipėdos uostą 2023 m. buvo perkrauta 32,7 mln. tonų, t. y. 36 proc. viso Baltijos šalių uostuose perkrauto krovinių srauto. 2023 m. visuose Baltijos šalių uostuose krova krito, išskyrus Būtingės terminalą. Didžiausias tai lemiantis faktorius – tranzitas iš kaimyninių šalių, daugiausia Rusijos ir Baltarusijos.

Vertinant krovos pokytį nuo 2021 iki 2023 m., kai įsigaliojo plataus masto sankcijos, Klaipėdos uostas tarp artimųjų konkurentų neteko didžiausios krovinių dalies – 12,9 mln. tonų arba beveik tiek pat, kiek sudaro visa jungtinio Talino uosto krova. Nepaisant to, Klaipėda išlieka didžiausias Baltijos šalių uostas su 36 proc. rinkos dalimi. Prognozuojama, kad 2024 m. Klaipėdos rinkos dalis turėtų dar išaugti, nes Klaipėdos uoste tikėtinas greitesnis krovos atsigavimas, nei Latvijos ir Estijos uostuose. Pastarieji buvo labiau priklausomi nuo Rusijos tranzitinių krovinių srautų, kuriems sankcijos įsigaliojo palaipsniui, dėl to krovos kritimas išsitęsė per ilgesnį laikotarpį.

Baltijos šalių uostų krova ir užimama rinkos dalis 2021–2023 m.

Uostas	Krova, mln. t									Pagrindiniai kroviniai
	2021	Rinkos dalis 2021, %	Pokytis 2021 / 2020 m.	2022	Rinkos dalis 2022, %	Pokytis 2022 / 2021 m.	2023	Rinkos dalis 2023, %	Pokytis 2023 / 2022 m.	
IŠ VISO:	**115,6**		***–3,8 %***	**107,9**		***–6,7 %***	**90,7**		***–16,0 %***	
KLAIPĖDA	45,6	***39,5 %***	***–4,5 %***	36,1	***33,5 %***	***–20,8 %***	32,7	***36,0 %***	***–9,5 %***	Konteinerizuoti kroviniai, ro-ro, naftos produktai, grūdai, SGD
Ryga (Latvija)	21,5	18,6 %	***–9,2 %***	23,5	21,8 %	***9,4 %***	18,8	20,7 %	***–20,1 %***	Mediena, konteinerizuoti kroviniai, grūdai, naftos produktai
Talinas (Estija)	22,4	19,4 %	***5,0 %***	17,8	16,5 %	***–20,7 %***	12,6	13,9 %	***–29,1 %***	Naftos produktai, ro-ro kroviniai
Ventspilis (Latvija)	11,1	9,6 %	***–14,1 %***	14,7	13,7 %	***33,1 %***	10,4	11,5 %	***–29,3 %***	Naftos produktai, ro-ro kroviniai, mediena
Būtingė (Lietuva)	8,0	6,9 %	***1,8 %***	8,2	7,6 %	***2,6 %***	9,0	9,9 %	***9,8 %***	Žalia nafta
Liepoja (Latvija)	7,1	6,1 %	***6,9 %***	7,6	7,0 %	***7,8 %***	7,2	8,0 %	***–4,9 %***	Grūdai, ro-ro kroviniai, mediena

Baltijos šalių uostų užimama rinkos dalis 2021–2023 m.



Atliekant Baltijos šalių uostų analizę, itin svarbus faktorius yra vienodų krovinių rūšių palyginimas. Vienas iš pagrindinių Klaipėdos uosto pranašumų, palyginti su kitais uostais, yra krovinių diversifikacija. Baltijos šalių uostuose kraunama 18 pagrindinių krovinių. Klaipėdos uoste (iš jų) – 17.

Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad diversifikacija yra ilgalaikis procesas ir jame labai daug kintamųjų. Svarbus ne tik kiekybinis parametras (t. y. tonos), bet ir finansinis aspektas, t. y. kiek viena krovinio tona generuoja pajamų.

2023 m. Klaipėdos uoste krautos 6 pagrindinės krovinių rūšys sudarė 82 proc. bendros viso uosto krovos. Didžiausias pokytis krovinių struktūroje nuo 2021 m. – trąšų kritimas iš 1 pozicijos į 6 ir spartus konteinerizuotų krovinių augimas bei įsitvirtinimas kaip didžiausios krovinių rūšies Klaipėdos uoste.

Pagrindiniai Klaipėdos uosto kroviniai 2021–2023 m, tūkst. t

	Krovinio rūšis	**Apimtis, tūkst. t**			**Pokytis, proc. 2023 m. *vs* 2022 m.**	**Skirtumas, tūkst. t. 2023 m. *vs* 2022 m.**
		2021	2022	**2023**		
1	Kroviniai konteineriuose	7 971	10 463	**9 172**	**–12 %**	**–1 291**
2	Ro-ro	6 752	5 580	**5 249**	**–6 %**	**–331**
3	Naftos produktai	4 375	4 817	**4 415**	**–8 %**	**–402**
4	Grūdai	3 339	3 184	**4 149**	**30 %**	**966**
5	SGD	1 136	2 182	**2 347**	**8 %**	**165**
6	Trąšos	14 751	3 426	**1 560**	**–54 %**	**–1 865**
7	Kiti	7 299	6 465	**5 796**	**–10 %**	**–669**
Iš viso		45 624	36 117	**32 688**	**–9 %**	**–3 429**

Tolima konkurencija – Baltijos jūros ir didieji Šiaurės jūros uostai

Nuo 2022 m. dėl Rusijos invazijos Ukrainoje ir į tai atsakančių Vakarų pasaulio įvestų sankcijų Klaipėdos uostas iš esmės nutraukė prekybinius ryšius su Rusija. Įgyvendinant plataus masto sankcijas, tranzitinis krovinių srautas sumažėjo iki minimumo ir dėl to konkurencija su Rusijos uostais nebevyksta.

Nors uostų konkurencija iš esmės yra nulemta žemyninių jungčių ir geografijos (t. y. kiek galutinis krovinio gavėjas ar siuntėjas yra nutolęs nuo uosto ir kiek paprasta krovinį pristatyti į uostą ar iš jo), dėl tam tikrų krovinių konkurencija gali vykti ir su geografiškai toliau esančiais uostais. Konteinerių paskirstymo

veikloje Klaipėdos uostas konkuruoja ne tik su gretimais Lenkijos Gdankso ir Gdynės uostais, bet ir su didžiaisiais Europos konteinerių paskirstymo centrais – Roterdamo, Antverpeno, Hamburgo uostais. Laivybos linijos gali ir vykdo konteinerių paskirstymo Baltijos jūros regionui veiklą tiesiai iš šių uostų. Klaipėdos, Gdansko, Gdynės uostai konkuruoja dėl okeaninių linijų pritraukimo į Baltijos jūros gilumą. Nepaisant sąlyginai nedidelės vidaus vartojimo rinkos, Klaipėdos uostas demonstruoja puikius konteinerių krovos rezultatus – Klaipėdoje perkraunama šiek tiek daugiau nei 1 mln. TEU konteinerių, o visi Lenkijos uostai perkrauna apie 3 mln. TEU, nors Lenkijos ekonomika yra beveik 10 kartų didesnė už Lietuvos. Vis dėlto ateityje konkurencija dėl konteinerių srautų didės dėl planuojamų didelio masto Lenkijos investicijų į visų trijų pagrindinių Lenkijos uostų konteinerių krovos infrastruktūrą.

Konteinerių apyvarta 2021–2023, TEU

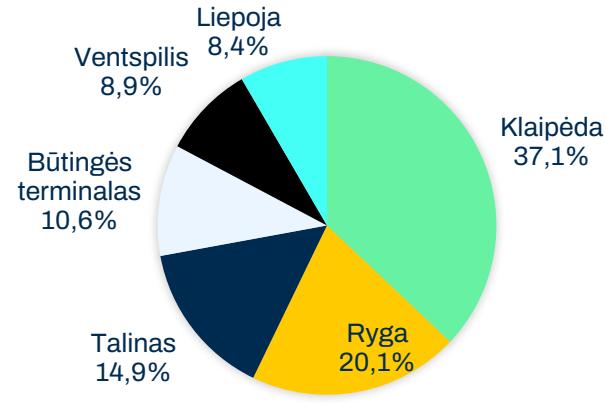
	Uostas	2021	2022	2023	Pokytis 2023 / 2022, proc.	Skirtumas 2023 / 2022, TEU
	Iš viso	**51 150 684**	**49 933 943**	**46 873 045**	**–6,1 %**	**–3 060 898**
1	Roterdamas (Nyderlandai)	15 300 000	14 455 000	13 447 000	**–7,0 %**	**–1 008 000**
2	Antverpenas–Briugė (Belgija)	12 020 000	13 484 122	12 514 564	**–7,2 %**	**–969 558**
3	Hamburgas (Vokietija)	8 708 426	8 261 977	7 679 367	**–7,1 %**	**–582 610**
4	Bremenas–Bremerhavenas (Vokietija)	5 018 899	4 572 866	4 180 919	**–8,6 %**	**–391 947**
5	Gdanskas (Lenkija)	2 117 829	2 072 122	2 050 287	**–1,1 %**	**–21 835**
6	**Klaipėda**	**666 775**	**1 047 941**	**1 050 804**	**0,3 %**	**2 864**
7	Sankt Peterburgas (Rusija)	2 042 358	925 196	1 046 488	**13,1 %**	**121 292**
8	Geteborgas (Švedija)	827 991	884 900	914 000	**3,3 %**	**29 100**
9	Gdynė (Lenkija)	985 950	914 448	873 892	**–4,4 %**	**–40 556**
10	Orhusas (Danija)	718 000	756 757	673 781	**–11,0 %**	**–82 976**
11	HaminaKotka (Suomija)	593 550	629 332	617 181	**–1,9 %**	**–12 151**
12	Ryga (Latvija)	415 644	460 689	465 391	**1,0 %**	**4 702**
13	Helsinkis (Suomija)	466 658	491 793	451 760	**–8,1 %**	**–40 033**
14	Helsingborgas (Švedija)	273 000	267 910	235 017	**–12,3 %**	**–32 893**
15	Talinas (Estija)	226 689	267 752	221 405	**–17,3 %**	**–46 347**
16	Rauma (Suomija)	206 763	208 856	209 875	**0,5 %**	**1 019**
17	Kaliningradas (Rusija)	437 190	126 930	169 335	**33,4 %**	**42 405**
18	Ščecinas–Svinouiscis Lenkija)	82 140	75 381	67 592	**–10,3 %**	**–7 789**
19	Liepoja (Latvija)	13 230	11 521	3 607	**–68,7 %**	**–7 914**
20	Ventspilis (Latvija)	294	356	433	**21,6 %**	**77**
21	Ust Luga (Rusija)	29 298	18 094	347	**–98,1 %**	**–17 747**

Klaipėdos uosto rezultatai 2024 m. I pusmetį

Per 2024 m. I pusm., palyginti su praėjusių metų tuo pačiu laikotarpiu, bendras krovinių srautas **Baltijos šalių uostuose** smuktelėjo 4,8 proc. arba 2,2 mln. tonų. Rygos uoste fiksuotas kritimas dėl anglių ir statybinių medžiagų krovos (atitinkamai –1,2 mln. t ir –0,2 mln. t).Taline krova mažėjo neženkliai,

daugiausia dėl skystų krovinių apyvartos sumažėjimo. Ventspilyje didžiausi netekimai dėl naftos produktų, ro-ro krovinių ir anglies (atitinkamai –0,9 mln. t, –0,3 mln. t ir 0,3 mln. t). Liepojoje situacija stabilizavosi.

Pagrindiniai Baltijos šalių uostų kroviniai, dėl kurių konkuruojama, yra kroviniai konteineriuose, naftos produktai, ro-ro kroviniai, žemės ūkio produkcija, trąšos (nevertinant šiuo metu esančios geopolitinės situacijos), statybinės medžiagos ir mediena.



*Baltijos šalių uostų krova 2023 m. ir 2024 m. I pusm.**

Uostas	Apimtis, tūkst. t		2024 / 2023 pokytis		Rinkos dalis	
	2023 01–06	2024 01–06	+ / –	%	2023 01–06	2024 01–06
Klaipėda	16 286	16 363	77	0,5 %	35,1 %	37,1 %
Ryga	9 638	8 884	–753	–7,8 %	20,8 %	20,1 %
Talinas	6 614	6 596	–18	–0,3 %	14,3 %	14,9 %
Būtingės terminalas	4 529	4 697	168	3,7 %	9,8 %	10,6 %
Ventspilis	5 730	3 913	–1 817	–31,7 %	12,3 %	8,9 %
Liepoja	3 608	3 703	95	2,6 %	7,8 %	8,4 %
Iš viso:	**46 404**	**44 156**	**–2 249**	**–4,8 %**	**100 %**	**100 %**

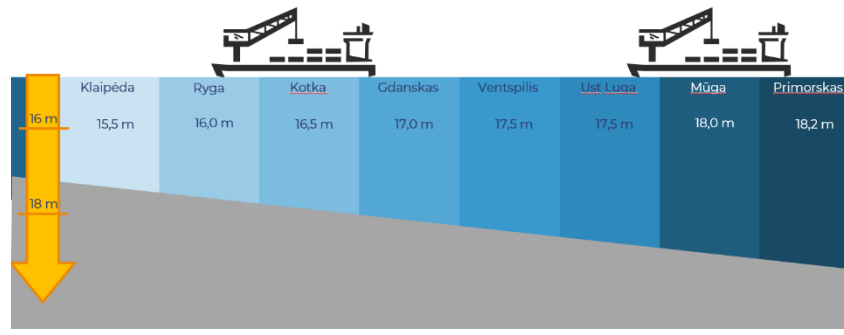
**Analizuojamas 2024 m. I pusm. todėl, kad Talino uosto statistika teikiama tik ketvirčiais.*

Konkurencija ateityje – infrastruktūros plėtra

Vienas svarbiausių uostų konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių – uosto infrastruktūra ir jos pritaikymas prie kintančių tendencijų rinkoje. Pasaulinės laivybos tendencijos rodo, kad dėl masto ekonomijos laivų parametrai kasmet didėja, todėl uostai turi kiek įmanoma greičiau prisitaikyti prie šių pokyčių, pritaikydami uosto infrastruktūrą naujiems laivų parametrams. Taip pat ir Klaipėdos uostas, norėdamas išlikti konkurencingas, privalo užtikrinti pakankamą uosto akvatorijos gylį didžiatonažiams laivams priimti.

Nors Klaipėdos uostas yra vienintelis iš Baltijos šalių uostų, kurio įplaukos kanalas neužšąla šaltuoju metu laikotarpiu, abu – Rygos ir Talino – uostai turi reikiamą įrangą (ledlaužius), kurią naudojant uosto darbas yra užtikrinamas net ir šaltuoju metų laikotarpiu, todėl šiuo aspektu Klaipėdos uostas praktiškai neišsiskiria. Talino uostas yra įsikūręs jūros teritorijoje, o Rygos uostas ir Klaipėdos uostas – įlankose. Talino uosto kanalo gylis siekia net iki 18 m, Rygos – 16,0 m, o Klaipėdos – 15,5 m. Laivybos kanalo gylio atžvilgiu šiuo metu Talino ir Rygos uostai efektyvesni, kadangi krovinių gabenimas didesniais, pilnai pakrautais laivais laivybos kompanijoms yra ekonomiškai naudingesnis.

Baltijos jūros rytinės pakrantės uostų maksimalūs gyliai



Trūkstant teritorijų uostų plėtrai, uostai plečiasi išorėje, naujas teritorijas formuoja jūroje, kur dažniausiai yra pakankamas natūralus gylis. Be to, nuo gyvenamųjų teritorijų nutolusi uosto plėtra leidžia išvengti konfliktų su gyventojais.

Artimiausių konkurentų plėtros planuose numatyta tiek teritorinė plėtra, tiek uostų infrastruktūros kokybės gerinimas bei jos diversifikacija.

Latvijos Rygos uoste numatyta vystyti 504,5 ha laisvų teritorijų (dešiniajame Dauguvos krante – Kundziņsaloje ir Mangaļsaloje, taip pat kairiajame Dauguvos krante – Spilvėje ir Krievu saloje), Ventspilio uoste – daugiau 500 ha teritorija. Estijos Paldiskio (Talino) uoste krovos veiklai plėtojama 34 ha sklypas.

Lenkijoje pradėtas vystyti Gdansko centrinis uostas – tai baseino ir molų, esančių giliavandenėje uosto dalyje, statybinių konstrukcijų projektas, kurio plotas – 410 ha. Šis projektas apima kelių terminalų statybą: konteinerių, ro-ro, chemijos, SGD, grūdų, keleivių ir kruizinių laivų terminalus. Galutinė centrinio uosto konfigūracija priklausys nuo investuotojų, t. y. operatorių poreikių. Gdanskas papildomai plečia konteinerių terminalo pajėgumus (su pajėgumu iki 4,5 mln. TEU). Gdynėje patvirtinti planai išvystyti išorinį uostą (pajėgumas sieks ne mažiau kaip 2,5 mln. TEU arba apie 25 mln. tonų krovinių).

Atsižvelgiant į Baltijos jūroje numatomos statyti jūrinių vėjo elektrinių parkus, daugelis Baltijos šalių uostų planuoja arba jau stato uosto infrastruktūrą parkų statybai arba jiems aptarnauti eksploatacijos laikotarpiu: Ventspilio, Liepojos uostuose numatyta vystyti jūrinio vėjo parko aptarnavimo ir priežiūros bazes plėtojant naujas teritorijas. Estijos Paldiskio ir Lenkijos Svinouisčio uostuose numatomi terminalai parkų statybos periodu.

Alternatyvų degalų plėtros srityje Rygos uoste numatoma kurti pajėgumus SGD, H2 sandėliuoti, Ventspilio uoste – H2 ir metanolio gamybos, Liepojos uoste – H2, Gdansko uoste planuojamas SGD laivas-saugykla, Hamburgo uoste sukurtas vandenilio bandymo laukas konteinerių terminale „Tollerort“ (tyrinėsiantis patikimumą tiekiant į sunkiasvores krovinines transporto priemones eksploatacijos metu).

Laivų statybos ir remonto sektoriuje konkurencija rinkoje didelė ir ši tendencija globali. Europa nebestato krovininių laivų. Tik 8 proc. laivų statomi Europos statyklose. Europos įmonės stato pramoginius, kruizinius, specialios paskirties laivus, gilinimo darbus galinčius atlikti laivus ir pan., bet krovininių laivų statybos rinka yra susikoncentravusi Pietryčių Azijoje. Net ir dėl mažos vertės užsakymo aktyviai kovoja ir Kinijos bei Turkijos laivų statyklos. Pietryčių Azijoje laivų statybos kaštai iki 40 proc.

mažesni. Be to, Pietų Korėjoje, Kinijoje laivų statyba yra paskelbta strategiškai svarbiu sektoriumi, subsidijuojama, veikia įvairūs kompensaciniai mechanizmai, todėl Europos konkuravimas su šiais regionais praktiškai neįmanomas.

Baltijos jūros regiono šalys, tokios kaip Švedija, Suomija ir Lietuva, stengiasi prisidėti prie tarptautinių klimato tikslų įgyvendinimo. Todėl 2025–2028 m. laikotarpiu bus itin svarbu statyti laivus, kurie atitiktų griežtus taršos mažinimo reikalavimus. Bus plečiamas hibridinių, elektrinių ir mažai emisijų generuojančių laivų statymas. Laivų statybos ir remonto įmonės daugiausia dėmesio skirs laivų, turinčių pažangias emisijos valdymo sistemas (pvz., valymo įrenginius ir kuro taupymo sprendimus), gamybai ir atnaujinimui.

Baltijos jūros regionas turi galimybę tapti autonominių arba pusiau autonominių laivų kūrimo ir bandymo baze. Šiame regione tikėtina investicijų banga į technologijas, kurios leis statyti laivus, galinčius savarankiškai naviguoti. Šiuo metu inicijuojama ambicinga strategija, siekianti, kad iki 2035 m. Europos laivų statyklos pastatytų 10 000 išmanių laivų[1]. Ją inicijuoja Europos Sąjunga kartu su Europos laivų statybos pramonės asociacijomis, tokiomis kaip „SEA Europe“ (angl. *Shipyards' and Maritime Equipment Association of Europe*). Ši iniciatyva yra dalis didesnių Europos Sąjungos pastangų skatinti tvarią ekonomiką ir inovacijas, siekiant pereiti prie ekologiškesnės ir efektyvesnės laivybos.

Prognozuojamos Klaipėdos uosto krovos tendencijos

2023 m. Klaipėdos uoste perkrauta 32,7 mln. tonų. Prognozuojama, kad 2024 m. Klaipėdos uosto krovos apyvarta sieks 33,5 mln. tonų. Lietuvai atsisakius rusiškų bei baltarusiškų krovinių tranzito, Klaipėdos uosto krovinių srauto dydis priklauso nuo Lietuvos prekybos apimčių su užsienio partneriais ir importuojamų prekių vartojimo Lietuvoje. 2024 m. stebimi didėjantys ro-ro krovinių srautai, kurie auga visomis 3 kryptimis, ypač Švedijos, kurioje po 2022–2023 m. nuosmukio atsigauna nekilnojamojo turto ir kitos ekonomikos sritys.

Didžiausią potencialą krovinių srautui augti turi konteinerinė laivyba, kuri iki 2028 m. augs apie 20 proc., vėliau srautai priklausys nuo pietinės uosto dalies išvystymo bei investuotojo, kuris paskatintų naujų krovinių srautų pritraukimą, atėjimo.

Lietuvos grūdų eksportui prognozuojama teigiama įtaka, susijusi su nauja logistikos infrastruktūra[2], pavyzdžiui, naudojant Nemuno upę kaip alternatyvų transporto kelią grūdams gabenti į uostą, o tai gali papildomai didinti eksporto apimtis[3]. Iki 2028 m. planuojamas nuosaikus vidaus vandens keliais plukdomų krovinių ~3 proc. augimas.

Naftos laivybos pramonę 2025–2028 m. veiks keli svarbūs veiksniai, kurie daro poveikį tiek paklausai, tiek pasiūlai, taip pat reguliavimo aplinkai:

- dekarbonizacijos iniciatyvos ir tvarumo reikalavimai.[4] Didėjančios tarptautinės pastangos mažinti CO2 emisijas darys didelę įtaką naftos laivybos pramonei. Tarptautinė jūrų organizacija (IMO) nustatė tikslą iki 2050 m. sumažinti laivybos sektoriaus šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas bent 50 proc., palyginti su 2008 m. lygmeniu. Iki 2025–2028 m. laukiama griežtesnių taisyklių dėl kuro efektyvumo ir alternatyvių degalų naudojimo. Daugiau laivų bus statomi arba pertvarkomi, kad jie galėtų naudoti dvigubą kurą, pavyzdžiui, suskystintas gamtines dujas (SGD) ir metanolį[5].

---

[1] https://www.seaeurope.eu/images/SEA_Europe_Press_Release_European_Maritime_Industrial_Strategy1.pdf
[2]https://www.vz.lt/transportas-logistika/2024/09/19/laivyba-atveria-naujus-horizontus-nuo-vilniaus-iki-nidos--lietuvos-vidaus-vandens-keliai-ples-vilnieciu-galimybes
[3] https://agrobitenews.com/lithuania/important/grain-reaches-the-port-of-klaipeda-on-the-nemunas-for-the-first-time
[4] https://gcaptain.com/maersk-advances-fleet-renewal-with-massive-dual-fuel-vessel-orders/
[5] https://mykn.kuehne-nagel.com/news/article/alternative-fuel-vessels-made-up-nearly-half-04-Jan-2024

- Naftos paklausa ir geopolitinė situacija[6]. Paklausa pasaulio naftos rinkoje priklauso nuo daugelio veiksnių, įskaitant ekonomikos augimą, technologinius pokyčius ir geopolitinę situaciją. Geopolitinės įtampos, ypač santykiai su naftą gaminančiomis šalimis, gali turėti didelės įtakos tiekimo grandinėms ir naftos transportavimui jūra. Be to, pokyčiai pasaulinėje energetikos rinkoje, pvz., perėjimas prie atsinaujinančios energetikos, tikėtina, mažins naftos paklausą.
- Naftos transportavimo apimtys ir rinkos pokyčiai. Naftos gavybos ir transportavimo apimtys gali keistis dėl pasaulinių ekonomikos svyravimų, taip pat naujų energijos šaltinių plėtros. Nepaisant to, kad naftos paklausa gali mažėti ilgalaikėje perspektyvoje dėl perėjimo prie žaliųjų energijos šaltinių, iki 2028 m. naftos transportavimo apimtys greičiausiai išliks reikšmingos, ypač dėl paklausos Azijos šalyse ir augančios pasaulinės ekonomikos.

Klaipėdos uoste didžiausią įtaką naftos produktų krovai turi AB „Orlen Lietuva“ gamybos apimtys ir pardavimų geografija. 2024 m. įmonės teigimu naftos produktų apyvartos pokyčiui įtaką darė prastesnė makroekonominė situacija ir kritusios pasaulinės naftos ir naftos produktų kainos. AB „Orlen Lietuva“, valdanti vienintelę naftos perdirbimo gamyklą Baltijos šalyse, planuoja didinti gamybos pajėgumus ir pelningumą iki 2025–2028 m. Šiuo metu vykdoma didelė modernizacijos programa, kurios pagrindinis akcentas – giluminio perdirbimo įrenginio (angl. *hydrocracking*[7]) diegimas Mažeikių naftos perdirbimo gamykloje. Šis įrenginys, planuojamas užbaigti iki 2025 m., leis padidinti aukštos pridėtinės vertės produktų gamybą ir sumažinti gamyklos priklausomybę nuo kintančių naftos kainų. Be to, AB „Orlen Lietuva“ žada investuoti į ekologiškesnius energijos šaltinius, įskaitant atsinaujinančią energiją, tokią kaip vėjo ir saulės energetika, taip pat žaliojo vandenilio gamybą. Šie žingsniai atitinka bendrą „Orlen“ grupės strategiją mažinti anglies dioksido emisijas ir užtikrinti ilgalaikį įmonės tvarumą.

Dėl įvairių tarptautinių iniciatyvų klimato kaitai stabdyti bei prisitaikyti uoste pradedami krauti ir didėja naujų krovinių kiekiai, vystomi nauji jų krovos pajėgumų projektai:

- suskystintos gamtinės dujos;
- biokuro rūšys,
- kuro biopriedai;
- vandenilis;
- perspektyvoje: CO2, metanolis.

[6] https://unctad.org/news/decarbonizing-maritime-transport-estimating-fleet-renewal-trends-based-ship-scrapping-patterns
[7] https://ceenergynews.com/oil-gas/orlens-hydrocracking-installation-in-lithuania-marks-progress/

4. SSGG ANALIZĖ

Apibendrinus išorės ir vidinių veiksnių analizę, parengta **SSGG analizė**, kuri padės įmonei identifikuoti veiklos efektyvumo didinimo sritis ir veiklos plėtros galimybes.

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
• Gera Klaipėdos uosto geografinė padėtis, hidrometeorologinės sąlygos, kokybiškos uosto paslaugos ir jau sukurta infrastruktūra. • Klaipėdos uosto infrastruktūros ir suprastruktūros kompleksas pritaikytas įvairių rūšių kroviniams: • diversifikuota didelio masto vienarūšio krovinio praradimo rizika; • diversifikuota veiklos pokyčio dėl prarasto krovinio į naują krovinio rūšį, didelės apimties papildomų investicijų į infrastruktūrą rizika. • Išvystytas automobilių bei geležinkelio kelių tinklas, galimybės plėtoti įvairiarūšius (intermodalinius) pervežimus. • Sinergiškai ir pagal klientų poreikius bei įsipareigojimus (uosto klientų paraiškas) vykdomos infrastruktūros ir suprastruktūros investicijos leidžia: • sukurti reikiamą infrastruktūrą aktualiems rinkos poreikiams ir pasiekti tvarius investicijų grąžos rodiklius per trumpiausią laikotarpį; • valdyti perinvestavimo riziką. • Didžioji dalis visų per Klaipėdos uostą pervežamų krovinių sudaro lietuviškos kilmės kroviniai – diversifikuotos krovinio kilmės rizikos. • Tvarūs esami ilgamečiai klientai generuoja nuolatinį krovinių srautą ir kuria prielaidas krovinio mastui augti: • ro-ro krovinių laivybos linijos; • krovinių konteineriuose laivybos linijos bei laivybos linijų savininkų terminalai Klaipėdos uoste. • Skaitmenizuotos uosto veiklos ir krovinių judėjimo administravimo sistemos užtikrina spartų krovinių apdorojimą, kelionės laiko taupymą, sklandų informacijos apsikeitimą tarp visų uosto veikloje dalyvaujančių suinteresuotų šalių ir nenutrūkstamą uosto veiklą ekstremalių situacijų metu. • Skolinimosi iš tarptautinių finansinių institucijų galimybės, pelninga įmonės veikla ir gera reputacija užtikrina investicinių projektų finansavimą laiku bei geriausiomis sąlygomis rinkoje. • Sukurtas teisinis / ekonominis reguliavimas plėtoti jūrinės inžinerinės pramonės (laivų remontas, statyba, jūrinio vėjo elektrinių gamyba) poreikius tenkinančią uosto infrastruktūrą. • Sukurtas teisinis reguliavimas bei suformuota geroji	• Nepakankamas uosto akvatorijos gylis (nėra galimybės pilnai pakrauti „Baltmax“ laivų, pasaulio laivynui vis didinant laivų parametrus)[8], tai neleidžia visavertiškai konkuruoti su kitais uostais (Lenkijos, Estijos, Latvijos jūrų uostais) ir maksimaliai plėtoti krovinių, gabenamų konteineriuose, paskirstymo veiklą. Problemos sprendimo priemonės numatytos investicijų dalyje (uosto gilinimo projektai). • Pietinio aplinkkelio poreikis perkeliant į uostą ir iš jo vežamus krovinius iš miesto centro. • Uosto teritorijoje esantis botaninis draustinis (Smeltės pusiasalyje), kurio statuso panaikinti negalima pagal galiojančius teisės aktus, riboja uosto veiklą ir neleidžia efektyviai išnaudoti uosto infrastruktūros. • Su uostu besiribojanti „Natura 2000“ teritorija (Kuršių nerija) sąlygoja didelės vertės neatsiperkančias ir valstybės nekompensuojamas investicijas į šios teritorijos apsaugos ir poveikio mažinimo teritorijai kompensacines priemones (Kuršių nerijos krantosaugos sienutė, siekiant išgilinti uosto akvatoriją). Tokios papildomos investicijos mažina Klaipėdos uosto konkurencingumą kitų uostų atžvilgiu. Problema iš dalies sprendžiama ieškant finansavimo ES lygmeniu administruojamuose fonduose (CEF) ir atidedant statybos darbus, kol bus gautos dotacijų lėšos arba pritraukti kiti išoriniai finansavimo šaltiniai (pietinės plėtros klientas); detaliai atskleista investicijų dalyje, finansavimo šaltinių skiltyje. • Įmonės pagrindinės veiklos kainodaros reguliavimas valstybės institucijų lygmeniu neleidžia operatyviai ir lanksčiai reaguoti į dinamiškus rinkos ir ekonomikos pokyčius, mažina įmonės galimybes investuoti bei pritraukti naujų klientų ar krovinių. • Uosto žemės nuomos mokesčio apskaičiavimo tvarkoje nenumatytos priemonės krovos įsipareigojimų vykdymui užtikrinti (sankcijos) sąlygoja vesti individualias derybas su uosto žemės nuomininkais dėl įsipareigojimų užtikrinimo, siekiant valdyti investicijų grąžos į uosto infrastruktūrą rizikas.

[8] Remiantis UNCTAD duomenimis, 2015–2024 m. laikotarpiu vidutinė pasaulio prekybinių laivų talpa (DWT) išaugo 12 proc.

praktika, mažinant įmonės nuostolį iš specialiųjų įpareigojimų veiklos (jūrinė inžinerinė pramonė, jūrinio vėjo jėgainių infrastruktūra, karinė infrastruktūra).

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
• Ukrainos rinka: tiek vidutiniu laikotarpiu (Ukrainos atstatymo po karo metu), tiek ilgalaikiu laikotarpiu bus galimybė sukurti tvarius prekybinius ryšius ir reikšmingai padidinti krovinių srautus iš šios rinkos ir į ją, ypač atsižvelgiant į Ukrainos vidaus vartojimo augimo potencialą. • Planuojami vystyti Klaipėdos uosto plėtros projektai (pietinės uosto dalies plėtra ir kt.) sukurs naujas galimybes didinti uosto krovos apimtį, pritraukti naujus krovinius bei vystyti kitas pridėtinę vertę kuriančias veiklas. • Įmonės pertvarkymas į akcinę bendrovę leidžia steigti patronuojamas bendroves, vystyti naujas komercines veiklas, kuriančias papildomų pajamų ir pridėtinę vertę, investuoti į kitus ūkio subjektus, gaunant iš investavimo objekto finansinę grąžą, taip užtikrinant dar didesnę grąžą akcininkui. • Baltijos jūroje vystant vėjo jėgainių parkus, Klaipėdos uostas turi galimybes: (i) tapti svarbia LT vystomam projektui reikalingų išteklių platforma; (ii) tapti regioniniu jūrinio vėjo jėgainių komponentų paskirstymo centru, aptarnaujant kitų šalių jūrinio vėjo jėgainių projektus. • Išaugęs Klaipėdos SGD terminalo, kaip šiuo metu vienintelės Baltijos regione dujų tiekimo alternatyvos atsisakant dujų iš Rusijos, išnaudojimo potencialas. • Rengiami uosto plėtros planai ir techninė dokumentacija, kad esant rinkos poreikiui ir finansinėms galimybėms plėtra būtų įgyvendinta trumpiausiais terminais. • Galimybė sukurti papildomą uosto pajėgumą pietinėje uosto dalyje sudarys prielaidas reikšmingo masto krovos apimčių, krovos paskirstymo (*transshipment*) bei jūrinės–inžinerinės pramonės veikloms augti ir pridėtinei vertei kurti. • Bendradarbiavimas su tarptautinėmis konteinerių gabenimo linijomis ir globaliai veikiančiais terminalų operatoriais sudaro prielaidas krovinių paskirstymo veiklos (*transshipment*) plėtrai. • Europos Sąjungos politika, orientuota į taršos ir emisijų mažinimą bei atsinaujinančios energetikos plėtrą, sudaro galimybes įgyvendinti su darniu vystymusi ir energetikos konversija susijusius projektus, iš dalies juos finansuojant dotacijų lėšomis. • Dėl geopolitinių aplinkybių sustiprėjęs dėmesys šalies ir regioniniam saugumui bei tam reikalinga infrastruktūra sudaro galimybes kurti mišrios paskirties (karinės ir civilinės / komercinės) uosto infrastruktūrą, iš dalies ją finansuojant iš tikslinių dotacijų. • ES politika ir tikslai tvarumo srityje kuria naujas galimybes uostams – uostas, sugebėjęs laiku prisitaikyti ir	• Dėl geopolitinių aplinkybių prarastas didelės apimties masinis krovinys ir visas tranzitinių krovinių srautas iš Rytų (netekimas sudaro daugiau kaip 30 proc.) padarė reikšmingą įtaką įmonės rezultatams: • sumažėjo pajamos, pelnas bei galimybės investuoti; • dalis uosto infrastruktūros yra nenaudojama; • dėl sąnaudų struktūros (didžioji dalis sąnaudų – pastovios įmonės sąnaudos) nėra galimybės proporcingai sumažinti sąnaudų; • trumpuoju laikotarpiu tokio masto alternatyvaus krovinio pritraukimas nėra įmanomas. • Neprognozuojama karo Ukrainoje trukmė ir baigtis, Izraelio ir Palestinos konflikto, galimos ekonomikos recesijos neigiama įtaka gali daryti poveikį keleivių ir prekių judėjimui. • Didelė uostų konkurencija dėl tos pačios rūšies krovinių srautų, naujai statomi kaimyninių šalių (ypač Lenkijos) uostai ir terminalai Baltijos jūros regione gali paveikti krovinių perskirstymą tarp uostų. • ES daugiametės finansinės programos laikotarpiu (2021–2027 m.) iš Lietuvai skirto ES paramos biudžeto Klaipėdos uostui ES parama neskiriama – tai sumažins galimybes įgyvendinti didelę ekonominę ir socialinę grąžą valstybei generuojančių, tačiau tiesiogiai finansiškai KVJUD neatsiperkančių jūrų uosto bendrojo naudojimo infrastruktūros projektų (pvz., uosto gilinimo projektų). Problema iš dalies sprendžiama ieškant finansavimo ES lygmeniu administruojamuose fonduose (CEF ir pan.); detaliai atskleista investicijų dalyje, finansavimo šaltinių skiltyje. • ES *žaliojo kurso* tikslai skatina politikus ir visuomenę vis aktyviau daryti įtaką verslui mažinti emisijas generuojančių pramonės šakų poveikį, didinti su ekologija susijusių sprendimų mastą, todėl vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu verslo turto grąža mažės, transporto, kaip ir tin taršios šakos, konversija patirs reikšmingą šio pokyčio įtaką. • Valstybės lūkesčiai Klaipėdos uostui išlaikyti aukštus ekonominius ir finansinius rezultatus, lygiagrečiai investuojant į aplinkai draugiškus (brangesnius) sprendimus, didina įtampą tarp uosto klientų ir savininkui atstovaujančių institucijų. • Reikšmingo dydžio kasmetinė pelno įmoka, reglamentuota įstatymu, sąlygoja didelės apimties skolinimosi poreikį, dėl to įmonės turto, finansuoto skolintomis lėšomis, dalis išauga – prarandama galimybė sukaupti lėšų didelės vertės projektams (pietinės uosto dalies plėtrai), o tai silpnina įmonės derybines pozicijas su potencialiu partneriu. • Neįgyvendinus uosto gilinimo projekto iki –17 m

įdiegti aplinką tausojančias priemones, gali užsitikrinti pranašumą ir konkurencingumą. • 2028–2034 m. laikotarpiu yra galimybė derėtis dėl „Military Mobility“ paramos dvigubos paskirties projektams finansuoti.	gylio, ši trūkstama infrastruktūros grandis neleis panaudoti viso Klaipėdos uosto potencialo, taip pat gali tapti „butelio kakliuku“ pietinės uosto dalies plėtros projektui.

Uosto direkcijos veiksmai, siekiant išnaudoti stiprybes ir galimybes bei mažinti silpnybes ir valdyti grėsmes, daugiausia susiję su Uosto direkcijos valdomomis priemonėmis: konkurencingumo didinimu infrastruktūros parametrų gerinimo, ypač gylio tobulinimo, ir laivybos apribojimų uoste mažinimo srityse, proaktyviu uosto plėtros planavimu, racionalaus investavimo strategija, teisės aktų keitimo inicijavimu, paslaugų kokybės gerinimu ir vidinių veiklos efektyvumo priemonių diegimu.

Didžiausias dėmesys ir finansiniai resursai yra skiriami:

- uosto infrastruktūros parametrams tobulinti, atsižvelgiant į rinkos tendencijas tiek laivų dydžio kaitos, tiek krovinių regione perskirstymo srityse bei tvarius krovos įsipareigojimus;
- infrastruktūros plėtros projektams, kurie sukurs potencialą naujiems kroviniams ar didesniems krovinių srautams atsirasti bei generuos pridėtinę vertę ir finansinę naudą ateityje, parengti;
- atsinaujinančios energetikos priemonėms bei inovacijoms, kurios padės pasiekti uosto emisijų mažinimo bei veiklos efektyvumo tikslus, įgyvendinti;
- galimybių paieškai ir papildomoms verslo šakoms įgyvendinti, veiklai diversifikuoti.

5. VALSTYBĖS LŪKESČIAI IR KLAIPĖDOS UOSTO STRATEGIJA

Klaipėdos uosto strategija ir Uosto direkcijos veiklos planai rengiami atsižvelgiant į jos savininko, t. y. Lietuvos Respublikos, jos veiklos rezultatų lūkesčius. Uosto direkcija, formuodama veiklos strategiją, atsižvelgia į šiuos pagrindinius teisės aktus:

- Lietuvos, Europos Sąjungos bei tarptautinių teisės aktų reikalavimus;
- LR Vyriausybės 2012-06-06 nutarimą Nr. 665 „Dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“ (su vėlesniais pakeitimais);
- LR Vyriausybės 2022-05-18 nutarimą Nr. 509 „Dėl Valstybės valdomų įmonių siektinų pagrindinių finansinių veiklos rodiklių 2022–2024 metų laikotarpiu patvirtinimo“ (aktuali redakcija);
- Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro raštą dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Uosto direkcijai (toliau – Lūkesčių laiškas), kuriame išdėstyti esminiai Uosto direkcijai keliami finansiniai, nefinansiniai lūkesčiai bei bendrieji lūkesčiai dėl veiklos principų. Aktualus Uosto direkcijai pateiktas Lūkesčių laiškas, kuriam pritarta LR susisiekimo ministro 2023-08-24 įsakymu Nr. 3-377. Susistemintas lūkesčių rašto turinys atvaizduojamas lentelėje:

Veiklos sritis	Savininko lūkestis
Uosto infrastruktūros modernizavimas ir plėtra	Įgyvendinti bendrojo naudojimo uosto infrastruktūros plėtros projektus, kurie sukuria galimybes uoste saugiai prižiūrėti net ir didžiausius į Baltijos jūrą įplaukiančius laivus. Ištirti potencialių teritorijų sukūrimo ar esamų panaudojimo uosto reikmėms pietinėje uosto dalyje galimybes. Užtikrinti trumpųjų nuotolių, kruizinės laivybos, laivų remonto ir statybos veiklos plėtrai reikalingos infrastruktūros vystymą**, rezervinių teritorijų panaudojimą,** stiprinti paskirstymo centrų (HUB) veiklą ir taip **užtikrinti uosto konkurencingumą,** proaktyviai kurti naują infrastruktūrą potencialiems kroviniams, minimizuojant dėl geopolitinių veiksnių kylančių rizikų galimą neigiamą poveikį. Ieškoti papildomo kapitalo pritraukimo galimybių.
Efektyvus uosto teritorijos naudojimas	Kartu su SM periodiškai vertinti uosto rinkliavų ir žemės nuomos klausimus. Kurti vertę visoje logistikos grandinėje, siekti veiklos konkurencingumo, derinti savo veiksmus su kitomis įmonėmis ir institucijomis.
Inovacijos, skaitmeninimas, darnumas	Teikti prioritetus inovatyviems technologiniams sprendimams plėtoti, prisidėti prie Lietuvos susisiekimo srities inovacijų skatinimo ir užtikrinti, kad diegiamos naujos technologijos ir modernūs darbo metodai atitiks valstybės inovacijų plėtros, skaitmeninimo ir žalumo prioritetus, pagerins tiesioginės veiklos efektyvumą, operatyvumą, bus sukuriama pridėtinė vertė bendrovei ir jos klientams. Turi prisidėti prie transporto sukeliamos aplinkos taršos mažinimo. Užtikrinti Uosto aplinkos apsaugos politikos gairių, Taršos mažinimo priemonių plano iki 2030 m. įgyvendinimą.
Dialogas su Klaipėdos miestu	Aktyviai bendradarbiauti su miesto institucijomis ir gyventojų bendruomenėmis, sprendžiant aktualius uosto veiklos, plėtros, aplinkosaugos klausimus. Skirti Klaipėdos miesto savivaldybei lėšų privažiavimo prie uosto keliams rekonstruoti ir tiesti.
Socialinė atsakomybė ir darbuotojų įsitraukimas	Vykdyti savo veiklą pagal aukščiausius skaidrumo, valdysenos, etikos ir socialinės atsakomybės standartus, taikyti modernius personalo įsitraukimo vertinimo metodus ir siekti darbuotojų įsitraukimo augimo. Palaikyti vertybėmis grįsta organizacinę kultūrą, sudaryti sąlygas profesiniam augimui. Diegti ir plėtoti darbuotojų vertybių, kompetencijų kaitos, motyvacijos ir atlygio sistemas, nuosekliai siekti, kad darbuotojams būtų mokamas jų darbą ir rinkos sąlygas atitinkantis atlygis, kurti patrauklią darbo aplinką. Stebėtojų

	taryba, valdyba ir vadovybė plėtos nuolatinį ir konstruktyvų dialogą su darbuotojų atstovais.
Klientų aptarnavimo kokybė	Užtikrinti klientams teikiamų paslaugų vertę, plėsti paslaugas, gerinti aptarnavimo kokybę, taip didindama klientų pasitenkinimą paslaugomis.
Skaidrumas ir rizikų valdymas	Įdiegti tokias atsparumo korupcijai priemones ir procesus, kurie užtikrintų, kad veikla būtų plėtojama skaidriai ir sąžiningai, o viešieji pirkimai būtų vykdomi vadovaujantis LR viešųjų pirkimų įstatymo ir kitų norminių teisės aktų nuostatomis.
Geroji valdysena	Užtikrinti geriausią praktiką atitinkantį valdymą ir siekti, kad valstybės valdomų įmonių gerojo valdymo indekso vertinimo metinėse ataskaitose bendrovė būtų vertinama ne žemesniu kaip A įvertinimu. Pasiekti specializuotus nefinansinius veiklos rodiklius.

Uosto direkcijos strateginės veiklos kryptys ir strateginiai tikslai 2035 m.

STRATEGINĖS KRYPTYS	**Lietuvos ekonomikos konkurencingumas**		**Organizacijos tobulėjimas**	
STRATEGINIAI TIKSLAI	**1 Jūrinio verslo vertės augimas**	**2 Uosto direkcijos verslo plėtra**	**3 Įgalinanti organizacija**	**4 Tvarumo iniciatyvų skatinimas**
STRATEGINIAI UŽDAVINIAI	1. Konkurencingas Klaipėdos uostas. 2. Auganti grąža valstybei.	1. Geografinė plėtra. 2. Pridėtinę vertę uostui ir valstybei kurianti Uosto direkcija. 3. Finansinių rezultatų atsparumas.	1. Efektyviai veikianti ir optimalius procesus diegianti organizacija. 2. Talentus realizavę darbuotojai.	1. Žaliąją transformaciją įgyvendinantis ir skatinantis uostas. 2. Skaidri ir etiškai valdoma organizacija.
SIEKIAMI REZULTATAI 2035 M.	1. Uosto krova – 70 mln. t per metus. 2. Jūrinės inžinerinės pramonės veiklų uoste pajamų augimas 3 kartus. 3. Didžiausius Baltijos jūroje laivus galintis priimti uostas. 4. KVJUD dividendai ≥70 proc. nuo paskirstytinojo pelno	1. Pajamos iš kitų paslaugų – 20 proc. visų pajamų. 2. Visų pajamų augimas – 2,5 karto. 3. Nuosavo kapitalo grąža – ne mažiau kaip 6 proc. 4. EBITDA pelningumas ≥70 proc.	1. Pridėtinės vertės, tenkančios vienam darbuotojui, augimas 15 proc. 2. Darbuotojų įsitraukimo rodiklis – 70 proc.	1. 50 proc. sumažintos Klaipėdos uosto CO_2 emisijos. 2. 60 proc. sumažintos Uosto direkcijos CO_2 emisijos. 3. Gerosios valdysenos indeksas A+.

STRATEGINĖ KRYPRIS: Lietuvos ekonomikos konkurencingumas

Uostas, kaip strategiškai svarbi Lietuvos transporto grandis, jungianti sausumos, vidaus vandens ir jūrų kelius bei jungianti vidaus rinką su globalia rinka, daro reikšmingą įtaką Lietuvos ekonomikos konkurencingumui.

Bendroje per Klaipėdos uostą perkraunamų krovinių struktūroje lietuviškos kilmės kroviniai sudaro 94 proc. (2023 m. duomenimis) visų krovinių. Dėl Uosto direkcijos investicijų į uosto infrastruktūrą ir galimybės uoste priimti didesnių parametrų laivus sudaromos sąlygos Lietuvos eksportuotojams pasiekti pasaulines rinkas mažesniais kaštais dėl masto ekonomijos bei didinti eksporto apimtis ir plėtoti veiklą. Augantis eksporto srautas daro teigiamą įtaką visam šalies ūkiui ir valstybės biudžetui.

Didelę pridėtinę vertę Lietuvos ekonomikai generuojanti jūrinės inžinerinės pramonės veikla – aukštos kvalifikacijos darbo vietų kūrėjas, laivų statybos įmonių veikla apima visą produkto vertės grandinę, o uosto infrastruktūros sukūrimas žaliesiems energetiniams kroviniams bei jūrinio vėjo jėgainėms aptarnauti užtikrina pagrindinių valstybės tikslų įgyvendinimą stiprinant energetinę nepriklausomybę bei siekiant Paryžiaus susitarimo ir neutralumo klimatui tikslų.

Taip pat dėl uosto veiklos bei Uosto direkcijos verslo plėtros kuriama tiesioginė grąža akcininkui (valstybei) dividendų pavidalu bei papildomas plėtros potencialas kitiems transporto sektoriaus bei kitų ūkio sektorių veiklos plėtrai, o kartu ir papildoma vertė Lietuvos ekonomikai dėl tiesiogiai ir netiesiogiai su uostu susijusių įmonių kuriamų darbo vietų, mokamų mokesčių į valdžios institucijų biudžetus.

Todėl ilgalaikės uosto strategijos esminė kryptis – **didinti Lietuvos ekonomikos konkurencingumą**. Ši kryptis įgyvendinama:

1) siekiant **jūrinio verslo vertės augimo**;
2) siekiant **Uosto direkcijos verslo plėtros**.

1 Jūrinio verslo vertės augimas

Jūrinio verslo vertės augimą tiesiogiai lemia **Klaipėdos uosto konkurencingumas** ir uosto infrastruktūros bei prieigos infrastruktūros pritaikymas atsižvelgiant į rinkos poreikius ir kintančias laivybos tendencijas.

Krovinio savininkai vienareikšmiškai pabrėžia, kad svarbiausias sprendimo faktorius pasirenkant uostą yra galutinė transportavimo kaina, sugaištas laikas bei laivybos ir krovinio saugumas[9]. Sprendimus dėl uosto pasirinkimo lemia bendras uosto infrastruktūros ir suprastruktūros kompleksas: uoste esančių krantinių krovos pajėgumas, įplaukos ir laivybos kanalo gylis, krovinių saugojimo teritorijų ir suprastruktūros pajėgumas, laivybos ir krovinių saugumas. Svarbu pabrėžti ir tai, kad uosto paslaugų kainų dydis yra žymiai mažiau reikšmingas nei uosto infrastruktūros ir suprastruktūros komplekso kokybė. Bendrose krovinių gabenimo sąnaudose uosto mokesčiai ir paslaugos sudaro iki 10 proc.[10].

Uosto infrastruktūros parametrų gerinimas ir naujų uosto pajėgumų kūrimas

Vienas pagrindinių iššūkių, su kuriuo susiduria Klaipėdos uostas, siekdamas pritraukti naujų rinkos dalyvių, krovinių ar veiklų – laisvų teritorijų uoste trūkumas, todėl ilguoju laikotarpiu bendrovės strategija nukreipta į naujų uosto pajėgumų kūrimą ir išorinę uosto plėtrą, įvertinant galimas alternatyvas, reikalingas investicijas ir rinkos potencialą naujoms teritorijoms formuoti ir pritaikyti uosto veiklai, prioritetą teikiant aukštą pridėtinė vertę kuriančioms veikloms.

---

[9] Analysis of recent trends in EU shipping and analysis and policy support to improve the competiveness of short sea shipping in the EU, European Commission DG mobility and transport, URL: https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/maritime/studies/doc/2015-june-study-sss-final.pdf
[10] Review of Maritime transport 2015, URL: https://unctad.org/en/PublicationChapters/rmt2015ch3_en.pdf

Baltijos jūros regionas vertinamas kaip perspektyvus naujoms veikloms vystyti ar esamų veiklų, kurioms reikalinga laisva teritorija uoste, plėtrai. Vienos iš tokių sričių yra konteinerių perskirstymo (angl. *transshipment*), žaliosios energetikos krovinių bei jūrinės inžinerinės pramonės veiklų vystymas. Šių **veiklų vystymas atitinkamai sąlygoja ir augantį uostų infrastruktūros poreikį – laisvos teritorijos uoste poreikį**. Pavyzdžiui, šiuo metu Baltijos jūroje stebimas papildomo uosto pajėgumo konteinerių perskirstymo veiklai (angl. *transshipment*) poreikis, kadangi ne visos stambiausios konteinerinės kompanijos turi konteinerių paskirstymo centrus Baltijos jūroje ir kaip perskirstymo centrus naudoja labiau nutolusius (pvz., Hamburgo) uostus. Atitinkamai Baltijos jūrų uostai, reaguodami į rinkos poreikį (ypač Lenkijos uostai), investuoja į esamų terminalų plėtrą ar naujų terminalų statybą. Todėl turint uoste laisvos teritorijos, kuri gali būti pritaikyta augančiam krovinio srautui aptarnauti, sukuriamos prielaidos ne tik šį krovinio srautą pritraukti į uostą, bet ir išsaugoti esamą krovinio srautą, jo neperkeliant į kitus uostus.

Dėl ribotos uosto teritorijos svarbu užtikrinti, kad esama uosto teritorija ir infrastruktūra generuotų maksimalią grąžą. Tai gali būti įgyvendinama investuojant į esamos uosto infrastruktūros tobulinimą, atsižvelgiant į žemės nuomininkų poreikius, taip siekiant ne tik išsaugoti, bet ir didinti jų veiklos bei krovos mastą.

Jūrinės inžinerinės pramonės infrastruktūra

Uosto direkcijos prioritetu ilgalaikėje perspektyvoje yra ir jūrinės inžinerinės pramonės infrastruktūros plėtra bei parametrų gerinimas, siekiant šios veiklos plėtros ir generuojamos grąžos augimo.

Viena iš šios pramonės sričių – laivų remontas ir statyba. Dėl laivybos reikšmės pasaulinės prekybos kontekste (apie 80 proc. prekių gabenama laivais), laivų remonto ir statybos veiklos neabejotinai išsaugos savo reikšmę. Todėl kertiniu elementu šios veiklos konkurencingumui išsaugoti tampa uostų infrastruktūros pritaikymas atsižvelgiant į rinkos poreikius bei kintančius laivų parametrus.

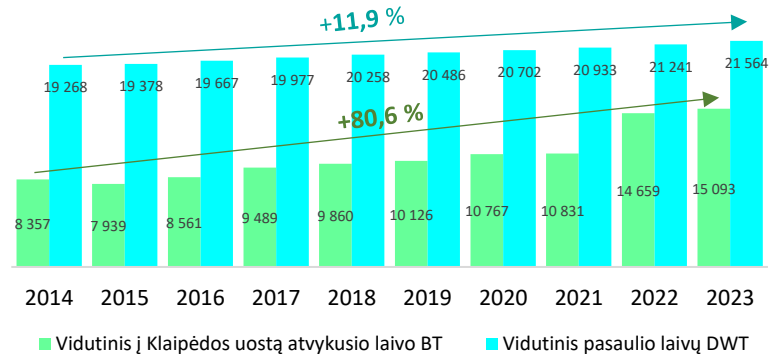
Kita ekonomiškai ir strategiškai svarbi jūrinės inžinerinės pramonės sritis – jūrinio vėjo jėgainių aptarnavimo veikla. Jūrinio vėjo energetika yra viena iš aplinkai draugiškiausių elektros energijos gamybos sričių, o Baltijos jūros regionas vertinamas kaip palankus šios energetikos plėtrai dėl palankų vėjo sąlygų, mažesnių bangų, seklesnio vandens ir artumo iki tankiai apgyvendintų teritorijų, leidžiančio efektyviai perduoti pagamintą elektros energiją. Tai lemia, kad Baltijos jūros regione kuriami vėjo jėgainių parkai, įskaitant ir Lietuvos vystomą jūrinio vėjo elektrinių parką „Curonian Nord“, kuris, planuojama, veiklą pradės iki 2030 m. ir pagamins apie ketvirtadalį viso dabartinio Lietuvos energijos poreikio. Šių projektų vystymas formuoja atitinkamos uosto infrastruktūros, kuri veiktų kaip šių parkų aptarnavimo ir logistikos centrai, poreikį. Atitinkamai Klaipėdos uoste vystoma infrastruktūra, siekiant užtikrinti visapusį Lietuvos vystomo vėjo jėgainių parko aptarnavimą, užtikrinant projekto aprūpinimą statybai reikalingais ištekliais (vėjo jėgainių ir jų komponentų krova, surinkimu, sandėliavimu) bei aptarnavimą šio parko veiklos metu, užtikrinant sklandžią veiklą, o ateityje vertinant perspektyvą aptarnauti ir kitus Baltijos jūros vėjo jėgainių parkus.

17 m gylis uoste

Vienas pagrindinių bendro naudojimo uosto infrastruktūros parametrų – akvatorijos gylis, todėl būtina Klaipėdos uosto akvatoriją išgilinti iki 17 m gylio – tai leistų uoste priimti maksimalių parametrų Baltijos jūroje plaukti galinčius laivus, taip atliepiant rinkos poreikį.

Pasaulinės laivybos tendencijos, kurios stebimos ir Klaipėdos uoste, iliustruoja, kad laivų parametrai didėja – siekiama masto ekonomijos ir pigesnių krovinio gabenimo kaštų bei mažesnių emisijų, tenkančių gabenamam krovinio vienetui.

2014–2023 m. laikotarpiu vidutinė visų pasaulio laivų talpa (DWT) išaugo 11,9 proc. Į Klaipėdos uostą atvykusių laivų bendroji talpa šiuo laikotarpiu išaugo 80,6 proc.



Reaguojant į šias tendencijas pasaulio uostai, o kartu ir Baltijos jūrų uostai, turi būti pasirengę priimti didesnius laivus ir užtikrinti tinkamą infrastruktūrą uoste.

Sausumos jungčių plėtra

Sausumos keliais į uostą ir iš jo gabenama vidutiniškai 92 proc. (2019–2023 m.) krovinių srauto. Uostui svarbios sausumos jungtys, kuriomis gabenami kroviniai, yra automobilių keliai ir geležinkeliai, todėl vienu iš uosto siekių yra šių jungčių (kelių) plėtra, didinant uosto intermodalumą, užtikrinant transporto srautų valdymą bei sklandų krovinių gabenimą į uostą ir iš jo.

Tvaresnė ir šia prasme prioritetinė sausumos jungtis yra geležinkeliai. 2022–2023 m. geležinkelio keliais į Klaipėdos uostą ir iš jo gabenta apie trečdalį visų uosto krovinių. Klaipėdos uoste yra gerai išvystyta tiek privažiuojamųjų geležinkelio kelių nuo stočių infrastruktūra, tiek uosto teritorijoje esantis geležinkelio kelių tinklas iki krantinių. Esminį poveikį uosto konkurencingumui išsaugoti turėtų europinės geležinkelio vėžės nutiesimas į Klaipėdos uostą. Europinės vėžės geležinkelio linija į Klaipėdą pagerintų transporto ir logistikos jungtis Baltijos regione ir Rytų Europoje, sukuriant Klaipėdos uostui galimybes pasiekti šiaurės Lenkijos ir Ukrainos rinkas. Taip pat būtų sukurta perspektyvi kelių transporto alternatyva – dėl infrastruktūros finansavimo ES lėšomis galint pasiūlyti konkurencingesnę paslaugų kainodarą. Atsižvelgdamas į tai, Klaipėdos uostas siekia, kad, bendradarbiaujant su geležinkelių infrastruktūros Lietuvoje valdytojais ir vystytojais, europinės geležinkelio vėžės tiesimo darbai būtų pradėti kaip įmanoma greičiau ir baigti ne vėliau nei iki Rygos ir Talino. Priešingu atveju, europinę geležinkelio vėžę nutiesus iki Rygos ir Talino uostų kur kas anksčiau nei iki Klaipėdos uosto, dalis potencialaus krovinio srauto, kurį galėtų priimti Klaipėdos uostas, gali būti nukreiptas į Latvijos ar Estijos uostą.

2022–2023 m. automobilių keliais į uostą ir iš jo gabenta daugiau nei pusė visų uosto krovinių. Didžiausias iššūkis uostui, Klaipėdos miestui ir rajonui šioje srityje yra susisiekimas ir tvarus krovinių judėjimas pietinėje uosto ir miesto dalyje, todėl potenciali infrastruktūros priemonė problemai spręsti – pietinis aplinkkelis, sudarantis galimybes transporto srautus iš centrinės uosto dalies nukreipti į pietinę dalį, sumažinant transporto spūsčių keliamą neigiamą poveikį visuomenei bei didinant transporto srauto pralaidumą bei sklandesnį jo judėjimą į uostą ir iš jo. Dėl projekto svarbos ne tik transporto sektoriaus dalyviams, bet ir visuomenei, būtinas visų suinteresuotų šalių įsitraukimas ir sklandaus bendradarbiavimo užtikrinimas, siekiant visų suinteresuotų grupių lūkesčių įgyvendinimo bei maksimalios vertės kūrimo. Todėl Uosto direkcija, siekdama vertės visuomenei, aktyviai dalyvaus tiek LR susisiekimo ministerijos, tiek AB „Via Lietuva“ bei Klaipėdos miesto savivaldybės vykdomuose projekto etapuose.

Auganti grąža valstybei

Uosto direkcija, kurdama naujus uosto pajėgumus bei investuodama į uosto bei prieigos prie uosto infrastruktūros parametrus, siekia didinti kuriamą grąžą valstybei, kurdama veiklos plėtros potencialą uoste veikiančioms bei su uostu susijusioms verslo sritims.

Siekdama užtikrinti maksimalią kuriamą vertę, Uosto direkcija vadovaujasi šiais esminiais racionalaus investavimo principais:

- naują uosto infrastruktūrą ir naujus pajėgumus kuriant tik užsitikrinus tvarius finansavimo šaltinius ir klientus, kurie naudotų kuriamą uosto pajėgumą;
- didelės vertės uosto bendro naudojimo infrastruktūros projektus, kurie negeneruoja įmonei finansinės grąžos, tačiau valstybei kuria reikšmingą ekonominę ir socialinę naudą, bei projektus, orientuotus į emisijų mažinimą, aplinkosaugą ir inovacijų skatinimą, siekiama finansuoti dotacijų (ES ir valstybės biudžeto) lėšomis;
- infrastruktūros projektus, kurių įgyvendinimą inicijuoja uosto žemės nuomininkai, vykdant tik nustačius papildomus krovos įsipareigojimus ir (arba) papildomą uosto žemės nuomos mokestį, kad investicija būtų finansiškai atsiperkanti, o rizikoms valdyti numatant sankcijas, jei krovos įsipareigojimai nėra vykdomi, taip siekiant mažinti perteklinį uosto pajėgumą bei perinvestavimo riziką;
- įgyvendinant specialiuosius įpareigojimus siekti, kad jie būtų nenuostolingi.

2 Uosto direkcijos verslo plėtra

Užtikrinus maksimalų uosto esamos teritorijos išnaudojimo efektyvumą, jo infrastruktūros parametrų atitiktį rinkos poreikiams, uosto pasiekiamumą įvairių rūšių transportu ir kartu užsitikrinus šio infrastruktūros komplekso generuojamą maksimalią grąžą, naujas plėtros perspektyvas gali sukurti geografinė plėtra, t. y. plėtra už esamų uosto ribų: plėtra Lietuvos teritorijoje, investuojant į upinius uostus ar terminalus; plėtra, investuojant į jūrų uostus ar krovos terminalus, esančius kitose šalyse. Naujo masto uosto plėtra gali būti sukurta vystant naujas pridėtinę vertę uostui ir valstybei kuriančias veiklas.

STRATEGINĖ KRYPTIS: organizacijos tobulėjimas

Organizacijos tobulėjimas ir vystymasis – esminė įmonės kokybinio proveržio sąlyga. Kokybiškas esamų procesų valdymas bei savo potencialą realizavę darbuotojai kuria didelę pridėtinę vertę esamiems uosto klientams bei leidžia plėtoti naujas veiklas. Uosto direkcija veikia dinamiškoje aplinkoje, todėl įmonei itin svarbu turėti galimybę lanksčiai reaguoti į pokyčius rinkoje visose veiklos srityse, todėl bus siekiama inicijuoti ir koreguoti teisinį reguliavimą taip, kad būtų sudarytos sąlygos veikti efektyviai ir laiku bei įgalinti organizaciją pasiekti strateginius tikslus.

Organizacijos procesų tobulinimas valdymo, o ypač pažangių technologinių sprendimų diegimo, skaitmenizavimo, duomenų automatizacijos ir analitikos srityse sudarys galimybes priimti duomenimis grįstus sprendimus, naudojant kokybiškus ir greitai pasiekiamus duomenis, efektyviau vykdyti ir planuoti uosto laivybos ir krovos procesus bei investicijas į uosto infrastruktūros gerinimą.

Uosto direkcija didelį dėmesį skiria darbuotojų įsitraukimui, įgalinimui ir tobulėjimui. Įmonėje dirba aukštos kvalifikacijos profesionalai, kuriems siekiama sudaryti geriausias sąlygas realizuoti savo potencialą. Esminės organizacijos veikimo sritys yra: esamų procesų tobulinimas, technologinių įrankių diegimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, bendrųjų kompetencijų vystymas, pasitenkinimo ir įsitraukimo augimas.

Paryžiaus susitarimas dėl klimato kaitos ir ES siekis iki 2050 m. taptų pirmąja neutralaus poveikio klimatui ekonomika ir visuomene paskatino iš esmės peržiūrėti visus uosto veiklos procesus ir perorientuoti veiklą. Uosto direkcija siekia ne tik įgyvendinti būtiną veiklos konversiją, kad pasiektų tikslus klimato kaitos ir tvarumo srityse, tačiau siekia būti katalizatoriumi ir paskatinti iniciatyvas, kurios

prisidėtų prie spartesnio tvarumo tikslų įgyvendinimo ir duomenų apie rezultatus tvarumo srityje kokybiško atskleidimo.

Ilgalaikės uosto augimo strategijos kryptis – **organizacijos tobulėjimas** – bus įgyvendinama siekiant šių strateginių tikslų:

1) siekiant **įgalinti organizaciją**;
2) skatinant **tvarumo iniciatyvas**.

3 Įgalinanti organizacija

Uosto direkcija veikia dinamiškoje aplinkoje, todėl **efektyviai veikti optimalių procesų aplinkoje** įmonei tampa itin svarbu.

Teisinio reguliavimo pokyčiai – efektyvios veiklos sąlyga

Galimybė lanksčiai reaguoti į pokyčius rinkoje visose veiklos srityse, ypač teikiamų paslaugų kainodaros srityje, šioje itin konkurencingoje aplinkoje tampa būtinybe – galimybė lanksčiai ir greitai keisti kainodarą ne tik leidžia išlaikyti esamus krovinių, aptarnaujamų laivų srautus, tačiau gali sukurti prielaidas šiems srautams augti ar pritraukti naujų klientų bei vystyti naujas veiklos sritis.

Dabartinė teisinė aplinka Uosto direkcijos teikiamų paslaugų kainodaros srityje yra itin griežtai reglamentuota. Pagrindinių veiklos pajamų kainodarą tvirtina valdžios institucijos: uosto rinkliavų rūšis ir maksimalius jų dydžius tvirtina LR Vyriausybė, o uosto žemės nuomos mokesčio apskaičiavimo tvarką ir dydžius – LR susisiekimo ministras. Numatoma siekti kainodaros teisinio reglamentavimo, kuris leistų lanksčiai ir operatyviai reaguoti į pokyčius rinkoje.

Taip pat šiuo metu galiojantys teisės aktai nenumato galimybės privataus sektoriaus įmonėms investuoti į uosto infrastruktūrą, o tai riboja Uosto direkcijos galimybes įgyvendinti didelės vertės projektus, šiems projektams pritraukiant privataus kapitalo investicijas.

Pažangių IT sprendimų ir technologinių inovacijų diegimas

Sparti informacinių technologijų pažanga ir gebėjimas jas integruoti į įmonės veiklos procesus bei adaptuoti pagal rinkos ir įmonės vidaus vartotojų poreikius kuria galimybes iš esmės transformuoti įmonės veiklą, didinant veiklos procesų efektyvumą.

Vienu iš Uosto direkcijos prioritetų tiek trumpuoju, tiek ilguoju laikotarpiu išlieka organizacijos vidaus procesų tobulinimas, automatizuojant rutinines funkcijas, visiškai išnaudojant verslo analitikos įrankius, suteikiančius galimybę greičiau priimti sprendimus, efektyviau valdyti resursus, bei integruojant dirbtinio intelekto galimybes tiek kasdieniams procesams paspartinti, duomenų analitikai, tiek simuliacijai (procesams modeliuoti, prognozėms sudaryti). Kartu su diegiamais IT sprendimais būtini įmonės darbuotojų apmokymai, kad būtų išnaudojamas šių įrankių potencialas, o darbuotojai įgalinami vykdyti daugiau pridėtinės vertės kuriančias funkcijas.

Kitas itin svarbus Uosto direkcijos prioritetas – uosto procesų tobulinimas. Itin konkurencingoje logistikos aplinkoje svarbų vaidmenį atlieka krovinio pristatymo greitis ir laivų laikas, praleistas uostuose, kurie tiesiogiai veikia krovinio transportavimo kaštus ir atitinkamai lemia laivybos kompanijų uostų pasirinkimą. Todėl Uosto direkcija, siekdama išsaugoti uosto konkurencingumą, numato investuoti į technologines inovacijas, sudarančias prielaidas didinti uosto pralaidumą, valdyti transporto srautus bei didinti krovinio apdorojimo greitį. Priimant duomenimis grįstus sprendimus, atliekant uosto erdvinę analizę bei virtualioje aplinkoje analizuojant ir modeliuojant uosto laivybos ir krovos procesus atrakinamos galimybės ne tik Uosto direkcijai efektyviau planuoti ir vykdyti uosto infrastruktūros vystymo darbus, bet ir uoste veikiančioms įmonėms planuoti ir organizuoti veiklą. Taip pat dėl technologinių sprendimų, vystant bekontakčio laivų vedimo technologiją, būtų mažinami laivybai taikomi ribojimai.

Siekiant tiek įmonės vidaus procesų efektyvinimo, tiek uosto procesų tobulinimo, kertinę reikšmę įgyja duomenų kokybė bei jų pasiekiamumo greitis, todėl taikomi sprendimai ir technologijos turi užtikrinti duomenų saugumo, duomenų perdavimo našumo (signalo tinkle vėlinimo mažinimo, greičio didinimo) bei duomenų perdavimo patikimumo didinimą.

Žmogiškųjų išteklių strategija: verslo augimui, tvarumui ir inovacijoms

Šiandieniniame greitai kintančiame pasaulyje klesti tos organizacijos, kurios investuoja į savo vertingiausią turtą – žmones. Orientuodamiesi į verslo plėtrą, tvarumą, projektų valdymo meistriškumą ir inovacijas, mūsų žmonių strategija bus varomoji jėga, kuri ves mus į ateitį, kupiną pažangos ir galimybių.

Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas

Siekdami būti lyderiais, kuriame kultūrą, kurioje nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas tampa kasdienio gyvenimo dalimi. Per tikslines mokymų, mentorystės ir lyderystės ugdymo programas suteiksime savo žmonėms įrankius, padedančius ne tik sėkmingai atlikti šiandienos užduotis, bet ir žengti drąsius žingsnius į ateitį, tapti inovacijų lyderiais.

Tačiau mes sieksime daugiau nei vien techninių įgūdžių. Įsipareigosime skatinti kūrybiškumą, atsparumą ir įkvepiančią lyderystę. Mūsų žmonės ne tik valdys sudėtingiausius projektus – jie taps tvarumo ir inovacijų ambasadoriais, kurie keis ne tik mūsų organizaciją, bet ir pasaulį.

Mes spręsime klausimus bendradarbiaudami, dalindamiesi talentais, pirmenybę teikdami abipusiams – įmonės ir darbuotojų – ilgalaikiams tikslams ir visada veikdami siekiant abipusės naudos. Dėl to mes investuosime į **karjeros planavimą**.

Svarbiausias dalykas, kurio mes tikimės iš savo vadovų, yra noras ir drąsa vadovauti. Uosto direkcijos lyderiai turi būti drąsūs, atsparūs ir lankstūs. Jie buria laiminčias komandas, kurios, pasitelkdamos tvarumo mąstyseną, kuria vertę ir, svarbiausia, prisiima atsakomybę. Dėl to mes investuosime į **lyderystę**, kurią laikome komandiniu žaidimu.

Talentų pritraukimas ir išlaikymas

Mūsų ateities vizija reikalauja, kad geriausi ir šviesiausi protai dirbtų kartu siekdami išskirtinių rezultatų. Siekdami šio tikslo, esame pasiryžę tapti geidžiamu darbdaviu – vieta, kurioje žmonės džiaugiasi galėdami prisidėti ir tobulėti. Siūlome konkurencingą atlyginimą, lanksčias darbo galimybes bei stiprią įvairovės ir įtraukties kultūrą, kad pritrauktume ne tik kvalifikuotus, bet ir aistringus žmones, kurie siekia kurti geresnį rytojų.

Aplinkoje, kurioje svarbus kiekvienas balsas, mūsų komandos galės mesti iššūkį *status quo*, dalytis drąsiomis idėjomis ir prasmingai bendradarbiauti. Tikime, kad puoselėdami darbo jėgą, kuri jaučiasi vertinama ir gerbiama, pritrauksime ir išlaikysime tuos, kurie dalijasi mūsų siekiu siekti inovacijų ir tobulumo.

Inovacijų kultūros skatinimas

Inovacijos neatsiranda savaime, jas skatina kultūra, kuri puoselėja smalsumą, bendradarbiavimą ir drąsą rizikuoti. Tikime, kad kiekvienas iššūkis yra galimybė kurti naujoves. Mūsų žmonės – tai idėjų kūrėjai, ir mes esame pasiryžę suteikti jiems visus reikalingus išteklius, įrankius bei paramą, kad šios idėjos virstų realybe.

Nesvarbu, ar tai būtų naujų technologijų panaudojimas projektų valdymui supaprastinti, ar bendradarbiavimas su išorės lyderiais siekiant įgauti naujų perspektyvų, mes esame įsipareigoję nuolat žengti pirmyn. Mūsų darbuotojai bus pokyčių vedliai, kurie transformuos mūsų veiklos būdus ir užtikrins išskirtinę vertę klientams.

4 Tvarumo iniciatyvų skatinimas

Uosto direkcija siekia, kad su Klaipėdos uostu susijusios veiklos vykdymas ir plėtra, kurianti finansinę naudą verslo ir viešiesiems subjektams, neturėtų neigiamo poveikio visuomenei bei aplinkai. Didėjantis tarptautinių organizacijų bei nacionalinių institucijų dėmesys aplinkos apsaugai, vis aktyviau skatinamas perėjimas prie neutralumo klimatui ir gamtai bei augantys visuomenės lūkesčiai skatina bendrovės veiklą ir tolesnę plėtrą organizuoti atsižvelgiant į aplinkos būklės gerinimą, racionalų gamtos išteklių naudojimą ir žmonių gyvenamosios bei darbo aplinkos gerinimą. Uosto direkcija, formuodama tvaraus vystymosi politiką ir vykdydama veiklą, laikosi prevencinių principų ir metodų, leidžiančių sumažinti ar panaikinti daromą neigiamą poveikį aplinkai, vadovaujasi aplinkos ir darbuotojų apsaugą reglamentuojančiais teisės aktais, Europos Sąjungos politika, tarptautinių direktyvų ir konvencijų nuostatomis bei atsižvelgia į gerąją tarptautinę praktiką. Taip tikslingai siekiama tapti **žaliąją transformacija įgyvendinančiu ir skatinančiu uostu,** kuris prisidės prie tvaresnės ateities kūrimo, nepaliekant savo neigiamo pėdsako ateities kartoms. Tvarumas – tai ne tik galutinis tikslas, bet ir įsipareigojimas dėti nuolatines pastangas tobulėti.



Kasdienis tvarus išteklių vartojimas savo reikmėms ir tvarios finansinės priemonės leidžia Uosto direkcijai veikti tvariai ir būti užtikrintai dėl savo ateities perspektyvų. **Bendrovės ilgalaikis požiūris ir ambicingas tikslas šioje srityje – 60 proc. sumažinti išmetamo CO_2 kiekį iki 2035 m.** Šiuo tikslu bendrovė savo veikloje naudos elektros energiją tik iš atsinaujinančių šaltinių, planuojama pakeisti turimus laivus ir automobilius į elektra arba vandeniliu varomais – ir tai tik dalis planuojamų iniciatyvų, tačiau šios sudaro didžiausią indėlį tikslui pasiekti.

Įgyvendindama įvairias iniciatyvas Uosto direkcija ne tik pati taps klimatui neutralesne bendrove, bet ir sieks prisidėti prie 50 proc. viso Klaipėdos uosto CO_2 emisijos sumažinimo. Taip bendrovė tikslingai veikia siekdama visos ES siekio, kad po 2050 m. ES narės pašalintų iš aplinkos daugiau ŠESD negu jų išmetama. Vienas iš pirmųjų žingsnių šiam tikslui pasiekti – **bendrovės planas uoste veikiančias organizacijas aprūpinti žalia energija, įskaitant atvykstančius ir uoste plaukiojančius laivus.** 2025–2026 m. pastatyta vandenilio gamykla gamins žaliąjį vandenilį, o esant augančių vartotojų poreikiui, bendrovė planuoja gamybos plėtrą. Svarstoma galimybė pradėti metanolio gamybą Klaipėdos uoste.

Skaidri ir etiškai valdoma organizacija – tai dar vienas svarbus ir reikšmingas Uosto direkcijos siekis. Užtikrindama Uosto direkcijos ir viso uosto kuriamos ekonominės vertės augimą, bendrovė savo veikloje vadovaujasi aukščiausiais veiklos skaidrumo ir tarptautiniais antikorupciniais standartais bei siekia užkirsti kelią konkurencijos ribojimui, korupcinio pobūdžio veikoms ir proporcingomis priemonėmis rezultatyviai ir efektyviai valdyti korupcijos riziką (nustatytą įmonės veikloje). Bendrovėje yra įdiegta antikorupcinės vadybos sistema, patvirtintas Darbuotojų elgesio kodeksas ir Veiklos partnerių elgesio kodeksas, taikoma nulinė dovanų politika, veikia pranešimų kanalai ir užtikrinama pranešėjų apsauga, atliekamas rizikų vertinimas, sudaromas rizikų registras, užtikrinamas viešųjų ir privačių interesų deklaravimas ir įgyvendinamos kitos korupcijos prevencijos priemonės.



Vadovaujantis Uosto direkcijos kvalifikacijos kėlimo (antikorupcinių mokymų) tvarkos aprašu, kiekvienais metais patvirtinamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimo (antikorupcinių mokymų) planas ir organizuojami darbuotojų mokymai, susiję su korupcijos prevencija. Visos šios vykdomos veiklos užtikrina brangiausią įmonės turtą – reputaciją, todėl

sukurti procesai, kodeksai, nuostatos privalo būti nuolatos peržiūrimos ir atnaujinamos. Kiekvienas bendrovės darbuotojas ir klientas ar partneris privalo laikytis visų šių įsipareigojimų.

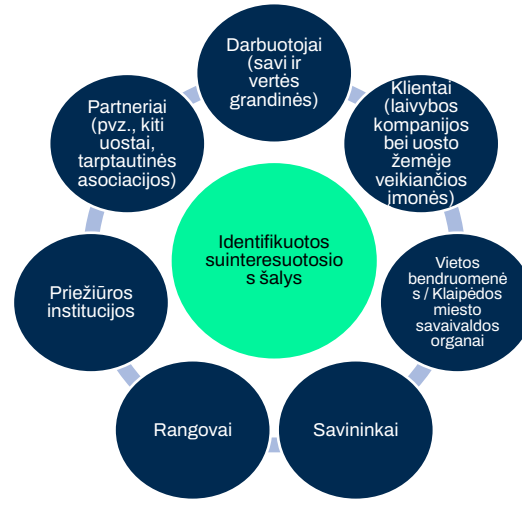
Įmonės strategijoje ir atskaitomybės dokumentuose bei kasdienėje veikloje didelis dėmesys skiriamas skaidrumo, strateginio planavimo ir įgyvendinimo kontrolės, tvarumo, darbuotojų įsitraukimo ir pažangaus organizacijos valdymo temoms, įgyvendinant įmonės savininko tikslus ir atskleidžiant stebėsenos rodiklius. Uosto direkcijos tikslas Valdymo koordinavimo centrui kasmet atliekant VVĮ gerosios valdysenos indekso vertinimą – maksimalus A+ įvertis – tai įrodymas, kad organizacija siekia aukščiausių tikslų valdysenos srityje.

Tvarumo strategija

2024 m. Uosto direkcija pradėjo parengiamuosius darbus, kad identifikuotų įmonei svarbiausias tvarumo temas, pasirengtų strategiją tvarumo tikslams pasiekti bei pasiruoštų teikti ataskaitas pagal ETAS. 2024 m. atliktas dvigubo reikšmingumo vertinimas, kuris formuoja tvirtą pagrindą nustatant įmonei svarbiausius tvarumo aspektus, sąlygoja pagrindines įmonės veikimo sritis ir priemones tvarumo tema ir padeda apibrėžti būsimų ataskaitų apimtį. 2025 m. įmonė planuoja parengti tvarumo strategiją ir jos įgyvendinimo planą bei pateikti tvarumo ataskaitą už 2024 m., t. y. metais anksčiau, nei įmonei tampa privaloma pagal ETAS.

Suinteresuotųjų šalių vertinimas

2024 metais nustatytos suinteresuotosios šalys



2024 metais buvo identifikuotos pagrindinės suinteresuotos šalys bei reikšmingos temos, aktualios KVJUD. Šis procesas yra jau kurį laiką įmonėje vykstančių tvarumo valdymo darbų tęsinys, siekiant suderinti veiklos tikslus su socialiniais ir aplinkosaugos įsipareigojimais.

Siekiant prioretizuoti didžiausią įtaką įmonei turinčias suinteresuotas šalis, Uosto direkcija įvertino šiuos aspektus: šalių galimą įtaką įmonės veiklai, galimas rizikas bei suinteresuotųjų šalių interesus, susijusius su Uosto direkcijos veikla. Šiame kontekste buvo parengtas suinteresuotųjų šalių sąrašas.

Reikšmingos temos

Nustatant reikšmingas temas, buvo vadovaujamasi ETAS ir atnaujinti organizacijos veiklai svarbūs tvarumo klausimai. Vienas iš svarbiausių ETAS pokyčių, lyginant su ankstesniais vertinimais, yra dvigubo reikšmingumo (arba dvejopo reikšmingumo) principas. Šis principas reiškia, kad įmonės turi vertinti reikšmingas temas iš dviejų perspektyvų:

1. **Finansinis poveikis**. Vertinama, kaip tvarumo aspektai, pvz., klimato kaita, socialiniai veiksniai ar aplinkosauga, gali paveikti organizacijos finansinę padėtį. Pavyzdžiui, įmonė gali patirti finansinių nuostolių dėl griežtėjančių reguliavimų ar rinkos pokyčių, susijusių su tvarumo tendencijomis. Ši perspektyva apima rizikų ir galimybių, kylančių iš tvarumo aspektų, analizę ir jų poveikį organizacijos finansiniams rezultatams.

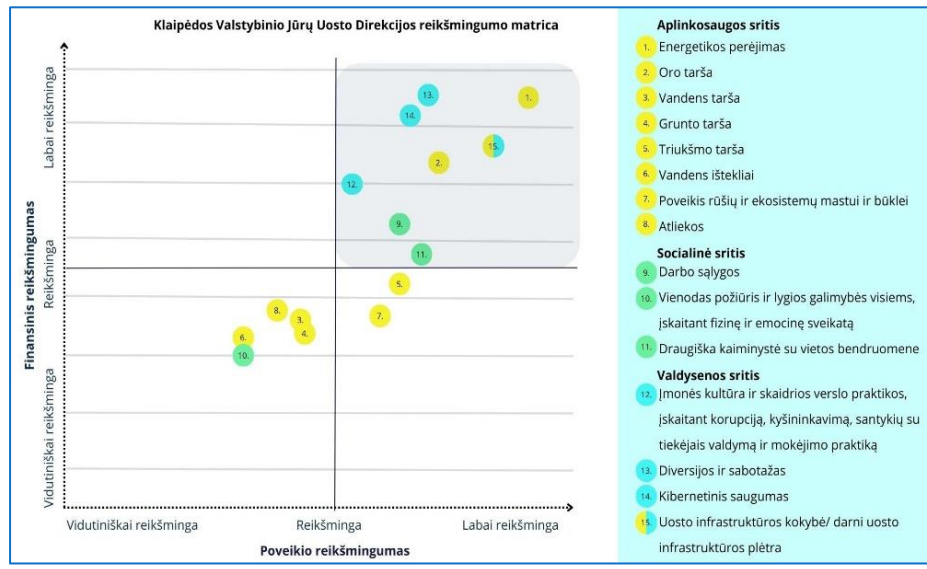
2. **Poveikis aplinkai ir visuomenei**. Vertinama, kaip įmonės veikla gali paveikti aplinką, socialinę gerovę ir ekonominę plėtrą. Šis aspektas apima tokius veiksnius: išmetamųjų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis, darbo sąlygų kokybė, bendruomenių vystymas ir kiti poveikiai, kurie turi ilgalaikę įtaką aplinkai ir visuomenei.

Dvigubo reikšmingumo vertinimo rezultatai

Dvigubo reikšmingumo vertinimo rezultatai vizualiai atvaizduojami reikšmingumo matricoje. Šis matricoje pateiktas atvaizdavimas leidžia aiškiai matyti temų svarbą ir išskirti pagrindines prioritetines sritis. Siekiant optimaliai panaudoti turimus žmogiškuosius bei finansinius išteklius, didžiausią dėmesį reikėtų skirti reikšmingiausioms temoms – tiek aplinkos, tiek finansinio reikšmingumo prasme.

Reikšmingos ir vidutiniškai reikšmingos temos taip pat išlieka svarbios, tačiau, atsižvelgiant į bendrą kontekstą, poveikį ir įtaką įmonės rezultatams, jos buvo įvertintos kaip mažesnio prioriteto šiuo vertinimo etapu.

Labai reikšmingos temos



1. E1 ETAS | Klimato kaita: energetikos perėjimas
2. G1 ETAS | Verslo etika: diversijos ir sabotažas
3. G1 ETAS | Verslo etika: kibernetinis saugumas
4. G1 ETAS / E1 ETAS | Uosto infrastruktūros kokybė ir darni plėtra
5. E2 ETAS | Tarša: Oro tarša
6. G1 ETAS | Verslo etika: įmonės kultūra ir skaidrios verslo praktikos
7. S1 ETAS | Sava darbo jėga: darbo sąlygos
8. S3 ETAS | Paveikiamos bendruomenės | Draugiška kaimynystė su vietos bendruomene

Reikšmingos temos dėl poveikio aplinkai

1. E2 ETAS | Tarša: triukšmo tarša
2. E4 ETAS | Biologinė įvairovė ir ekosistemos: poveikis rūšių ir ekosistemų mastui bei būklei

Vidutiniškai reikšmingos temos

1. E5 ETAS | Žiedinė ekonomika: atliekos
2. E2 ETAS | Tarša: vandens tarša
3. E2 ETAS | Tarša: grunto tarša
4. E3 ETAS | Vandens ir jūrų ištekliai: vandens ištekliai
5. S2 ETAS | Vertės grandinės darbuotojai: vienodas požiūris ir lygios galimybės visiems, įskaitant fizinę ir emocinę sveikatą.

6. KLAIPĖDOS UOSTO REZERVINIŲ TERITORIJŲ PANAUDOJIMAS UOSTO PLĖTRAI

Teritorijos trūkumas Klaipėdos uoste

Klaipėdos valstybinis jūrų uostas yra šiauriausias neužšąlantis uostas rytinėje Baltijos jūros dalyje. Tai svarbiausias ir didžiausias Lietuvos Respublikos multimodalinis transporto centras, kuriame jungiasi jūrų, vidaus vandens, sausumos ir geležinkelio keliai iš rytų ir vakarų. Uostas yra universalus, giliavandenis, jo teritorijoje veikia krovos, laivų remonto ir statybos, ekspedijavimo, agentavimo ir kitų paslaugų, susijusių su jūriniu verslu ir krovinių tvarkymu, įmonės.

Klaipėdos uostas šiuo metu susiduria su dviem pagrindiniais iššūkiais – akvatorijos gylio ir sausumos teritorijų stoka. Uosto teritorija yra ribota, trūksta laisvų teritorijų bei žemės uoste, leidžiančios plėsti sandėliavimo plotus ir apdoroti didesnį krovinių srautą bei plėtoti veiklą pridėtinę vertę kuriantiems sektoriams. Todėl siekiama išanalizuoti visas įmanomas alternatyvas ir įvertinti reikalingas investicijas, užtikrinančias maksimaliai efektyvų uosto rezervinių teritorijų ir kitų potencialių teritorijų panaudojimą ar sukūrimą uosto reikmėms tenkinti. Naujų zonų išvystymas leis uostui išlikti konkurencingam ir deramai reaguoti į rinkos pokyčius, pritraukti naujų investuotojų iš Lietuvos bei kitų užsienio valstybių. Klaipėdos uosto teritorinei plėtrai parengtas veiksmų planas, kuris detalizuotas Uosto direkcijos strategijoje iki 2035 m. ir 2025–2028 m. strateginiame veiklos plane.

Klaipėdos valstybinio jūrų uosto teritorijos plėtra galima dviem būdais:

- prie uosto žemės prijungiant sklypus, kurie LR Vyriausybės nutarimu yra numatyti kaip rezervinės uosto teritorijos;
- formuojant naujas uosto sausumos teritorijas statybos būdu, pvz., pietinės uosto dalies plėtra ar išorinio uosto statyba.

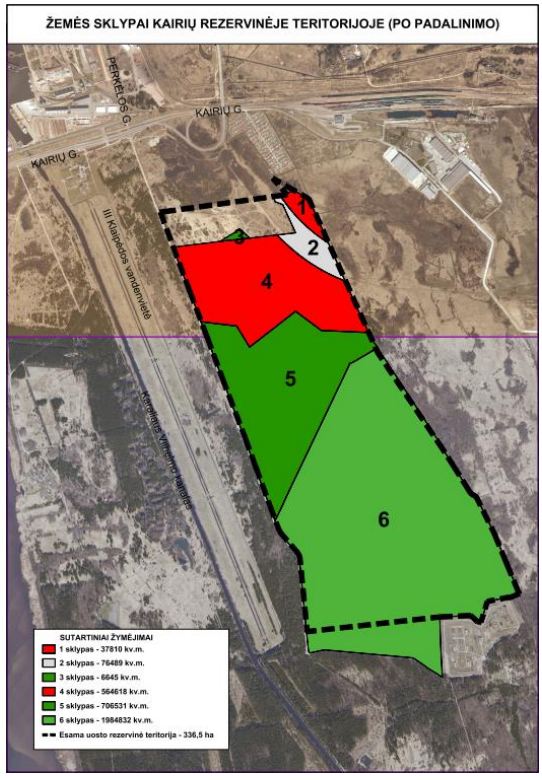
Rezervinės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto teritorijos

Uosto rezervinės teritorijos Klaipėdos uosto įstatyme apibrėžtos kaip uosto teritorijai plėsti reikalingos, su uosto teritorija turinčios ribas Lietuvos Respublikos teritorijos dalys, kurių sąrašą tvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybė[11]. Pagal LR Vyriausybės nutarime[12] patvirtintą uosto rezervinių teritorijų sąrašą nuo 2021-11-09 uosto rezervinių teritorijų bendras plotas yra 353,0203 ha.

Rezervinės teritorijos pavadinimas	Sklypo plotas (hektarais) pagal LRV 2021-11-09 nutarimo redakciją
1. Akcinės bendrovės „Klaipėdos nafta“ plėsti skirta teritorija	9,1203
2. Teritorija prie šiaurinio molo	2,5
3. Teritorija tarp Nemuno ir Žalgirio gatvių	4,9
4. Teritorija tarp Kairių gatvės Klaipėdoje, Stragnų kaimo Klaipėdos rajone ir Vilhelmo kanalo vandenvietės	336,5
IŠ VISO, ha	**353,0203**

[11] Klaipėdos uosto įstatymo 2 straipsnio 16 dalis.
[12] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. lapkričio 3 d. nutarimas Nr. 822 „Dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto žemės, uosto akvatorijos ir uosto rezervinių teritorijų ribų patvirtinimo“ (su vėlesniais pakeitimas).

Rezervinės uosto teritorijos, esančios tarp Kairių gatvės Klaipėdoje, Stragnų kaimo Klaipėdos rajone ir Vilhelmo kanalo vandenvietės padalinimas. Prijungiamas plotas Nr. 4



Vadovaujantis Klaipėdos uosto įstatymo 22 straipsnio 1 dalimi, uosto rezervinės teritorijos gali būti prijungiamos prie uosto žemės Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu. Vadovaujantis Uosto įstatymo 2 straipsnio 2 dalimi, uosto žemė yra Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytų ribų žemės plotas su jame esančia uosto infrastruktūra. Uosto žemė yra valstybės nuosavybės turtas, kuris patikėjimo teise valdomas Uosto direkcijos, taip pat kitų valstybės institucijų ir įstaigų, pvz., Lietuvos kariuomenės. Ilgalaikių žemės nuomos sutarčių pagrindu uosto žemė yra naudojama privačių subjektų, kurie vykdo su uosto funkcine paskirtimi susijusią komercinę veiklą ir kuria pridėtinę vertę valstybei.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos specialiųjų žemės naudojimo sąlygų įstatymo[13] 126 straipsniu, uosto rezervinėms teritorijoms yra taikomos specialiosios žemės naudojimo sąlygos, ribojančios veiklas, kurios trukdytų įgyvendinti uosto strategijos projektuose, teritorijų planavimo dokumentuose numatytus infrastruktūros plėtros planus, ir atitinkamai šiose teritorijose draudžiama, nustatyta tvarka negavus Uosto direkcijos pritarimo (derinimo) projektui ar numatomai veiklai, formuoti ir pertvarkyti žemės sklypus; keisti ir (ar) nustatyti pagrindinę žemės naudojimo paskirtį, žemės sklypų naudojimo būdą (būdus), teritorijos naudojimo reglamentą; statyti, rekonstruoti, kapitališkai remontuoti, griauti bet kokius statinius, kurių paskirtis nesusijusi su uosto veikla; keisti statinių paskirtį; tiesti inžinerinius tinklus; vykdyti tiesioginius naudingųjų iškasenų geologinius tyrimus ir naudoti naudingąsias iškasenas.

Kiekvienos rezervinės uosto teritorijos panaudojimo poreikis, galimybės ir nauda, atsižvelgiant į Klaipėdos uosto bendrojo plano sprendinius, rinkos situaciją, turi būti analizuojami individualiai, priimant sprendimą valstybei prijungti rezervinę uosto teritoriją prie uosto žemės, arba nesant galimybių jos panaudoti uosto plėtrai, atsisakyti šių uosto rezervinių teritorijų, kad nebūtų sukurta perteklinių apribojimų jų panaudojimui kitai paskirčiai.

[13] XIII-2166 Lietuvos Respublikos specialiųjų žemės naudojimo sąlygų įstatymas

7. REZERVINĖS TERITORIJOS EKONOMINIS VERTINIMAS

Šiuo metu iš uosto Rezervinės teritorijos valstybė negauna jokių pajamų. Uosto Rezervinėse teritorijose, vadovaujantis LR specialiųjų žemės naudojimo sąlygų įstatymo 126 straipsniu, yra taikomos specialiosios žemės naudojimo sąlygos, ribojančios veiklas, kurios trukdytų įgyvendinti uosto strategijos projektuose, teritorijų planavimo dokumentuose numatytus infrastruktūros plėtros planus. Valstybei, kaip turto savininkei, yra finansiškai naudinga turtą investuoti į Uosto direkcijos veiklą ir gauti finansinę grąžą.

Valstybės investicija prisidėtų prie uosto teritorijos trūkumo problemos sprendimo. Valstybei investavus į Uosto direkciją, t. y. perdavusi patikėjimo teise naudoti šią teritoriją, žemė būtų panaudota komercinei veiklai ir kasmet į valstybės biudžetą būtų gaunami didesni dividendai iš Uosto direkcijos, taip pat kiti mokesčiai, pvz., pelno mokestis. Planuojamos gauti pajamos iš teritorijos panaudojimo, mokami dividendai ir kiti mokesčiai bei generuojama turto grąža teiktų tiesioginę finansinę naudą valstybei, todėl galima teigti, kad valstybės pagalbos investuojant nėra.

Rezervinė teritorija nebūtų perleidžiama palankesnėmis sąlygomis nei jas galėtų gauti rinkoje veikiantis subjektas. Bet kuris privatus investuotojas investuotų į šią įmonę tokiomis pat sąlygomis, vertindamas tik potencialią savo investicijų grąžą atsižvelgdamas į regioninius ar socialinius veiksnius. Bet kuris privatus verslas, siekdamas gauti finansinę naudą iš turimos žemės, investuotų ją į verslą, kuris įsipareigotų vykdydamas veiklą generuoti pelną.

Kadangi uosto žemė yra nuomojama vadovaujantis Viešosios Klaipėdos valstybinio jūrų uosto žemės nuomos teisės suteikimo procedūros tvarkos aprašu[14] skelbiant viešą konkursą, tokia tvarka leidžia užtikrinti, kad žemė bus išnuomota už didžiausią rinkos dalyvių pasiūlytą kainą.

Uosto direkcija atliko ekonominį vertinimą dėl Rezervinės teritorijos įsisavinimo. Analizuoti trys skirtingi modeliai:

1. Uosto direkcija sklypą išnuomoja.
2. Uosto direkcija karjero eksploataciją vykdo pirkdama karjero eksploatacijos paslaugas.
3. Uosto direkcija pati vykdo karjero eksploatavimą.

7.1. REZERVINĖS TERITORIJOS ĮSISAVINIMO MODELIAI

Žemės nuoma

Pasirinkus šį veiklos principą, įmonė užtikrina pastovias pajamas, kol vykdoma karjero eksploatavimo veikla. Karjero sklypas pirmame etape būtų nuomojamas tik iki karjero užpylimo ir žemės dokumentacijos sutvarkymo pabaigos, siekiant pritaikyti sklypą uosto veiklai. Užbaigus visus karjero eksploatacijos bei sklypo parengimo uosto veiklai baigiamuosius darbus, būtų galima vykdyti antrąjį, tiesiogiai su uosto veikla susijusį, veiklos etapą – organizuoti konkursą dėl uosto žemės nuomos sandėliavimo ar pramonės paskirties funkcijoms.

Atsižvelgiant į karjero teritorijos ir sklypo žemės vertę, kuri pagal Nekilnojamojo turto registrų duomenis sudaro 42 130 Eur, minimalios Uosto direkcijos pajamos iš karjero eksploatacijos etape, siekiant 6 proc. kapitalo grąžos, turėtų sudaryti 0,0,1 Eur/1 m^2. Pažymėtina, kad sklypas būtų nuomojamas konkurso būdu ir faktiškai žemė būtų išnuomota tam konkurso dalyviui, kuris pasiūlytų didžiausią nuomos kainą. Konkurso vykdymas tiesiogiai susijęs su galima geriausia ekonomine nauda tiek įmonei, tiek valstybei pasirinkus tokį veiklos modelį. Valstybė gautų pajamas iš nuomininko vykdomos veiklos sumokamų kompensacijų bei mokesčių, taipogi iš Uosto direkcijos, kuri mokės mokesčius iš nuomos gaunamų pajamų.

[14] 643 Dėl viešosios Klaipėdos valstybinio jūrų uosto žemės nuomos teisės suteikimo procedūros tvarkos a...

Minimali žemės nuomos skaičiuojamoji kaina

1.	**Sklypo vertė, Eur**	**42 130,00**
2.	Turto grąža, %	6%
3.	Grynasis pelnas, Eur / metus	2 527,80
4.	Pelno mokestis %	16%
5.	Minimalios metinės pajamos, kurias turi generuoti turtas	3 009,29
6.	Sklypo plotas, kv. m	564 618
7.	**Minimalus 1 kv. m. įkainis, Eur**	**0,01**

Uosto direkcijos vykdoma karjero eksploatacija

Uosto direkcija pati vykdo karjero eksploatacijos ir rekultivacijos darbus.

Investicijos. Siekiant karjero eksploataciją baigti per 10 metų, reikalingai įrangai įsigyti reikėtų apie 4,6 mln. Eur investicijų. Kadangi karjero eksploatavimas vyktų etapais, reikalinga įranga (ekskavatoriai, frontaliniai krautuvai, mobiliosios sijojimo mašinos bei svarstyklės) būtų nuperkama per trejus metus.

Pajamos. Planuojama, kad už parduotą medieną atlikus miško kirtimą bei valymą ir išeksploatuotus naudinguosius išteklius įmonė turėtų gauti apie 26,6 mln. Eur pajamų.

Sąnaudos. Skaičiuojama, kad karjero eksploatavimas pareikalaus apie 24,3 mln. Eur sąnaudų. Didžiausią dalį šių sąnaudų sudaro degalai (9,6 mln. Eur). Netiesioginės sąnaudos – konsultacijos bei darbuotojų išlaikymo sąnaudos. Šios sąnaudos per visą Karjero eksploatavimo laikotarpį sudarytų apie 5,8 mln. Eur.

Personalas. Planuojama, kad visas personalas, kuris būtų atsakingas už karjero eksploataciją, dirbtų tose pačiose Uosto direkcijos administracijos patalpose, todėl papildomų ženklių patalpų nuomos sąnaudų negeneruotų. Didžioji dauguma naujų darbuotojų – transporto priemonių vairuotojai, jiems nereikia sukurti fizinės darbo vietos.

Finansinė diskonto norma. Projekto pinigų srautų diskontavimui pasirinkta 3,5 proc. diskonto norma, kuri parinkta pagal ilgalaikio valstybės skolinimosi kaštų lygį, t. y. 2014-07-01 – 2024-12-02 laikotarpiu LR Vyriausybės išleistų ne trumpesnės nei 3 468 dienų trukmės obligacijų vidutinis metinis pelningumas[15], kuris taip pat pripažįstamas kaip minimali nerizikingos investicijos grąžos norma.

Karjero eksploatacijos finansiniai rodikliai

Pajamos, tūkst. Eur	**26 620**
Sąnaudos, tūkst. Eur	24 256
Pelnas, tūkst. Eur	2 365
Pelno mokestis, tūkst. Eur	378
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	1 986
Vidinė grąžos norma (IRR), %	14,2 %
Grynoji dabartinė vertė (GDV), tūkst. Eur	1 564
ROA (vidutinė), %	18,3%

Pelno mokestis. Vertinant naudojamas pelno mokesčio, taikomo Lietuvoje, dydis nuo 2025 m. – 16 proc.[16]. Šio verslo plano apimtyje neatsižvelgiama į LR pelno mokesčio įstatyme numatytą galimybę

[15] https://www.lb.lt/vvp/default.asp
[16] IX-675 Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas

sumažinti Uosto direkcijos apmokestinamąjį pelną ir pelno mokestį dėl vykdomų investicinių projektų, kadangi su nagrinėjamu investiciniu projektu tai nėra susiję ir apmokestinamajam pelnui įtakos neturės.

Atliekant karjero eksploatavimą per 10 metų (dar projekte papildomai 3 metai parengiamiesiems darbams atlikti) projekto laikotarpio vidinė grąžos norma (IRR) bei turto grąža (ROA) parodo, kad investicijos atsiperkančios. Detalesni skaičiavimai pateikiami 1 priede.

Šiuo pasirinktu veiklos modelio atveju valstybei ekonominė nauda generuojama Uosto direkcijai sumokėjus kompensacijas (miško naudmenų keitimas kitomis, žvyro smėlio išteklių gavyba) bei dividendus ir kitus veiklos mokesčius.

Uosto direkcija karjero eksploataciją vykdo pirkdama karjero eksploatacijos paslaugas

Taip pat galimas veiklos modelis, kai iš karjerus eksploatuojančių įmonių būtų perkama karjero eksploatavimo paslauga. Tokiu atveju įmonei nereikalingos investicijos prieš pradedant veiklą. Tačiau finansinė analizė parodė, kad šita veikla Uosto direkcijai nenaudinga, nors turto generuojama grąža gana aukšta, tačiau vidinė grąžos norma neigiama, tai įrodo, kad toks veiklos modelis nenaudingas. Detalūs skaičiavimai pateikiami 2 priede.

Finansiniai rodikliai perkant karjero eksploatavimo paslaugą

Pelnas, tūkst. Eur	344
Pelno mokestis, tūkst. Eur	55
Grynasis pelnas, tūkst. Eur	289
Vidinė grąžos norma (IRR), %	-3,7%
Turto grąža /ROA (13 metų vidurkis), %	52,7%

7.2. UOSTO DIREKCIJOS PAJAMOS PO KARJERO EKSPLOATACIJOS

Užbaigus karjero eksploataciją ir paruošus žemės sklypą pagrindinei uosto veiklai, bus skelbiamas žemės nuomos konkursas. Šiame etape planuojama ženkliai didesnė Uosto direkcijos finansinė grąža tiek iš žemės nuomos pajamų, tiek iš galimos uosto veiklos. Uosto žemės nuomos pajamos Uosto direkcijos pajamų struktūroje, sudaro apie 18 proc. visų pagrindinės veiklos pajamų. Esminė pajamų dalis, kuri sudaro apie 81 proc. visų pagrindinės veiklos pajamų, yra gaunama iš uosto rinkliavų. Darytina prielaida, kad išnuomojus uosto žemę su uosto veikla susijusiam nuomininkui, Uosto direkcija gaus pajamas ne tik iš uosto žemės nuomos, tačiau ir iš uosto rinkliavų dėl padidėjusio krovos masto. Uosto direkcijos pajamos, tenkančios 1 išnuomotos žemės kv. metrui iš uosto rinkliavų iš uoste krovą vykdančių žemės nuomininkų, vidutiniškai sudaro **14,1 Eur per metus** (remiantis 2019–2023 m. duomenimis). **Taigi, Uosto direkcija papildomai per metus gautų apie 8,0 mln. Eur pajamų iš rinkliavų.**

Karjero eksploatacijos metu Lietuvos valstybė, investuodama į Uosto direkciją patikėdama Rezervinę teritoriją, gautų ekonominę naudą kompensacijų ir mokesčių pavidalu. Vėlesnės veiklos pajamos priklauso nuo to, kokia pasirinkta veikla būtų vykdoma toje teritorijoje.

8. RIZIKŲ ANALIZĖ

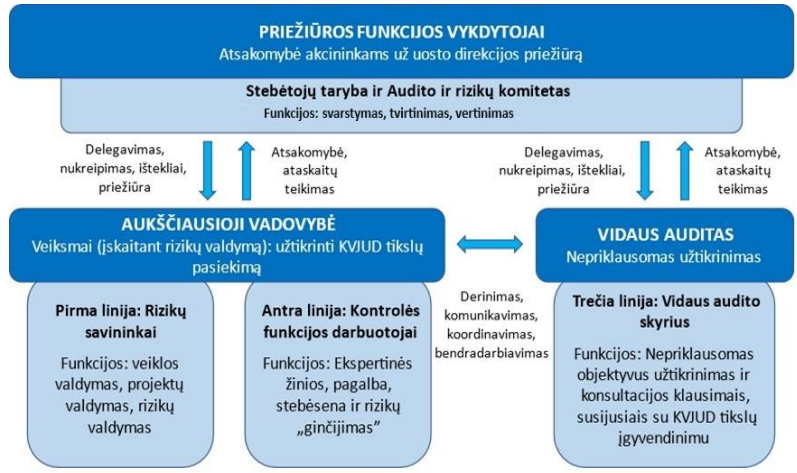
Bendroji įmonės veiklos rizikų valdymo praktika

Rizikų valdymas suprantamas kaip struktūrizuotas požiūris į neapibrėžtumų valdymą, metodiškai įvertinant rizikų poveikį ir tikimybę bei taikant tinkamas jų valdymo priemones. Rizikų valdymo politika yra priemonė siekiant taikyti rizikų valdymo sistemą pagal tarptautinėje praktikoje taikomus COSO ERM (angl. *The Committee of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management Framework*) ir ISO 31000 standartus, apibrėžiančius rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo principus bei atsakomybę. Pagrindinis rizikų valdymo tikslas – užtikrinti potencialių rizikų identifikavimą laiku, tinkamą jų įvertinimą ir valdymą bei greitą reagavimą, keičiantis Uosto direkcijos tikslams, veiklos pobūdžiui, aplinkai, kurioje ji veikia. Tikslui pasiekti Uosto direkcija:

- identifikuoja potencialias rizikas, keliančias grėsmę vykdant kasdienę veiklą ir siekiant tikslų;
- taiko vienodą modelį rizikoms identifikuoti, vertinti ir valdyti visuose struktūriniuose padaliniuose;
- vykdo nuolatinę rizikų valdymo stebėseną ir pakeitimus, atsižvelgiant į stebėsenos rezultatus ir vidaus bei išorės audito pastebėjimus bei rekomendacijas.

Rizikų valdymas yra neatsiejama vykdomų projektų valdymo dalis. Projektų vadovai ir departamentų direktoriai, kuriems yra pavaldūs projektų vadovai, yra atsakingi už tinkamą rizikų nustatymą, įvertinimą, riziką mažinančių priemonių nustatymą ir jų vykdymo kontrolę. Projektų rizikos valdymo informacija yra neatsiejama projekto valdymo informacija. Ji turi būti reguliariai atnaujinama, rizikos informacija turi būti nuolatos pridedama prie su projekto valdymu susijusių sprendimų.

Uosto direkcijoje taikomas trijų linijų modelis, padedantis nustatyti struktūrą ir procesus, kurie geriausiai padeda pasiekti tikslus, sustiprinti įmonės ir rizikų valdymą. Trijų linijų modelis apima visą įmonę ir jos priežiūrą bei užtikrinimo funkcijas atliekančius organus.



Projekto rizikos

Siekiant įvardyti galimas rizikų prevencijos ir valdymo priemones, atsižvelgiant į galimus prielaidų neapibrėžtumus, kurie tiesiogiai neatsispindi finansinėje ir ekonominėje analizėje, nagrinėjamos galimos rizikos. Nusprendus rezervinę teritoriją nuomoti, didžiausia rizika - potencialaus nuomininko neradimas. Ši rizika aktuali tiek trumpajame nuomos laikotarpyje, tiek ilguoju. Rizika valdoma, kartojant nuomos konkursus ar renkantis kitus galimus modelius, kadangi, vadovaujantis teisės aktais, Uosto direkcija pati gali vykdyti komercinę veiklą.

Nusprendus patiems eksploatuoti karjerą, rizikos kyla dėl karjero išteklių pardavimo. Ši rizika galėtų būti valdoma ilguoju laikotarpiu ir susiejama su pietinės uosto dalies išvystymu.

9. IŠVADOS

Uosto direkcijos teikia viešąsias paslaugas eksploatuojant Klaipėdos valstybinį jūrų uostą ir valdant uoste esančius valstybei nuosavybės teise priklausančius objektus, užtikrinant Klaipėdos valstybinio jūrų uosto funkcionavimą ir konkurencingumą. Vienas iš savininko, valstybės, keliamų lūkesčių Uosto direkcijai – užtikrinti Klaipėdos uosto konkurencingumą. Viena iš priemonių šiam tikslui siekti – uosto teritorijos ir infrastruktūros plėtra potencialiems kroviniams, esamiems išlaikyti bei uosto paslaugų spektro plėtrai. Tačiau Klaipėdos uostas, apribotas „Natura 2000“ ir Klaipėdos miesto teritorijos, turi ribotas plėtros galimybes ir dėl to uosto teritorijų trūkumas yra vienas iš veiksnių, ribojančių uosto augimą ir klientų pritraukimą. Rezervinių uosto teritorijų panaudojimas yra viena iš racionalių ir trumpalaikėje perspektyvoje lengvai įgyvendinamų priemonių šiai problemai spręsti.

Rezervinė uosto teritorija – valstybės nuosavybei priklausanti žemė, kuri, turėdama rezervinės uosto teritorijos statusą, turi apribojimų jos panaudojimui ir šiuo metu negeneruoja valstybei finansinės naudos. Todėl prasminga uosto žemės sklypą, kurie yra suformuotas, prijungti prie uosto žemės ir perduoti Uosto direkcijai jos įstatyme numatytai funkcijai vykdyti, kitaip tariant, investuoti į Uosto direkciją.

Vertinant valstybės, kaip uosto rezervinės teritorijos savininkės, sprendimo investuoti pagrįstumą iš rinkos investuotojo pozicijos, nustatyta, kad Uosto direkcijos verslo kuriama vertė, pritaikant šią teritoriją su uosto funkcine paskirtimi susijusiai veiklai, yra naudingesnė alternatyva nei šiuo metu neeksploatuojamas ir pajamų negeneruojantis žemės sklypas. Racionalus investuotojas, veikiantis rinkos sąlygomis ir remdamasis rinkos informacija, priimtų sprendimą investuoti į Uosto direkciją, atsižvelgdamas į šios investicijos kuriamą vertę.

Rezervinė teritorija remiantis Uosto bendruoju planu sudaro 56,5 ha ir yra numatyta uosto veiklai. Šiai teritorijai taikomos specialiosios žemės naudojimo sąlygos, todėl norint ją prijungti prie uosto teritorijos būtina panaikinti šiuos apribojimus. Pagrindinis – po mišku stūksantis Kairių smėlio ir žvyro karjeras.

Šiuo metu Rezervinė teritorija valstybei negeneruoja jokių pajamų, Uosto direkcijai investavus į ją, ši teritorija, pasirenkant atitinkamą veiklos modelį, remiantis LR teisės aktais, generuos nustatytą finansinę grąžą. Įmonė įvertino tris galimas alternatyvas karjero eksploatacijos laikotarpiu Rezervinėje teritorijoje ir finansinė analizė pagrindė du galimus skirtingus veiklos modelius, kurie finansiškai naudingi tiek pačiai įmonei gaunant papildomas pajamas, tiek valstybei, kuri kompensacijos ir įvairių mokesčių pavidalu gaus finansinį naudingumą.

Po karjero eksploatacijos pabaigos ir rekultivavimo bus suformuojama reikalinga infrastruktūra ir Rezervinė teritorija bus išnuomojama konkurso būdu, žemė galės būti naudojama tiek tipinei krovos bei sandėliavimo veiklai, tiek pridėtinę vertę kuriančiai gamybinei veiklai, kuri, planuojama, generuos ženkliai didesnes pajamas nei karjero eksploatavimo laikotarpiu.

Vertinant sprendimo investuoti pagrįstumą iš rinkos investuotojo pozicijos, nustatyta, kad Uosto direkcijos verslo kuriama vertė, įsisavinant Rezervinę teritoriją nuo karjero eksploatavimo iki ją pritaikant uosto veiklai arba bet kokiai kitai gamybinei ir (arba) pramoninei veiklai, vienareikšmiškai valstybei naudingiau nei šiuo metu esantis neeksploatuojamas žemės sklypas. **Tai patvirtina, kad racionalus investuotojas, veikiantis rinkos sąlygomis ir remdamasis rinkos informacija, priimtų sprendimą investuoti į Uosto direkciją, perleisdamas Rezervinę teritoriją Uosto direkcijai, atsižvelgdamas į šios investicijos kuriamą vertę.**

Papildomai pažymėtina, kad išnuomojus uosto žemės bus kuriama ir papildoma socialinė–ekonominė nauda, t. y. iš žemę išsinuomojusio verslo subjekto veiklos, kuri iš savo veiklos generuos pridėtinę vertę mokesčių valstybei pavidalu (PVM, GPM, *Sodros*, NT mokestį ir kt.). Kadangi galutinis nuomininkas ir jo veiklos sritis paaiškės po viešojo uosto žemės nuomos konkurso išeksploatavus karjerą, papildomos pridėtinės vertės, kurią generuos išnuomota žemė, iš anksto įvertinti nėra galimybių.

KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO DIREKCIJOS

KAIRIŲ REZERVINĖS TERITORIJOS ĮSISAVINIMAS **1 PRIEDAS**

tūkst. Eur be PVM

	Periodas / Rodikliai	IŠ VISO	DOKUMENTŲ PARENGIMAS			PROJEKTO ĮGYVENDINIMO LAIKOTARPIS									
			2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
1.	**INVESTICIJOS**	**4 600**	**-**	**-**	**890**	**2 315**	**1 395**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
2.	**TURTO LIKUTINĖ VERTĖ**		**42**	**42**	**42**	**732**	**2 326**	**2 686**	**1 651**	**816**	**502**	**502**	**502**	**502**	**502**
	ŽEMĖS VERTĖ		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	ĮRANGOS LIKUTINĖ VERTĖ					690	2 284	2 644	1 609	774	460	460	460	460	460
3.	**PAJAMOS IŠ VISO**	**26 620**	**-**	**-**	**-**	**458**	**3 627**	**3 627**	**3 627**	**3 627**	**3 627**	**3 622**	**3 622**	**783**	**-**
	PAJAMOS UŽ IŠTEKLIUS	26 591				453	3 622	3 622	3 622	3 622	3 622	3 622	3 622	783	-
	PAJAMOS UŽ MEDIENĄ	29				5	5	5	5	5	5				
4.	**SĄNAUDOS IŠ VISO**	**24 256**	**79**	**126**	**722**	**778**	**2 361**	**3 164**	**3 210**	**3 037**	**2 572**	**2 277**	**2 287**	**1 878**	**1 763**
4.1.	**ĮRANGOS NUSIDĖVĖJIMAS**	***4 140***				**200**	**721**	**1 035**	**1 035**	**835**	**314**				**-**
4.2.	**VEIKLOS SĄNAUDOS**	***20 116***	**79**	**126**	**722**	**578**	**1 640**	**2 129**	**2 175**	**2 202**	**2 258**	**2 277**	**2 287**	**1 878**	**1 763**
	DOKUMENTACIJA	84	28	28	28										
	IŠMIŠKINIMAS	648			538	18	18	18	18	18	18				
	ŽEMĖS GELMIŲ MOKESTIS	2 345,0				40	319	319	319	319	319	319	319	69	0
	KURO SĄNAUDOS	*9 630*				225	788	1 126	1 126	1 126	1 126	1 126	1 126	957	901
	ĮRENGINIŲ PRIEŽIŪRA IR REMONTAS	1 599				18	64	101	138	156	202	230	230	230	230
	KONSULTACINĖS PASLAUGOS	240		48	72	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	PERSONALAS DU	4 640	42	42	62	220	357	456	466	475	484	494	504	514	524
	PERSONALO IŠLAIKYMAS	931	10	7	22	45	81	96	96	96	96	96	96	96	96
5.	**PELNAS**	**2 365**	**-79**	**-126**	**-722**	**-321**	**1 266**	**463**	**417**	**590**	**1 055**	**1 345**	**1 335**	**-1 095**	**-1 763**
6.	Pelno mokestis	*378*	*-13*	*-20*	*-116*	*-51*	*203*	*74*	*67*	*94*	*169*	*215*	*214*	*-175*	*-282*
7.	**GRYNASIS PELNAS**	**1 986**	**-67**	**-106**	**-607**	**-269**	**1 063**	**389**	**350**	**496**	**886**	**1 130**	**1 121**	**-920**	**-1 481**
8.	**FINANSINIAI PINIGŲ SRAUTAI**		-79	-126	-1 612	-2 435	592	1 498	1 452	1 425	1 369	1 345	1 335	-1 095	-1 261
	Diskonto norma, %	3,5%													
	Diskontavimo koeficientas		1,000	0,966	0,934	0,902	0,871	0,842	0,814	0,786	0,759	0,734	0,709	0,685	0,662
	Diskontuotas pinigų srautas	1 564	**-79**	**-122**	**-1 505**	**-2 197**	**516**	**1 261**	**1 181**	**1 120**	**1 040**	**987**	**946**	**-750**	**-834**
	Kaupiamasis pinigų srautas		**-79**	**-201**	**-1 706**	**-3 902**	**-3 386**	**-2 125**	**-944**	**176**	**1 215**	**2 202**	**3 148**	**2 398**	**1 564**
9.	**VIDINĖ GRĄŽOS NORMA (IRR), %**	**14,2%**													
10.	**GRYNOJI DABARTINĖ VERTĖ (GDV)**	**1564**													
11.	**ROA (vidutinė 13 m.), %**	**18,3%**													

KAIRIŲ KARJERO EKSPLOATAVIMAS PERKANT KARJERO EKSPLOATAVIMO PASLAUGAS

2 PRIEDAS

tūkst. Eur be PVM

	Periodas / Rodikliai	IŠ VISO	DOKUMENTACIJA			PROJEKTO ĮGYVENDINIMO LAIKOTARPIS									
			2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
1.	**TURTO LIKUTINĖ VERTĖ**		**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**
	ŽEMĖS VERTĖ		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
2.	**PAJAMOS IŠ VISO**	**26 620**	**-**	**-**	**-**	**5**	**2 721**	**3 627**	**3 627**	**3 627**	**3 627**	**3 622**	**3 622**	**2 142**	**0**
	PAJAMOS UŽ IŠTEKLIUS	26 591				0	2 717	3 622	3 622	3 622	3 622	3 622	3 622	2 142	0
	PAJAMOS UŽ MEDIENĄ	29				5	5	5	5	5	5	0	0	0	
3.	**VEIKLOS SĄNAUDOS IŠ VISO**	**26 277**	**68**	**119**	**682**	**398**	**1 668**	**2 496**	**2 983**	**3 469**	**3 230**	**3 456**	**3 320**	**2 575**	**1 813**
	DOKUMENTACIJA	84	28	28	28										
	IŠMIŠKINIMAS	648			538	18	18	18	18	18	18				
	KONSULTACIJOS PASLAUGA	120		48	72										
	NUODANGOS DARBAI	1 555				242	121	242	121	242	121	242	225		
	UŽPYLIMO DARBAI	8 659						242	847	1 210	1 089	1 210	1 089	1 322	1 652
	ŽEMĖS GELMIŲ MOKESTIS	2 345				0	240	319	319	319	319	319	319	189	0
	KARJERO IŠEKSPLOTAVIMAS	11 248				0	1 149	1 532	1 532	1 532	1 532	1 532	1 532	906	0
	PERSONALAS DU	1 386	31	32	37	117	120	122	125	127	130	132	135	138	140
	PERSONALO IŠLAIKYMAS	232	9	11	7	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
4.	**PELNAS**	**344**	**- 68**	**- 119**	**- 682**	**-393**	**1 053**	**1 131**	**644**	**158**	**397**	**166**	**302**	**-433**	**-1 813**
	Pelno mokestis	**55**	*-11*	*-19*	*-109*	*-63*	*169*	*181*	*103*	*25*	*64*	*27*	*48*	*-69*	*-290*
5.	**GRYNASIS PELNAS**	**289**	**- 57**	**- 100**	**- 573**	**-330**	**885**	**950**	**541**	**133**	**334**	**140**	**254**	**-364**	**-1 523**
6.	**FINANSINIAI PINIGŲ SRAUTAI**	*386*	-68	-119	-682	-393	1 053	1 131	644	158	397	166	302	-433	-1 771
	Diskonto norma, %	3,5%													
	Diskontavimo koeficientas		1,000	0,966	0,934	0,902	0,871	0,842	0,814	0,786	0,759	0,734	0,709	0,685	0,662
	Diskontuotas pinigų srautas	**513**	-68	-115	-637	-355	918	952	524	124	302	122	214	-297	-1 172
	Kaupiamasis pinigų srautas		-68	-183	-819	-1 174	-256	696	1 220	1 344	1 646	1 768	1 982	1 685	513
7.	**VIDINĖ GRĄŽOS NORMA (IRR), %**	**-3,7%**													
8.	**ROA (vidutinė 13 m.), %**	**52,7%**													