USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE | MUNICIPAL HEATING REFORM IN UKRAINE

MUNICIPAL HEATING REFORM PROJECT (MHR)

FINAL REPORT ON FULFILLMENT OF THE ASSIGNMENT ON INCREASING THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF 5 SELECTED ESCO COMPANIES

2012
This document was produced for review by the United States Agency for International Development (USAID).
It was prepared by Ukrainian Public-Private Partnership Development Support Center within the USAID Municipal Heating Reform Project in Ukraine.

MUNICIPAL HEATING REFORM PROJECT (MHR)

FINAL REPORT ON FULFILLMENT OF THE ASSIGNMENT ON INCREASING THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF 5 SELECTED ESCO COMPANIES

ENERGY II IQC, TASK ORDER 9
Contract: EPP-I-00-03-00006-00

2012

This document was made possible through support provided by the U.S. Agency for International Development.
The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

ЗМІСТ

Резюме ……. 4

1. Загальна інформація щодо реалізації Завдання щодо підвищення інституційної спроможності 5 обраних компаній типу ЕСКО …….. 8

2. Результати реалізації проекту за напрямом «Маркетинг»……. 11

3. Результати реалізації проекту за напрямом «Бізнес-планування»…….. 17

4. Результати реалізації проекту за напрямом «Процедури управління»…… 23

5. Результати реалізації проекту за напрямом «Проектний менеджмент, моніторинг та верифікація»…… 26

Додатки у 3 томах

RESUME

The final report on fulfillment of the Assignment on increasing the institutional capacity of 5 selected ESCO companies includes general information about the project implementation process and the results received by the companies in the areas: ―Marketing", ―Business planning", ―Management procedures", ―Project management, monitoring and verification".

For each of the above directions it is provided the information on the achievements of the companies, analyzed their activity in fulfillment of tasks and the level of learning the training materials, evaluated the draft business and marketing plans prepared by the companies, analyzed strengths and weaknesses of each company in each area of activity, and finally made general conclusions regarding the problem issues that require attention of all the project's participants in future.

For each of the determined directions it is provided recommendations on further self-work of the companies on increasing of institutional capacity, identified the companies that require further support by attraction of external experts. It is provided general recommendations that are applicable for all companies that participated in the project.

As a result of the project implementation we would also like to note the following.

All tasks of the Project have been successfully accomplished.

The materials provided to the companies (draft documents on their organizational structure, draft agreements and methodical recommendations on conduction of monitoring and verification, samples of marketing and business plans) appeared to be very useful for all companies, despite the fact that they had different preparedness level to perceive them. This was noted at the final seminar of the Project. It means that the task on strengthening of the potential of ESCO companies on development of marketing and business plans, strengthening have been fully accomplished.

All companies – the participants of the project have actively participated in fulfillment of the tasks set for them. At the same time, as these companies had different potential and initial conditions and different preparedness level of their staff for perceiving the training materials, they received different results regarding preparation of the planned documents (marketing and business plans, agreements, regulations etc.). In some cases the small and young ESCO companies had to take

much more efforts for fulfillment of tasks of the projects than the communal enterprises with many qualified specialists and a large experience of participation in international projects in field of energy saving.

The other positive result of ESCO companies‘ participation in the project, in our opinion, has become their decision based on the joint activity under the project to establish national association of ESCO companies for experience exchange and market development for the enterprises that operate in field of energy saving by improving the legislation, developing methodological basis and promoting the energy saving ideas in the society.

РЕЗЮМЕ

У фінальному звіті щодо виконання Завдання щодо підвищення інституційної спроможності 5 обраних компаній типу ЕСКО надана загальна інформація про хід реалізації проекту та результати, отримані компаніями за напрямами «Маркетинг», «Бізнес-планування», «Процедури управління», «Проектний менеджмент, моніторинг та верифікація».

За кожним з зазначеним вище напрямом надана інформація щодо досягнень компаній, проаналізована активність участі їх у виконанні завдань та ступінь засвоєння учбового матеріалу, дана оцінка підготовлених компаніями проектів маркетингових та бізнес-планів, проаналізовані як слабкі так і сильні сторони кожної компанії за кожним напрямом діяльності, а також зроблені загальні висновки щодо найбільш проблемних питань, які потребують уваги всіх учасників проекту у перспективі.

За кожним з визначених напрямків надані рекомендації з питань подальшої самостійної праці компаній над підвищенням інституційної спроможності, окремо виділено компанії, які потребують подальшої підтримки за рахунок залучення до їх діяльності зовнішніх експертів. Надані загальні рекомендації, які є актуальними для усіх без виключення компаній, що брали участь у Проекті.

Також за результатами реалізації Проекту хотіли би зазначити таке.

Усі завдання Проекту були успішно виконані.

Надані компаніям проекти документів щодо регламентації їх організаційної структури, проекти договорів та методичні рекомендації щодо здійснення моніторингу та верифікації, а також шаблони маркетингових і бізнес - планів виявилися дуже корисними для усіх компаній, незважаючи на те, що вони мали різний рівень підготовленості до їх сприйняття. Зазначене було підкреслено на останньому фінальному семінарі по Проекту. Тобто завдання щодо зміцнення потенціалу компаній типу ЕСКО з питань розробки маркетингових і бізнес планів, підсилення управлінської та організаційної системи компаній було виконано у повному обсязі.

Всі компанії – учасники проекту брали активну участь у виконанні поставлених перед ними завдань. Водночас, оскільки учасники Проекту мали різний потенціал та стартові умови, а також різну ступінь підготовленості фахівців до сприйняття наданого їм учбового матеріалу, вони отримали різні результати щодо підготовки запланованих документів (маркетингових та бізнес-планів, документів розпорядчого та договірного

характеру тощо). При цьому, у деяких випадках невеличким знов створеним компаніям типу ЕСКО треба було прикласти набагато більше зусиль для виконання завдань за Проектом, ніж комунальним підприємствам із значним досвідом участі у міжнародних проектах в сфері енергозбереження та великою кількістю кваліфікованих фахівців.

Позитивним результатом участі у Проекті компаній типу ЕСКО, на нашу думку, також стало їх домовленість за результатами спільної діяльності в рамках Проекту щодо створення всеукраїнської асоціації компаній типу ЕСКО для обміну досвідом та розвитку ринку для підприємств, що працюють в сфері енергозбереження, шляхом удосконалення законодавства, розвитку методологічного забезпечення у цій сфері та пропагування ідей енергозбереження в суспільстві.

1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАВДАННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ 5 ОБРАНИХ КОМПАНІЙ ТИПУ ЕСКО

Метою Завдання щодо підвищення інституційної спроможності 5 обраних компаній типу ЕСКО (далі – Проект) було зміцнення їх потенціалу з питань розробки, маркетингу і надання комерційних рішень з метою покращення енергоефективності кінцевого споживання енергетичних ресурсів у комунальному та житловому секторах.

У Проекті взяли участь:

1) КП «Дніпропетровська енергосервісна компанія», м. Дніпропетровськ
2) ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія!, м. Херсон
3) ТОВ «Енергосервісна компанія «Луцькі комунальні системи», м. Луцьк
4) КП «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва», м. Київ
5) ТОВ «Солнергія», м. Севастопіль.

Завдання за Проектом здійснювалося у три етапи.

Метою першого етапу Проекту було:

- визначитися з планом організації діяльності за першими двома етапами виконання Проекту;
- розробити опитувальні листи для проведення тестування потенціалу компаній типу ЕСКО, що братимуть участь у Проекті;
- розробити попередній план навчання зазначених компаній, який буде відкореговано за результатами аналізу матеріалів опитування кожної з компаній та обговорення проблемних питань розвитку компаній на першому семінарі- тренінгу;
- розробити шаблон для узагальненого аналізу результатів опитування компаній та шаблони планів розвитку компаній типу ЕСКО, які будуть сформовані на другому етапі за результатами аналізу матеріалів опитування кожної з компаній та обговорення проблемних питань розвитку компаній на першому семінарі- тренінгу.

Метою другого етапу Проекту було:

- провести два тренінги з питань підвищення інституційної спроможності компаній у підготовці маркетингових та бізнес-планів, управління діяльністю компаній, проведення моніторингу та верифікації;
- надати компаніям інформаційні та методичні матеріали, які дали б їм змогу підготувати проекти маркетингових планів, проекти бізнес-планів, процедури організації діяльності компаній, процедури моніторингу та верифікації;
- вивчити попередні проекти документів (маркетингові плани, бізнес-плани, процедури ведення бізнесу, процедури моніторингу та верифікації), підготовлені компаніями в рамках проекту, та відпрацювати проблемні питання, що виникли при їх підготовці;
- спланувати діяльність з підвищення інституційної спроможності компаній протягом наступних двох місяців та уточнити у разі необхідності План навчання.

Метою третього етапу Проекту – супроводження компаній типу ЕСКО у розробленні ними маркетингових та бізнес-планів та удосконалення системи управління підприємствами, зокрема, щодо поліпшення організаційних структур компаній, підготовки ними розпорядчих документів та проектів договорів з потенційними клієнтами.

Усі завдання Проекту були успішно виконані.

Надані компаніям проекти документів щодо регламентації їх організаційної структури, проекти договорів та методичні рекомендації щодо здійснення моніторингу та верифікації, а також шаблони маркетингових і бізнес - планів виявилися дуже корисними для усіх компаній, незважаючи на те, що вони мали різний рівень підготовленості до їх сприйняття. Зазначене було підкреслено на останньому фінальному семінарі по Проекту. Тобто завдання щодо зміцнення потенціалу компаній типу ЕСКО з питань розробки, маркетингу і надання комерційних рішень було виконано у повному обсязі.

Оскільки компанії, що брали участь у Проекті, мали різний потенціал та стартові умови, а також різну ступінь підготовленості фахівців до сприйняття наданого їм учбового матеріалу, вони отримали різні результати щодо підготовки запланованих Проектом документів (маркетингових та бізнес-планів, документів розпорядчого та договірного характеру тощо). При

цьому, у деяких випадках невеличким знов створеним компаніям типу ЕСКО треба було прикласти набагато більше зусиль для виконання завдань за Проектом, ніж комунальним підприємствам із значним досвідом участі у міжнародних проектах в сфері енергозбереження та великою кількістю кваліфікованих фахівців.

Всі компанії – учасники проекту активно включилися у виконання поставлених перед ними завдань. Вже на другому семінарі-тренінгу чотири компанії, крім ТзОВ ЕСКО «Луцькі комунальні системи», представник якої захворів та не зміг взяти участь у семінарі, презентували свої попередні маркетингові плани діяльності та бачення щодо перспективних проектів, які потребують залучення зовнішнього фінансування.

На заключному семінарі всі компанії-учасники представили свої напрацювання за результатами роботи на виконання завдань Проекту, презентували свої маркетингові та бізнес-плани, поділилися планами на майбутнє щодо організації своєї діяльності у сфері енергозбереження.

Позитивним результатом участі у Проекті компаній типу ЕСКО, на нашу думку, також стало їх бажання створити всеукраїнську асоціацію компаній типу ЕСКО для обміну досвідом та розвитку ринку для компаній що працюють в сфері енергозбереження шляхом удосконалення законодавства, пропагування ідей енергозбереження в суспільстві тощо..

Результати участі у Проекті компаній типу ЕСКО за окремими напрямками діяльності наведені нижче

2. РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ЗА НАПРЯМОМ «МАРКЕТИНГ»

За результатами реалізації Проекту *«Розбудова інституційної спроможності компаній типу ЕСКО: планування діяльності з реалізації інвестиційних проектів у сфері енергозбереження»* в галузі маркетингу майже всі компанії продемонстрували освоєння наданої їм інформації та застосування отриманих знань на практиці в ході розроблення маркетингових планів розвитку своїх компаній.

Навчальна програма Проекту ставила перед собою два завдання, пов‘язані з підвищенням маркетингового потенціалу ЕСКО-компаній:

- узагальнення і структурування знань в галузі виконання маркетингових досліджень;
- ознайомлення з основними методами і підходами маркетингового планування, застосування отриманих знань на практиці.

Оскільки ці завдання співпадають з двома основними етапами розробки маркетингового плану розвитку компанії, в ході реалізації Проекту у учасників була можливість продемонструвати отримані знання і навички на практиці (табл. 1).

Таблиця 1

Головні завдання компаній-учасниць Проекту в галузі маркетингу
1. Розширити та систематизувати знання фахівців компаній з теоретичних основ маркетингових досліджень і маркетингового планування
2. Прийняти участь в анкетному опитуванні, виконавши оцінку потенціалу своїх компаній (включаючи галузь маркетингу)
3. Виконати на практиці маркетингові дослідження своїх компаній, використовуючи отримані знання та шаблони таких досліджень
4. Розробити маркетингові плани розвитку компаній, використовуючи отримані знання та шаблони документу

Практично всі компанії приймали участь в виконанні зазначених вище завдань. Зокрема, учасниками Проекту був виконаний такий обсяг робіт:

- Комунальне підприємство «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях міста Києва» - розроблено проект маркетингового плану розвитку компанії;

- Комунальне підприємство «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія» Дніпропетровської міської ради (ДМЕСКО) – розроблено маркетинговий план розвитку компанії;

- ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія» («РЕСКО», м.Херсон) – розроблено проект маркетингового плану розвитку компанії;

- ТОВ «СОЛНЕРГІЯ» (м.Севастополь) - застосування фахівцями компанії отриманих знань в галузі маркетингу на практиці обмежилося виконанням маркетингових досліджень, які не завершилися складанням маркетингового плану, як самостійного документу;

- ТОВ «Луцькі комунальні системи» - фахівці компанії обмежилися теоретичним засвоєнням матеріалу, не показали практичного результату у вигляді розроблення маркетингового плану.

Водночас ступінь участі компаній була неоднакова (табл. 2).

Таблиця 2

Ступінь участі компаній в реалізації завдань навчальної програми Проекту з маркетингу

Завдання:	**Київ «МЕСКО»**	**Дніпропетровськ, «ДМЕСКО»**	**Луцьк**	**Херсон «РЕСКО»**	**Севастополь «СОЛНЕРГИЯ»**
Систематизація знань з теорії маркетингових досліджень і планування	+	+	+	+	+
Участь в анкетному опитуванні на основі оцінки потенціалу компанії (включаючи галузь маркетингу)	+	+	+	+	+
Практичне виконання маркетингових досліджень компанії	+	+			+
Розробка маркетингового плану розвитку компанії	+	+		+	

Супроводження діяльності компаній з маркетингових досліджень і планування дозволило визначити загальні **досягнення** (сильні сторони) компаній в галузі маркетингу:

- розробка маркетингових планів продемонструвала досить високий рівень теоретичних знань основ маркетингового планування;
- кожна компанія (крім ТОВ «Луцькі комунальні системи») виконала досить об‘ємні і якісні маркетингові дослідження;

- при цьому компанії продемонстрували здібність до використання різних джерел інформації – від офіційних статистичних даних до експертних оцінок;
- компанії, що розробляли маркетингові плани, показали здібність до аналітичної роботи з отриманими фактами і даними.

З іншого боку, аналіз дозволив визначити **проблемні питання** (слабкі сторони), які виникли в процесі розробки маркетингових планів:

1. Головна проблема пов‘язана із збереженням цілісності і послідовності викладення матеріалу в маркетинговому плані. Це виявилося в таких недоліках, як:

- відсутність взаємозв‘язку між окремими розділами плану: не завжди спостерігався зв‘язок між висновками в різних розділах документу;
- недостатньо текстових пояснень для даних, наведених у таблицях: викладення матеріалу у вигляді декількох таблиць без пояснень і висновків знижує цінність проведеного аналізу;
- відсутність текстових пояснень при використанні методів маркетингових стратегій: застосування методів БКГ і МакКинзі без детального аналізу отриманих результатів не представляє цінності для всіх так званих «зовнішніх користувачів» маркетингового плану (керівництва, потенційних інвесторів, фахівців із стратегічного планування тощо).

2. Ще однією загальною проблемою виявилися труднощі з формулюванням висновків на основі аналізу даних по всьому тексту документа. Це проявилося в:

- відсутності необхідних висновків;
- недостатній їх аргументації;
- порушенні зв‘язку між висновками, зробленими в різних розділах плану.

3. Окремо слід відмітити проблему, пов‘язану з труднощами формулювання маркетингової стратегії, яка б відповідала поставленим маркетинговим цілям і випливала з результатів застосування методів БКГ і МакКинзі. Це підкреслювалося такими недоліками, як:

- неповне використання переваг SWOT-аналізу: кінцевою метою такого аналізу має стати визначення маркетингових цілей розвитку компанії;
- відсутність порівняльного аналізу результатів використання двох методів БКГ і МакКинзі, аналізу їх загальних рис і відмінностей;

4. Загальною є проблема більш детального аналізу експертних оцінок. Деякі з цих оцінок, отриманих на основі опитування незалежних експертів, може не співпадати з висновками розробників маркетингового плану, зробленими на основі аналізу іншої інформації. Кожний такий випадок потребує додаткового аналізу і пояснення.

Виходячи з вищенаведеного, можна сформувати **рекомендації** на майбутнє, які є загальними для всіх учасників Проекту в галузі маркетингу.

Враховуючи, з якими труднощами і проблемами зіткнулися компанії при проведені маркетингових досліджень і розроблені маркетингових планів, пропонуємо їм звернути особливу увагу на вирішення таких завдань:

1. Перегляд і перерозподіл функціональних обов‘язків між співробітниками з метою формування групи фахівців, яка б займалася проблемами маркетингу.

2. Підвищення фахового рівня спеціалістів компанії в галузі маркетингового планування, звертаючи особливу увагу на необхідність забезпечення:

- логічної послідовності проведення аналізу;
- цілісності формулювання отриманих результатів.

3. Забезпечення подальшого накопичення досвіду аналітичної роботи, зокрема:

- використання переваг порівняльного аналізу;
- розширення можливостей отримання інформації з різних офіційних і неофіційних джерел;
- раціональне використання табличної і текстової форм надання даних, пояснень і висновків.

4. Розширення теоретичних знань і практичного досвіду використання таких методів стратегічного планування, як SWOT-аналіз.

5. Удосконалення навичок застосування на практиці методів визначення маркетингових стратегій.

6. Розширення знань і досвіду в галузі використання методу експертних оцінок.

Більш детальний аналіз взаємодії з компаніями в ході реалізації Проекту дозволяє визначити для кожної з них **конкретні пропозиції** щодо розвитку і подальшого удосконалення їх потенціалу в галузі маркетингу. Крім перелічених вище загальних рекомендацій, вони враховують специфіку діяльності кожної компанії (табл. 3).

Таблиця 3

Рекомендації з розвитку потенціалу окремих компаній в галузі маркетингу	
Київ	Забезпечити зростання досвіду маркетингового планування, враховуючи необхідність забезпечення єдності маркетингового плану, взаємозв‘язку його розділів, логічної послідовності представлення матеріалу. Забезпечити підвищення фахового рівня спеціалістів компанії в галузі аналітичної діяльності, розвинути навички застосування SWOT-аналізу, виконання порівняльного аналізу результатів, отриманих різними методами стратегічної стратегії. Вивчити і удосконалити використання методу експертних оцінок.
Севастополь	Спираючись на уже існуючий досвід маркетингових досліджень, розширити знання в галузі маркетингового планування. Для цього розробити маркетинговий план розвитку компанії, удосконалити аналітичні здібності фахівців компанії у таких напрямках, як: - формування висновків на основі аналізу ринку; - оцінка позицій і маркетингових можливостей компанії на ринку; - формулювання маркетингових цілей і стратегії розвитку.
Дніпро-петровськ	Забезпечити подальший розвиток здібностей фахівців компанії до аналітичної роботи, зокрема, щодо забезпечення єдності аналізу, послідовності викладення матеріалу і взаємозв‘язку отриманих результатів. Розширити теоретичні знання і практичний досвід використання таких методів стратегічного планування, як SWOT-аналіз. Удосконалити навички з використання на практиці методів визначення маркетингових стратегій.
Херсон	Переглянути розподіл функціональних обов‘язків персоналу з метою визначення спеціалістів, які б займалися маркетинговими дослідженнями. Забезпечити підвищення кваліфікації спеціалістів компанії в галузі маркетингового планування, звертаючи особливу увагу на необхідність забезпечення цілісності і логічної послідовності проведення аналізу та викладення отриманих результатів.

	Подальше накопичення досвіду аналітичної роботи, зокрема, за такими напрямками, як застосування SWOT-аналізу, використання порівняльного аналізу, формування висновків, застосування методу експертних оцінок. Удосконалення знань в галузі розробки маркетингових стратегій.
Луцьк	Розглянути можливість розширення персоналу компанії за рахунок спеціалістів в галузі маркетингу. Застосувати отримані знання на практиці, виконав маркетингові дослідження розвитку компанії у відповідності до наданих шаблонних рішень. Розвинути аналітичні здібності персоналу і накопичити практичний досвід маркетингового планування, виконав розробку маркетингового плану у відповідності до наданих рекомендацій та шаблонів.

3. РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ЗА НАПРЯМОМ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ»

Всі учасники навчальних семінарів засвоїли навчальні матеріали з підготовки бізнес-планів та розуміють, яким чином підходити до їх розроблення.

Водночас, в часових рамках реалізації Проекту мали можливість підгодовувати проекти бізнес-планів лише КП «ГВП» (Київ), ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія» (Херсон), ООО „СОЛНЕРГИЯ" (Севаевастополь).

КП «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія» (Дніпропетровськ) у теперішній час працює над розробкою бізнес-плану у рамках проекту ЄБРР і використовує для цього надані в рамках Проекту матеріалу і документацію. ТзОВ ЕСКО «Луцькі комунальні системи» (Луцьк) не брало участі у підготовці бізнес-плану по причині надмірної зайнятості компанії по основному виду діяльності, обмеженості персоналу і відсутності у штаті осіб відповідної кваліфікації.

КП «ГВП» і ООО „СОЛНЕРГИЯ" при підготовці бізнес-планів повною мірою використали представлені у рамках семінару матеріали і приклади-шаблони, що дозволило покращити їх остаточні варіанти.

Обом компаніям вдалося логічно, ясно і досить обґрунтовано представити сутність пропонованих бізнес-проектів і поставити основні задачі по досягненню поставлених цілей. Проте, обидва бізнес-плани потребують певного доопрацювання, особливо щодо покращення структуризації та логічності представлення матеріалу, більш детального і ясного обґрунтування витрат, оцінки собівартості у рамках проекту та його ефективності. Також важливим при розробці бізнес-плану є здійснення множини прогнозно-сценарних розрахунків виходячи з різного роду очікувань при реалізації проекту – як правило, це визначення базового, песимістичного і оптимістичного варіантів розвитку полій та їх аналіз.

Аналіз бізнес-плану «Термомодернізація закладів бюджетної сфери», представленого КП «ГВП» (Київ), показав наступне.

Бізнес-план дає досить повне загальне уявлення про сутність Проекту. Грунтовно, з цифровими викладками описана сьогоднішня ситуація у сфері проекту, що характеризується надзвичайно високим рівнем тепловтрат у будівлях бюджетної сфери м. Київ. З цього робиться логічний висновок щодо високого потенціалу енергозбереження у цій сфері і затребуваності й актуальності заходів з енергозбереження. Підкреслюється зацікавленість місцевої влади у впровадженні термореноваційних заходів з метою скорочення бюджетних витрат.

Водночас, бізнес-план ще потребує доопрацювання.

Зокрема, потребують уточнення й конкретизації питання логіки реалізації Проекту – слід прояснити, яким чином і у якій послідовності будуть упроваджуватися теплозбережні заходи (по якій схемі будуть залучатися будинки), за яким графіком (і під які роботи) будуть залучатися бюджетні і кредитні кошти. На сьогодні означені питання недостатньо освітлені в бізнес-плані.

Суттєвого доопрацювання потребують усі розрахунки, представлені у бізнес-плані. В першу чергу, не визначено основні установки, які використовуються у процесі фінансових розрахунків (очікуваний план графік отримання кредитних і бюджетних коштів, очікувані інвестиційні витрати відповідно до запланованих заходів, пільговий період, очікуваний план-графік повергнення коштів і т.і.).

Крім того, розрахунки здійснено без урахування дисконту. Відсутня оцінка показників ефективності Проекту – чиста приведена вартість, дисконтований період окупності, внутрішня норма доходності. Відсутні оцінки чутливості Проекту по найбільш ризикованих показниках. Відсутні прогнозно-сценарні розрахунки.

В бізнес-плані було б доцільно представити (прикласти) результати вже здійснених робіт у цьому напрямку: результати енергоаудиту будівель, будь-які інші передпроектні дослідження.

На наш погляд, КП «ГВП» (Київ) має досить високий потенціал щодо розробки і реалізації бізнес-планів, що обумовлюється його досвідом у цій сфері, наявністю кваліфікованого персоналу, наявністю портфелю реальних інвестиційних проектів у сфері енергозбереження, підтримкою органів місцевої влади. Недосконалість представленого бізнес-плану пояснюється, на нашу думку, періодом реорганізації КП «ГВП» та обмеженими часовими рамками для підготовки більш проробленого і ґрунтовного матеріалу по новому для компанії інвестиційному проекту.

Рекомендації щодо подальшого удосконалення напрямку бізнес-планування в діяльності компанії: спеціалізація персоналу, створення повноцінної комп”ютерної системи (електронних таблиць) для автоматизації розрахунків по інвестиційних проектах.

Аналіз матеріалів, наданих ООО «СОЛНЕРГІЯ» (Севастополь) показав наступне.

На розгляд було надано такі матеріали:

- бізнес-план розвитку підприємства ООО «Солнергія (на російській мові);

- пропозиція проекту з метою пошуку співфінансування будівництва електростанції в м. Севастополь (на англ.. мові);

- результати розрахунків по проекту будівництва електростанції на сонячних батареях в Криму.

Довідка: на теперішній час розробник проекту не визначився остаточно з оптимальною потужністю електростанції та її розташуванням.

Наданий матеріал по пропозиції проекту є достатнім для ініціації проекту. Для підготовки більш розширеного варіанту описання проекту у виді бізнес-плану розробникам слід доопрацювати і доповнити наведені матеріали.

В цілому надані матеріали є досить обґрунтованими і представлені на належному рівні.

Досить докладно і логічно описана ситуація у сфері діяльності підприємства. Проаналізовано правові основи, що визначають необхідність та доцільність діяльності в обраній сфері – розвиток нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії. Обґрунтовано необхідність розвитку нетрадиційних джерел енергії для економіки Криму та визначено ймовірні очікувані труднощі щодо розвитку такого виду діяльності у найближчій перспективі - економічні, правові, інвестиційні.

До проекту прикладаються таблиці ґрунтовних розрахунків по проекту, що включають оцінку кліматичних умов з метою визначення доступної річної сонячної енергії; розрахунок обсягу електроенергії (виходячи з кліматичних умов і характеристик електростанції); фінансовий аналіз та аналіз чутливості і ризиків. Розрахунки зроблено на базі спеціалізованої системи RETScteen, призначеної для оцінки фінансової ефективності проектів з використанням чистої енергії.

Надані матеріали потребують певного доопрацювання, а саме:

- матеріали бізнес-плану розвитку підприємства і матеріали пропозиції проекту (у разі представлення їх у виді бізнес-плану) мають бути доповнені:

- резюме і висновками;
- відсутніми матеріалами один одного;
- обґрунтованими оцінками собівартості;
- сценарними розрахунками відповідно до оптимістичних і песимістичних очікувань розвитку продій;
- докладним аналізом результатів розрахунків.

Повне доопрацювання наданих матеріалів є можливим у разі остаточної визначеності розробника відносно потужності електростанції і місця та умов її розташування.

На наш погляд, ООО «Солнергія має досить високий потенціал щодо розробки і реалізації бізнес-планів, що обумовлюється його досвідом у цій сфері та наявністю кваліфікованих менеджерів. Недоліки представленого бізнес-плану пояснюються, на нашу думку, обмеженістю персоналу та обмеженими часовими рамками для підготовки більш деталізованого та ґрунтовного матеріалу, а також зайнятістю основних менеджерів вирішенням важливих практичних питань по зазначеному проекту. Крім того, матеріалу, представленого у виді *Пропозиції проекту,* на сьогодні достатнього для подальшого просунення відповідного проекту.

Рекомендації щодо подальшого удосконалення напрямку бізнес-планування в діяльності компанії: розширення і спеціалізація персоналу, створення універсальної комп"ютерної системи (електронних таблиць) для автоматизації розрахунків по будь-яких інвестиційних проектах.

Аналіз матеріалів, наданих ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія» (Херсон) показав наступне.

ТОВ «Реско» надало для розгляду матеріали у виді заявки щодо попереднього розгляду проекту НЕФКО.

Матеріали представлені по формі, визначеній НЕФКО, і не містять будь-яких обґрунтувань чи розрахунків (відсутній план-графік реалізації проекту, відсутній графік погашення кредиту, відсутні будь-які попередні розрахунки по проекту, не оцінена ефективність проекту, відсутній юридичний та організаційний плани, а тому не зрозумілий розподіл повноважень і відповідальності). Не ясна роль ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія» у цьому проекті.

Пропонований проект не повністю відповідає вимогам НЕФКО до інвестиційних проектів щодо суми кредиту, терміну окупності, статусу позичальника (комунальне підприємство). Проблематичним може стати питання застави.

На наш погляд, ТОВ «РЕСКО» на сьогодні не має суттєвого потенціалу щодо розробки і реалізації бізнес-планів, що, очевидно, обумовлюється обмеженим досвідом у цій сфері, обмеженістю персоналу (3 особи), а також обмеженими часовими рамками для підготовки більш деталізованого та ґрунтовного матеріалу. Для розробки бізнес-планів підприємство потребує подальшого навчання чи залучення відповідних спеціалістів.

Рекомендації щодо подальшого удосконалення напрямку бізнес-планування в діяльності компанії: розширення, спеціалізація і подальше навчання персоналу, створення комп"ютерної системи (електронних таблиць) для автоматизації розрахунків по інвестиційних проектах.

Робота у рамках підготовки бізнес-планів показала, що найкращих результатів досягнуто компаніями, які мають досвід щодо бізнес-планування, мають достатню кількість персоналу відповідної кваліфікації, мають певний пакет (портфель) реальних інвестиційних проектів, а також підтримку (розуміння) органів місцевого самоврядування щодо актуальності (необхідності) реалізації енергозбережних інвестиційних проектів.

Основними «вузькими місцями» щодо підготовки бізнес-планів для компаній-учасників стали:

- відсутність суттєвого досвіду щодо підготовки бізнес-планів;

- обмеженість штатних одиниць і відсутність кваліфікованого персоналу з питань бізнес-планування;

- відсутність портфеля реальних інвестиційних проектів, підтримуваних органами місцевого самоврядування;

- відсутність комп‗ютерних систем для автоматизації фінансових розрахунків з бізнес-планування;

- обмеженість часу для вивчення наданих в рамках семінару матеріалів, а також, певною мірою, вибір літнього періоду для проведення семінару, що характеризується, з одного боку, як відпускний період, з іншого – як період активних робіт з капітального ремонту житлового фонду і комунальних мереж.

Рекомендації щодо подальшого удосконалення напрямку бізнес-планування в діяльності компаній у разі розвитку ними цього напрямку:

- для малих компаній: розширення штату і навчання персоналу або залучення фізичних/юридичних осіб на основі контракту для виконання робіт з бізнес-планування. У разі відсутності значного пакету реальних інвестиційних проектів другий варіант є більш доцільним;

- для компаній зі значною чисельністю: спеціалізація персоналу, підвищення рівня кваліфікації та взаємозамінності персоналу, який буде займатися питаннями бізнес-планування, у разі великої кількості робіт – створення спеціального підрозділу;

- для усіх компаній: проведення активної роботи щодо рекламування своїх можливостей з підготовки бізнес-планів інвестиційних проектів; налагодження тісних робочих стосунків з органами місцевого самоврядування з метою зацікавлення останніх у вигідності реалізації енергозбережних інвестиційних проектів; активізація маркетингових досліджень та планування заходів щодо створення (розширення) портфеля інвестиційних проектів по усіх можливих напрямках; створення (придбання) уніфікованих комп‗ютерних систем для автоматизації здійснення широкого кола розрахунків по інвестиційних проектах у будь-якому напрямку; постійне навчання персоналу.

4. РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ЗА НАПРЯМОМ «ПРОЦЕДУРИ УПРАВЛІННЯ»

В рамках Проекту було розроблено цілу низку примірних внутрішніх документів ЕСКО. Наприклад, примірні форми протоколів про наміри та договорів на розробку енергозберігаючого проекту, опитувальні листи (короткий, що застосовується на стадії ініціації, та розширений, для стадії визначення проекту) для юридичного аналізу потенційних замовників та ідентифікації ризиків, пов'язаних з виконанням проектів, що передбачають вкладення власних та залучених коштів ЕСКО-компаніями. Крім того, були проведені навчальні семінари та надані роз'яснення щодо значення відповідних процедур та мети проведення правового аудиту та визначення основних ризиків реалізації ЕСКО-проекту.

За результатами первинної інформації про ЕСКО, а також оцінки організаційних структур та внутрішніх положень, наданих ЕСКО, було запропоновано також декілька схем побудови організаційної структури, включаючи: (а) адміністративне керівництво з визначенням ролі та розподілу завдань для внутрішніх підрозділів ЕСКО; (б) альтернативна організаційна структура для малого ЕСКО (наприклад, РЕСКО у своєму інформаційному листі надало інформацію про наявність у складі 5 співробітників та практику залучення зовнішніх спеціалістів для окремих завдань) з варіантами залучення зовнішніх спеціалістів для виконання окремих функцій внутрішніх підрозділів та/чи завдань, що ставляться перед компанією.

На рівні загальної інформації, отриманої за результатами участі у проекті, можна свідчити про високий потенціал всіх без винятку ЕСКО, кожна з яких має свій специфічний досвід впровадження проектів, виконання енергоаудитів, є структурованою юридичною особою, має відповідні дозвільні документи, що стосуються основних напрямків їх діяльності, тощо.

Щодо використання опитувальних листів для правового аудиту, його виконання як інструменту ідентифікації ризиків в контексті попередньої розробки проекту, чи розробки проектів для його впровадження, то тут важко давати загальну оцінку ЕСКО через брак вичерпної інформації, що є необхідною для складення примірного звіту про результати правового аудиту, оцінки ризиків та надання рекомендацій щодо впровадження механізмів мінімізації та/чи «усунення» ризиків. З п'яти ЕСКО слід відзначити відповідні організації в м. Києві та м. Херсоні, що надали найбільший об'єм інформації щодо наявної внутрішньої документації компаній, структурних підрозділів тощо. Тим не менше, дана констатація факту не означає жодного припущення щодо відсутності відповідної документації у решти ЕСКО-учасників проекту.

За результатами Проекту вважаємо за доцільне надати компаніям типу ЕСКО такі загальні рекомендації щодо проведення правового аудиту потенційних замовників.

Основною метою кожного інвестиційного проекту (яким безумовно є ЕСКО проект, що передбачає фінансуванням за рахунок власних та залучених коштів) основною метою є не тільки абстрактне досягнення планових показників енергоефективності/енергозбереження, але й досягнення прийнятного економічного ефекту для самого ЕСКО. Під прийнятним економічним ефектом має розумітися забезпечення повернення залучених коштів та сплати вартості залучених коштів (у разі залучення кредиту, позики тощо), а також отримання прибутку від проекту ЕСКО, а, у разі впровадження проектів спільного фінансування, отримання прибутку і партнерами ЕСКО по проекту.

Однією з передумов досягнення прийнятного результату є проведення аналізу фінансових, технічних та юридичних аспектів діяльності потенційного замовника, ідентифікація та оцінка ризиків, а також розроблення механізмів їх мінімізації, а, у разі можливості, механізмів уникнення/знешкодження ризиків.

Щодо юридичних ризиків, то на рівні узагальнення такі можуть полягати в укладені документів не уповноваженими особами, недотримання порядку та процедури погодження договірної документації та закупівлі робіт та послуг, перевищення повноважень особами, що укладають договір, відсутність належного забезпечення фінансових зобов'язань, наявність простроченої заборгованості, невиконання рішень судів та/або приписів контролюючих органів, тощо.

Як наслідок, наявність того чи іншого ризику в проекті може привести до втрати контракту в наслідок визнання його недійсним, чи неукладеним; відсутність забезпечення за грошовими зобов'язаннями замовника може привести до неповернення коштів після впровадження проекту, або до відмови фінансуючи організацій від участі в проекті/наданні коштів для фінансування проекту; наявність судових спорів (рішень) та прострочених заборгованостей може суттєво вплинути на платоспроможність замовника, в тому числі і привести його до стану повної неплатоспроможності та банкрутства.

Враховуючи наведене, вже на етапі ініціації проекту слід проводити мінімальний рівень досліджень (див. відповідний опитувальний лист) та, принаймні, дослідити основні нормативні акти, що стосуються діяльності замовника, дослідити установчі документи, внутрішні положення та розпорядчі документи замовника с метою визначення потенційної процедури ухвалення рішень, набуття повноважень щодо підписання контрактів, процедури закупок та укладення договорів замовником тощо.

На етапі розробки проекту слід використовувати детальний опитувальній лист з оцінкою всіх юридичних ризиків щодо проекту.

Тим не менше, при визначенні об‿єму та структури проведення правового аудиту слід керуватися зокрема критеріями доцільності, а також економічної обґрунтованості тієї чи іншої глибини дослідження об‿єкту.

Для забезпечення проведення фінансових, технічних та юридичних аудитів можуть використовуватися як внутрішні трудові ресурси (за умови їх достатнього рівня підготовки), так і зовнішні спеціалісти. При цьому, при реальному веденні ЕСКО бізнесу, тобто при безперервному процесі формування портфеля проектів, наявності проектів в різних стадіях впровадження (включаючи стадію моніторингу і повернення коштів), вважаю за доцільне мати як внутрішніх спеціалістів, так і використовувати зовнішніх консультантів для проведення аналізу та оцінки специфічних видів ризиків. Наприклад, для правового аудиту – це оцінка набуття титулу на об‿єкти нерухомості, земельні ділянки, цінні папери, оцінка ризиків, що випливають з судових рішень та приписів контролюючих органів, тощо.

5. РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ЗА НАПРЯМОМ «ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МОНІТОРИНГ ТА ВЕРИФІКАЦІЯ»

В ході реалізації проекту учасникам було запропоновано навчання за двома великими напрямками, що суттєво впливають на роботу таких структур як ЕСКО, а саме – основи проектного менеджменту та процедури моніторингу та верифікації.

Ці два напрямки було обрано виходячи з того, що сучасні українські компанії, що працюють в галузі енергозбереження фокусуються суто на технічних питаннях не приділяючи належної уваги їх формалізації.

Відсутність формалізації процедур змушує вирішувати схожі задачі різними шляхами. Як наслідок, постійно з‘являються непередбачувані ситуації, що змушує компанії кожного разу шукати нові рішення. Оскільки ЕСКО бізнес є новим напрямком в економіці України, то, зрозуміло, що такий стан речей є природним, але він призводить до втрат робочого часу, що відображається на ефективності роботи компаній в цілому.

Оскільки ЕСКО в основній свої масі є проектно-орієнтованими організаціями, то багато уваги було приділено основам проектного менеджменту.

Основи проектного менеджменту надавалися компаніям на базі Project Management Body of Knowledge (Зведення знань з управління проектами). Це керівництво має статус стандарту, затвердженого Американським національним інститутом стандартів (American National Standarts Institute - ANSI).

Під час навчання компаніям були надані зразки структур управління, щоб компанії могли адаптувати їх для власної організації.

Були дані поняття

- функціонального менеджмент
- слабка матрична організація
- збалансована матрична організація
- проектна організація

Також увага фокусувалася на необхідності формалізації процесів, які компанія проходить в ході реалізації кожного з проектів. Ці підходи чудово поєднуються з Методикою реалізації ЕСКО-проектів на базі ЕПК яка також була надана Компаніям під час навчання.

Процеси було поділено за своєю сутністю на 5 великих груп, кожна із яких відповідає етапу реалізації:

1) Група процесів ініціації

Група процесів ініціації складається з процесів, що сприяють формальної авторизації початку нового проекту. Процеси ініціації часто виконуються поза рамками проекту. У ході процесу ініціації уточнюються початкове опис змісту і ресурси, які організація планує вкласти. На цьому етапі також вибирається менеджер проекту, якщо він ще не призначений, і документуються вихідні допущення і обмеження. До групи процесів ініціації входять такі процеси:

- Розробка Статуту проекту
- Розробка попереднього опису змісту проекту

2) Група процесів планування

Визначає і уточнює цілі і планує дії, необхідні для досягнення цілей і змісту, заради яких був зроблений проект. До групи процесів планування входять такі процеси:

- Розробка плану управління проектом
- Планування змісту
- Визначення вмісту
- Створення ієрархічної структури робіт (ІСР)
- Визначення складу операцій
- Визначення взаємозв'язків операцій
- Оцінка ресурсів операцій
- Оцінка тривалості операцій
- Розробка розкладу
- Вартісна оцінка
- Розробка бюджету витрат
- Планування якості
- Планування людських ресурсів
- Планування комунікацій
- Планування управління ризиками
- Ідентифікація ризиків
- Якісний аналіз ризиків
- Кількісний аналіз ризиків
- Планування реагування на ризики

- Планування покупок
- Планування контрактів

3) Група процесів виконання

Об'єднує людські та інші ресурси для виконання плану управління проектом даного проекту. До групи процесів виконання входять такі процеси:

- Керівництво та управління виконанням проекту
- Процес забезпечення якості
- Набір команди проекту
- Розвиток команди проекту
- Поширення інформації
- Запит інформації у продавців
- Вибір продавців

4) Група процесів моніторингу та управління

Регулярно оцінює прогрес проекту і здійснює моніторинг, щоб виявити відхилення від плану управління проектом, і, в разі необхідності, провести коригувальні дії для досягнення цілей проекту. До групи процесів моніторингу і управління входять такі процеси:

- Моніторинг та управління роботами проекту
- Загальне управління змінами
- Підтвердження змісту
- Управління змістом
- Управління розкладом
- Управління вартістю
- Процес контролю якості
- Управління командою проекту
- Звітність по виконанню
- Управління учасниками проекту
- Спостереження і управління ризиками
- Адміністрування контрактів

5) Група завершальних процесів

Формалізує приймання продукту, послуги або результату і підводить проект або фазу проекту до правильного завершення. Група завершальних процесів містить такі процеси:

- Закриття проекту
- Закриття контрактів

Зазначимо, що компанії були знайомі з проектним підходом лише поверхово. Ознайомившись із прийнятими в проектному менеджменті підходами, компанії зможуть впровадити дані процеси в свою роботу, що позитивно вплине на терміни, ефективність та якість реалізації ЕСКО-проектів. Але будь-які зміни в структурі та в прийнятій організації робіт є болісними і потребують певного часу та додаткового навчання персоналу.

Для полегшення роботи, було розроблено та надано Компаніям наступні документи:

1. Блок схема розвитку проекту;
2. Методика реалізації ЕСКО-проектів на базі ЕПК;
3. Рекомендований Зміст Звіту про проектне завдання;
4. Рекомендований Зміст Звіту про ініціацію проекту;
5. Рекомендований Зміст Звіту про розробку проекту;
6. Керівництво з управління ризиками;
7. Інженерне керівництво;
8. Процедури підготовки економічного обґрунтування енергозберігаючого проекту;
9. Протокол фіксування базової лінії енергоспоживання;
10. Зміст типового звіту про проведення енергетичного аудиту.

Важливе значення для компаній типу ЕСКО також мають процедури моніторингу та верифікації, оскільки фізичні характеристики об‘єктів можуть змінюватись у часі, що вплине на досягнутий рівень економії енергетичних ресурсів. Саме це є причиною численних спорів та невизначеностей під час реалізації енергосервісних контрактів та є одним з найголовніших ризиків.

Процедури були викладені згідно до Міжнародного протокол моніторингу та контролю експлуатаційних характеристик (IPMVP). Даний Протокол дає змогу уніфікувати підходи до визначення досягнутого рівня економії енергетичних ресурсів. Він забезпечує загальне керівництво з

питань стосовно отримання відповідної інформації для підтримки контрактної домовленості, що контролює інвестування. Цінність показників продуктивності енергозберігаючих заходів змінюється від корисних до абсолютно критичних в залежності від методу фінансування та від того, яка з сторін прийняла на себе ризик по контракту. Наприклад, ESCO не буде хвилюватися про робочі години, якщо власник приймає на себе обов‘язок стосовно збереження на працюючому обладнанні. Однак, якщо ESCO гарантує енергозбереження, експлуатаційні дані стають надзвичайно важливими. Для різних інвестицій існують різні заходи виконання. Таким чином, у цьому протоколі надані різні варіанти погодження різноманітних контрактних домовленостей.

Коли гарантія виконання обумовлена у проектах енергоефективності, що фінансуються, важливо усвідомлювати існування двох різних документів в угодах такого типу –угоди про кредитування та гарантії. Кредитування відбувається між фінансистом та власником, або фінансистом та ESCO. Типовим є надання ESCO гарантії власнику. Звичайно цей документ гарантує, що на певному ціновому рівні буде досягнуто достатній рівень енергозбереження для відповідності зобов‘язанням по виплаті кредиту.

Так як основою для перформанс контрактів є виконання енергозберігаючих заходів, то у таких контрактах повинні бути чіткі методики з: 1) оцінки виконання проекту і 2) визначення розподілення збережень. Метою M&V є надання такого методу - засобу визначення кількості виконання встановлених енергозберігаючих заходів та підрахунку збережень, що виникли в результаті збільшеної ефективності.

Процес M&V потребує використання навичок професіоналів, що ознайомлені з технічними методами вимірювання, даними по керуванню операціями та технологій виконання.

Протокол розрізняє чотири методики визначення економії, які залежать від складності проекту та складності визначити досягнутий рівень економії. Визначення яку методику використовувати впливає на вартість моніторингу та верифікації.

Тобто використання даного протоколу за узгодженням із замовником дає можливість ЕСКО знизити собівартість робіт із M&V та уникнути непорозумінь щодо отриманих результатів.

У розвиток навчання, було розроблено та передано Компаніям Протокол визначення обсягів економії енергетичних ресурсів.

Варіант M&V	Перевірка потенціалу до створення збережень	Умови роботи	Підрахунки збережень	Вартість
Варіант А	Загальновідомі дані Виміри на місцях Введення в експлуатацію	Обумовлені аналізи використання даних за попередні періоди або місцевих/короткострокових даних вимірювання	Підрахунки інжинірингу	Приблизно 1-5% будівельної вартості
Варіант Б	Загальновідомі дані Виміри на місцях Введення в експлуатацію	Довгострокові або постійні вимірювання на рівні обладнання або системи	Підрахунки інжинірингу	Звичайно 3-10%
Варіант В	Загальновідомі дані Виміри на місцях Введення в експлуатацію	Виміряні на загальновиробничому рівні або рівні підприємства	Аналіз вартості Вимірювання на підприємстві, комп‘ютерне моделювання	Звичайно 1-10%
Варіант Г	Загальновідомі дані Виміри на місцях Введення в експлуатацію	Моделювання компонентів будинку та/або будинку повністю	Перевірене моделювання	Звичайно 3-15%

За результатами реалізації Проекту доцільним є надати такі загальні рекомендації щодо технічної складової роботи ЕСКО

1) Проведення енергетичного аудиту

Незважаючи на те, що проведення енергетичного аудиту є діяльністю близькою до мистецтва, процедура проведення енергетичного аудиту повинна бути максимально уніфікованою. Компанія повинна користуватися стандартизованими опитувальними листами. Оброблення отриманої інформації від схожих споживачів ЕСКО-послуг має здійснюватись із використанням єдиних принципів. Енергетичний аудит окрім енергозберігаючих заходів має визначити базову лінію енергоспоживання. Це дуже важлива складова, оскільки від базової лінії залежить визначення досягнутого рівня економії енергоресурсів і в кінцевому результаті – виплати. Також хотілось би зазначити, необхідність фіксації базового рівня енергоспоживання окремим документом. Це підвищує усвідомлення клієнта щодо важливості визначення відправної точки для впровадження енергозберігаючих заходів та невідворотності виплат на користь ЕСКО.

2) Впровадження технічної складової проекту

Під час виконання цієї частини роботи, необхідним є чітке дотримання затверджених процедур, оформлення відповідних документів, ведення журналів контактів з клієнтом, оформлення протоколів зустрічей та

рішень. Кращою практикою може стати визначення електронної пошти як одного з офіційних засобів спілкування.

Необхідно приділяти увагу поширенню інформації щодо поточних дій за проектом всередині компанії, оскільки в рутині виконання багатьох проектів одночасно виявляється. Що різні підрозділи не усвідомлюють чим в даний час займаються інші. Так виникають розриви в роботі між юридичною, фінансовою та технічною складовою, що негативно впливає на впровадження проекту в цілому.

Обов‘язково необхідно здійснювати вхідний контроль якості матеріалів та обладнання, що постачаються. Це знизить ризики затримки в реалізації проектів.

3) Моніторинг та верифікація

Якщо проведення енергетичного аудиту та впровадження проекту дозволяють певні відхилення від процедури, то під час проведення процедури моніторингу та верифікації такі відхилення неприпустимі. Саме це процедура визначає досягнутий рівень енергозбережень та величину виплати з боку клієнта на користь ЕСКО. Недотримання процедури дасть клієнтові інструмент оскаржити отримані показники. Якщо відхилення від процедури все ж таки уникнути неможливо (наприклад час проведення), необхідно узгодити його з клієнтом в письмовому вигляді. У будь-якому випадку використання протоколу IPMVP дозволить значно знизити ризики пов‘язані з моніторингом та верифікацією. Слід пам‘ятати, про необхідність використання лише сертифікованого та повіреного вимірювального обладнання.

УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

ДОДАТОК 1

ДО ФІНАЛЬНОГО ЗВІТУ

ПРО ВИКОНАННЯ ПОСЛУГ

ВІДПОВІДНО ДО ДОГОВОРУ 4008-FP-PPP від 20.03.2012 р.

Київ - 2012

ДОДАТОК 1

НАВЧАЛЬНІ МАТЕРАЛИ, НАДАНІ УЧАСНИКАМ ПРОЕКТУ В РАМКАХ ПРОЕКТУ

ОПИТУВАЛЬНІ ЛИСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ПОТРЕБ У НАВЧАННІ КОМПАНІЙ ТИПУ ЕСКО

І. Питання, на які необхідно надати відповідь до 12 квітня 2012 р.

1. Коли і у якій правовій формі створена Ваша компанія?

2. Назвіть органи, до сфери управління яких входить підприємство (для державних та комунальних підприємств)

3. Який статус платника податків у Вашої компанії?

4. Надайте стислу характеристику організаційної структури компанії, штату, фінансового стану, рівня річного обороту.

(Коротко: чисельність, з яких організаційних підрозділів складається компанія, які є фахівці (за напрямками - у штаті чи залучаються), фінансовий стан на теперішній час (можна охарактеризувати словами), наскільки потужна компанія за рівнем обороту, обсягом надаваних послуг).

5. Чи має Ваша компанія ліцензії на певні види діяльності? Якщо так, то які.

6. Назвіть реально здійснювані Вашою компанією види діяльності.

7. Які послуги надаються Вашою компанією на постійні основі?

(Наприклад, енергоаудит (в тому числі інвестиційного рівня), реалізація проектів енергозбереження, управління проектами, супроводження проектів, юридичні, консалтингові послуги, інші види послуг)

8. Чи існує стійкий попит на Ваші послуги? Назвіть послуги, які користуються найбільшим попитом.

9. Надайте характеристику існуючих і потенційних замовників Ваших послуг.

10. На яких сегментах ринку діє Ваша компанія? (*Наприклад, промисловий сектор, сектор водо- і теплопостачання, муніципальна енергетика, сектор альтернативної енергетики, житловий сектор, громадський сектор, інші сегменти ринку)*

11. Оцінить рівень конкуренції на ринку послуг, що надаються Вашою компанією. Назвіть відомих Вам конкурентів, надайте характеристику їх слабких і сильних рис.

12. Які, на Вашу думку, головні сильні і слабкі сторони має Ваша компанія?

(Наприклад, в системі управління, організаційній структурі, кадровій політиці тощо)

13. Які, на Вашу думку, зовнішні фактори могли би посприяти розвитку Вашої компанії?*(Наприклад, у сфері законодавства, відносин з органами влади, загальноекономічної ситуації тощо)*

14. Які негативні зовнішні фактори становлять загрозу і посилюють ризики існування та розвитку Вашої компанії?

15. Які найбільш вагомі проекти з енергозбереження реалізовані Вашою компанією?

16. Які договірні відносини застосовуються Вашою компанією при реалізації проектів?

(Прямі договори на оплату послуги, перфоманс-контракти, договори фінансового лізингу тощо).

17. Чи маєте Ви шаблони договорів для реалізації заходів енергозбереження?

18. Які форми фінансування і в якому співвідношенні використовуються Вами при реалізації проектів?

(Власні кошти компанії, кошти замовника, кредитні ресурси, бюджетні ресурси тощо)

19. Чи має Ваша компанія корпоративні, управлінські чи інші стандарти? Якщо так, то які і якими документами Вони закріплені?

20. Чи є у Вас досвід у підготовці ТЕО, бізнес-планів, залученні кредитів, реалізації інвестиційних проектів?

(Які інвестиційні проекти виконувались компанією, у якій сфері, з якими учасниками, з використанням яких фінансових схем і з залученням яких джерел фінансування).

21. Наведіть результати реалізації інвестиційних проектів *(побудовано, упроваджено, обладнано, модернізовано, отримано економічний і фінансовий ефект тощо).*

22. Якщо компанією готувалися бізнес-плани, дайте їм характеристику *(які саме, у якій сфері, їх примірна структура, куди подавалися, ким приймалися, як реалізовувалися).*

23. Які Ви відчували основні труднощі при підготовці бізнес планів? *(труднощі координації робіт з підготовки бізнес-планів, труднощі техніко-економічного обґрунтування (технічних обрахунків), відсутність чи недостатня кваліфікація персоналу у сфері фінансів, права тощо, недостатня визначеність можливих схем реалізації проектів на практиці та ін.).*

24. Чи здійснювалася Вами оцінка ризиків реалізації проектів (політичних, економічних, юридичних чи інших)?

25. Чи здійснювалася Вами оцінка ефективності та результативності проектів і яким чином *(соціальний, екологічний ефекти, економія ресурсів, прогнозування прибутків і грошових потоків у рамках реалізації проектів (по базовому, оптимістичному і песимістичному сценаріях), термін окупності, чиста приведена вартість, внутрішня норма (ставка) доходності чи якісь інші).*

26. Які комп_ютерні системи (пакети) використовувалися Вашою компанією для розрахунків у бізнес-планах (для прогнозування фінансових потоків)? Чи є у Вас власні розробки (наприклад, програмування в Exel тощо).

27. Яка кількість енергетичних аудитів була проведена у Вашій компанії за останній рік? _____

З них:

аудити житлових будівель _____

аудити теплопостачальних організацій _____

аудити лікарень, шкіл, інших бюджетних закладів _____

27. Яка кількість енергетичних аудитів була проведена за останні три роки?

_____

28. Скільки енергоаудиторів входить до енергоаудиторської групи? _____

29. Який термін проведення енергетичного аудиту?

житлової будівлі _____ діб

теплопостачальної організації _____ діб

30. Чи розроблена на підприємстві методика проведення енергетичного аудиту? Якщо так, надайте, будь-ласка, електронну версію[1].

31. Чи розроблені на підприємстві методики проведення вимірювань? Якщо так, надайте, будь-ласка, електронну версію[2].

32. Яку кількість енергозберігаючих проектів було впроваджено за останній рік? _____

З них:

проекти в житлових будівлях _____

проекти в теплопостачальних організаціях _____

проекти лікарень, шкіл, інших бюджетних закладах _____

33. Яка кількість енергозберігаючих проектів було впроваджено за останні три роки? _____

34. Скільки осіб складає група впровадження проекту з енергозбереження? _____

35. Наведіть, будь ласка, типовий склад групи впровадження проекту по посадах.

36. Скільки осіб у Вашій компанії пройшли навчання з проектного-менеджменту? Вкажіть тип навчання.

---

[1] Електронна версія може бути надана пізніше

[2] Електронна версія може бути надана пізніше

37. Чи розроблено у Вашій компанії положення про групу впровадження проекту? Якщо так, надайте, будь-ласка, електронну версію[3].

38. Чи розроблені у Вашій компанії процедури впровадження проекту? Якщо так, надайте, будь-ласка,електронну версію.[4]

39. Яка звітність щодо ходу проекту використовується Вашою компанією?

40. Яке програмне забезпечення використовується Вашою компанією для впровадження проекту з енергозбереження?

41. Вкажіть, будь-ласка, яким документом Ваша компанія фіксує базовий рівень енергоспоживання.

42. Чи проводила Ваша компанія моніторинг досягнутого рівня енергозбереження? Якщо так, то яким чином?

43. Вкажіть, будь-ласка, періодичність проведення моніторингу.

44. Чи створено у Вашій компанії методику моніторингу та верифікації?

II. Додаткові питання

(з метою визначення спроможності залучення коштів від фінансових організацій)

1. Загальна інформація:

- Дата створення
- Повна та комерційна юридична назва
- Організаційно правова форма; наявність державної частки
- Код ЄДРПОУ
- Юридична адреса та місцезнаходження ЕСКО, контактні особи та деталі
- Інформація про керівника (посада, призначення, строк повноважень, контактна інформація)

2. **Структурні та відокремлені підрозділи**

2.1. Установчий документ (надати копію)

2.2. Органи управління

[3] Електронна версія може бути надана пізніше

[4] Електронна версія може бути надана пізніше

- Внутрішня організаційна структура;
- Повноваження органів управління та контролю;
- Обмеження повноважень та порядок їх делегування;
- Порядок оформлення повноважень на укладення договорів;
- Положення про органи управління.
- Посадові інструкції та функціональні обов_язки.

2.3. Дочірні підприємства. Структурні та відокремлені підрозділи

- Перелік всіх товариств, підприємств, дочірніх компаній, спільних підприємств, простих товариств та інших утворень, акціями (частками, паями) яких володіє ЕСКО або приймає участь в їх діяльності (є співзасновником, засновником, учасником і. д.), є стороною договору тощо;
- Зв‘язки с будь-якими холдинговими компаніями, групами, органами управліня або іншого роду Материнськими компаніями (учасниками, що мають істотний вплив/участь в ЕСКО);
- Надати інформацію про учасників (акціонерів, пайщиків, органи управління), що мають суттєвий вплив на прийняття рішень органами управління ЕСКО;
- Підпорядкування та процедура погодження рішень щодо відчуження майна, укладення договорів, обтяження майна (включаючи застава, іпотека, майнова порука); поручництво за зобов_яваннями третіх осіб; можливість та процедура оформлення гарантій, поруки третіми особами, материнськими компаніями, органами місцевого самоврядування за зобов_яваннями ЕСКО;
- Наявні джерела фінансування/співфінансування ЕСКО проектів.

3. <u>Дозволи та ліцензії:</u>

- Наявність або відсутність дозволів, ліцензій, згод, погоджень, санкції, сертифікатів та заяв, які необхідно оформити у відношенні до ЕСКО в зв‘язку з її основним видом діяльності та реалізацією проектів з енергоефективності.

4. <u>Податкові аспекти:</u>

- Чи залучена Компанія в даний час в які-небудь податкові спори та/або судові справи?
- Чи знаходиться майно під податковою заставою?

5. <u>Майно та зобов„явання:</u>

- Надайте інформацію про основну нерухому власність (земля, промислові будівлі, житлові будівлі, котеджі, тощо) яка знаходиться у власності, отримана у лізинг, використовується або орендується ЕСКО, та опишіть її.
- Обмеження в праві та обтяження майна;
- Джерела формування майна, його статус, права та обмеження стосовно розпорядження цим майном та балансоутримувачі майна;
- Спори щодо майна ЕСКО;
- Інформація щодо боргових зобов_язань ЕСКО, наявності прострочених зобов_язань;

- Гарантії та порука.

6. **<u>Технічні та енергетичні характеристики</u>**

- Парк приладів, що належить Вашій компанії.
- Контактна особа, яка є відповідальною за повірку приладів.
- Парк приладів, що орендується Вашою компанією.
- Склад звіту про проведення енергетичного аудиту. Прохання надати типовий звіт з проведення енергетичного аудиту.
- Програмне забезпечення, що використовується під час розрахунків проекту з енергоефективності.
- Перелік методів статистичного аналізу, які використовуються компанією під час проведення енергетичного аудиту.
- Джерела інформації, які використовуються компанією для збору даних щодо енергоспоживання.
- Опис підходів до оцінки необхідних капіталовкладень для впровадження енергозберігаючого заходу
- Типовий склад групи впровадження проекту по посадах.
- Назва та характеристика документу, яким підприємство фіксує базовий рівень енергоспоживання.
- Методи фінансового аналізу проекту з енергозбереження, що використовуються компанією
- Методи аналізу ризиків реалізації проекту з енергозбереження, що використовуються компанією підчас аналізу проекту?
- Перелік обладнання, яке використовувалось під час проведення моніторингу.
- Опис вимірювань, які проводились під час проведення моніторингу.

ШАБЛОН ДЛЯ УЗАГАЛЬНЕНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПИТУВАННЯ КОМПАНІЙ З МЕТОЮ ВИЗНАЧЕННЯ ЇХ ПОТЕНЦІАЛУ

№	Напрями	КП «ГВП»	КП «ДМЕСКО»	ТОВ «Енергосервісна компанія «Луцькі комунальні системи»	ТОВ «РЕСКО»	ТОВ «Солнергія»
	ЮРИДИЧНИЙ АНАЛІЗ					
	Оцінка правової форми, термінів створення компанії					
	Оцінка організаційної структури компанії					
	Наявність ліцензій на певні види діяльності					
	Оцінка переліку послуг, що надаються компанією					
	Наявність закріплених документами корпоративних, управлінських чи інших стандартів					
	БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ					
	Оцінка фінансового стану, потужності компанії за рівнем річного обороту.					
	Оцінка компанії за кількістю і обсягом наданих послуг та наявністю необхідних ліцензій.					
	Аналіз договірних відносин, оцінка наявності шаблонів договорів для реалізації проектів з енергозбереження					
	Аналіз форм фінансування, які використовуються компанією при реалізації проектів з енергозбереження.					
	Оцінка досвіду компанії у підготовці ТЕО, бізнес-планів, залученні кредитів.					
	Оцінка досвіду компаній у реалізації інвестиційних проектів.					
	Аналіз виконання оцінки ризиків, ефективності та результативності проектів					
	Аналіз підготовлених бізнес-планів.					

	Визначення головних труднощів при підготовці бізнес планів					
	МАРКЕТИНГ					
	Наявність сильних сторін компанії					
	Оцінка слабких сторін компанії					
	Наявність зовнішніх позитивних факторів та загроз, що впливають на діяльність компанії					
	Оцінка попиту на послуги компанії та рівня конкуренції на ринку послуг					
	Оцінка відомостей про існуючих і потенційних замовників послуг.					
	Аналіз сегментів ринку діяльності компанії					
	Оцінка досвіду компанії у проведені енергетичних аудитів.					
	Оцінка досвіду компанії у реалізації енергозберігаючих проектів, розвитку договірних відносин і використанні різних форм фінансування					
	ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ					
	Оцінка досвіду компанії у реалізації і впроваджені енергозберігаючих проектів.					
	Оцінка наявності і складу групи впровадження проекту з енергозбереження, аналіз положення про групу.					
	Оцінка кількості осіб компанії, що пройшли навчання з проектного менеджменту					
	Наявність розроблених в компанії процедур впровадження проекту.					
	Аналіз звітності щодо ходу реалізації проекту					
	Аналіз програмного забезпечення, що використовується компанією для впровадження проекту з енергозбереження					

	Аналіз документів компанії, що фіксує базовий рівень енергоспоживання.					
	АНАЛІЗ ЕНЕРГОАУДИТУ					
	Оцінка досвіду компанії в проведені енергетичних аудитів					
	Аналіз кількісного складу енергоаудиторської групи компанії					
	Аналіз термінів проведення енергетичного аудиту житлових будівель та теплопостачальних організацій					
	Оцінка наявності в компанії розробленої методики проведення енергетичного аудиту.					
	Оцінка наявності методики проведення вимірювань.					
	МОНІТОРИНГ, ВЕРИФІКАЦІЯ					
	Оцінка факту проведення компанією моніторинг досягнутого рівня енергозбереження					
	Аналіз періодичності проведення моніторингу.					
	Аналіз наявності в компанії методики моніторингу та верифікації					

<u>ПЛАН РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ</u>
Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія (КП ДМЕСКО)

1. Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців компанії (участь у навчальному семінарі №1) за такими напрямами:
- Бізнес планування
- Маркетинг
- Юридичний аналіз
- Впровадження проектів
- Аналіз енергетичного аудиту
- Моніторинг, варифікація

2. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів:
- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
- пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
- пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
- першого варіанту бізнес-плану
- першого варіанту маркетингового плану

3. Аналіз та обговорення підготовлених варіантів (участь у навчальному семінарі №2)

4. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів виправлених версії документів з урахуванням зауважень:
- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
- пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
- пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
- бізнес-плану
- маркетингового плану

5. Обговорення підготовлених матеріалів та обмін досвідом (участь у навчальному семінарі №3)

6. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів остаточних версії документів з урахуванням результатів обговорення:
- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
- пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
- пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
- бізнес-плану
- маркетингового плану

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ
Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія (КП ДМЕСКО)

Заходи	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
1. Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців компанії (участь у навчальному семінарі №1) за такими напрямами: - Бізнес планування - Маркетинг - Юридичний аналіз - Впровадження проектів - Аналіз енергетичного аудиту - Моніторинг, варифікація	27 квітня				
2. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - першого варіанту бізнес-плану - - першого варіанту маркетингового плану					
3. Аналіз та обговорення підготовлених варіантів (участь у навчальному семінарі №2)		28-29 травня			
4. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів виправлених версії документів з урахуванням зауважень: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу					

та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - бізнес-плану - маркетингового плану					
5. Обговорення підготовлених матеріалів та обмін досвідом (участь у навчальному семінарі №3)				липня	
6. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів остаточних версії документів з урахуванням результатів обговорення: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - бізнес-плану - маркетингового плану					

ПЛАН РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ
КП «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях міста Києва» (КП «ГВП»)

1. Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців компанії (участь у навчальному семінарі №1) за такими напрямами:
   - Бізнес планування
   - Маркетинг
   - Юридичний аналіз
   - Впровадження проектів
   - Аналіз енергетичного аудиту
   - Моніторинг, варифікація

2. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів:
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
   - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
   - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
   - першого варіанту бізнес-плану
   - першого варіанту маркетингового плану

3. Аналіз та обговорення підготовлених варіантів (участь у навчальному семінарі №2)

4. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів виправлених версії документів з урахуванням зауважень:
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
   - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
   - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
   - бізнес-плану
   - маркетингового плану

5. Обговорення підготовлених матеріалів та обмін досвідом (участь у навчальному семінарі №3)

6. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів остаточних версії документів з урахуванням результатів обговорення:
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
   - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
   - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
   - бізнес-плану
   - маркетингового плану

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ
КП «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях міста Києва» (КП «ГВП»)

Заходи	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
1. Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців компанії (участь у навчальному семінарі №1) за такими напрямами: - Бізнес планування - Маркетинг - Юридичний аналіз - Впровадження проектів - Аналіз енергетичного аудиту - Моніторинг, варифікація	27 квітня				
2. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - першого варіанту бізнес-плану - - першого варіанту маркетингового плану					
3. Аналіз та обговорення підготовлених варіантів (участь у навчальному семінарі №2)		28-29 травня			
4. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів виправлених версії документів з урахуванням зауважень: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо					

удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - бізнес-плану - - маркетингового плану					
5. Обговорення підготовлених матеріалів та обмін досвідом (участь у навчальному семінарі №3)				липня	
6. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів остаточних версії документів з урахуванням результатів обговорення: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - бізнес-плану - - маркетингового плану					

ПЛАН РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ
ТОВ «Енергосервісна компанія «Луцькі комунальні системи»

1. Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців компанії (участь у навчальному семінарі №1) за такими напрямами:
   - Бізнес планування
   - Маркетинг
   - Юридичний аналіз
   - Впровадження проектів
   - Аналіз енергетичного аудиту
   - Моніторинг, варифікація

2. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів:
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
   - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
   - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
   - першого варіанту бізнес-плану
   - першого варіанту маркетингового плану

3. Аналіз та обговорення підготовлених варіантів (участь у навчальному семінарі №2)

4. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів виправлених версії документів з урахуванням зауважень:
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
   - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
   - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
   - бізнес-плану
   - маркетингового плану

5. Обговорення підготовлених матеріалів та обмін досвідом (участь у навчальному семінарі №3)

6. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів остаточних версії документів з урахуванням результатів обговорення:
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
   - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
   - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
   - бізнес-плану
   - маркетингового плану

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ
ТОВ «Енергосервісна компанія «Луцькі комунальні системи»

Заходи	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
1. Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців компанії (участь у навчальному семінарі №1) за такими напрямами: - Бізнес планування - Маркетинг - Юридичний аналіз - Впровадження проектів - Аналіз енергетичного аудиту - Моніторинг, варифікація	27 квітня				
2. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - першого варіанту бізнес-плану - першого варіанту маркетингового плану					
3. Аналіз та обговорення підготовлених варіантів (участь у навчальному семінарі №2)		28-29 травня			
4. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів виправлених версії документів з урахуванням зауважень: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу					

та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - бізнес-плану - - маркетингового плану					
5. Обговорення підготовлених матеріалів та обмін досвідом (участь у навчальному семінарі №3)				липня	
6. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів остаточних версії документів з урахуванням результатів обговорення: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - бізнес-плану - - маркетингового плану					

ПЛАН РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ТОВ «РЕСКО»

1. Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців компанії (участь у навчальному семінарі №1) за такими напрямами:

- Бізнес планування
- Маркетинг
- Юридичний аналіз
- Впровадження проектів
- Аналіз енергетичного аудиту
- Моніторинг, варифікація

2. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів:

- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
- пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
- пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
- першого варіанту бізнес-плану
- першого варіанту маркетингового плану

3. Аналіз та обговорення підготовлених варіантів (участь у навчальному семінарі №2)

4. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів виправлених версії документів з урахуванням зауважень:

- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
- пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
- пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
- бізнес-плану
- маркетингового плану

5. Обговорення підготовлених матеріалів та обмін досвідом (участь у навчальному семінарі №3)

6. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів остаточних версії документів з урахуванням результатів обговорення:

- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
- пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
- пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
- пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
- бізнес-плану
- маркетингового плану

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ТОВ «РЕСКО»

Заходи	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
1. Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців компанії (участь у навчальному семінарі №1) за такими напрямами: - Бізнес планування - Маркетинг - Юридичний аналіз - Впровадження проектів - Аналіз енергетичного аудиту - Моніторинг, варифікація	27 квітня				
2. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - першого варіанту бізнес-плану - першого варіанту маркетингового плану					
3. Аналіз та обговорення підготовлених варіантів (участь у навчальному семінарі №2)		28-29 травня			
4. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів виправлених версії документів з урахуванням зауважень: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації					

- пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - бізнес-плану - маркетингового плану					
5. Обговорення підготовлених матеріалів та обмін досвідом (участь у навчальному семінарі №3)				липня	
6. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів остаточних версії документів з урахуванням результатів обговорення: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - бізнес-плану - маркетингового плану					

ПЛАН РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ТОВ «Солнергія»

1. Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців компанії (участь у навчальному семінарі №1) за такими напрямами:
   - Бізнес планування
   - Маркетинг
   - Юридичний аналіз
   - Впровадження проектів
   - Аналіз енергетичного аудиту
   - Моніторинг, варифікація

2. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів:
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
   - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
   - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
   - першого варіанту бізнес-плану
   - першого варіанту маркетингового плану

3. Аналіз та обговорення підготовлених варіантів (участь у навчальному семінарі №2)

4. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів виправлених версії документів з урахуванням зауважень:
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
   - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
   - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
   - бізнес-плану
   - маркетингового плану

5. Обговорення підготовлених матеріалів та обмін досвідом (участь у навчальному семінарі №3)

6. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів остаточних версії документів з урахуванням результатів обговорення:
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів
   - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту
   - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації
   - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією
   - бізнес-плану
   - маркетингового плану

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ТОВ «Солнергія»

Заходи	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень

1. Підвищення кваліфікаційного рівня фахівців компанії (участь у навчальному семінарі №1) за такими напрямами: - Бізнес планування - Маркетинг - Юридичний аналіз - Впровадження проектів - Аналіз енергетичного аудиту - Моніторинг, варифікація	27 квітня				
2. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - першого варіанту бізнес-плану - першого варіанту маркетингового плану					
3. Аналіз та обговорення підготовлених варіантів (участь у навчальному семінарі №2)		28-29 травня			
4. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів виправлених версії документів з урахуванням зауважень: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань					

управління компанією - бізнес-плану - маркетингового плану					
5. Обговорення підготовлених матеріалів та обмін досвідом (участь у навчальному семінарі №3)				липня	
6. Підготовка фахівцями компанії при участі консультантів остаточних версії документів з урахуванням результатів обговорення: - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження проектів - пропозицій щодо удосконалення процедури проведення енергоаудиту - пропозицій щодо удосконалення процедури впровадження моніторингу та варифікації - пропозицій щодо удосконалення юридичних та організаційних питань управління компанією - бізнес-плану - маркетингового плану					

ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ БІЗНЕС ПЛАНУ

Центральним моментом підготовки та реалізації Проекту є підготовка його бізнес-плану. Всі учасники, здійснюючи бізнесову діяльність, так чи інакше мали справу з цим процесом. На основі опитувань: певні компанії мають суттєвий і довгорічний досвід, інші – зовсім невеликий.

Бізнес-план – це короткий, точний і зрозумілий опис передбачуваної діяльності підприємства на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу, що дає детальне уявлення про те, як буде відбуватися управління бізнесом з метою забезпечення прибутковості підприємства та повернення інвестицій.

Виходячи з цілі підготовки та використання, розрізняють бізнес-плани розвитку підприємства і бізнес-план інвестиційного проекту.

Бізнес-план **розвитку підприємства.** Не обов'язково залучення інвестицій. Основною метою може бути посилення позицій підприємства, оптимізація його структури, навчання персоналу, створення філіалів, запровадження нових напрямків діяльності, вихід на нові ринки тощо. **Кінцева мета - підвищення прибутковості.**

Бізнес-план **інвестиційного проекту.** Обов'язкове залучення інвестицій для реалізації певних інвестиційних проектів. Підприємство може планувати один чи кілька інвестиційних проектів. Підприємство може бути одним із учасників великого інвестиційного проекту.

У разі якщо, наприклад, підприємство має кілька напрямків основної діяльності (наприклад, водопостачання і водовідведення), а планує модернізувати (розширити) лише один з них (наприклад, підвищити якість питної води шляхом упровадження нової технології очищення), то бізнес-план інвестиційного проекту буде складовою бізнес-плану розвитку підприємства.

Бізнес-план інвестиційного проекту може бути часткою бізнес-плану розвитку підприємства

Бізнес-план складається для **внутрішніх і зовнішніх цілей.**

Внутрішня – планування діяльності компанії з метою вирішення поставлених задач, максимізації прибутків, повернення кредитів тощо.

Зовнішня – презентація компанії з метою підвищення довіри інвесторів і кредиторів, переконання їх у потенційних можливостях компанії, компетентності її співробітників тощо, а також – переконання у необхідності та доцільності надання їй стратегічної та фінансової допомоги.

Саме бізнес-план є тим документом, що надається ініціатором проекту для ознайомлення потенційних інвесторів (а це кредитні установи, органи центральної влади, органи місцевого самоврядування (у разі, якщо вони є заінтересованими особами), підприємства, ОСББ тощо) з сутністю пропонованого проекту, та переконання їх у його вигідності та доцільності.

Отже, бізнес-план – це:

- важливе джерело акумуляції стратегічної інформації щодо розвитку компанії і спосіб прямого управлінського впливу на майбутнє становище компанії;
- стартова точка і основа усієї планової і виконавчої діяльності компанії (тобто, бізнес-план – це спочатку ретельне планування діяльності, а потім – посібник з виконання заходів);
- стартова точка для започаткування реалізації інвестиційного проекту (саме з бізнес-плану починається офіційний рух проекту).

Важливо зазначити, що Розробка бізнес-плану – це є, в першу чергу, перевірка знань і розуміння менеджерами функціонування відповідного бізнесового середовища та становища компанії на відповідному ринку. Отже, вимоги, що пред_являються до бізнес-плану, є, зокрема, умовою самовдосконалення системи управління і створення ефективної управлінської стратегії.

Постійні зміни економічного середовища, в якому функціонує компанія, передбачають постійне уточнення і перегляд бізнес-плану, що, у свою чергу, потребує **виробітки механізму залучення управлінського персоналу до цієї роботи**. Особливо це стосується перегляду фінансового плану при зміні тарифної політики, непередбачуваного рівня інфляції, суттєвого здорожчання кредитів (при плаваючій ставці); невиконання договірних зобов_язань; різного роду форс-мажорів тощо.

Цінність бізнес-плану визначається якістю відображеної в ньому інформації і припущень. Якісно виконаний бізнес-план – це високоефективний і корисний інструмент планування бізнесу і маркетингової діяльності. Ймовірність його виконання протягом визначеного часу прямо відображає компетентність управління компанією, на чому особливо акцентується увага інвесторів.

Отже, **бізнес-план слугує таким основним цілям:**

- рекламує компанію-ініціатора і презентує інвестиційний проект;

- дає потенційним інвесторам відповідь на питання, чи варто вкладати кошти в даний інвестиційний проект;

- є джерелом інформації і планом дій для осіб, що безпосередньо реалізують проект;

- дає можливість банку при прийнятті рішення щодо видачі кредиту отримати вичерпну інформацію про бізнес позичальника і його розвиток за рахунок отримання кредиту, а також оцінити можливості повернення кредиту.

Перед складанням бізнес-плану для нового проекту рекомендується, в першу чергу, забезпечити можливість **попереднього аналізу проекту**. В першу чергу, слід відповісти на питання: чи є насправді необхідним цей проект? Якщо так, то які слід провести попередні спеціальні обстеження по вивченню цього проекту? Це можуть бути: вивчення технічних аспектів, аналіз платоспроможного попиту на відповідну продукцію/послуги, проведення опитування, екологічна, енергетична експертиза, аналіз правових аспектів реалізації проекту і т.і. Здійснення таких попередніх фахових досліджень дозволяє прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності його реалізації – **ще до підготовки бізнес-плану.**

Як приклад: у разі особливої важливості проекту для національної економіки та при умові державного гарантування кредитів від міжнародних фінансових організацій українським законодавством передбачається процедура попереднього розгляду проекту:

1) ініціатор проекту готує Пропозицію з ініціювання проекту, яка подається на розгляд органам, уповноваженим з розглядуваних питань (це документ, який містить короткий опис проекту, витрати, способи фінансування, терміни окупності, основні фінансові, організаційні та юридичні аспекти)
2) по результатах офіційних висновків уповноважених органів КМУ приймає рішення щодо доцільності реалізації даного проекту та підготовки ґрунтовного бізнес-плану.

Як приклад: результати ґрунтовних досліджень питань застави під кредити, можливості виділення земельної ділянки, суттєве зростання рівня тарифів у перші роки виконання проекту, ризиків зниження рівня розрахунків, наприклад, за ЖКП можуть звести нанівець ідею інвестиційного проекту. Так, наприклад, при підготовці під егідою Світового банку Проекту «Розвиток міської інфраструктури» було відібрано 8 потенційних учасників-КП, протягом року і більше здійснювалися різного роду фахові дослідження (енергетичні, екологічні, попередні щодо спроможності підприємств, переговори з органами місцевого самоврядування (власниками), було підготовлено бізнес-плани підприємств-потенційних учасників і загальний бізнес-план Проекту. А на етапі підписання кредитних угод між підприємствами і Мінфіном виявилося, що половина підприємств не можуть

оформити заставу (комунальні мережі не заставляються, іншого майна не досить, громадські будівлі місцевої громади – щось уже в заставі, щось відведено Мінфіном як неліквідне). В результаті, у Проекті залишилася лише половина КП, які змогли вирішити це питання. Тобто, це питання повинне було бути проаналізоване ще перед підготовкою бізнес-плану. Правда, пройшовши увесь шлях підготовки Проекту підприємства, що не стали його учасниками, пройшли хорошу школу і набули важливих знань.

У разі, якщо визнано доцільність реалізації проекту, має бути визначена генеральна стратегія досягнення цілей, що включає постановку задач для усіх функцій управління бізнесом. Для цього **слід дати відповіді на такі питання.**

- Чи готова компанія реалізувати новий проект ? У якій частині? На які напрямки (роботи) доцільно залучити спеціалістів зі сторони (юридичний супровід, спеціалістів з маркетингу, тендерних закупок, фінансистів зі знанням мови тощо)?
- Чи можна досягти позитивного ефекту без зміни організаційної структури?
- Яка має бути фінансова звітність по проекту і чи спроможна компанія її готувати?
- Які джерела коштів може реально задіяти компанія (у т.ч. власні) і чи зможе власними силами упроваджувати (освоювати) інвестиції, проводити тендери на закупки і т.і. Якої сторонньої допомоги (у виконанні яких задач) потребує компанія.
- Як компанія збирається використати свої сильні сторони і яким чином мінімізувати слабкі.
- Якою очікується ймовірна реакція на упровадження (реалізацію) проекту з боку акціонерів компанії, персоналу, відповідних органів влади, громадськості, покупців продукції/послуг, банкірів? Що треба зробити, аби отримати позитивну реакцію?
- Яка ймовірність успішної реалізації проекту і що повинна передбачити компанія для забезпечення його успішності?
- Які зовнішні фактори будуть мати найбільший вплив на успішне виконання проекту і як можна мінімізувати ризики його невиконання (затягування)? Як вплине на проект реалізація зовнішніх ризиків і помилок?

Структура і зміст бізнес-плану

Якщо компанія прагне залучення додаткового капіталу з боку інвестиційних компаній, банків, бюджету (особливо якщо вона з ними раніше не співпрацювала), то бізнес-план відіграє для неї роль «візитної картки». І

найперша задача бізнес-плану - «змусити» потенційного інвестора ознайомитись з ним і винести своє рішення щодо проекту.

І особливу роль тут відіграє зміст та структура бізнес-плану.

Структура бізнес-плану визначається:

- характером бізнесу (будівництво, промислове виробництво, сфера послуг);

- призначенням (залучення інвестицій, внутрішній розвиток компанії);

- вимогами інвесторів до підготовки бізнес-плану. (Як правило, банки, міністерства, органи влади, міжнародні фінансові організації мають свої вимоги до структури і змісту бізнес-плану. Як правило, такі вимоги затверджені відповідними наказами, розпорядженнями тощо).

***Як приклад**:* стандарти UNIDO, стандарти ЄБРР, Методичні рекомендації з підготовки техніко-економічних обґрунтувань проектів соціально-економічного розвитку України, які підтримуються МФО (Наказ Мінекономіки № 451), Методичні рекомендації щодо підготовки бізнес-планів МінЖКГ тощо.

Вимоги до структури та змісту бізнес-плану є, в принципі, подібними – якісь моменти пропонується розглянути більш детально, якісь – менш. У випадку, коли бізнес-план подається в декілька місць, його структура повинна, по можливості, включати всі заявлені вимоги. ***Як приклад***: При підготовці бізнес-плану Проекту «Розвиток міської інфраструктури» за основу було узято вимоги Мінекономіки до такого роду проектів. Після розгляду у ряді уповноважених міністерств та отримання їхнього висновку, бізнес-план було передано в Урядовий комітет на експертизу, де запропонували переробити бізнес-план по іншій структурі. Тобто, оптимальна структура бізнес-плану є конкретною для кожного конкретного проекту.

Ключові питання, які має висвітлити бізнес-план

- Що представляє собою компанія і бізнес компанії? (Характеристика компанії, її становища, проблем, характеристика бізнесу з боку виробництва та реалізації, доля компанії у відповідній сфері виробництва та на ринку, і т.і.). – Ця інформація дає представлення потенційному кредитору (інвестору) про компанію та її бізнес і сприяє визначенню ступеню довіри до компанії.
- Які наміри і цілі компанії? (Чітко сформульовані цілі, досягнення яких прагне компанія, у т.ч. – шляхом залучення кредитних коштів чи інвесторів). – Інформація, що розкриває наміри компанії і дозволить кредитору (інвестору) прийняти рішення щодо доцільності сприяти

реалізації намірів компанії (кредитори) чи приймати участь (інвестори) у досягненні поставлених цілей.

- Які ресурси необхідні компанії для досягнення поставлених цілей, протягом якого періоду і як саме будуть використані ці ресурси. (Які саме ресурси, у якому обсягу, за яким графіком та для вирішення яких задач компанія планує використовувати; якими є власні ресурсні можливості компанії, і що необхідно залучити додатково). - Ця інформація є важливою для кредитора (інвестора) з т.зору уявлення про необхідні ресурси та вирішення питання щодо можливої участі кредитора (інвестора) у залученні додаткових ресурсів.
- Коли і як будуть повернуті кошти кредиторам (інвесторам). (За рахунок чого, у яких розмірах і за яким графіком компанія може повертати запозичені кошти; спроможність обслуговування боргу). – Ця інформація є ключовою для прийняття рішення кредитором (інвестором) щодо здійснення кредитування (фінансової участі).

Вимоги до змісту і способу представлення бізнес-плану:

- має бути легким для сприйняття, написаним просто, ясно, з використанням наглядного матеріалу (таблиці, графіки, схеми), розмножений у достатній кількості екземплярів

- має бути коротким, стислим, але в той же час вичерпним, включати всю найбільш важливу інформацію щодо функціонування компанії та бізнесу

- слід уникати докладного технічного описання, описання технологічних процесів, слід використовувати загальновідомі терміни. У разі необхідності, складні для розуміння технічні та технологічні викладки або будь-які інші ґрунтовні дослідження (екологічні аспекти, маркетинг) можуть бути викладені більш детально у Додатках до бізнес-плану (для аналізу вузьких спеціалістів)

- наданий аналіз (фінансового становища, умов ведення бізнесу, позиції на ринку тощо) має бути чесним і відповідати існуючим реаліям

- допущення, прийняті у бізнес-плані, повинні бути добре вивчені, обґрунтовані, мати посилання на офіційні документи, результати досліджень, висновки експертів тощо

- не слід робити «пусті», несуттєві або недостатньо визначені твердження (наприклад: «за рік реалізація зросте вдвічі», або «компанія займе нову нішу на ринку»). Будь-які твердження, викладені у бізнес-плані, повинні бути обґрунтовані і підкріплені відповідними дослідженнями, прозорими розрахунками, офіційною інформацією

Структура і зміст бізнес-плану

Виходячи з переліку питань, на які повинен дати відповідь бізнес-план, та орієнтуючись на вимоги українського законодавства та МФО, рекомендованою структурою бізнес-плану є приблизно така:

1. Титульна сторінка.
2. Резюме
3. Описання компанії, яка планує реалізовувати проект
4. Аналіз сфери економічної діяльності, де планується реалізовувати проект
5. Мета, завдання та показники результативності Проекту
6. Описання продукції/послуг у рамках проекту
7. Маркетинговий аналіз, маркетингова стратегія Проекту
8. Описання виробничого процесу
9. Організаційна структура і управління реалізацією проекту. Організаційний план проекту.
10. Юридичний план Проекту
11. Аналіз ризиків
12. Фінансовий план проекту
13. Додатки

Приклад детальної структури.

РОЗВИТОК КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Резюме
1. Опис інвестиційного проекту
2. Дані про ситуацію у сфері *Проекту*
2.1. Основні проблеми галузі житлово-комунального господарства в Україні та причини, що обумовлюють необхідність реалізації *Проекту*
2.2. Альтернативні шляхи реалізації *Проекту* та обґрунтування вибору шляху, описаного в бізнес-плані
2.3. Відповідність завдань *Проекту* пріоритетам розвитку України
2.4. Регулювання відносин у сфері надання жилого-комунальних послуг. Формування (регулювання) тарифів
3. Мета, завдання та показники результативності *Проекту*
3.1. Мета *Проекту*
3.2. Основні компоненти *Проекту*
3.3. Основні завдання проекту та очікувані результати
3.4. Цільові показники прогресу *Проекту*
4. Дані про продукти *Проекту*
5. Маркетинговий план *Проекту*
6. Організаційний план *Проекту*
7. Юридичний план *Проекту*
8. Ризики *Проекту*
9. План реалізації *Проекту*
9.1. Основні етапи підготовки та реалізації *Проекту*
9.2. Опис структури *Проекту* та основних робіт у рамках *Проекту*
9.3. Склад та характеристика витрат (по категоріях витрат) по роках реалізації *Проекту*
10. Фінансовий план *Проекту*
10.1. План загальних витрат за категоріями витрат
10.2. Інформація щодо джерел фінансування витрат у рамках *Проекту*
10.4 Інформація щодо структури витрат за компонентами *Проекту*
10.5. Інформація щодо структури витрат за категоріями *Проекту*
11. Розрахунок економічної ефективності *Проекту*
12. Розрахунок погашення боргу
13. Соціальний та екологічний ефект від упровадження *Проекту*
14. Звітність та контроль за виконання *Проекту*
15. Висновки по *Проекту*
Додаток 1
1. План-графік виконання робіт по роках реалізації Проекту
2. План загальних витрат за категоріями
3. Структура витрат за категоріями та джерелами фінансування
4. Ефективність інвестиційних заходів у рамках Проекту
5. Прогнозування фінансово-економічного розвитку комунальних підприємств на період дії кредитної Угоди
6. Розрахунок погашення боргу
7. Очікувана зміна рівня тарифів на комунальні послуги на період дії кредитної Угоди
Додаток 3
Результати енергетичного аудиту у рамках передпроектних обстежень

Титульна сторінка

Назва, адреса, телефон компанії

Назва проекту

Місце, дата (місяць, рік) підготовки бізнес-плану

Інформація про виконавців бізнес-плану

Приклад титулу

Комунальне підприємство „**”**

БІЗНЕС-ПЛАН

ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

„МОДЕРНІЗАЦІЯ ТЕПЛОВОГО ПУНКТУ З УПРОВАДЖЕННЯМ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧОГО ОБЛАДНАННЯ”

КП «*»**

Генеральний директор: ****

Адреса: 61010, м. Харків, вул. Шевченка, 10

Тел.: +38 (057) 777 33 66

Факс.: +38 (057) 777 33 65

E-mail: of@kov.ua

*Цей документ містить конфіденційну інформацію, що належить винятково КП «****»*

Київ – січень 2012 р.

Розробник: ТОВ *«****»

Адреса: 01039, м. Київ, вул. М. Грушевського, 21/3, офіс 33

Тел..: (044) 255 33 33

Резюме

Дуже важлива складова бізнес-плану. Це перше, з чим знайомиться інвестор для отримання першого враження про пропозицію Проекту, і може на цьому й зупинитися. Власне, з Резюме потенційний інвестор повинен повністю і однозначно уяснити ситуацію. А для більш детального ознайомлення з окремими питаннями звернутися до відповідних розділів чи Додатків.

Представляє собою короткий і ясний підсумок бізнес-плану. Містить найбільш важливу інформацію, яка дає вичерпне представлення про проект і спонукає (заінтересовує) потенційного інвестора ознайомитися з бізнес-планом більш детально. В резюме мають бути ясно і переконливо викладені причини щодо доцільності інвестувати проект.

Обсяг резюме – 1-4 стор. Складається після написання усіх інших розділів бізнес-плану. Зміст:

- сутність і цілі проекту;

- коротке описання продукції/послуг, технології їх виробництва за проектом, потенціалу відповідного ринку;

- коротке фінансове представлення проекту;

- обсяг, напрямки використання і строки фінансування, періодичність і способи відшкодування вкладених коштів;

- показники ефективності проекту;

- основні моменти управління проектом.

Написанню Резюме слід приділити максимум уваги.

РЕЗЮМЕ 1

Комунальне підприємство КП „***” представляє для розгляду бізнес-план інвестиційного проекту „Модернізація теплового пункту з упровадженням енергозберігаючого обладнання” (далі – Проект). Даний інвестиційний проект було розглянуто на сесії Харківської міської ради та отримано Рішення ** сесії ** скликання Харківської міської ради № ___ від 30 березня 2012 р. щодо підтримки реалізації Проекту та надання гарантії позики та пов‘язаних з нею платежів у рамках підписання кредитної угоди.

Головною метою пропонованого *Проекту* є економія палива та зниження виробничих витрат за рахунок упровадження енергозберігаючого обладнання, а також зниження тарифів на теплопостачання.

Коротка характеристика КП «*» за 2011 рік:**

Напрямок діяльності	*теплопостачання*
Обсяг реалізації	*100 000 грн.*
Чисельність персоналу	*30 осіб*
Середньомісячна ЗП	*2000 грн.*
Залишкова вартість основних фондів на 01.01.12 р.	*** *тис. грн.*
Знос основних фондів	*50 %*
Дебіторська заборгованість на 01.01.12 р.	*10000 грн.*
Кредиторська заборгованість на 01.01.12 р.	*20000 грн.*
Чисельність населення, що обслуговується КП	*1 000 осіб*
Відпущено теплової енергії	*100Гкал*
Питома вага палива у вартості теплової енергії	*60 %*
Виробниче обладнання теплового пункту	****
Знос виробничого обладнання теплового пункту	*70%*
Загальний знос очисних споруд:	*60%*
Рівень оплати за теплопостачання	*85%*
Тарифи (з ПДВ):	
для населення	*** *грн./Гкал*
для бюджетних установ	*** *грн./Гкал*
для інших споживачів	*** *грн./Гкал*
Результат діяльності - збиток:	*10000 тис. грн.*

Для досягнення головної мети Проекту пропонуються такі заходи:

- заміна обладнання **** на менш енергоємне обладнання **;
- 100%-не встановлення засобів обліку та регулювання теплової енергії;
- створення оперативної бази даних щодо обслуговування абонентів.

Заходи, пропоновані у рамках Проекту, планується здійснити за рахунок:

а) власних коштів підприємства – для створення бази даних абонентів (10 000 грн.),

б) коштів міського бюджету м. Харків – для встановлення засобів обліку і регулювання (20 000 грн.),

в) кредитних ресурсів – позики БМРР для заміни виробничого обладнання (100 000 грн.).

Очікувані базові умови для розрахунків по Проекту:

період для розрахунків	10 років;
період упровадження заходів Проекту	3 роки (початок орієнтовно 2013 р.);
пільговий період	3 роки;
відсоткова ставка позики МБРР (LIBOR + spread LIBOR)	станом на 01.01.2012 р. = 3,46%;

відсоткова ставка за резервування невибраної частини позики	0,1%
одноразова комісія	0,2 % від суми позики;
маржа Міністерства фінансів	0,01%;

Очікуваний ефект від реалізації Проекту:
економія палива – 100 м куб природного газу на рік (або 15%), що у вартісному вимірі = 100 тис. грн. на рік;

- зменшення витрат технічної води – на 100 м куб на рік, що у вартісному вимірі = 10 тис. грн. на рік;
- зниження витрат електроенергії – на 2000 кВат*год на рік, що у вартісному вимірі = 20 тис. грн. на рік;
- зниження собівартості послуг теплопостачання – на 17% (після повної окупності проекту);
- підвищення ефективності управління режимами роботи виробничого обладнання відповідно до зміни погодних умов;
- підвищення надійності та покращання якості послуг теплопостачання, зниження тарифів (після повної окупності проекту);
- зниження негативного впливу на довкілля (за рахунок зниження обсягу палива і технічної води);
- покращення фінансово-економічного стану КП «***».

Загальний річний ефект КП «***» внаслідок зниження витрат палива і технічної води = 30 тис. грн.

Показники ефективності проекту (при ставці дисконту 11%)**:**

• Чиста приведена вартість (NPV)	400 тис. грн.
• Період окупності простий	5 років
• Період окупності (дисконтований)	6 років
• Внутрішня ставка доходності (IRR)	15 %
• Індекс прибутковості проекту (PI)	1,7
• Коефіцієнт прибутковості капіталовкладень	1,6
• Чистий прибуток по Проекту	800 тис. грн.

РЕЗЮМЕ 2

Метою *Проекту розвитку міської інфраструктури в Україні* є надання комунальним підприємствам допомоги у забезпеченні їх стабільної діяльності щодо надійного забезпечення населення України якісними комунальними послугами, а також поліпшення екологічної ситуації. *Ініціатором* проекту є Міністерство будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України.

Мета *Проекту* реалізується шляхом відбору та подальшої інвестиційної підтримки найбільш актуальних інвестиційних проектів у сфері *водопостачання, водовідведення та переробки комунальних відходів*. У результаті проведеного передпроектного дослідження містами-учасниками *Проекту* визначено ***Одесу, Чернігів, Донецьк та Івано-Франківськ.*** Загальні ***інвестиційні вимоги по вибраних субпроектах*** складають – *** млн. дол. США.

Довгостроковою метою *Проекту* є виконання в секторі житлово-комунального господарства низки невеликих енергозберігаючих інвестиційних проектів у рамках широкої програми, з охопленням максимальної кількості комунальних підприємств по всій Україні. На ці цілі передбачено ***відкритий компонент*** обсягом *** млн. дол. США.

Загальні інвестиційні потреби Проекту оцінюються:

- інвестиційні потреби проектів основного компоненту – *** млн. дол. США
- відкритий компонент - *** млн. дол. США
- усього обсяг інвестиційних потреб - *** млн. дол. США

Основними завданнями *Проекту* є наступні:

- забезпечення доступу до довгострокового фінансування, що дасть змогу постачальникам послуг розпочати роботи з реабілітації систем, які перебувають у поганому стані;
- покращення здоров‘я населення, поліпшення екологічної ситуації та зменшення забруднення довкілля за рахунок реабілітації та відновлення очисних систем водопостачання, водовідведення та безпечної переробки твердих побутових відходів;
- зменшення експлуатаційних витрат підприємств житлово-комунального господарства за рахунок підвищення рівня енергозбереження технологічного обладнання;
- організація спільної роботи усіх рівнів виконавчої влади та муніципальних підприємств для вирішення проблем підвищення якості комунальних послуг та захисту довкілля на містах.

Показниками результативності *Проекту* є:

- покращення якості питної води;
- покращення надійності та якості комунальних послуг у сфері водопостачання, водовідведення, утилізації твердих побутових відходів;
- впровадження комунальними підприємствами комерційно-орієнтованої практики ведення бізнесу;
- покращення фінансового стану муніципальних підприємств;
- рівень ефективності та віддача здійснюваних інвестицій;
- покращення екологічної ситуації.

Організаційний план проекту: *Проект* впроваджується протягом 5 фінансових років під загальним наглядом Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального

господарства в тісній співпраці з міністерствами фінансів і економіки. На базі Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства (відповідальний виконавець) створюється Група координації проекту (ГКП), яка займатиметься питаннями закупівель і управління фінансовою діяльністю. Створюються регіональні Групи впровадження Проекту (ГВП) - ГВП-Одеса, ГВП-Чернігів тощо, які відповідатимуть за поточну діяльність. Усі закупівлі регіональні ГВП здійснюють, узгоджуючи їх з ГКП. ГКП затверджує документи для закупівель і подає їх на затвердження до Світового банку. Бенефіціари Проекту звітують за результатами діяльності у рамках реалізації інвестиційних проектів перед Міністерством економіки України, Міністерством фінансів України, відповідальним виконавцем – Міністерством будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства та Світовим банком.

Юридичний план Проекту: Світовий Банк та Уряд України підписують Угоду про позику, де обумовлюються умови та механізм кредитування. Міністерство фінансів України (від імені Уряду) та комунальні підприємства (або муніципалітети) підписують субкредитні угоди, де визначаються умови і механізми субкредитування та відповідальність субпозичальників. При підписанні субкредитних угод субпрозичальники мають надати Міністерству фінансів України адекватну гарантію чи заставу по субкредитах за обсягом, що покриває величину субпозики та суму процентів по її обслуговуванню.

Фінансовий план Проекту.
Проект здійснюється за рахунок позики Світового банку на умовах 100%-го кредитування. Співфінансування інвестиційних проектів з боку української сторони не передбачається.
Кошти Державного бюджету використовувати не планується.
Для реалізації *Проекту* буде надана позика зі змінним спредом на 20 років із 5-річним пільговим періодом. Обсяг позики планується у розмірі *** млн. дол. США. Проценти по кредиту визначаються як комісія за резервування, яка нараховується на невибрану суму позики (0,25%) + відсотки на вибрану суму позики за ставкою, визначеною для кожного періоду нарахування відсотків, яка дорівнює базовій ставці LIBOR + спред LIBOR (станом на 1.01.2006 р. = 5,13%).

За рахунок кредитних коштів фінансуються:

- експертні дослідження та консалтингові послуги, включаючи допомогу по підготовці бізнес-планів окремих інвестиційних проектів та техніко-економічного обґрунтування Проекту в цілому;
- закупки технологічного устаткування та обладнання, включаючи супутні податки;
- витрати на управління Проектом, а саме: витрати на впровадження проекту; додаткові операційні витрати, пов‘язані з усіма необхідними видатками та аудитами; витрати на керівництво і проведення навчання для працівників комунальних підприємств і місцевих органів влади з питань впровадження проекту; витрати на проведення просвітницької кампанії для всіх зацікавлених осіб, що стосується зв‘язку між поліпшенням якості послуг і готовністю їх оплачувати;
- підготовчі, монтажні та пусконалагоджувальні роботи на місцях.

Основними джерелами розрахунку по обслуговуванню та поверненню кредиту є: підвищення тарифів на послуги з водопостачання, водовідведення та утилізацію твердих побутових відходів; ефект, отримуваний внаслідок упровадження інвестицій; амортизаційні нарахування (частково).

Ефективність проекту визначається, по-перше, його яскраво вираженою соціальною та екологічною спрямованістю, по-друге, очікуваним економічним ефектом від упровадження енергозберігаючих заходів.

Основними ризиками *Проекту* є такі, як низький рівень фінансової життєздатності комунальних підприємств та високий рівень ймовірності незгоди населення платити більше за більш якісні послуги. Основними заходами ***компенсації ризиків*** є: виважений відбір учасників Проекту; заручення підтримкою місцевої влади щодо коригування тарифної політики; здійснення просвітницької компанії серед користувачів послуг щодо заохочення оплати більш якісних послуг.

Основними моментами ***здійснення контролю*** за реалізацією *Проекту* є наступні: забезпечення своєчасного та якісного здійснення усіх заходів у рамках Проекту, включаючи своєчасне надання коштів за субпозиками виконавцям субпроектів; забезпечення з боку виконавців субпроектів належного ведення документації, рахунків та фінансових звітів (у тому числі - окремо по витратах у рамках здійснення субпроектів), здійснення незалежного аудиту тощо; належний контроль щодо розрахунків виконавців субпроектів по узятих субпозиках відповідно до підписаних кредитних договорів.

Описання компанії, яка планує реалізовувати проект

Ключова інформація:

- коротка історія компанії, форма власності, майно, організаційна структура, засновники, менеджери, цілі;

- характеристика бізнесу і галузі, де працює компанія, описання продуктів/послуг, наявність патентів, авторських прав, торгових марок, місце на ринку, конкуренти, сильні і слабкі сторони;

- перспективні напрямки бізнесу (за проектом) та основні причини входження в бізнес, обґрунтування факторів успіху, потенційні (очікувані) проблеми і ризики ;

- короткий опис технологічних процесів і перспективного технічного розвитку

- організація обліку та способи аналізу бізнесу, фінансові показники діяльності компанії за останні 3 роки.

ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО КП «***»

Повна назва підприємства - Комунальне підприємство «***» .

Метою діяльності Підприємства є здійснення виробничої, науково-дослідної та комерційної діяльності для повного та якісного задоволення потреб населення, бюджетних установ, суб'єктів господарювання послугами теплопостачання, підвищення рівня доходів робітників Підприємства, посилення зацікавленості та відповідальності за кінцеві результати діяльності з метою отримання прибутку.

Основна діяльність підприємства пов'язана з експлуатацією систем інфраструктури теплопостачання, що забезпечують теплом 100 тис. населення, й спрямована на:

- підготовку теплоносія на тепловому пункті, транспортування теплової енергії та її постачання споживачам;
- експлуатацію, технічне обслуговування й ремонт інженерних мереж і об'єктів системи теплопостачання.

Підприємство може здійснювати іншу виробничу, комерційну та наукову діяльність, не заборонену чинним законодавством України.

Місією підприємства є задоволення потреб споживачів у якісних послугах теплопостачання, що відповідають стандартам якості й економічно обґрунтованим тарифам, достатнім для ефективної роботи в умовах ринкових відносин, експлуатації устаткування, забезпечення екологічної безпеки, стабільного функціонування й розвитку підприємства.

Історія створення підприємства та організаційна форма управління.

КП «***» створено у 2000 р. на базі *** і є його правонаступником. КП «***» належить до комунальної власності територіальної громади міста Х.

Засновником Підприємства є міська рада міста Х.

Власником Підприємства є територіальна громада міста Х. в особі міської ради міста Х.

Підприємство підпорядковане Департаменту комунального господарства Х-ої міської ради, який уповноважений здійснювати перевірки фінансово - господарської діяльності Підприємства на основі річних планів перевірок, а також має право на одержання від Підприємства оперативної інформації.

Управління діяльністю Підприємства здійснюється Генеральним директором, який призначається на посаду та звільняється з посади розпорядженням Х-ого міського голови за поданням Департаменту комунального господарства на контрактній основі.

Підприємство, як юридична особа, має відокремлене майно, передане йому засновником на праві господарського відання, самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, знак для товарів та послуг, фірмовий бланк, печатку зі своєю назвою та ідентифікаційним кодом.

У своїй діяльності підприємство керується Статутом підприємства, зареєстрованим у виконавчому комітеті Х-ої міської Ради, реєстраційний №**** від 20.02.2000 і законодавством України.

Статутний фонд підприємства станом на 01.01.2010 р. складає 100 тис. грн.

Підприємство має ліцензії:

- ****, строком дії з …. до …..;
- *** ;

Основні показники діяльності КП «***» за останні роки представлено у наступній таблиці.

Показники	2008	2009	2010
Кількість населення в регіоні обслуговування, чол.			
Кількість споживачів (абонентів), од.			
Виручка від реалізації , тис. грн. з ПДВ			
Чистий прибуток, тис. грн.			
% оплати продукції/послуг			

Реквізити підприємства:
Юридична та фактична адреса підприємства:
Індивідуальний податковий номер
Свідоцтво про реєстрацію платника податку на додану вартість №
Р/р у АКБ, МФО, код ОКПО
Телефони: тел., факс:.
E-mail:

Основні виробничі фонди (перелік), їх стан, показники функціонування.

Показник	Од. виміру	2008 рік	2009 рік	2010 рік
Річний обсяг водопостачання				
Довжина водомереж				
Аварійність водомереж				
Спожито електроенергії системою водопостачання				
Питома вага вартості електроенергії в вартості послуг водопостачання				
Експлуатаційні та ремонтні витрати на 1000 куб. м. води				

На основі наведених даних можна констатувати, що за останні три роки:
- ***
- ****

Організаційна структура (схема, описання) …..
Резюме головних посадовців (менеджерів) ……
Фінансово-економічний аналіз діяльності (за 3 роки) – на основі балансів підприємства, звітів про фінансові результати та рух грошових коштів за 2008-2010 рр.

Основні фінансові коефіцієнти

№ п/п	Показники та коефіцієнти	Нормативне значення	Рік		
			2008	2009	2010
1	Робочий (оборотний) капітал	зростання			
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	2-2,5	Оборотні активи/ Поточні зобов‘язання. (Характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов‘язання з найбільш легко реалізовуваної частини активів – оборотних коштів).		
3	Коефіцієнт поточної	>0,5	(Оборотні активи – запаси) / Поточні зобов‘язання.		

	ліквідності		(Показує, яку частину поточних зобов‘язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів: грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості).
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	Грошові активи / Поточні зобов‘язання. (Дозволяє визначити частку короткострокових зобов‘язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів).
5	Співвідношення власних та залучених коштів	<2.33	Загальна сума заборгованості / Чистий власний капітал.
6	Коефіцієнт покриття процентних платежів		Доход до уплати податків і процентів / Виплачувані проценти
7	Час обороту дебіторської заборгованості	зниження	Дебіторська заборгованість / Середньоденна виручка. (Характеризує період очікування підприємством отримання грошей після реалізації продукції).
8	Час погашення (короткострокової) кредиторської заборгованності	зниження	Середньорічний розмір кредиторської (короткострокової) заборгованості / Середньоденна реалізація. (Показує середній період, протягом якого підприємство сплачує короткострокові зобов_язання).

Аналіз сфери економічної діяльності, де планується реалізовувати проект

Проект оцінюється потенційними інвесторами, серед іншого, становищем галузі, де планується цей проект. Так, ненасичений ринок, що швидко зростає, буде розглядатися інвесторами як більш сприятливий. Важливо дати огляд становища галузі, тенденцій її розвитку та розвитку бізнесу, потенціалу ємності ринку, особливості регулювання. У розділі висвітлюються:

- розмір, зрілість, характер конкуренції у галузі реалізації проекту;

- труднощі та перепони щодо входження у галузь, розширення своїх позицій, виходу;

- економічні тенденції, фінансове становище і прибутковість бізнесу, нормативно-правове регулювання, у тому числі особливості регулювання цін/тарифів;

- динаміка обсягу продаж та відповідні очікування на майбутнє, основні конкуренти, їх сильні і слабкі сторони, динаміка продаж, фінансове становище;

- активність упровадження нової продукції/послуг, нових технологій, модернізації виробничих фондів;

- характеристика споживачів, їх купівельної спроможності, стану розрахунків тощо.

Опис ситуації у сфері Проекту

В Україні налічується близько 600 тис. будинків державної, комунальної, приватної та спільної власності, з них багатоповерхових (5 поверхів і більше) – більше 70 тисяч.

За статистичними даними у житловому фонді споживається до 70 % теплової енергії. Через низькі теплозахисні властивості огороджувальних конструкцій житлових будинків масової забудови, які становлять 1/3 загального житлового фонду, втрачається біля 40 % поставленої теплової енергії .

За даними енергетичних обстежень тепловтрати в житлових будинках масової забудови минулих років розподіляються таким чином[5]:

- через стіни - 42 %,

- через вікна - 16 %,

- через дах - 7 %,

- через підвал - 5 %,

- повітрообмін - 30 %.

Слід зазначити, що вирішення проблеми утеплення у житловому фонді, коли в одному будинку можуть бути як приватизовані квартири, офіси, контори, так і неприватизоване житло, є досить проблематичним, оскільки оформлення взаємовідносин між фізичними і юридичними особами щодо спільної власності на такий житловий будинок не врегульовано законодавством. До того ж, більшість власників приватизованих квартир не бажають створювати об'єднання співвласників багатоповерхових будинків (ОСББ), що, власне, і створило б юридичні основи для вирішення фінансово-господарських питань ефективного утримання будинку, у тому числі, наприклад, отримання кредиту на комплексне утеплення будинку з метою економії тепла і, відповідно, фінансових коштів.

Світовий досвід підтверджує, що тільки ті країни подолали енергетичну кризу, які вирішили проблему теплової модернізації житлового фонду. Одним із першочергових кроків у цьому напрямку має стати створення ефективного інституту енергоаудиту і впровадження енергопаспорта кожного окремого будинку.

Важливо зазначити, що у питаннях модернізації житлового фонду визначальною є не лише фінансова складова, а й технічний аспект. Приклад Артемівська підтвердив, що комплексний підхід до впровадження енергозберігаючих технологій у житлово-комунальному секторі економіки держави, у тому числі й утеплення будинків, дозволить на 50 % зменшити витрати енергоресурсів.

[5] Галузева програма енергоефективності і енергозбереження у житлово-комунальному господарстві на 2010-2014 рр. (Затверджена наказом МінЖКГ від 10.11.2009 р. №352).

Зниженню фактичного споживання енергетичних ресурсів у житлових будинках на 15-20%, а в окремих випадках до 30% сприяє впровадження засобів обліку та регулювання.

Далі можна описати проблеми регулювання (тарифоутворення) у цій сфері, проблеми з невідшкодуванням тарифом необхідних витрат, рівнем оплати послуг тощо.

Після описання підприємства, що пропонує проект, а також ситуації у сфері діяльності, в якій пропонується реалізовувати проект, можна перейти безпосередньо до описання сутності Проекту.

Мета, завдання та показники результативності Проекту

У цьому розділі надається основна інформація, що дає представлення про проект: мета Проекту, основні компоненти Проекту, основні завдання Проекту та очікувані результати, цільові показники (вимірювані) досягнення результатів Проекту.

Наприклад

Головною метою запропонованого *Проекту* „****» є підвищення ефективності роботи системи теплозабезпечення та економії коштів за рахунок упровадження енергозберігаючого обладнання.

Основними завданнями *Проекту* є:

- забезпечення доступу до довгострокового фінансування, що дасть змогу підприємству розпочати роботи з реконструкції технологічного обладнання та систем енергоспоживання;
- зменшення експлуатаційних витрат підприємства за рахунок підвищення рівня енергозбереження технологічного обладнання;
- покращення загального технічного стану обладнання, умов праці персоналу та умов експлуатації обладнання.
- поліпшення екологічної ситуації та зменшення забруднення довкілля за рахунок скорочення шкідливих викидів при виробництві тепла;
- організація спільної роботи місцевої виконавчої влади та комунального підприємства для вирішення проблем підвищення якості послуг теплозабезпечення.

Для досягнення мети та реалізації завдань у проекті передбачені наступні заходи:

- перекладання 10 км аварійних мереж теплопостачання;
- встановлення нового енергозберігаючого на котельні №5;
- встановлення 100% приладів обліку і регулювання теплової енергії.

Необхідність реалізації проекту обумовлюється:

- міжнародними, національними та локальними цілями щодо зниження енергоємності підприємств, скорочення викидів та надійного теплозабезпечення споживачів;
- високим рівнем зношеності та технологічної відсталості основних виробничих фондів КП;
- високим рівнем екологічної шкоди від використання застарілих технологій;

- обмеженими можливостями вирішення комунальних проблем за рахунок центрального та місцевого бюджетів.

Показниками результативності проекту є:

- рівень скорочення споживання теплової енергії;
- зменшення витрат природного газу і технічної води;
- покращення надійності та якості послуг з теплозабезпеченян;
- покращення надійності експлуатації технологічного обладнання;
- покращення фінансового стану підприємства;
- підвищення рівня ефективності та віддачі інвестицій;
- покращання екологічної ситуації.

]

План-графік виконання робіт по роках реалізації Проекту

№	Категорія	Рік 1				Рік 2				Рік 3				Рік 4				Рік 5			
	Консультаційні послуги																				
	Детальний дизайн	■	■	■	■																
	Послуги з нагляду та закупівель			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Послуги з нагляду та закупівель			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Товари та роботи																				
	Будівництво тепломереж					■	■	■	■												
	Труби для заміни зношених та відновлення існуючих тепломереж			■	■	■	■														
	Заміна зношених та відновлення існуючих розподільних мереж					■	■	■	■	■	■	■	■								
	Реконструкція аварійних ділянок мереж					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Інституційне посилення																				
	Аудит					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Технічна спроможність ГКП	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				

План загальних витрат за категоріями

№	Категорія витрат	Оціночна вартість
	Консультаційні послуги	
	Детальний дизайн	
	Послуги з нагляду та закупівель	
	Послуги з нагляду та закупівель	
	Товари та роботи	
	Будівництво тепломереж	
	Труби для заміни зношених та відновлення існуючих мереж	
	Заміна зношених та відновлення існуючих розподільних мереж	
	Реконструкція аварійних ділянок	
	Інституційне посилення	
	Аудит	
	Технічна спроможність ГКП	
	Всього	

Структура витрат за компонентами Проекту

Компоненти проекту	***Обсяг витрат, млн. дол. США***	***Процент у загальних витратах, %***
Витрати на консультаційні послуги (детальне проектування, технічні експертизи, послуги з закупівлі товарів)		3,1%
Прямі інвестиції у реабілітацію комунальних систем		44,8%
Інвестиції в енергозбереження		50,3%
Аудит		0,5%
Управління проектом		0,9%
Непередбачувані витрати (приріст операційних витрат)		
Одноразовий комісійний збір		0,3%
Усього		100%

Структура витрат за категоріями витрат *Проекту*

Категорії витрат	***Обсяг витрат, млн. дол. США***	***Процент у загальних витратах, %***
Витрати на закупівлю товарів		18,2%
Витрати на здійснення робіт		72,2%
Витрати на послуги консультантів (проектування, аудит, управління проектом)		9%
Резерв на непередбачувані витрати		0,8
Усього витрати по проекту		***100%***

ЗАГАЛЬНИЙ ЕФЕКТ, ЩО ОЧІКУЄТЬСЯ ВІД УПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

	Непрямий ефект	**Ефект, що очікується від упровадження проекту ,**			
		Річний ефект (з 2012 р.)		**Усього, (на час дії кредитної угоди)**	
		Економія палива	Вартість	Економія палива	Вартість
Модернізація мереж	Покращення якості послуг	**	**	**	**
Заміна обладнання	Підвищення надійності	**	**	**	**

Цільові показники прогресу Проекту

Індикатори	Базовий рівень	Цільові значення по роках реалізації проекту					Збір даних та звітність		
I. Індикатори загального характеру	**0-й**	**1-й**	**2-й**	**3-й**	**4-й**	**5-й**	**Частота збору інформації**	**Частота підготовки аналітичних звітів**	**Відповідальність за збирання даних**
Покращення якості теплопостачання • Покращення надання муніципальних послуг на базі підвищення фінансової життєздатності муніципальних підприємств							Щоквартально та щорічно	Щоквартальний та щорічний звіти	Група координації Проекту (ГКП)
II. Моніторинг індикаторів за напрямками									
Посилення інституційного потенціалу: • Запровадження бізнес - планування діяльності муніципальних підприємств							Щоквартально та щорічно	Щоквартальний та щорічний звіти	ГКП
Інвестиції в реабілітацію систем: Реабілітаційні інвестиції, що впроваджені успішно							Щоквартально та щорічно	Щоквартальний та щорічний звіти	ГКП
Енергозбереження: Інвестиційні заходи з енергоефективності, що призвели до зниження споживання енергії							Щоквартально та щорічно	Щоквартальний та щорічний звіти	ГКП

Описання продукції/послуг у рамках проекту

Цей розділ повинен містити повне описання продукції/послуг з аналізом їх конкурентних переваг і недоліків:

- асортимент продукції/послуг, їх характерні особливості, недоліки та переваги, наявність патентів і торгових марок;

- характеристика формування собівартості, особливості ціноутворення, прибуток;

- характеристика покупців і кінцевих споживачів;

- стратегічні можливості і плани щодо модернізації продукції/послуг. У разі, якщо розробка нової продукції є важливою частиною стратегії бізнесу, цьому слід приділити особливу увагу;

- плановані зміни щодо асортименту продукції/послуг, структури собівартості, рівня прибутку. Сформулювати і обґрунтувати причини таких змін, оцінити їх можливість;

- у разі необхідності – більш ґрунтовно висвітлити дані щодо модернізації продукції/послуг: упровадження винаходів, технічних вимог, передових технологій, у т.ч. права власності у цьому контексті; причини, що вплинули на вибір нового продукта, технології, послуги.

Часто неможливо детально описати всю продукцію, тому упор слід зробити на домінуючій продукції/послугах, що забезпечують більше 80% виручки.

Маркетинговий аналіз, маркетингова стратегія

Цей розділ бізнес-плану слід розглядати особливо ретельно і уважно. Розділ повинен продемонструвати можливості (спроможність) компанії на цільових ринках.

Описання виробничого процесу

Надається описання існуючих і планованих процедур і засобів, необхідних для виробництва продукції/послуг.

Якщо компанія виробляє продукцію, слід надати (описати):

- виробничий план, що повністю описує виробничий процес;

- процедури контролю виробничого процесу і якості;

- потреби у запасах, сировині, комплектуючих і відповідні витрати; основні поставщики (імена, адреси, умови поставок, переваги, недоліки, очікувані зміни);

- виробничі приміщення (розміщення, наскільки відповідають виробничим потребам, власні чи орендовані, потреба у додаткових приміщеннях тощо);

- виробниче обладнання (основне наявне обладнання, вартість, рівень зносу; список додатково необхідного обладнання і його вартість, обґрунтування його купівлі чи оренди;

- персонал (наявна кількість, кваліфікація, ЗП, рух, ринок праці; планована потреба, організація навчання).

Якщо компанія працює у сфері послуг, то слід описати процеси закупки товару, його зберігання та постачання, потреба у додаткових приміщеннях, персоналі.

Слід надати обґрунтовану стратегію удосконалення виробничого процесу: плановані заходи (у часі) і їх ресурсне забезпечення; установка пріоритетів щодо виконання заходів у разі недостатності ресурсів; вимоги до організації й управління; визначення календаря очікуваних ефектів від реалізації планованих заходів; розробка критеріїв (кількісних) для оцінки ступеню досягнення запланованих результатів.

Організаційна структура і управління реалізацією проекту

Описується:

- сучасна організаційна структура і очікувані зміни, форма власності (основні акціонери, їх долі, акції, процес прийняття рішень); плановані зміни структури у рамках супроводження Проекту (створення ГКП, уведення нових штатних одиниць тощо);

- члени ради директорів і ключові менеджери, власники (освіта, досвід, обов'язки і відповідальність, розподіл повноважень, право підпису).

Потенційні інвестори будуть прискіпливо вивчати команду менеджерів з точки зору їх спроможності ефективно реалізувати проект та забезпечити виконання фінансових зобов'язань. Команда повинна володіти досвідом і знаннями у найбільш важливих напрямках менеджменту – виробництво, фінанси, організація тендерів, маркетинг, продажі, розробка і упровадження інвестиційних проектів.

Детальні послужні списки можуть бути винесені у Додатки.

Аналіз ризиків

Будь-яка бізнес-активність передбачає певні ризики, пов'язані з особливістю сфери діяльності, конкурентами, загальною макроекономічною та політичною ситуацією. Важливо, щоб менеджери визначили потенційні ризики на 2-5 років і розробили адекватну стратегію протидії. Адекватно визначені і відображені у бізнес-плані критичні ризики і потенційні проблеми будуть свідчити про глибоке розуміння менеджерами розвитку ситуації. Зазвичай розглядаються такі основні ризики:

- реакція конкурентів;

- слабкість персоналу у сфері маркетингу, виробництва, менеджменту тощо;

- розвиток НТП, що може при звести до падіння конкурентоспроможності власної продукції.

Навіть якщо сьогодні не очікується ризик від наведених факторів, їх все одно слід проаналізувати (і довести, чому ці фактори не викликають ризику).

Для кожного з представлених в бізнес-плані ризиків має бути намічений план дій щодо їх недопущення (мінімізації). Кожна наведена потенційна проблема повинна мати відповідну стратегію подолання «вузьких місць». Такий підхід покаже потенційному інвестору, що менеджери «відчувають» ймовірні ризики і готові їм протидіяти.

Ризики Проекту

Ризик	***Оцінка ризику***	***Заходи щодо зменшення ступеню ризику***
1. Неналежна організація управління Проектом	П	1. У рамках підготовки Проекту визначено основні принципи управління проектом та вимоги до персоналу. 2. Передбачається навчання персоналу груп впровадження Проекту у сфері закупівель та фінансового менеджменту.
2. Несплата послуг	П	Посилення претензійно-позовної роботи, здійснення послуг в межах сплати
3. Для більшості комунальних підприємств досягнення фінансової життєздатності буде складним завданням.	П	1. При відборі інвестиційних проектів здійснювалися спеціальні дослідження консультантів Інституту місцевого розвитку. 2. На етапі попередніх досліджень проводилися консультації з місцевими адміністраціями щодо можливості коригування тарифів на відповідні комунальні послуги на період реалізації Проекту.
4. Є ймовірність того, що населення не захоче платити за поліпшення якості послуг.	П	У інвестиційному проекті підвищення тарифів розглядається як тимчасова міра – на період реалізації Проекту та розрахунків по кредитах. Якщо зауважити, що ряд інвестиційних проектів є енерго- та ресурсозбережними і отримують ефект від упровадження інвестицій вже з 2-3 року реалізації, то період підвищення тарифів зменшується.
Загальна оцінка ризику	П	

Довідка: В- високий ризик; З – значний ризик; П – помірний ризик; Н – незначний ризик.

Крім того, ризики можуть бути визначені (кількісно) у процесі здійснення фінансових розрахунків та ефективності проекту – при розрахунках за різними сценаріями. Наприклад, ймовірне зниження рівня оплат за послуги, або недостатній рівень тарифів, або стрімке зростання вартості палива, ….. Це, власне, буде аналіз чутливості проекту до ймовірної зміни певних (конкретних) показників. Наприклад, зниження рівня оплат до величини 85% зробить проект неефективним та недоцільним і т.і.

Фінансовий план проекту

Фінансовий план – надзвичайно важлива складова, що відповідає на питання, наскільки бізнес-план є реалістичним для виконання, економічно ефективним і доцільним. Фінансовий план визначає потенційні інвестиції, які необхідні для бізнесу, і співставляє їх з очікуваною прибутковістю підприємства. Саме тому перші прикидки балансування грошових потоків менеджер повинен зробити ще до підготовки бізнес-плану (як правило, це багатоваріантні прикидки).

Така фінансова оцінка показує потенційним інвесторам, чи буде бізнес прибутковим, скільки коштів необхідно у кожний часовий проміжок, щоб розпочати і упровадити цей бізнес, і де їх узяти, чи здатні вигоди від бізнесу відшкодувати укладені кошти і за який період. Перший рік (перші 2 роки) реалізації проекту – помісячно (поквартально), наступні – щорічно.

1. В бізнес-плані мають бути приведені очікувані прогнозні значення обсягів продаж, вартість реалізації і відповідні витрати (на основі маркетингового плану). Після оцінки податків визначається чистий прибуток після оподаткування.

2. Приводяться грошові потоки на повному періоді реалізації проекту (до моменту його повної окупності). Оцінка грошових потоків визначає спроможність бізнесу балансувати надходження грошових коштів (залучені кошти і прибуток) з необхідними витратами (прямі й накладні витрати, обслуговування боргу, розрахунки по основній сумі боргу) – по періодах реалізації проекту.

3. Прогнозовані баланси – відображають фінансове становище підприємства на певний момент часу, а саме: кошти бізнесу, його зобов_язання, інвестиції власників і партнерів, остаточний прибуток (збиток).

Які документи формують цей розділ бізнес-плану:

- фінансові документи підприємства (Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів) за 3 останні роки;

- основні припущення (установки) для прогнозування;

- графік повернення боргу;

- прогноз прибутку на період реалізації проекту;

- прогноз грошових потоків на період реалізації проекту;

- динаміка фінансових коефіцієнтів за останні 3 роки і на період реалізації проекту;

- розрахунок основних показників ефективності пропонованого проекту (чиста приведена вартість, період окупності (простий, дисконтований), внутрішня ставка доходності).

Важливим моментом є **здійснення сценарних розрахунків** на базі фінансового плану – тобто, реалізація фінансових розрахунків виходячи з базового (найбільш ймовірного), оптимістичного і песимістичного сценаріїв очікуваного розвитку подій. Це можуть бути сценарії суттєвого зростання цін на паливо, суттєвого знецінення національної валюти (при доларовому кредиті), зростання/зменшення кредитної ставки (при плаваючій ставці), скорочення можливості реалізації, зменшення рівня платоспроможності споживачів і т.і.

Використовуючи фінансові прогнози на рівні сценарних розрахунків можемо проаналізувати **чутливість** проекту по певних показниках, зміна динаміки яких є найбільш ймовірною.

Важливим моментом є формалізація здійснення розрахунків по бізнес-плану. Для цього існують такі широко відомі комп_ютерні системи, як: COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting) (розробка UNIDO); Project Expert (програма розробки бізнес-планів і оцінки інвестиційних проектів); Business Plan Expert (онлайн сервіс для розробки бізнес-планів проектів); власні розробки на базі електронних таблиць для автоматизації розрахунків.

ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ

І. Сегментування ринку, на якому діє та планує діяти компанія:

За географічною ознакою: Регіон, область, район, місто
За сферою і видом діяльності:
За сферою діяльності: промисловий, соціальний сектор.
Промисловий сектор: підприємства комунального господарства; Інші промислові підприємства.
Соціальний сектор: Житлові будинки, Громадські будинки (лікарні, готелі, школи, адмін.будівлі, бюджетні заклади)
За видом діяльності:
Енергетика (виробництво і розподіл традиційної і альтернативної енергії).
Будівництво.
Послуги ЖКГ (надання комун. послуг тепло, водо, освітлення, обслуговування тощо)

ІІ. Два напрями маркетингових досліджень:

Аналіз ринку	***Аналіз позиції компанії на ринку***
1. Аналіз ринку послуг. В ході дослідження ми маємо відповісти на питання: — Які послуги надаються на ринку? — Які реальні обсяги наданих послуг та які послуги на ринку користуються підвищеним попитом? — Які тенденції спостерігаються на ринку: на які послуги зростає попит, які темпи зростання попиту на ринку за	**1. Аналіз ринку послуг компанії.** В ході дослідження необхідно відповісти на питання: — Які послуги надаються компанією на ринку? — Які реальні обсяги наданих послуг, на які послуги компанії є підвищений попит? — Які тенденції спостерігаються на ринку послуг компанії: на які послуги зростає попит, які темпи росту такого

рік? — Який потенціал ринку за кожною послугою: яким є потенційний попит на послуги ринку, які потенційні послуги можуть з‘явитися на ринку?	попиту? — Який потенціал компанії на ринку за кожною послугою: які потенціальні обсяги послуг може надавати компанія?
2. Аналіз ринку попиту. В ході аналізу ми маємо відповісти на питання: — Які споживачі послуг існують на даному ринку? — Які потенційні споживачі можуть з‘явитися на ринку? — У яких споживачів на які послуги є реальний попит та які обсяги цього попиту? — Які можливості ринку: потенційний попит кожного споживача на кожну послугу. — Які існують бар‘єри та ризики ринку?	**2. Аналіз ринку попиту компанії.** Необхідно відповісти на питання: — Які реальні і потенційні споживачі послуг існують у компанії? — На які послуги є попит та які обсяги цього попиту у кожного споживача? — Які можливості по розширенню ринку попиту на послуги компанії, які можуть бути потенційні споживачі? — Які бар‘єри та ризики існують для компанії на ринку?
3. Аналіз ринку виробників. Аналіз має дати відповіді на питання: — Які виробники послуг діють на ринку? — Яку частку ринку вини займають? — Які сильні і слабкі сторони мають виробники?	**3. Аналіз ринку конкурентів компанії.** Необхідно відповісти на питання: — Які основні конкуренти існують у компанії на ринку послуг? — Яку частку ринку вони займають? — Які сильні і слабкі сторони конкурентів? — Який рівень конкурентоспроможності компанії?
4. Аналіз ринку збуту. Враховуючи специфіку ринку, ми зупинимося на аналізі договірних і фінансових відношень в ході реалізації послуг. З цієї точки зору ринок збуту розглядається як частину таких схем: — Прямі договори на надання послуг	**4. Аналіз ринку збуту компанії.** Аналіз має відповісти на питання: — Які види договірних відносин використовуються компанією для реалізації кожної послуги.

— Контракти з участю третьої сторони — Товарний кредит — Перфоманс-контракти — Контракти гарантованої економії — Контракти моніторинга ефективності — Інші види договорів	

III. Результатом виконання попереднього пункту має бути формування описової частини і заповнення відповідних таблиць.

Типові послуги ЕСКО (стадії виконання енергозберігаючого проекту):

1. Энергетический аудит (консалтинг, виконання)
2. Проектування впровадження проекту (бізнес-плани, ТЕО, розробка, експертиза проектів)
3. Управління впровадженням проектів (в т.ч. виконання самоокупних проектів)
4. Фінансування проектів (експертиза ефективності, пошук інвесторів, юридичні послуги зі складання договорів, фінансування проектів)
5. Моніторинг проекту
6. Сервісне обслуговування

Табл. 1. Результат аналізу ринку послуг (в цілому і компанії)

Ринок послуг	Реальний обсяг послуг		Потенційний обсяг послуг		Тенденції зростання ринку послуг
В цілому послуги на ринку:	факт	Частка послуги на ринку %	факт	Частка послуги на потенційному ринку, %	Н – низький (0-9%) В- високий (от 10%)
Послуга 1					
Послуга 2					
…					
Послуга N					
Всього					
Послуги компанії на ринку:	факт	Частка послуги в компанії, %	факт	ЧасткаДоля услуги в потенциале компании, %	Темп росту ринку послуг компанії
Послуга 1					
Послуга 2					
…					
Послуга N					
Всього					

Табл.2. Результат аналізу ринку попиту на послуги та ринку виробників-конкурентів (в цілому і в компанії)

Споживачі і виробники послуг	*Послуга 1*		*Послуга 2*		*Послуга 3*		*... Послуга і ...*		*Послуга N*	
	Реальний обсяг	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*
ПОПИТ на ринку в цілому:										
Споживач 1										
Споживач 2										
…										
Споживач М										
Інші споживачі										
Всього										
Попит на послуги компанії:										
Споживач 1										
Споживач 2										
…										
Споживач К										
Інші споживачі										

Всього										
ВИРОБНИКИ на ринку в цілому:										
Ваша компанія										
Виробник 1										
Виробник 2										
…										
Інші виробники										
Всього										
Конкуренти компанії на ринку										
Конкурент 1										
Конкурент 2										
Конкурент 3										
…										
Інші конкуренти										
Всього										

Табл.3. Результат аналізу ринку збуту (в цілому і в компанії)

Ринок збуту	Послуга 1	Послуга 2	Послуга 3	… Послуга і …	Послуга N
В цілому на ринку послуг (кількість):					
Договори на надання послуг					
Фінансовий лізінг					
Перфоманс-контракти					
…					
Всього					
На ринку послуг компанії (кількість):					
Договори на оплату послуг					
…					
Всього					

СЕВАСТОПОЛЬ. ТОВ «Солнергія»

І. Матриці SWOT-аналізу для компаній

СЕВАСТОПОЛЬ	
Сильні сторони	**Зовнішні можливості**
1. Високий фаховий рівень керівництва 2. Стабільний фінансовий стан компанії 3. Висококваліфікований технічний персонал 4. Наявність методик проведення аудиту 5. Використання ліцензійного програмного забезпечення 6. Немає більш потужних конкурентів на ринку послуг з аудиту	1. Існування попиту на послуги з проектування енергозберігаючих проектів 2. Низький рівень конкуренції на послуги бізнес-планування
Слабкі сторони	**Зовнішні загрози**
1. Недостатній досвід роботи на ринку (з 2011 р.) 2. Відсутність досвіду реалізації енергозберігаючих проектів 3. Відсутність стійкого попиту на послуги компанії 4. Існують більш потужні компанії на ринку монтажних робіт	1. Висока конкуренція серед монтажних організацій 2. Недосконала законодавча база

ІІ. Застосування методу експертних оцінок в матриці SWOT-аналізу

Критерії SWOT-аналізу	Вага показника (значимість) (от 0 до 1)
Сильні сторони	
Високий фаховий рівень керівництва	0,1
Стабільний фінансовий стан компанії	0,1
Висококваліфікований технічний персонал	0,2
Наявність методик проведення аудиту	0,1
Використання ліцензійного програмного забезпечення	0,2
Немає більш потужних конкурентів на ринку послуг з аудиту	0,3
Всего	*1*
Слабкі сторони	
Недостатній досвід роботи на ринку (з 2011 р.)	0,2
Відсутність досвіду реалізації енергозберігаючих проектів	0,2
Відсутність стійкого попиту на послуги компанії	0,3
Існують більш потужні компанії на ринку монтажних робіт	0,3
Всего	*1*
Можливості	
Існування попиту на послуги з проектування енергозберігаючих проектів	0,5
Низький рівень конкуренції на послуги бізнес-планування	0,5
Всего	*1*
Загрози	
Висока конкуренція серед монтажних організацій	0,4
Недосконала законодавча база	0,6
Всего	*1*

ІІІ. Попереднє визначення мети маркетингового плану на 1 рік –

- які сильні сторони компанії слід посилити, з урахуванням сприятливих зовнішніх можливостей,
- яких слабких сторін є можливість позбавитись,
- які існують ризики діяльності, пов'язані з зовнішніми загрозами.

ІУ. Маркетингові стратегії. Матриця БКГ

Перелік послуг ТОВ «Солнергія»

1. Енергоаудит (Аудит) 2. Розробка бізнес-планів і ТЕО (Проектування проектів) 3. Будівельно-монтажні роботи (в якості генпідрядника) (Управління впровадженням проекту) 4. Фінансування проектів, пошук інвесторів (Фінансування проектів) 5. Виробництво е/е з альтернативних джерел (в перспективі)

Вхідні дані для матриці БКГ

Услуги компании	Обсяг послуг на ринку	Обсяг послуг компании	Частка компанії на ринку	Кількість гол. конкурентів	Сумарний обсяг послуг конкурентів	Частка ринку конкурентів	Відношення части ринку компанії до частки конкурентів	Темп росту попиту на послугу
Енергоаудит			20%	3		60%	0,33	В
Розробка бізнес-планів, ТЕО			10%	2		20%	0,5	В
Організація будівельно-монтажних робіт			10%	5		70%	0,14	В
Пошук інвесторів			5%	2		10%	0,2	Н
Вир-во е/е (альтернативні джерела)		0	0	1		10%	0	Н
Всього								

Матриця БКГ

		Відносна частка на ринку	
		Висока > *50%*	*Низька* < 50%
Темпи росту попиту	*Високі* 15%-	1 – «Зірки»	2 – «Трудні діти» Послуга 1 Послуга 2 Послуга 3
	10%-- *Низькі* 5%--	4 – «Дійні корови»	3 – «Собаки» Послуга 4 Послуга 5

<u>Рекомендації щодо вибору стратегії:</u>

- «Зірки» необхідно зберігати та розвивати.
- По можливості треба позбавитися від «собак», якщо немає вагомих причин, щоби зберігати ці послуги в компанії.
- Для «дійних коров» необхідний додатковий аналіз. Якщо вони приносять прибудок, прибуток треба віддати під контроль вищого керівництва для того, щоби використовувати ці фінансові ресурси для розвитку перспективних проектів і напрямів.
- «Трудні діти» необхідно додатково дослідити, для того, щоби встановити, чи можуть вони при певній фінансовій допомозі перетворитися у «зірки».

У. Маркетингові стратегії. Матриця МакКінзі

Експертна оцінка привабливості ринку послуг (використовуючи зовнішні фактори матриці SWOT-аналізу):

Можливості	
Існування попиту на послуги з проектування енергозберігаючих проектів	0,5
Низький рівень конкуренції на послуги бізнес-планування	0,5
Всего	*1*
Загрози	
Висока конкуренція серед монтажних організацій	0,4
Недосконала законодавча база	0,6
Всего	*1*

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Привабливість ринку залежить від:			
Послуга 1: Енергоаудит			
Загальний обсяг ринку	0,2	5	1,0
Зростання попиту на ринку	0,3	6	1,8
Відсутність сильної конкуренції	0,2	3	0,6
Досконала законодавча база	0,2	2	0,4
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	1	0,1
Всього	**1**		**3,9**
Послуга 2: Розробка бізнес-планів, ТЕО			
Загальний обсяг ринку	0,2	3	0,6
Зростання попиту на ринку	0,2	5	1,0
Відсутність сильної конкуренції	0,2	4	0,8
Досконала законодавча база	0,2	2	0,4
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,2	1	0,2
Всього	**1**		**3,0**
Послуга 3: Організація будівельно-монтажних робіт			
Загальний обсяг ринку	0,2	5	1,0
Зростання попиту на ринку	0,2	5	1,0
Відсутність сильної конкуренції	0,3	2	0,6
Досконала законодавча база	0,1	2	0,2
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,2	1	0,2
Всього	**1**		**3,0**
Послуга 4: Пошук інвесторів			
Загальний обсяг ринку	0,2	4	0,8
Зростання попиту на ринку	0,1	2	0,2
Відсутність сильної конкуренції	0,1	3	0,3
Досконала законодавча база	0,3	1	0,3
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,3	1	0,3
Всього	**1**		**1,9**
Послуга 5: Виробництво альтернативної е/е			
Загальний обсяг ринку	0,1	3	0,3
Зростання попиту на ринку	0,2	2	0,4
Відсутність сильної конкуренції	0,1	5	0,5
Досконала законодавча база	0,3	3	0,9
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,3	1	0,3
Всього			**2,4**

Експертна оцінка конкурентної позиції компанії (використовуючи внутрішні фактори матриці SWOT-аналізу):

Сильні сторони	
Високий фаховий рівень керівництва	0,1
Стабільний фінансовий стан компанії	0,1
Висококваліфікований технічний персонал	0,2
Наявність методик проведення аудиту	0,1
Використання ліцензійного програмного забезпечення	0,2
Немає більш потужних конкурентів на ринку послуг з аудиту	0,3
Всего	*1*
Слабкі сторони	
Недостатній досвід роботи на ринку (з 2011 р.)	0,2
Відсутність досвіду реалізації енергозберігаючих проектів	0,2
Відсутність стійкого попиту на послуги компанії	0,3
Існують більш потужні компанії на ринку монтажних робіт	0,3
Всего	*1*

Конкурентні позиції компанії	Вага показника (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Конкурентні позиції компанії залежать від показників:			
Послуга 1: Енергоаудит			
Частка ринку компанії	0,2	4	0,8
Існування стійкого попиту на послугу	0,2	3	0,6
Високий фаховий рівень керівництва	0,1	6	0,6
Висококваліфікований технічний персонал	0,1	6	0,6
Стабільний фінансовий стан компанії	0,05	5	0,25
Досвід роботи на ринку	0,1	2	0,2
Відсутність конкурентів	0,15	3	0,45
Наявність ліцензійного програмного забезпечення	0,1	6	0,6
Всього	**1**		**4,1**
Послуга 2: Розробка бізнес-планів, ТЕО			
Частка ринку компанії	0,2	4	0,8
Існування стійкого попиту на послугу	0,2	3	0,6
Високий фаховий рівень керівництва	0,1	6	0,6
Висококваліфікований технічний персонал	0,1	6	0,6
Стабільний фінансовий стан компанії	0,05	6	0,3
Досвід роботи на ринку	0,05	2	0,1
Відсутність конкурентів	0,1	3	0,3
Наявність ліцензійного програмного забезпечення	0,1	5	0,5
Досвід реалізації енергозберігаючих проектів	0,1	1	0,1
Всього	**1**		**3,9**
Послуга 3: Організація будівельно-монтажних робіт			
Частка ринку компанії	0,2	3	0,6
Існування стійкого попиту на послугу	0,2	5	1,0
Високий фаховий рівень керівництва	0,1	5	0,5
Висококваліфікований технічний персонал	0,1	4	0,4
Стабільний фінансовий стан компанії	0,1	5	0,5
Досвід роботи на ринку	0,05	2	0,1
Відсутність конкурентів	0,1	1	0,1
Досвід реалізації енергозберігаючих проектів	0,15	2	0,3
всього	**1**		**3,5**
Послуга 4: Пошук інвесторів			
Частка ринку компанії	0,2	2	0,4
Існування стійкого попиту на послугу	0,2	3	0,6
Високий фаховий рівень керівництва	0,1	5	0,5
Стабільний фінансовий стан компанії	0,1	6	0,6
Досвід роботи на ринку	0,1	1	0,1
Відсутність конкурентів	0,15	2	0,3
Досвід реалізації енергозберігаючих проектів	0,15	0	0
Всього	**1**		**2,6**
Послуга 5: Виробництво альтернативної е/е			
Частка ринку компанії	0,2	0	0
Існування стійкого попиту на послугу	0,2	2	0,4
Високий фаховий рівень керівництва	0,1	5	0,5
Висококваліфікований технічний персонал	0,1	4	0,4
Стабільний фінансовий стан компанії	0,1	5	0,5
Досвід роботи на ринку	0,1	3	0,3
Відсутність конкурентів	0,2	2	0,4
Всього	**1**		**2,5**

Матриця МакКінзі

Послуги	Привабливість ринку	Конкурентні позиції
Енергоаудит	3,9	4,1
Розробка бізнес-планів, ТЕО	3	3,9
Організація будівельно-монтажних робіт	3	3,5
Пошук інвесторів	1,9	2,6
Виробництво альтернативної е/е	2,4	2,5

Привабливість ринку (зовнішній фактор)	**Конкурентні позиції (сильні сторони)**		
	Високі (від 4 до 6)	Середні (від 2 до 4)	Низькі (від 0 до 2)
Сильна (від 4 до 6)	*Перемога*	*Перемога*	*Питання?*
Середня (від 2 до 4)	*Перемога* Послуга 1,	*Середній бізнес* Послуга 2, Послуга 3, Послуга 5	*Програш*
Слабка (від 0 до 2)	*Перспективний бізнес*	*Програш* Послуга 4	*Програш*

ЛУЦЬК. ТОВ «Енергосервісна компанія «Луцькі комунальні системи»

I. Матриці SWOT-аналізу для компаній

ЛУЦЬК	
Сильні сторони	**Можливості**
1. Висока кваліфікація керівної ланки компанії 2. Можливість швидкого залучення фахових спеціалістів 3. Існування послуги, яка надається на постійній основі (опалення та гар.вода) 4. Існування постійних споживачів послуги з опалення 5. Наявність досвіду реалізації енергозберігаючих проектів (термомодернізація будинку)	1. Поступове зростання попиту на послуги з енергозбереження 2. Наявність постійного попиту на послуги теплопостачання жилого сектору
Слабкі сторони	**Загрози**
1. Недостатній досвід роботи на ринку (з середини 2010) 2. Надання не повного спектру послуг ЕСКО 3. Монопольне становище конкурентів	1. Монополізація ринку послуг з теплопостачання 2. Недосконалість законодавства у сфері розробки тарифів з теплопостачання 3. Бюрократизм в органах виконавчої влади 4. Незацікавлене ставлення органів місцевого самоврядування

II. Застосування методу експертних оцінок в матриці SWOT-аналізу

Критерії SWOT-аналізу	Вага показника (значимість) (від 0 до 1)
Сильні сторони	
Наявність досвіду реалізації енергозберігаючих проектів (термомодернізація будинку)	0,3
Висока кваліфікація керівної ланки компанії	0,2
Існування послуги, яка надається на постійній основі (опалення та гар.вода)	0,2
Існування постійних споживачів послуги з опалення	0,2
Можливість швидкого залучення фахових спеціалістів	0,1
Всього	*1*
Слабкі сторони	
Надання не повного спектру послуг ЕСКО	0,5
Недостатній досвід роботи на ринку (з середини 2010)	0,3
Монопольне становище конкурентів	0,2
Всього	*1*
Можливості	
Наявність постійного попиту на послуги теплопостачання жилого сектору	0,6
Поступове зростання попиту на послуги з енергозбереження	0,4
Всього	1
Загрози	
Недосконалість законодавства у сфері розробки тарифів з теплопостачання	0,4
Монополізація ринку послуг з теплопостачання	0,2
Бюрократизм в органах виконавчої влади	0,2
Незацікавлене ставлення органів місцевого самоврядування	0,2
Всього	*1*

III. Попереднє визначення цілей маркетингового плану:

- які сильні сторони компанії слід посилити, з урахуванням сприятливих зовнішніх можливостей,
- яких слабких сторін є можливість позбавитись,
- які існують ризики діяльності, пов’язані з зовнішніми загрозами.

ІУ. Маркетингові стратегії. Матриця БКГ

Перелік послуг ТОВ «ЕСКО «Луцькі комунальні системи»

1. Послуги ЖКГ (централізоване опалення, гаряче водопостачання, утримання будинків і прибудинкових територій, розробка тарифів, створення ОСББ)
2. Енергоаудит (Аудит)
3. Розробка бізнес-планів, ТЕО, проектів (Проектирование проектов)

Вхідні дані для матриці БКГ

Послуги компанії	Обсяг послуг на ринку	Реальний обсяг послуг компанії	Частка компанії на ринку	Кількість гол. конкурентів	Сумарний обсяг послуг конкурентів	Частка ринку конкурентів	Відносна частка	Темп росту попиту на послугу
Послуги ЖКГ			30%	1		60%	0,5	Н
Енергоаудит			50%	1		40%	1,25	В
Проектування			10%	1		20%	0,5	Н
Всього								

Матриця БКГ

		Відносна частка ринку компанії	
		Висока > *50%*	*Низька* < 50%
Темпи росту попиту	*Високі* 15%-	1 – «Зірки» Послуга 2	2 – «Трудні діти»
	10%-- *Низькі* 5%--	4 – «Дійні корови» Послуга 1 Послуга 3	3 – «Собаки»

Рекомендації щодо вибору стратегії:

- «Зірки» необхідно зберігати та розвивати.
- По можливості треба позбавитися від «собак», якщо немає вагомих причин, щоби зберігати ці послуги в компанії.
- Для «дійних коров» необхідний додатковий аналіз. Якщо вони приносять прибудок, прибуток треба віддати під контроль вищого керівництва для того, щоби використовувати ці фінансові ресурси для розвитку перспективних проектів і напрямів.
- «Трудні діти» необхідно додатково дослідити, для того, щоби встановити, чи можуть вони при певній фінансовій допомозі перетворитися у «зірки».

У. Маркетингові стратегії. Матриця МакКінзі

Експертна оцінка привабливості ринку послуг (використовуючи зовнішні фактори матриці SWOT-аналізу):

Можливості
Поступове зростання попиту на послуги з енергозбереження
Наявність постійного попиту на послуги теплопостачання жилого сектору
Загрози
Монополізація ринку послуг з теплопостачання
Недосконалість законодавства у сфері розробки тарифів з теплопостачання
Бюрократизм в органах виконавчої влади
Незацікавлене ставлення органів місцевого самоврядування

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка реального стану (від 0 до 6)	Цінність показника
Привабливість ринку залежить від:			
Послуга 1: Послуги ЖКГ			
Загальний обсяг ринку	0,1	6	0,6
Зростання попиту на ринку	0,1	2	0,2
Відсутність монополії на ринку	0,3	3	0,3
Досконале законодавство	0,3	1	0,3
Відсутність бюрократизму в органах місцевого самоврядування	0,2	1	0,2
Всього	**1**		**1,6**
Послуга 2: Енергоаудит			
Загальний обсяг ринку	0,2	6	1,2
Зростання попиту на послугу	0,2	5	1,0
Інтенсивність конкуренції	0,3	3	0,9
Досконале законодавство	0,2	2	0,4
Відсутність бюрократизму в органах місцевого самоврядування	0,1	2	0,2
Всього	**1**		**3,7**
Послуга 3: Проектування ЕСКО			
Загальний обсяг ринку	0,2	3	0,6
Зростання попиту на послугу	0,2	4	0,8
Інтенсивність конкуренції	0,2	4	0,8
Досконале законодавство	0,2	1	0,2
Зацікавлене ставлення органів місцевого самоврядування	0,2	2	0,4
Всього	**1**		**3,0**

Експертна оцінка конкурентної позиції компанії (використовуючи внутрішні фактори матриці SWOT-аналізу):

Сильні сторони	
Висока кваліфікація керівної ланки компанії	0,2
Можливість швидкого залучення фахових спеціалістів	0,1
Існування послуги, яка надається на постійній основі (опалення та гар.вода)	0,2
Існування постійних споживачів послуги з опалення	0,2
Наявність досвіду реалізації енергозберігаючих проектів (термомодернізація будинку)	0,3
Слабкі сторони	
Недостатній досвід роботи на ринку (з середини 2010)	0,3
Надання не повного спектру послуг ЕСКО	0,5
Монопольне становище конкурентів	0,2

Конкурентні позиції компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Конкурентні позиції компанії залежать від показників:			
Послуга 1: Послуги ЖКГ			
Частка ринку компанії	0,3	4	1,2
Існування постійних споживачів	0,2	6	1,2
Відсутність монополізації ринку	0,2	2	0,4
Наявність кваліфікованого керівництва	0,1	6	0,6
Досвід роботи на ринку	0,2	2	0,4
Всього	**1**		**3,8**
Послуга 2: Енергоаудит			
Частка ринку	0,2	6	1,2

Якість надання послуги	0,1	4	0,4
Наявність низького рівня конкуренції	0,2	3	0,6
Висока кваліфікація керівництва	0,1	6	0,6
Можливість залучення фахових спеціалістів	0,2	6	1,2
Достатній досвід роботи компанії	0,2	2	0,4
Всього	**1**		**4,4**
Послуга 3: Проектування ЕСКО			
Частка компанії на ринку	0,2	2	0,4
Наявність досвіду реалізації проектів ЕСКО	0,2	5	1,0
Наявність конкурентів	0,2	2	0,4
Надання повного спектру послуг ЕСКО	0,1	1	0,1
Наявність кваліфікованого керівництва	0,1	6	0,6
Досвід роботи на ринку	0,1	2	0,2
Можливість залучення фахових спеціалістів	0,1	6	0,6
всього	**1**		**3,3**

Матрица Маккинзи.

Послуги	**Привабливість ринку**	**Конкурентні позиції**
Послуги ЖКГ	1,6	3,8
Енергоаудит	3,7	4,4
Проектування ЕСКО	3,0	3,3

Привабливість ринку (зовнішній фактор)	**Конкурентні позиції (сильні сторони)**		
	Високі (від 4 до 6)	Середні (від 2 до 4)	Низькі (від 0 до 2)
Сильна (від 4 до 6)	Перемога	Перемога	Питання?
Середня (від 2 до 4)	Перемога Послуга 2	Середній бізнес Послуга 3	Програш
Слабка (від 0 до 2)	Перспективний бізнес	Програш Послуга 1	Програш

КИЇВ. КП «ГВП»
КП «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях міста Києва»

І. Матриці SWOT-аналізу для компаній

КИЇВ	
Сильні сторони	**Зовнішні можливості**
1. Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.) 2. Приналежність до комунальних підприємств 3. Стабільний фінансовий стан компанії , наявність бюджетного фінансування 4. Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів). 5. Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії 6. Налагоджена взаємодія компанії з КМДА 7. Наявність широкого спектру приладів для проведення комплексних енергетичних обстежень для енергоаудиту. 8. Використання спеціалізованого програмного забезпечення 9. Значний штат кваліфікаційного персоналу 10. Участь компанії в міжнародних проектах 11. Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту 12. Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях Києва» 13. Досвід у наданні послуг з енергоаудиту для бюджетних установ 14. Наявність свідоцтва на ведення енергоаудиту (від 2010р.) 15. Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва 16. Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель, задіяних в Проекті 17. Наявність стійкого попиту на послуги енергоаудиту та енергозберігаючих проектів	1. Існування значного попиту на енергосервісні послуги у бюджетній сфері та комунальних підприємств Києва 2. Увага з боку КМДА до проблем енергозбереження
Слабкі сторони	**Зовнішні загрози**
1. Надання неповного спектру енергосервісних послуг (включно до впровадження проекту) 2. Зв'язаність людських ресурсів через необхідність виконувати окремі доручення КМДА 3. Значна плинність кадрів 4. Існують потужні конкуренти на ринку енергосервісних послуг	1. Значний рівень конкуренції на міському ринку енергосервісних послуг 2. Недосконалість законодавства у сфері енергозбереження 3. Законодавчо не регламентовані процедури впровадження схем фінансування енергозберігаючих проектів (перфоманс-контрактів) 4. Погіршення загальноекономічної ситуації

II. Застосування методу експертних оцінок в матриці SWOT-аналізу

Критерії SWOT-аналізу	Вага показника (значимість) (от 0 до 1)
Сильні сторони	
Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.)	0,10
Приналежність до комунальних підприємств	0,05
Стабільний фінансовий стан компанії , наявність бюджетного фінансування	0,05
Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів)	0,05
Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії	0,03
Налагоджена взаємодія компанії з КМДА	0,05
Наявність широкого спектру приладів для проведення комплексних енергетичних обстежень для енергоаудиту	0,06
Використання спеціалізованого програмного забезпечення	0,04
Значний штат кваліфікаційного персоналу	0,07
Участь компанії в міжнародних проектах	0,06
Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту	0,05
Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях Києва»	0,09
Досвід у наданні послуг з енергоаудиту для бюджетних установ	0,08
Наявність свідоцтва на ведення енергоаудиту (від 2010р.)	0,04
Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва	0,05
Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель, задіяних в Проекті	0,03
Наявність стійкого попиту на послуги енергоаудиту та енергозберігаючих проектів	0,10
Всего	*1*
Слабкі сторони	
Надання неповного спектру енергосервісних послуг (включно до впровадження проекту)	0,3
Зв'язаність людських ресурсів через необхідність виконувати окремі доручення КМДА	0,2
Значна плинність кадрів	0,2
Існують потужні конкуренти на ринку енергосервісних послуг	0,3
Всего	*1*
Можливості	
Існування значного попиту на енергосервісні послуги у бюджетній сфері та комунальних підприємств Києва	0,6
Увага з боку КМДА до проблем енергозбереження	0,4
Всего	*1*
Загрози	
Значний рівень конкуренції на міському ринку енергосервісних послуг	0,2
Недосконалість законодавства у сфері енергозбереження	0,3
Законодавчо не регламентовані процедури впровадження схем фінансування енергозберігаючих проектів (перфоманс-контрактів)	0,3
Погіршення загальноекономічної ситуації	0,2
Всего	*1*

III. Попереднє визначення мети маркетингового плану на 1 рік –

- які сильні сторони компанії слід посилити, з урахуванням сприятливих зовнішніх можливостей,
- яких слабких сторін є можливість позбавитись,
- які існують ризики діяльності, пов'язані з зовнішніми загрозами.

IУ. Маркетингові стратегії. Матриця БКГ

Перелік послуг

1. Енергоаудит (Аудит)
2. Проектування впровадження проектів (розробка бізнес-планів, ТЕО) (Проектування проектів)
3. Реалізація проектів з енергозбереження (Управління впровадженням проекту)
4. Моніторинг енергоспоживання

Вхідні дані для матриці БКГ

Услуги компании	Обсяг послуг на ринку	Обсяг послуг компании	Частка компанії на ринку	Кількість гол. конкурентів	Сумарний обсяг послуг конкурентів	Частка ринку конкурентів	Відношення части ринку компанії до частки конкурентів	Темп росту попиту на послугу
Енергоаудит			30%	3		40%	0,75	В
Проектування			20%	4		50%	0,4	В
Реалізація проектів			5%	4		30%	0,17	Н
Моніторинг енергоспоживання			5%	5		25%	0,2	В
Всього								

Матриця БКГ

		Відносна частка на ринку	
		Висока *> 50%*	*Низька* *< 50%*
Темпи росту попиту	*Високі* 15%-	1 – «Зірки» Послуга 1	2 – «Трудні діти» Послуга 2 Послуга 4
	10%-- *Низькі* 5%--	4 – «Дійні корови»	3 – «Собаки» Послуга 3

<u>Рекомендації щодо вибору стратегії:</u>

- «Зірки» необхідно зберігати та розвивати.
- По можливості треба позбавитися від «собак», якщо немає вагомих причин, щоби зберігати ці послуги в компанії.
- Для «дійних коров» необхідний додатковий аналіз. Якщо вони приносять прибудок, прибуток треба віддати під контроль вищого керівництва для того, щоби використовувати ці фінансові ресурси для розвитку перспективних проектів і напрямів.
- «Трудні діти» необхідно додатково дослідити, для того, щоби встановити, чи можуть вони при певній фінансовій допомозі перетворитися у «зірки».

У. Маркетингові стратегії. Матриця МакКінзі

Експертна оцінка привабливості ринку послуг (використовуючи зовнішні фактори матриці SWOT-аналізу):

Можливості	
Існування значного попиту на енергосервісні послуги у бюджетній сфері та комунальних підприємств Києва	0,6
Увага з боку КМДА до проблем енергозбереження	0,4
Всего	*1*
Загрози	
Значний рівень конкуренції на міському ринку енергосервісних послуг	0,2
Недосконалість законодавства у сфері енергозбереження	0,3
Законодавчо не регламентовані процедури впровадження схем фінансування енергозберігаючих проектів (перфоманс-контрактів)	0,3
Погіршення загальноекономічної ситуації	0,2
Всего	*1*

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Привабливість ринку залежить від:			
Послуга 1: Енергоаудит			
Загальний обсяг ринку	0,2	5	1
Зростання попиту у бюджетній сфері	0,1	5	0,5
Відсутність сильної конкуренції	0,2	2	0,4
Досконала законодавча база (у т.ч. у перфоманс-контрактингу)	0,2	2	0,4
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	2	0,2
Позитивне відношення місцевої влади	0,2	5	1
Всього	**1**		**3,5**
Послуга 2: Розробка бізнес-планів,ТЕО, проектів			
Загальний обсяг ринку	0,2	5	1
Зростання попиту у бюджетній сфері	0,1	4	0,4
Відсутність сильної конкуренції	0,2	3	0,6
Досконала законодавча база (у т.ч. у перфоманс-контрактингу)	0,2	2	0,4
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	2	0,2
Позитивне відношення місцевої влади	0,2	5	1
Всього	**1**		**3,6**
Послуга 3: Реалізація проектів			
Загальний обсяг ринку	0,2	3	0,6
Зростання попиту у бюджетній сфері	0,1	3	0,3
Відсутність сильної конкуренції	0,2	4	0,8
Досконала законодавча база (у т.ч. у перфоманс-контрактингу)	0,2	2	0,4
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	2	0,2
Позитивне відношення місцевої влади	0,2	3	0,6
Всього	**1**		**2,9**
Послуга 4: Моніторинг енергоспоживання			
Загальний обсяг ринку	0,2	5	1
Зростання попиту у бюджетній сфері	0,1	4	0,4
Відсутність сильної конкуренції	0,2	3	0,6
Досконала законодавча база (у т.ч. у перфоманс-контрактингу)	0,2	3	0,6
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	3	0,3
Позитивне відношення місцевої влади	0,2	4	0,8
Всього	**1**		**3,7**

Експертна оцінка конкурентної позиції компанії (використовуючи внутрішні фактори матриці SWOT-аналізу):

Сильні сторони	
Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.)	0,10
Приналежність до комунальних підприємств	0,05
Стабільний фінансовий стан компанії , наявність бюджетного фінансування	0,05
Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів)	0,05
Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії	0,03
Налагоджена взаємодія компанії з КМДА	0,05
Наявність широкого спектру приладів для проведення комплексних енергетичних обстежень для енергоаудиту	0,06
Використання спеціалізованого програмного забезпечення	0,04
Значний штат кваліфікаційного персоналу	0,07
Участь компанії в міжнародних проектах	0,06
Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту	0,05
Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях Києва»	0,09
Досвід у наданні послуг з енергоаудиту для бюджетних установ	0,08
Наявність свідоцтва на ведення енергоаудиту (від 2010р.)	0,04
Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва	0,05
Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель, задіяних в Проекті	0,03
Наявність стійкого попиту на послуги енергоаудиту та енергозберігаючих проектів	0,10
Всего	*1*
Слабкі сторони	
Надання неповного спектру енергосервісних послуг (включно до впровадження проекту)	0,3
Зв'язаність людських ресурсів через необхідність виконувати окремі доручення КМДА	0,2
Значна плинність кадрів	0,2
Існують потужні конкуренти на ринку енергосервісних послуг	0,3
Всего	*1*

Конкурентні позиції компанії	Вага показника (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Конкурентні позиції компанії залежать від показників:			
Послуга 1: Енергоаудит			
Частка ринку компанії	0,10	5	0,5
Існування стійкого попиту на послугу енергоаудиту в бюджетних установах	0,10	5	0,5
Відсутність потужних конкурентів	0,09	2	0,18
Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.)	0,10	6	0,6
Приналежність до комунальних підприємств	0,05	6	0,3
Стабільний фінансовий стан компанії, наявність бюджетного фінансування	0,03	5	0,15
Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів)	0,03	5	0,15
Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії	0,02	6	0,12
Налагоджена взаємодія компанії з КМДА	0,05	6	0,3
Наявність широкого спектру приладів для проведення комплексних енергетичних обстежень для енергоаудиту	0,05	6	0,3
Використання спеціалізованого програмного забезпечення	0,04	6	0,24
Значний штат кваліфікаційного персоналу	0,08	5	0,4
Постійність штату, зниження плинності кадрів	0,04	3	0,12
Можливість персоналу не відволікатись на виконання окремих доручення КМДА	0,02	2	0,04
Участь компанії в міжнародних проектах	0,05	6	0,3
Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту	0,03	5	0,15
Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях Києва»	0,05	6	0,3
Наявність свідоцтва на ведення енергоаудиту (від 2010р.)	0,02	6	0,12
Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва	0,03	6	0,18
Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель	0,02	6	0,12
Всього	**1**		**4,17**
Послуга 2: Розробка бізнес-планів, ТЕО, проектів			
Частка ринку компанії	0,10	4	0,4
Існування стійкого попиту на послугу в бюджетних установах	0,10	5	0,5
Відсутність потужних конкурентів	0,10	2	0,2
Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.)	0,08	5	0,4
Приналежність до комунальних підприємств	0,05	5	0,25
Стабільний фінансовий стан компанії, наявність бюджетного фінансування	0,03	5	0,15
Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів)	0,04	5	0,2
Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії	0,02	5	0,1
Налагоджена взаємодія компанії з КМДА	0,04	5	0,2
Наявність широкого спектру приладів для проведення комплексних енергетичних обстежень для енергоаудиту	0,05	6	0,3
Використання спеціалізованого програмного забезпечення	0,03	6	0,18
Значний штат кваліфікаційного персоналу	0,08	4	0,32
Постійність штату, зниження плинності кадрів	0,07	3	0,21
Можливість персоналу не відволікатись на виконання окремих доручення КМДА	0,03	1	0,03
Участь компанії в міжнародних проектах	0,05	5	0,25
Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту	0,03	5	0,15
Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях Києва»	0,03	6	0,18
Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва	0,05	6	0,3
Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель, задіяних в Проекті	0,02	5	0,1
Всього	**1**		**4,42**
Послуга 3: Реалізація проектів			
Частка ринку компанії	0,10	3	0,3
Існування стійкого попиту на послугу в бюджетних установах	0,10	3	0,3

Відсутність потужних конкурентів	0,10	3	0,3
Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.)	0,08	3	0,24
Приналежність до комунальних підприємств	0,04	6	0,24
Стабільний фінансовий стан компанії, наявність бюджетного фінансування	0,03	6	0,18
Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів)	0,04	5	0,2
Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії	0,02	5	0,1
Налагоджена взаємодія компанії з КМДА	0,04	4	0,16
Наявність широкого спектру приладів для проведення комплексних енергетичних обстежень для енергоаудиту	0,05	5	0,25
Використання спеціалізованого програмного забезпечення	0,03	5	0,15
Значний штат кваліфікаційного персоналу	0,05	4	0,2
Постійність штату, зниження плинності кадрів	0,04	2	0,08
Можливість персоналу не відволікатись на виконання окремих доручення КМДА	0,03	1	0,03
Участь компанії в міжнародних проектах	0,05	5	0,25
Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту	0,03	5	0,15
Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях Києва»	0,04	6	0,24
Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва	0,04	6	0,24
Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель, задіяних в Проекті	0,01	5	0,05
Надання повного спектру енергосервісних послуг (включно до впровадження проекту)	0,08	1	0,08
Всього	**1**		
Послуга 4: Моніторинг енергоспоживання			
Частка ринку компанії	0,10	5	0,5
Існування стійкого попиту на послугу в бюджетних установах	0,10	5	0,5
Відсутність потужних конкурентів	0,10	2	0,2
Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.)	0,08	5	0,4
Приналежність до комунальних підприємств	0,04	6	0,24
Стабільний фінансовий стан компанії, наявність бюджетного фінансування	0,03	4	0,12
Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів)	0,04	5	0,2
Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії	0,02	5	0,1
Налагоджена взаємодія компанії з КМДА	0,04	5	0,2
Наявність широкого спектру приладів для проведення комплексних енергетичних обстежень для енергоаудиту	0,05	5	0,25
Використання спеціалізованого програмного забезпечення	0,03	5	0,15
Значний штат кваліфікаційного персоналу	0,05	3	0,15
Постійність штату, зниження плинності кадрів	0,04	2	0,08
Можливість персоналу не відволікатись на виконання окремих доручення КМДА	0,03	1	0,03
Участь компанії в міжнародних проектах	0,05	5	0,25
Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту	0,03	5	0,15
Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях Києва»	0,04	6	0,24
Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва	0,04	6	0,24
Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель	0,01	6	0,06
Всього	**1**		**4,06**

Матриця МакКінзі

Послуги	Привабливість ринку	Конкурентні позиції
Енергоаудит	3,5	4,17
Розробка бізнес-планів, ТЕО	3,6	4,42
Реалізації проектів	2,9	3,74
Моніторинг енергоспоживання	3,7	4,06

Привабливість ринку (зовнішній фактор)	**Конкурентні позиції (сильні сторони)**		
	Високі (від 4 до 6)	Середні (від 2 до 4)	Низькі (від 0 до 2)
Сильна (від 4 до 6)	*Перемога*	*Перемога*	*Питання?*
Середня (від 2 до 4)	*Перемога* Послуга 1, Послуга 2 Послуга 4	*Середній бізнес* Послуга 3	*Програш*
Слабка (від 0 до 2)	*Перспективний бізнес*	*Програш*	*Програш*

ХЕРСОН. ТОВ «РЕСКО» ТОВ «Регіональна Енергосервісна Компанія»

I. Матриці SWOT-аналізу для компаній

ХЕРСОН	
Сильні сторони	**Зовнішні можливості**
1. Кваліфіковане керівництво 2. Спроможність оперативно залучити фахівців під проект 3. Організація підвищення кваліфікації працівників з проектного менеджменту 4. Досвід реалізації енергозберігаючих проектів 5. Висока якість реалізації проектів та послуг з енергоаудиту 6. Надання послуг у комплексі 7. Використання власного програмного забезпечення для надання послуг 8. Компанія більш кваліфікована у наданні послуг, ніж конкуренти 9. Застосування схеми фінансового лізингу	1. Існування попиту на енергосервісні послуги в секторі адміністративних та бюджетних установ
Слабкі сторони	**Зовнішні загрози**
1. Недостатній досвід роботи на ринку (з 2010 р.) 2. Відсутність стійкого попиту на послуги компанії	1. Існування бар'єрів на законодавчому рівні по роботі з муніципалітетами 2. Погіршення загальноекономічної ситуації 3. Недостатня визначеність фінансових схем реалізації проектів з енергозбереження на практиці

II. Застосування методу експертних оцінок в матриці SWOT-аналізу

Критерії SWOT-аналізу	Вага показника (значимість) (от 0 до 1)
Сильні сторони	
Досвід реалізації енергозберігаючих проектів	0,20
Надання послуг у комплексі	0,20
Спроможність оперативно залучити фахівців під проект	0,15
Кваліфіковане керівництво	0,10
Висока якість реалізації проектів та послуг з енергоаудиту	0,10
Компанія більш кваліфікована у наданні послуг, ніж основні конкуренти	0,10
Організація підвищення кваліфікації працівників з проектного менеджменту	0,05
Використання власного програмного забезпечення для надання послуг	0,05
Застосування схеми фінансового лізингу	0,05
Всего	*1,00*
Слабкі сторони	
Відсутність стійкого попиту на послуги компанії	0,6
Недостатній досвід роботи на ринку (з 2010 р.)	0,4
Всего	*1*
Можливості	
Існування попиту на енергосервісні послуги в секторі адміністративних та бюджетних установ	1
Всего	*1*
Загрози	
Недостатня визначеність фінансових схем реалізації проектів з енергозбереження на практиці	0,5
Існування бар'єрів на законодавчому рівні по роботі з муніципалітетами	0,3
Погіршення загальноекономічної ситуації	0,2
Всего	*1*

III. Попереднє визначення мети маркетингового плану –

- які сильні сторони компанії слід посилити, з урахуванням сприятливих зовнішніх можливостей,
- яких слабких сторін є можливість позбавитись,
- які існують ризики діяльності, пов'язані з зовнішніми загрозами.

IУ. Маркетингові стратегії. Матриця БКГ

Перелік послуг ТОВ «РЕСКО»

1. Консультирование и выполнение энергоаудита (експрес-аудит и полный аудит (Аудит)
2. Консультирование и разработка бизнес-планов, проектно-поисковой, конструкторской и технологической документации, программного обеспечения, разработка проектов энергосбережения (Проектирование проектов)
3. Организация пусковых, наладочных и ремонтных работ, реализация проектов энергосбережения (Управление внедрения проектов)
4. Сопровождение проектов, консалтинговые услуги (Мониторинг проектов)

Вхідні дані для матриці БКГ

Услуги компании	Обсяг послуг на ринку	Обсяг послуг компании	Частка компанії на ринку	Кількість гол. конкурентів	Сумарний обсяг послуг конкурентів	Частка ринку конкурентів	Відношення части ринку компанії до частки конкурентів	Темп росту попиту на послугу
Енергоаудит			30%	3		60%	0,5	В
Розробка бізнес-планів, ТЕО, ПЗ, проектів			20%	1		20%	1,0	В
Організація пуско-налаг.,ремонтних робіт, реалізація проектів			10%	5		70%	0,14	В
Супроводнення проектів			8%	3		24%	0,33	Н
Всього								

Матриця БКГ

		Відносна частка на ринку	
		Висока > 50%	*Низька* < 50%
Темпи росту попиту	*Високі* 15%-	1 – «Зірки» Послуга 2	2 – «Трудні діти» Послуга 1 Послуга 3
	10%-- *Низькі* 5%--	4 – «Дійні корови»	3 – «Собаки» Послуга 4

Рекомендації щодо вибору стратегії:

- «Зірки» необхідно зберігати та розвивати.
- По можливості треба позбавитися від «собак», якщо немає вагомих причин, щоби зберігати ці послуги в компанії.
- Для «дійних коров» необхідний додатковий аналіз. Якщо вони приносять прибудок, прибуток треба віддати під контроль вищого керівництва для того, щоби використовувати ці фінансові ресурси для розвитку перспективних проектів і напрямів.
- «Трудні діти» необхідно додатково дослідити, для того, щоби встановити, чи можуть вони при певній фінансовій допомозі перетворитися у «зірки».

У. Маркетингові стратегії. Матриця МакКінзі

Експертна оцінка привабливості ринку послуг (використовуючи зовнішні фактори матриці SWOT-аналізу):

Можливості	
Існування попиту на енергосервісні послуги в секторі адміністративних та бюджетних установ	1
Всего	*1*
Загрози	
Існування бар'єрів на законодавчому рівні по роботі з муніципалітетами	0,3
Погіршення загальноекономічної ситуації	0,2
Недостатня визначеність фінансових схем реалізації проектів з енергозбереження на практиці	0,5
Всего	*1*

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Привабливість ринку залежить від:			
Послуга 1: Енергоаудит			
Загальний обсяг ринку	0,2	6	1,2
Зростання попиту на ринку	0,2	5	1,0
Інтенсивність конкуренції	0,2	3	0,6
Відсутність бар'єрів на законодавчому ринку по роботі з муніципалітетами	0,2	1	0,2
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,2	1	0,2
Всього	**1**		**3,2**
Послуга 2: Розробка бізнес-планів, ТЕО, ПЗ, проектів			
Загальний обсяг ринку	0,2	5	1,0
Зростання попиту на послугу	0,2	4	0,8
Інтенсивність конкуренції	0,2	5	1,0
Відсутність бар'єрів на законодавчому ринку по роботі з муніципалітетами	0,2	1	0,2
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	1	0,1
Визначеність фінансових схем реалізації проектів на практиці	0,1	0	0
Всього	**1**		**3,1**
Послуга 3: Організація пуско-налаг.,ремонтних робіт, реалізація проектів			
Загальний обсяг ринку	0,2	4	0,8
Зростання попиту на послугу	0,2	3	0,6
Відсутність конкурентів	0,2	2	0,4
Відсутність бар'єрів на законодавчому ринку по роботі з муніципалітетами	0,2	1	0,2
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	1	0,1
Визначеність фінансових схем реалізації проектів на практиці	0,1	0	0,0
Всього	**1**		**2,1**
Послуга 4: Супроводнення проектів			
Загальний обсяг ринку	0,2	2	0,4
Зростання попиту на послугу	0,1	3	0,3
Відсутність конкурентів	0,2	3	0,6
Відсутність бар'єрів на законодавчому ринку по роботі з муніципалітетами	0,2	2	0,4
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	1	0,1
Визначеність фінансових схем реалізації проектів на практиці	0,2	1	0,2
Всього	**1**		**2,0**

Експертна оцінка конкурентної позиції компанії (використовуючи внутрішні фактори матриці SWOT-аналізу):

Сильні сторони	
Кваліфіковане керівництво	0,10
Спроможність оперативно залучити фахівців під проект	0,15
Організація підвищення кваліфікації працівників з проектного менеджменту	0,05
Досвід реалізації енергозберігаючих проектів	0,20
Висока якість реалізації проектів та послуг з енергоаудиту	0,10
Надання послуг у комплексі	0,20
Використання власного програмного забезпечення для надання послуг	0,05
Компанія більш кваліфікована у наданні послуг, ніж основні конкуренти	0,10
Застосування схеми фінансового лізингу	0,05
Всего	*1,00*
Слабкі сторони	
Недостатній досвід роботи на ринку (з 2010 р.)	0,4
Відсутність стійкого попиту на послуги компанії	0,6
Всего	*1*

Конкурентні позиції компанії	Вага показника (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Конкурентні позиції компанії залежать від показників:			
Послуга 1: Енергоаудит			
Частка ринку компанії	0,2	5	1,0
Існування стійкого попиту на послугу	0,2	2	0,4
Наявність кваліфікованого керівництва	0,1	6	0,6
Досвід роботи на ринку	0,1	3	0,3
Відсутність конкурентів	0,2	3	0,6
Висока якість послуги порівняно з конкурентами	0,1	5	0,5
Наявність власного програмного забезпечення	0,1	5	0,5
Всього	**1**		**3,9**
Послуга 2: Розробка бізнес-планів, ТЕО, ПЗ, проектів			
Частка ринку	0,2	4	0,8
Якість надання послуги	0,1	6	0,6
Наявність низького рівня конкуренції	0,15	5	0,75
Висока кваліфікація керівництва	0,1	6	0,6
Можливість залучення фахових спеціалістів	0,1	6	0,6
Надання послуг в комплексі	0,15	6	0,9
Наявність власного програмного забезпечення	0,1	6	0,6
Досвід реалізації енергозберігаючих проектів	0,1	6	0,6
Всього	**1**		**5,45**
Послуга 3: Організація пуско-налаг.,ремонтних робіт, реалізація проектів			
Частка ринку	0,2	3	0,6
Якість надання послуги	0,15	5	0,75
Наявність низького рівня конкуренції	0,15	3	0,45
Висока кваліфікація керівництва	0,1	6	0,6
Можливість залучення фахових спеціалістів	0,1	6	0,6
Надання послуг в комплексі	0,1	6	0,6
Наявність власного програмного забезпечення	0,1	6	0,6
Досвід реалізації енергозберігаючих проектів	0,1	6	0,6
всього	**1**		**4,8**
Послуга 4: Супроводнення проектів			
Частка ринку	0,15	2	0,3
Якість надання послуги	0,1	5	0,5
Наявність низького рівня конкуренції	0,2	3	0,6
Висока кваліфікація керівництва	0,1	6	0,6
Можливість залучення фахових спеціалістів	0,1	6	0,6
Надання послуг в комплексі	0,15	6	0,9
Наявність власного програмного забезпечення	0,1	5	0,5
Досвід реалізації енергозберігаючих проектів	0,1	5	0,5
Всього	**1**		**4,5**

Матриця МакКінзі

Послуги	Привабливість ринку	Конкурентні позиції
Енергоаудит	3,2	3,9
Розробка бізнес-планів, ТЕО, ПЗ, проектів	3,1	5,45
Організація пуско-налаг.,ремонтних робіт, реалізація проектів	2,1	4,8
Супроводнення проектів	2,0	4,5

Привабливість ринку (зовнішній фактор)	**Конкурентні позиції (сильні сторони)**		
	Високі (від 4 до 6)	Середні (від 2 до 4)	Низькі (від 0 до 2)
Сильна (від 4 до 6)	*Перемога*	*Перемога*	*Питання?*
Середня (від 2 до 4)	*Перемога* Послуга 2, Послуга 3	*Середній бізнес* Послуга 1	*Програш*
Слабка (від 0 до 2)	*Перспективний бізнес* Послуга 4	*Програш*	*Програш*

ДНІПРОПЕТРОВСЬК. КП ДМЕСКО
Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія

І. Матриці SWOT-аналізу для компаній

ДНІПРОПЕТРОВСЬК	
Сильні сторони	**Зовнішні можливості**
1. Значний досвід роботи на ринку (з 2006 р.) 2. Приналежність до комунальних підприємств 3. Фінансовий розвиток компанії з позитивною динамікою 4. Участь компанії в міжнародних проектах 5. Підвищення кваліфікації робітників у сфері проектного менеджменту 6. Розроблений стандарт управління якістю компанії 7. Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління. 8. Злагоджена взаємодія компанії з Дніпропетровською міською радою 9. Наявність кваліфікованого персоналу 10. Наявність корпоративної культури, 11. Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі 12. Можливість надання енергосервісних послуг у комплексі 13. Значний досвід компанії в підготовці ТЕО енергоефективних заходів для бюджетних установ та наданні послуг енергоаудиту. 14. Наявність стійкого попиту на послуги енергоаудиту 15. Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу енергоспоживання в бюджетних установах 16. Наявність свідоцтва на ведення енергоаудиту (дійсне до 2013 р.) 17. Наявність універсального обладнання для вимірювання фізичних параметрів при проведенні комплексних енергетичних аудитів. 18. Наявна методика проведення енергетичних обстежень, згідно з вимогами Держагентства з енергоефективності та енергозбереження України	1. Існування значного попиту на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери і комунальних підприємств Дніпропетровська 2. Позитивне відношення міської влади до проблем енергозбереження
Слабкі сторони	**Зовнішні загрози**
1. Недостатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об'єктів 2. Існують потужні конкуренти на ринку енергосервісних послуг	1. Недостатня участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні 2. Значний рівень конкуренції на ринку енергосервісних послуг в регіоні 3. Відсутність українських стандартів з енергоменеджменту 4. Не досконале законодавство у сфері енергозбереження 5. Законодавчо не регламентована процедура впровадження перфоманс-контрактів в Україні 6. Погіршення загальноекономічної ситуації 7. Нестабільність політичної ситуації в Україні. 8. Податкове навантаження

ІІ. Застосування методу експертних оцінок в матриці SWOT-аналізу

Критерії SWOT-аналізу	Вага показника (значимість) (от 0 до 1)
Сильні сторони	
Значний досвід роботи на ринку (з 2006 р.)	0,10
Приналежність до комунальних підприємств	0,10
Фінансовий розвиток компанії з позитивною динамікою	0,04
Участь компанії в міжнародних проектах	0,06
Підвищення кваліфікації робітників у сфері проектного менеджменту	0,02
Розроблений стандарт управління якістю компанії	0,03
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління	0,04
Злагоджена взаємодія компанії з Дніпропетровською міською радою	0,07
Наявність кваліфікованого персоналу	0,05
Наявність корпоративної культури	0,02
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі	0,02
Можливість надання енергосервісних послуг у комплексі	0,10
Значний досвід компанії в підготовці ТЕО енергоефективних заходів для бюджетних установ та наданні послуг енергоаудиту	0,08
Наявність стійкого попиту на послуги енергоаудиту	0,08
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу енергоспоживання в бюджетних установах	0,08
Наявність свідоцтва на ведення енергоаудиту (дійсне до 2013 р.)	0,03
Наявність універсального обладнання для вимірювання фізичних параметрів при проведенні комплексних енергетичних аудитів	0,06
Наявна методика проведення енергетичних обстежень, згідно з вимогами Держагентства з енергоефективності та енергозбереження України	0,02
Всего	*1*
Слабкі сторони	
Недостатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об'єктів	0,4
Існують потужні конкуренти на ринку енергосервісних послуг	0,6
Всего	*1*
Можливості	
Існування значного попиту на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери і комунальних підприємств Дніпропетровська	0,6
Позитивне відношення міської влади до проблем енергозбереження	0,4
Всего	*1*
Загрози	
Недостатня участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні	0,05
Значний рівень конкуренції на ринку енергосервісних послуг в регіоні	0,15
Відсутність українських стандартів з енергоменеджменту	0,10
Недосконале законодавство у сфері енергозбереження	0,15
Законодавчо не регламентована процедура впровадження перфоманс-контрактів в Україні	0,15
Погіршення загальноекономічної ситуації	0,15
Нестабільність політичної ситуації в Україні	0,15
Податкове навантаження	0,10
Всего	*1*

III. Попереднє визначення мети маркетингового плану на 1 рік –

- які сильні сторони компанії слід посилити, з урахуванням сприятливих зовнішніх можливостей,
- яких слабких сторін є можливість позбавитись,
- які існують ризики діяльності, пов'язані з зовнішніми загрозами.

IУ. Маркетингові стратегії. Матриця БКГ

Перелік послуг

1. Енергоаудит (енергообстеження, експрес-аудит, енергоаудит) (Аудит)
2. Розробка ТЕО (Проектування проектів)
3. Реалізація проектів з енергозбереження (Управління впровадженням проекту)
4.Моніторинг енергоспоживання

Вхідні дані для матриці БКГ

Услуги компании	Обсяг послуг на ринку	Обсяг послуг компании	Частка компанії на ринку	Кількість гол. конкурентів	Сумарний обсяг послуг конкурентів	Частка ринку конкурентів	Відношення части ринку компанії до частки конкурентів	Темп росту попиту на послугу
Енергоаудит			20%	3		60%	0,33	В
Розробка ТЕО			10%	2		20%	0,5	Н
Реалізація проектів			5%	4		30%	0,17	Н
Моніторинг енергоспоживання			15%	5		25%	0,6	В
Всього								

Матриця БКГ

		Відносна частка на ринку	
		Висока > 50%	*Низька* < 50%
Темпи росту попиту	*Високі* 15%-	1 – «Зірки» Послуга 4	2 – «Трудні діти» Послуга 1
	10%-- *Низькі* 5%--	4 – «Дійні корови» Послуга 2	3 – «Собаки» Послуга 3

Рекомендації щодо вибору стратегії:

- «Зірки» необхідно зберігати та розвивати.
- По можливості треба позбавитися від «собак», якщо немає вагомих причин, щоби зберігати ці послуги в компанії.
- Для «дійних коров» необхідний додатковий аналіз. Якщо вони приносять прибудок, прибуток треба віддати під контроль вищого керівництва для того, щоби використовувати ці фінансові ресурси для розвитку перспективних проектів і напрямів.
- «Трудні діти» необхідно додатково дослідити, для того, щоби встановити, чи можуть вони при певній фінансовій допомозі перетворитися у «зірки».

У. Маркетингові стратегії. Матриця МакКінзі

Експертна оцінка привабливості ринку послуг (використовуючи зовнішні фактори матриці SWOT-аналізу):

Можливості	
Існування значного попиту на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери і комунальних підприємств Дніпропетровська	0,6
Позитивне відношення міської влади до проблем енергозбереження	0,4
Всего	*1*
Загрози	
Недостатня участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні	0,05
Значний рівень конкуренції на ринку енергосервісних послуг в регіоні	0,15
Відсутність українських стандартів з енергоменеджменту	0,10
Недосконале законодавство у сфері енергозбереження	0,15
Законодавчо не регламентована процедура впровадження перфоманс-контрактів в Україні	0,15
Погіршення загальноекономічної ситуації	0,15
Нестабільність політичної ситуації в Україні	0,15
Податкове навантаження	0,10
Всего	*1*

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Привабливість ринку залежить від:			
Послуга 1: Енергоаудит			
Загальний обсяг ринку	0,15	5	0,75
Зростання попиту на ринку	0,1	4	0,4
Відсутність сильної конкуренції	0,15	3	0,45
Досконала законодавча база (у т.ч. у перфоманс-контрактингу)	0,2	2	0,4
Наявність національних стандартів з енергоменеджменту	0,1	2	0,2
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	2	0,2
Позитивне відношення місцевої влади	0,1	4	0,4
Стабільна політична ситуація	0,05	3	0,15
Сприятливе податкове навантаження	0,05	2	0,1
Всього	**1**		**3,5**
Послуга 2: Розробка ТЕО			
Загальний обсяг ринку	0,2	4	0,8
Зростання попиту на ринку	0,1	5	0,5
Відсутність сильної конкуренції	0,1	3	0,3
Досконала законодавча база (у т.ч. у перфоманс-контрактингу)	0,2	2	0,4
Наявність національних стандартів з енергоменеджменту	0,1	2	0,2
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	2	0,2
Позитивне відношення місцевої влади	0,1	3	0,3
Стабільна політична ситуація	0,05	2	0,1
Сприятливе податкове навантаження	0,05	2	0,1
Всього	**1**		**2,9**
Послуга 3: Реалізація проектів			
Загальний обсяг ринку	0,2	4	0,8
Зростання попиту на ринку	0,15	3	0,45
Відсутність сильної конкуренції	0,1	3	0,3
Досконала законодавча база (у т.ч. у перфоманс-контрактингу)	0,25	2	0,5
Наявність національних стандартів з енергоменеджменту	0,1	3	0,3
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,05	2	0,1
Позитивне відношення місцевої влади	0,05	3	0,15
Стабільна політична ситуація	0,05	2	0,1
Сприятливе податкове навантаження	0,05	2	0,1
Всього	**1**		**2.8**
Послуга 4: Моніторинг енергоспоживання			
Загальний обсяг ринку	0,15	5	0,75
Зростання попиту на ринку	0,15	5	0,75
Відсутність сильної конкуренції	0,1	2	0,2
Досконала законодавча база (у т.ч. у перфоманс-контрактингу)	0,15	3	0,45
Наявність національних стандартів з енергоменеджменту	0,15	2	0,3
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	3	0,3
Позитивне відношення місцевої влади	0,1	5	0,5
Стабільна політична ситуація	0,05	2	0,1
Сприятливе податкове навантаження	0,05	2	0,1
Всього	**1**		**3,45**

Експертна оцінка конкурентної позиції компанії (використовуючи внутрішні фактори матриці SWOT-аналізу):

Сильні сторони	
Значний досвід роботи на ринку (з 2006 р.)	0,10
Приналежність до комунальних підприємств	0,10
Фінансовий розвиток компанії з позитивною динамікою	0,04
Участь компанії в міжнародних проектах	0,06
Підвищення кваліфікації робітників у сфері проектного менеджменту	0,02
Розроблений стандарт управління якістю компанії	0,03
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління	0,04
Злагоджена взаємодія компанії з Дніпропетровською міською радою	0,07
Наявність кваліфікованого персоналу	0,05
Наявність корпоративної культури	0,02

Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі	0,02
Можливість надання енергосервісних послуг у комплексі	0,10
Значний досвід компанії в підготовці ТЕО енергоефективних заходів для бюджетних установ та наданні послуг енергоаудиту	0,08
Наявність стійкого попиту на послуги енергоаудиту	0,08
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу енергоспоживання в бюджетних установах	0,08
Наявність свідоцтва на ведення енергоаудиту (дійсне до 2013 р.)	0,03
Наявність універсального обладнання для вимірювання фізичних параметрів при проведенні комплексних енергетичних аудитів	0,06
Наявна методика проведення енергетичних обстежень, згідно з вимогами Держагентства з енергоефективності та енергозбереження України	0,02
Всего	*1*
Слабкі сторони	
Недостатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об'єктів	0,4
Існують потужні конкуренти на ринку енергосервісних послуг	0,6
Всего	*1*

Конкурентні позиції компанії	Вага показника (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Конкурентні позиції компанії залежать від показників:			
Послуга 1: Енергоаудит			
Частка ринку компанії	0,10	5	0,5
Існування стійкого попиту на послугу	0,10	5	0,5
Відсутність потужних конкурентів	0,10	3	0,3
Значний досвід роботи на ринку енергоаудиту (з 2006 р.)	0,10	5	0,5
Приналежність до комунальних підприємств	0,05	6	0,3
Фінансовий розвиток компанії з позитивною динамікою	0,03	6	0,18
Участь компанії в міжнародних проектах	0,03	6	0,18
Підвищення кваліфікації робітників у сфері проектного менеджменту	0,02	6	0,12
Розроблений стандарт управління якістю компанії	0,02	6	0,12
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління	0,02	6	0,12
Злагоджена взаємодія компанії з Дніпропетровською міською радою	0,06	6	0,36
Наявність кваліфікованого персоналу	0,08	5	0,4
Наявність корпоративної культури	0,02	5	0,1
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі	0,02	6	0,12
Можливість надання енергосервісних послуг у комплексі	0,10	4	0,4
Наявність свідоцтва на ведення енергоаудиту (дійсне до 2013 р.)	0,03	5	0,15
Наявність універсального обладнання для вимірювання фізичних параметрів при проведенні комплексних енергетичних аудитів	0,08	6	0,48
Наявна методика проведення енергетичних обстежень, згідно з вимогами Держагентства з енергоефективності та енергозбереження України	0,04	6	0,24
Всього	**1**		**5,07**
Послуга 2: Розробка ТЕО			
Частка ринку компанії	0,10	3	0,3
Існування стійкого попиту на послугу	0,12	3	0,36
Відсутність потужних конкурентів	0,10	3	0,3
Значний досвід компанії в підготовці ТЕО енергоефективних заходів для бюджетних установ	0,10	5	0,5
Приналежність до комунальних підприємств	0,05	6	0,3
Фінансовий розвиток компанії з позитивною динамікою	0,05	6	0,3
Участь компанії в міжнародних проектах	0,05	6	0,3
Підвищення кваліфікації робітників у сфері проектного менеджменту	0,04	6	0,24
Розроблений стандарт управління якістю компанії	0,02	6	0,12
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління	0,02	6	0,12
Злагоджена взаємодія компанії з Дніпропетровською міською радою	0,10	5	0,5
Наявність кваліфікованого персоналу	0,08	5	0,4
Наявність корпоративної культури	0,02	5	0,1
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі	0,02	5	0,1
Можливість надання енергосервісних послуг у комплексі	0,09	4	0,36
Наявна методика проведення енергетичних обстежень, згідно з	0,04	4	0,16

вимогами Держагентства з енергоефективності та енергозбереження України			
Всього	**1**		**4,46**
Послуга 3: Реалізація проектів			
Частка ринку компанії	0,10	1	0,1
Існування стійкого попиту на послугу	0,11	1	0,11
Відсутність потужних конкурентів	0,12	2	0,24
Значний досвід роботи на ринку (з 2006 р.)	0,12	1	0,12
Приналежність до комунальних підприємств	0,04	6	0,24
Фінансовий розвиток компанії з позитивною динамікою	0,03	5	0,15
Участь компанії в міжнародних проектах	0,04	6	0,24
Підвищення кваліфікації робітників у сфері проектного менеджменту	0,02	5	0,1
Розроблений стандарт управління якістю компанії	0,02	5	0,10
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління	0,02	6	0,12
Злагоджена взаємодія компанії з Дніпропетровською міською радою	0,05	4	0,2
Наявність кваліфікованого персоналу	0,10	4	0,4
Наявність корпоративної культури	0,02	6	0,12
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі	0,02	6	0,12
Можливість надання енергосервісних послуг у комплексі	0,10	2	0,2
Наявність універсального обладнання для вимірювання фізичних параметрів при проведенні комплексних енергетичних аудитів	0,05	6	0,3
Наявна методика проведення енергетичних обстежень, згідно з вимогами Держагентства з енергоефективності та енергозбереження України	0,05	5	0,25
Всього	**1**		**3,11**
Послуга 4: Моніторинг енергоспоживання			
Частка ринку компанії	0,10	5	0,5
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу енергоспоживання в бюджетних установах	0,10	5	0,5
Відсутність потужних конкурентів	0,10	1	0,1
Значний досвід роботи на ринку	0,10	6	0,6
Приналежність до комунальних підприємств	0,05	6	0,3
Фінансовий розвиток компанії з позитивною динамікою	0,04	6	0,24
Участь компанії в міжнародних проектах	0,06	6	0,36
Підвищення кваліфікації робітників у сфері проектного менеджменту	0,04	6	0,24
Розроблений стандарт управління якістю компанії	0,02	6	0,12
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління	0,03	6	0,18
Злагоджена взаємодія компанії з Дніпропетровською міською радою	0,06	6	0,36
Наявність кваліфікованого персоналу	0,10	6	0,6
Наявність корпоративної культури	0,02	6	0,12
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі	0,02	4	0,08
Можливість надання енергосервісних послуг у комплексі	0,05	4	0,2
Наявність універсального обладнання для вимірювання фізичних параметрів при проведенні комплексних енергетичних аудитів	0,06	6	0,36
Наявна методика проведення енергетичних обстежень, згідно з вимогами Держагентства з енергоефективності та енергозбереження України	0,05	6	0,3
Всього	**1**		**5,16**

Матриця МакКінзі

Послуги	Привабливість ринку	Конкурентні позиції
Енергоаудит	3,5	5.07
Розробка ТЕО	2,9	4,46
Реалізації проектів	2,8	3,11
Моніторинг енергоспоживання	3,45	5,16

Привабливість ринку (зовнішній фактор)	**Конкурентні позиції (сильні сторони)**		
	Високі (від 4 до 6)	Середні (від 2 до 4)	Низькі (від 0 до 2)
Сильна (від 4 до 6)	*Перемога*	*Перемога*	*Питання?*
Середня (від 2 до 4)	*Перемога* Послуга 1, Послуга 2 Послуга 4	*Середній бізнес* Послуга 3	*Програш*
Слабка (від 0 до 2)	*Перспективний бізнес*	*Програш*	*Програш*

ШАБЛОН ДОКУМЕНТУ «МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН КОМПАНІЇ»

РОЗДІЛИ ДОКУМЕНТУ:

1. Резюме
2. Аналіз поточної ринкової ситуації
3. Аналіз маркетингових можливостей
4. Визначення маркетингової стратегії
5. План дій
6. Бюджет і контроль виконання
7. Додатки

ПОЯСНЕННЯ ДО ЗМІСТУ РОЗДІЛІВ

1. РЕЗЮМЕ

Маркетинговий план, як самостійний документ, має починатися з загальної інформації про ключові пункти плану. Резюме включає короткий огляд головних маркетингових цілей та пропозицій з їх виконання. Інші розділи документу надають більш розширену інформацію стосовно висновків та даних, наведених в резюме.

Незважаючи на те, що цей розділ є першим, його складанням слід займатися після того, як будуть підготовлені інші розділи маркетингового плану.

2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ

У загальному вигляді поточна ринкова ситуація – це розділ маркетингу, що описує цільовий ринок і позиції компанії на ньому.

1). Розділ починається з загальної характеристики компанії, її місії і досвіду діяльності.

2). Необхідно визначити сегменти ринку, на якому діє компанія:
за географічною ознакою (регіон, область, район, місто);
за сферою діяльності (промисловий, соціальний сектор);
за видом діяльності (надання енергосервісних послуг, виробництво і розподіл традиційної і альтернативної енергії, надання послуг ЖКГ, будівництво тощо).

3). Виконати аналіз загальної ринкової ситуації та положення компанії на тих сегментах ринку, які становлять інтерес для компанії. Для цього використовуються дані маркетингових досліджень, оформлені в табличному вигляді. Ці дані можуть бути винесені у додатки Маркетингового плану (Додаток 1).

Загальна ринкова ситуація.

Аналіз з позицій послуг:

- які послуги надаються на ринку, їх реальні обсяги;

- які тенденції спостерігаються на ринку: на які послуги зростає попит, які темпи зростання попиту на ринку за рік;
- який потенціал ринку за кожною послугою: яким є потенційний попит на послуги ринку, які потенційні послуги можуть з‘явитися на ринку.

Аналіз з позицій попиту:
- які реальні і потенційні споживачі послуг існують на даному ринку;
- у яких споживачів на які послуги є реальний попит та які обсяги цього попиту;
- який реальний і потенційний попит існує у споживачів на кожну послугу;
- які існують бар‘єри та ризики ринку.

Аналіз з позицій виробників:
- які виробники послуг діють на ринку і яку частку ринку вони займають;
- які сильні і слабкі сторони мають виробники.

Аналіз з позицій збуту:
- які види договірних відносин використовуються на ринку;
- які стратегії збуту, просування та реклами використовуються компаніями для забезпечення своєї присутності на ринку.

Положення компанії на ринку.

Аналіз з позицій послуг:
- які послуги надаються компанією;
- які реальні обсяги наданих послуг та яку частку ринку займає компанія;
- які тенденції спостерігаються на ринку послуг компанії: на які послуги зростає попит, які темпи росту такого попиту;
- який потенціал компанії на ринку за кожною послугою: які потенціальні обсяги послуг може надавати компанія;
- яку цінову політику використовує компанія.

Аналіз з позицій попиту:
- які реальні і потенційні споживачі послуг існують у компанії та які обсяги цього попиту у кожного споживача;
- які можливості по розширенню ринку попиту на послуги компанії, які можуть бути потенційні споживачі;
- які бар‘єри та ризики існують для компанії на ринку.

Аналіз рівня конкуренції:
- які основні конкуренти існують у компанії та яку частку ринку вони займають;
- які основні сильні і слабкі сторони конкурентів.

Аналіз з позицій збуту:
- які види договірних відносин використовуються компанією для реалізації кожної послуги;
- які стратегії збуту, просування та реклами використовуються компанією для забезпечення своєї присутності на ринку.

В результаті в цьому розділі мають бути висвітлені питання, пов‘язані з характеристикою ринка в цілому і позицією компанії на цьому ринку (Табл. 1).

Таблиця 1. Короткий зміст розділу 1

Аналіз поточної ринкової ситуації	
Характеристика ринка послуг	
Загальна ситуація на ринку: обсяг ринку, потенціал ринку, бар‘єри, тенденції розвитку	*Положення компанії на ринку:* частка компанії на ринку, цінова політика, попит на послуги компанії, темп росту попиту.
Характеристика ринку з позицій споживачів	
Загальна ситуація на ринку: загальна характеристика споживачів, обсяги і потенціал попиту тощо.	*Положення компанії на ринку:* цільові сегменти споживачів, реальний і потенціальний попит тощо
Характеристика ринку з позицій виробників	
Загальна ситуація на ринку: загальна характеристика виробників, обсяг і потенціал ринку виробників тощо.	*Положення компанії на ринку:* наявність конкурентів, їх частка ринку, основні сильні та слабкі сторони.
Характеристика ринку збуту	
Загальна ситуація на ринку: аналіз договірних відносин, стратегій збуту, просування та реклами.	*Положення компанії на ринку:* аналіз договірних відносин компанії, збутової та рекламної стратегій.

3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

В цьому розділі висвітлюються результати SWOT-аналізу, який застосовується для оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на розвиток компанії. Внутрішні фактори включають такі характеристики, як сильні і слабкі сторони компанії. Зовнішні фактори – це можливості та загрози зовнішнього навколишнього середовища.

1). Визначити внутрішні фактори – сильні і слабкі сторони компанії, оцінити вагу кожного фактора за ступенем його важливості для розвитку компанії.
2). Визначити зовнішні фактори – можливості та загрози, оцінити вагу кожного фактора за ступенем його важливості для розвитку компанії.
3). На основі затриманих даних сформувати матрицю SWOT-аналізу (Табл. 2).

Таблиця 2. Матриця SWOT- аналізу

Сильні сторони	**Зовнішні можливості**
Перелік сильних сторін, упорядкованих за вагою показника	Перелік можливостей, упорядкованих за вагою показника
Слабкі сторони	**Зовнішні загрози**
Перелік слабких сторін, упорядкованих за вагою показника	Перелік загроз, упорядкованих за вагою показника

4). На основі аналізу виконати попереднє визначення цілей маркетингового плану:

- які сильні сторони компанії слід посилити, з урахуванням сприятливих зовнішніх можливостей;
- які позитивні зовнішні фактори необхідно врахувати при визначені цілей маркетингу;
- на які слабкі сторони необхідно звернути увагу і від яких слабких сторін є можливість позбавитись;
- які існують ризики діяльності, пов‘язані з зовнішніми загрозами, які з них потребують постійного контролю.

Результат розділу «Аналіз маркетингових можливостей»: на основі вивчення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз формулюються цілі, які компанія планує досягти, а також розглядаються проблеми та ризики, які можуть вплинути на їх досягнення.

4. ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

В цьому розділі визначається загальна маркетингова стратегія, направлена на досягнення поставлених цілей.

1). Сформувати вхідні дані для використання методу портфельних стратегій – матриці БКГ (Табл. 3).

Таблиця 3. Вхідні дані для використання методу БКГ

	Послуга 1	Послуга 2	…	Послуга N
А. Обсяг послуги на ринку				
Б. Реальний обсяг послуги компанії				
В. Частка компанії на ринку (Б*100/А)				
Г. Кількість головних конкурентів				
Д. Сумарний обсяг послуг конкурентів				
Е. Частка ринку конкурентів (Д*100/А)				
Ж. Частка ринку компанії відносно головних конкурентів (Е*100/В)				
З. Темп росту попиту на послугу на ринку				

2). Сформувати матрицю БКГ, яка дозволяє оцінити вибір стратегічних зон розвитку компанії.

Для цього використовуються показники «Частка ринку компанії відносно головних конкурентів» та «Темп росту попиту на послугу на ринку». Аналізується кожна послуга компанії і оцінюється, в якому квадранті матриці БКГ вона знаходиться (Табл. 4).

Таблиця 4. Матриця БКГ

		Відносна частка ринку компанії	
		Висока *> 50%*	*Низька* < 50%
Темпи росту попиту	*Викокі* 15%-	1 – «Зірки»	2 – «Важкі діти»
	10%-- *Низьки* 5%--	4 – «Дійні корови»	3 – «Собаки»

3). Виконати попереднє визначення маркетингової стратегії відносно кожної з послуг (напрямів діяльності) компанії.

При цьому враховувати ***рекомендації*** щодо вибору стратегії:

- «Зірки» необхідно зберігати та розвивати.
- По можливості треба позбавитися від «собак», якщо немає вагомих причин, щоби зберігати ці послуги в компанії.
- Для «дійних коров» необхідний додатковий аналіз. Якщо вони приносять прибудок, прибуток треба віддати під контроль вищого керівництва для того, щоби використовувати ці фінансові ресурси для розвитку перспективних проектів і напрямів.
- «Трудні діти» необхідно додатково дослідити, для того, щоби встановити, чи можуть вони при певній фінансовій допомозі перетворитися у «зірки».

4). Розширити аналіз з використанням методу МакКинзі.

Кожну послугу (напрям діяльності) оцінити за двома критеріями: з точки зору *привабливості ринку* цієї послуги для компанії, а також з точки зору *конкурентних позицій компанії* на ринку цієї послуги. Для цього необхідно використовувати дані, підготовлені для проведення SWOT-аналізу.

Привабливість ринку непідконтрольна компанії, на неї в значній мірі впливають зовнішні фактори, які не залежать від компанії, а можуть тільки бути зафіксованими компанією – можливості і загрози зовнішнього середовища.

Конкурентні позиції компанії в значній мірі визначаються внутрішніми факторами, які залежать від діяльності компанії, її сильних і слабких сторін.

5). Для кожної послуги (напряму діяльності) оцінити ***рівень привабливості цього ринку*** послуг для компанії. Для цього (з використанням переліку зовнішніх можливостей і загроз) визначити показники, які є важливими для даної оцінки.
Кожному показнику привласнити певну вагу (коефіцієнт від 0 до 1), яка визначає безвідносно до компанії ступінь впливу показника на загальну оцінку привабливості ринку.
Для кожного показника визначити експертну оцінку (бали від 0 до 6), яка визначає реальний стан з точки зору компанії: наскільки даний показник враховується в реальній діяльності компанії для забезпечення привабливості ринку.
Розрахувати цінність кожного показника, помноживши вагу показника та його експертну оцінку.
Визначити рівень привабливості ринку кожної послуги, як суму цінностей всіх показників, що відносяться до даної послуги (Табл. 5).

Таблиця 5. Вхідні дані для визначення привабливості ринка послуг для компанії

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка реального стану (від 0 до 6)	Цінність показника
Привабливість ринку залежить від:			
Послуга 1			
Показник 1	В1	О1	Ц1=В1*О1
Показник 2	В2	О2	Ц2=В2*О2
…			
Показник Н	Вн	Он	Цн=Вн*Он
Оцінка привабливості ринку послуги 1	**В1+…+Вн=1**		**П1=Ц1+…+Цн**
Послуга …			
…			**…**
Послуга М			
Оцінка привабливості ринку послуги М			**Пм**

6). Для кожної послуги (напряму діяльності) оцінити ***конкурентні позиції компанії*** на цьому ринку послуг. Для цього (з використанням переліку сильних і слабких сторін) визначити показники, які є важливими для даної оцінки.
Кожному показнику привласнити певну вагу (коефіцієнт від 0 до 1), яка визначає ступінь впливу показника на загальну оцінку конкурентності.

Для кожного показника визначити експертну оцінку (бали від 0 до 6), яка визначає реальний стан з точки зору компанії: наскільки даний показник використовується компанією для зміцнення її конкурентних позиції на ринку. Розрахувати цінність кожного показника, помноживши вагу показника та його експертну оцінку.
Визначити оцінку конкурентної позиції компанії на ринку кожної послуги, як суму цінностей всіх показників, що відносяться до даної послуги (Табл. 6).

Таблиця 6. Вхідні дані для визначення конкурентної позиції компанії на ринку послуг

Конкурентна позиція компанії на ринку послуг	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка реального стану (від 0 до 6)	Цінність показника
Конкурентна позиція компанії залежить від показників:			
Послуга 1			
Показник 1	В1	О1	Ц1=В1*О1
Показник 2	В2	О2	Ц2=В2*О2
…			
Показник С	Вс	Ос	Цс=Вс*Ос
Оцінка конкурентної позиції компанії на ринку послуги 1	**В1+…+Вс=1**		**К1=Ц1+…+Цс**
Послуга …			
…			**…**
Послуга М			
Оцінка конкурентної позиції компанії на ринку послуги М			**Км**

7). Сформувати матрицю МакКинзі, яка дозволяє оцінити вибір стратегічних зон розвитку компанії.
Для цього використовуються показники «*Оцінка привабливості ринку*» за кожною послугою та «*Оцінка конкурентної позиції компанії*» на ринку кожної послуги (Табл. 7).

Таблиця 7. Вхідні дані для формування матриці МакКинзі

Послуги	**Привабливість ринку**	**Конкурентні позиції компанії**
Послуга 1	П1	К1
…	…	…
Послуга М	Пм	Км

Аналізується кожна послуга компанії та оцінюється, в якому квадранті матриці МакКинзі вона знаходиться (Табл. 8).

Таблиця 8. Матриця МакКинзі

Привабливість ринку (зовнішній фактор)	**Конкурентні позиції компанії (сильні сторони)**		
	Високі (від 4 до 6)	Середні (від 2 до 4)	Низькі (від 0 до 2)
Сильна (від 4 до 6)	Перемога	Перемога	Питання?
Середня (від 2 до 4)	Перемога	Середній бізнес	Програш
Слабка (від 0 до 2)	Перспективний бізнес	Програш	Програш

8). На основі аналізу матриці МакКинзі та попередніх висновків, отриманих на основі аналізу матриці БКГ, скорегувати цілі маркетингового плану та сформулювати маркетингову стратегію розвитку компанії. – схему дій, з допомогою яких компанія планує досягти поставлених цілей.

5. ПЛАН ДІЙ

На основі маркетингової стратегії визначити конкретний план дій, який має включати такі питання:

- Перелік конкретних заходів, що мають бути реалізовані;
- Терміни виконання заходів;
- Відповідальні за виконання заходів;
- Обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації заходів.

6. БЮДЖЕТ ТА КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ

На основі аналізу маркетингової стратегії та плану дій розраховується бюджет маркетингового плану і визначаються способи контролю за реалізацією плану. Як правило, контролюється ступінь досягнення цілей та виконання бюджету – щомісячно або щоквартально. Такий підхід дозволяє керівництву компанії тримати на контролі хід виконання маркетингового плану, визначати, за якими напрямами план не виконується і приймати оперативні рішення щодо реалізації заходів з виправлення ситуації.

ДОДАТОК 1. Вхідні дані для аналізу поточної ринкової ситуації

Табл. 1.1. Дані до аналізу ринку послуг (в цілому і компанії)

Ринок послуг	Реальний обсяг послуг		Потенційний обсяг послуг		Тенденції зростання ринку послуг
В цілому послуги на ринку:	факт	Частка послуги на ринку %	факт	Частка послуги на потенційному ринку, %	Н – низький (0-9%) В- високий (от 10%)
Послуга 1					
Послуга 2					
…					
Послуга N					
Всього					
Послуги компанії на ринку:	факт	Частка послуги в компанії, %	факт	Частка послуги в потенциалі компанії, %	Темп росту ринку послуг компанії
Послуга 1					
Послуга 2					
…					
Послуга М					
Всього					

Табл. 1.2. Дані до аналізу ринку попиту на послуги та ринку виробників-конкурентів (в цілому і в компанії)

Споживачі і виробники послуг	*Послуга 1*		*Послуга …*		*Послуга М*	
	Реальний обсяг	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*
ПОПИТ на ринку в цілому:						
Споживач 1						
Споживач 2						
…						
Споживач І						
Інші споживачі						
Всього						
Попит на послуги компанії:						
Споживач 1						
Споживач 2						
…						
Споживач К						
Інші споживачі						
Всього						
ВИРОБНИКИ на ринку в цілому:						
Ваша компанія						
Виробник 1						
Виробник 2						
…						

Інші виробники						
Всього						
КОНКУРЕНТИ компанії на ринку:						
Конкурент 1						
Конкурент 2						
…						
Інші конкуренти						
Всього						

Табл. 1.3. Дані до аналізу ринку збуту (в цілому і в компанії)

Ринок збуту	Послуга 1	Послуга 2	Послуга …	Послуга М
В цілому на ринку послуг (кількість):				
Договори на надання послуг				
Фінансовий лізінг				
Перфоманс-контракти				
…				
Всього				
На ринку послуг компанії (кількість):				
Договори на оплату послуг				
…				
Всього				

ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Зміст

1. ЕСКО – компанія по управлінню ризиками
2. Пом"якшення ризиків
2.1 Політичні ризики
2.2 Ризики, пов"язані з клієнтом /спонсором
2.3 Фінансові ризики
2.4 Юридичні ризики
2.5 Технічні ризики
2.6 Паливні ризики
2.7 Будівельні ризики
2.8 Експлуатаційні ризики
2.9 Ризики, пов"язані з одержанням дозволів, з законодавством та екологічні

1. ЕСКО – компанія по управлінню ризиками

Ризики є у всіх видах діяльності, а значить, також у кожній формі бізнесу. Необхідно розуміти, що ЕСКО, яка, як правило, є малою або середньою компанією, сама не може розробляти і впроваджувати проекти з енергозбереження, тому що ніхто не може одночасно надавати фінансування, забезпечення, мати знання у сфері менеджменту, технічні, екологічні та економічні знання, і всі ці послуги як окрема організація.

Тому ЕСКО, часто зосереджує свою увагу на ідентифікації проектів / ризиків і управлінні ризиками. Для виконання інших необхідних послуг широко використовується залучення зовнішніх спеціалістів.

Для ЕСКО вкрай важливо переконати своїх потенційних клієнтів, що компанія повністю управляє всіма ризиками, пов"язаними з проектом. Найкращий спосіб зробити це – розробити процедури розвитку проектів і послідовно їх притримуватись. Далі компанія розробляє План Пом"якшення Ризиків і притримується його.

Перший крок в управлінні ризиками – ідентифікація ризиків. Вона дозволяє оцінити ризики і витрати, необхідні для їх пом"якшення. ЕСКО використовує різні методи для пом"якшення ризиків. Серед основних є такі:

- **Усунення** (наприклад, шляхом впровадження рекомендацій щодо Оцінки впливу на екологію або зупиненням розвитку проекту у критичній ситуації)
- **Заміна** (наприклад, використання страхових полісів)
- **Скорочення** (наприклад, найняттям на роботу висококваліфікованого персоналу)
- **Розподіл** (наприклад, залучення субпідрядників)

Якщо витрати на пом"якшення ризиків є більшими, ніж прибуток від проекту, такий проект необхідно зупинити.

Цей План Пом"якшення Ризиків перелічує переважну більшість ризиків бізнесу ЕСКО і описує традиційні шляхи їх пом"якшення.

2. Пом"якшення ризиків

2.1 Політичні ризики

Визначення: Політичні ризики – це ризики, пов"язані з існуючою або можливою нестабільністю в країні і з її негативним впливом на проект. Зміна законодавства під час впровадження і/або експлуатації проекту також може зменшити вигоди від проекту або навіть поставити проект поза законом.

Політичні ризики є майже некерованими. ЕСКО намагається керувати цими ризиками шляхом ідентифікації і пом"якшення, у відповідності до процедур розвитку проектів.

Ці ризики можуть бути зменшені, якщо (i) проект виконується під гарантією уряду або (ii) іноземний постачальник обладнання залучає його Експортну Кредитну Агенцію (ЕКА) для спільної участі.

Політичні ризики можна суттєво зменшити, якщо розробляти проекти, які безпосередньо відносяться до урядових пріоритетів або програм.

Зміна законодавства і різні тенденції підготовки юридичних положень відслідковуються ЕСКО з тим, щоб проекти, що включені до основного переліку проектів, мали під собою стабільне юридичне підгрунтя. Це стосується перш за все корпоративного оподаткування і процедур обов"язкових дозволів і затверджень.

Недоліки існуючої юридичної системи (наприклад, брак гарантій щодо власності) вивчаються перед тим, як укладати Контракт з енерго-ефективності. Ризик, пов"язаний з гарантіями щодо власності, може бути

пом”якшений шляхом ширшого використання схеми лізингу в проектах ЕСКО.

Під час підготовки юридичного аналізу ЕСКО вивчає відповідні юридичні положення.

Дуже важливе для ЕСКО питання – тарифна політика. Тарифи на енергію знаходяться під безпосереднім або опосередкованим впливом економічної політики держави в цілому. Так як субсидування цін на енергію підриває бізнес ЕСКО, ЕСКО підтримує тарифну політику, за якої ціни на енергію відображають реальну вартість енергії.

Форс-мажорні політичні події не можуть бути задовільно пом”якшені.

2.2 Ризики, пов’язані з клієнтом / спонсором

Визначення: Ця група ризиків стосується клієнта ЕСКО, його кредитоспроможності, надійності і спроможності повертати кредит.

ЕСКО управляє цими ризиками шляхом ідентифікації і пом”якшення, у відповідності з процедурами розвитку проектів.

Значний ризик неповернення коштів через фінансові труднощі клієнта значно скорочується шляхом відбору надійних клієнтів і вивчення їх фінансової надійності під час підготовки фінансового аналізу.

Вияснення репутації клієнта у колі його клієнтів та конкурентів допомагає ЕСКО уникати співробітництва з ненадійними клієнтами. Також вивчення звітів про виплати кредитів свідчить про стан кредитоспроможності клієнта.

Ризик невиплати пом”якшується вимогою про надання забезпечення. Таке забезпечення беруть у формі:

- Власність клієнта в рамках проекту
- Банківська гарантія
- застава

Інший ризик, з яким може зустрітися ЕСКО– це припинення співробітництва на стадії розробки або впровадження. Ці ризики пом”якшуються шляхом укладення Договору про Розвиток Проекту і Контракту з енергоефективності відповідно.

Один з найефективніших шляхів пом”якшення ризиків, пов”язаних з клієнтом – довгострокове співробітництво з клієнтом. Таке співробітництво створює атмосферу взамної довіри і значно знижує ризик його припинення.

2.3 Фінансові ризики

Визначення: Фінансові ризики – це ризики, пов”язані з фінансовими аспектами проекту ЕСКО

ЕСКО управляє цими ризиками шляхом ідентифікації і пом”якшення, у відповідності до процедур розвитку проектів.

Прогнозування рівня інфляції на період повернення кредиту пом”якшує ризик інфляції.

ЕСКО пом‘якшує ризик, пов‘язаний з відсотковою ставкою, через довгострокове співробітництво з фінансовими закладами (фінансування третьої сторони), які надають фінансування для проекту. Таким чином можна зафіксувати відсоткову ставку в Контракті з енергоефективності.

Якщо фінансування надається банком, відсоткова ставка прив‘язується до ставки LIBOR. Якщо LIBOR підвищується, тривалість кредиту буде більшою.

Ризики, пов_язані зі стабільністю української валюти, можуть бути зменшені шляхом „хеджування” валюти.

Ризик невиплати пом‘якшується всестороннім вивченням фінансового положення клієнта і вибором найбільш прийнятної і гнучкої форми КЕЕ. Додатково цей ризик можна зменшити відкриттям спеціального рахунку, на якому тимчасово блокуються кошти, для поповнення грошових потоків ЕСКО-Рівне у випадку невиплат.

Ризик банкрутства комерційних клієнтів буде пом”якшено грунтовним вивченням фінансового становища клієнта. Можна вимагати надання додаткового забезпечення (наприклад, яке надається акціонерами клієнта), якщо необхідно.

Ризики, пов”язані з структурою забезпечення, пом”якшуються шляхом створення відповідної структури забезпечення.

Забезпечення у формі банківської гарантії може бути надане відомими банками.

2.4 Юридичні ризики

Визначення: Юридичні ризики – це ризики, пов”язані з клієнтом як юридичною особою, та інші ризики, що стосуються законодавства та положень ЕПК

ЕСКО управляє цими ризиками шляхом ідентифікації та пом”якшення, у відповідності до процедур розвитку проектів.

Юридичний аналіз, який виконується ЕСКО, визначає (i) юридичний статус клієнта, (ii) повноваження клієнта, (iii) хто підписує документи від імені клієнта і хто бере на себе відповідальність за виконання клієнтом його обов”язків. Таким чином ЕСКО усуває юридичні ризики, що стосуються корпоративної надійності клієнта.

Дієвість забезпечення управляється шляхом вживання відповідних заходів, як наприклад, вибір високоліквідної застави, оцінка вартості застави незалежною оціночною компанієютощо.

Одержання третьої, незалежної думки щодо пакету контрактів ЕСКО зменшує контракті ризики.

На стадії ініціації проводиться попередній огляд фінансового стану, юридичного статусу та господарської діяльності клієнта для визначення:

- фінансової спроможності та юридичного статусу компанії, формування уявлення з приводу «життєздатності» і стабільності господарської діяльності клієнта;
- статусу замовника в якості контрагента, його компетенції, підвідомчості, організаційної структури і структури управління, а також їх схильності до змін;
- можливості вибору потенційної моделі впровадження, в тому числі і фінансування проекту, можливості і доцільності подальшого співробітництва.

Стадія розробки проекту:

- Проведення детальної фінансової та юридичної оцінки клієнта «due diligence», з метою підтвердження кредитоспроможності; глибокого аналізу фінансових і юридичних ризиків, пов'язаних з інвестуванням у проект, укладенням ЕПК, гарантіями повернення кредитних ресурсів, оплатою ЕСКО послуг у середній або довгостроковій перспективі.

Стадія моніторингу:

- постійний моніторингу інформації стосовно фінансової стабільності замовника, судових процесів за участі замовника, можливих процесів щодо початку процедур ліквідації замовника, загальної інформації про керівництво та економічне регулювання господарської діяльності замовника.

Інших юридичних ризиків уникають шляхом аналізування законодавства і юридичних положень, які можуть впливати на виконання проекту.

2.5 Технічні ризики

Визначення: Ця група ризиків включає ризики технічного, управлінського і/або економічного характеру, які трапляються під час розробки проекту.

ЕСКО управляє цими ризиками шляхом ідентифікації і пом‘якшення, у відповідності до процедур розвитку проектів.

Основний технічний ризик пов”язаний з вибором вірної технології.

Цей ризик може бути повністю усунутий шляхом вибору випробуваної технології. Вибір (у більшості випадків) здійснюється інженерною компанією, яку ЕСКО наймає як субпідрядника, і яка спеціалізується у цьому конкретному процесі.

Додатково ризик впровадження такої технології зменшується при застосуванні процедури поставок, яка заохочує до участі компанії, що мають певний досвід використання цієї технології. Важливим методом розподілу ризиків в проектах ЕСКО є вимога надання гарантованих характеристик компанією, що надає технології (підрядником).

ЕСКО також зменшує технічні ризики шляхом тиражування успішно впроваджених проектів.

Управлінські ризики мінімізуються шляхом найняття досвідченого спеціаліста на посаду Менеджера проекту, якому асистують інші досвідчені спеціалісти ЕСКО.

Економічні ризики пов”язані з розрахунком економії енергії та коштів. Для пом‘якшення цих ризиків ЕСКО виконує точні розрахунки і залишає резерв на випадок зміни цін на паливо. Розрахунки робляться досвідченими спеціалістами ЕСКО.

2.6 Паливні ризики

Визначення: Ризики, пов"язані з постачанням і цінами на паливо є специфічними ризиками, асоційованими з проектами, які стосуються генерування енергії (наприклад, ремонт котелень, переробка палива, ко-генерація)

ЕСКО управляє цими ризиками шляхом ідентифікації і пом"якшення, у відповідності до процедур розвитку проектів.

Непередбачувані зміни цін на паливо можуть трапитись в результаті політичної або економічної кризи. Ці ризики неможливо усунути повністю.

Але для проектів, де паливо відіграє важливу роль, ЕСКО значно зменшує ці ризики шляхом (i) укладення довгострокових договорів на постачання палива, де обсяги поставок і ціна вказуються і фіксуються; (ii) побудови котлів, що працюють на декількох видах палива, (iii) пропонує користуватись послугами різних постачальників палива для того, щоб уникнути залежності від єдиного постачальника палива.

2.7 Будівельні ризики

Визначення: Цей розділ описує всі види ризиків, що з"являються під час стадії будівництва проекту ЕСКО

ЕСКО управляє цими ризиками шляхом ідентифікації і пом"якшення, у відповідності до процедур розвитку проектів.

ЕСКО управляє всім процесом будівництва шляхом тісного співробітництва з постачальником обладнання з однієї сторони і з клієнтом – з другої.

Для пом"якшення ризиків під час будівництва ЕСКО формулює проект як справу, що виконується „під ключ" і має фіксовану ціну. Якщо найнятий один підрядник, ЕСКО може уникнути ризиків поганої координації дій.

Як правило, клієнт призначає свого представника для координації з Менеджером проекту всіх дій, що стосуються зобов"язань клієнта під час будівництва.

Ризик перевищення ліміту коштів зменшується шляхом найняття досвідченого Менеджера проекту і постійного контролю витрат. Крім того, бюджет проекту повинен передбачати розумний резерв.

Ризик щодо своєчасного виконання робіт та їх якості скорочується шляхом найняття досвідченої сертифікованої компанії.

Одержання гарантії щодо завершення від банку підрядника пом”якшує ризик невиконання підрядником своїх зобов”язань.

Всі ризики, пов”язані з робочим місцем та для професійних відшкодувань можуть бути пом”якшені шляхом підписання страхового полісу.

Клієнт зазвичай пом”якшує ризик пожеж шляхом проведення навчань персоналу і виконання технічних та управлінських заходів.

Ризики втрат, пов”язаних зі зниженням обсягів виробництва (для промисловості) через будівельні роботи, мінімізуються належним плануванням і координацією будівельних робіт з технологічними процесами заводу.

2.8 **Експлуатаційні ризики**

Визначення: Ці ризики виникають на стадії експлуатації проекту ЕСКО.

ЕСКО управляє цими ризиками шляхом ідентифікації і пом”якшення, у відповідності до процедур впровадження проектів.

Основний ризик під час експлуатації – неналежна робота встановленого обладнання. Це може бути викликано трьома причинами:

a) вибором неправильного технічного рішення

b) неправильним проектуванням (відповідальність ЕСКО)

c) неправильною експлуатацією (відповідальність клієнта)

Перша і друга пом”якшуються як описано вище (див. Розділ 2.5). Третя мінімізується шляхом проведення грунтовного навчання персоналу клієнта.

Головна проблема під час експлуатації – чи відповідає встановлене обладнання бажаним експлуатаційним характеристикам, тобто, чи забезпечує воно запланований рівень енергозбереження.

Для того, щоб це виміряти і перевірити, необхідно прийняти спеціальні положення. З метою зменшення ризику виникнення спорів між ЕСКО і

клієнтом ЕСКО використовує визнаний у всьому світі Міжнародний Протокол Вимірювання і Перевірки Експлуатаційних Характеристик.

Під час експлуатації можуть виникнути проблеми з досягненням запланованих показників. Для зменшення цього ризику і особливо для того, щоб скоротити втрати ЕСКО через такі проблеми, компанія:

- виконує проектування і розраховує економію з врахуванням розумного резерву
- належним чином формулює контрактні положення
- створює резервний фонд, щоб покрити недостачу
- вживає всіх запобіжних заходів, описаних у розділах 2.1 – 2.8

2.9 Ризики, пов'язані з одержанням дозволів, з законодавством та екологічні

Визначення: Ці ризики пов"язані з можливістю невідповідності до вимог положень та порушенням екологічних вимог на стадії будівництва і/або експлуатації проекту

ЕСКО управляє цими ризиками шляхом ідентифікації і пом"якшення, у відповідності до процедур розвитку проектів.

Ризик невідповідності усувається шляхом вивчення всіх обов"язкових вимог і одержання обов"язкових дозволів по проекту.

Екологічний ризик повністю усувається шляхом виконання екологічного аудиту, а потім - оцінки впливу на екологію, тому що тільки проекти, що демонструють прийнятні результати такої оцінки, є життєздатними.

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ЮРИДИЧНОГО АНАЛІЗУ (DUE DILIGENCE) КОМПАНІЇ (КЛІЄНТА)

I. Організаційно – правова структура

1. Загальна інформація:

- Дата створення;
- Повна та комерційна юридична назва;
- Організаційно правова форма, наявність державної частки, наявність частки іноземного підприємства;
- Юридична адреса та місцезнаходження ЕСКО, контактні особи та деталі;
- Інформація про керівника (виконавчі органи);
- Наявність відокремлених підрозділів;
- Наявність материнських компаній;
- Наявність залежних компаній;

Документи, що підлягають аналізу:

- *Статут (дата затвердження (прийняття), цілі та основні види діяльності)*
- *Установчий договір;*
- *Протоколи зборів засновників (акціонерів), безпосередньо пов'язані з аспектами юридичного статусу Компанії;*
- *Свідоцтво про державну реєстрацію підприємства-контрагента.*
- *Довідка статистики про включення підприємства-контрагента в ЄДРПОУ.*
- *Довідка про взяття на облік підприємства-контрагента як платника податків за формою 4-ОПП.*
- *Свідоцтво про реєстрацію підприємства-контрагента як платника податку на додану вартість.*
- *Підтвердження повноважень підписантів:*
  - *для керівника: протокол, або витяг з протоколу вищого органу управління про призначення (бажано також витяг з особистого контракту, якщо немає – копія наказу про вступ на посаду);*
  - *у випадку підписання не керівником додатково – копія довіреності.*
- *Положення про відокремлені підрозділи (філії/представництва);*
- *Статути залежних компаній*

2. Організаційна структура Компанії. Органи управління.

- Внутрішня організаційна структура (структурні підрозділи, трудовий колектив, посадові інструкції та функціональні обов_язки.);
- Повноваження органів управління та контролю;
- Обмеження повноважень та порядок їх делегування;

- Порядок оформлення повноважень на укладення договорів;
- Для державних та комунальних підприємств - органи, до сфери управління яких входить підприємство (компетенція, підзвітність, процедури погодження рішень, обмеження та виключення стосовно компетенції прийняття рішень).

Документи, що підлягають аналізу:

- *Положення про органи управління;*
- *чинний трудовий договір/контракт з керівником і головним бухгалтером Компанії, а також їх заступників.*
- *внутрішні документи, що регулюють діяльність органів управління Компанії та процедури прийняття рішень та підписання договорів*
- *посадові інструкції*

3. Підприємства, які частково або повністю належать Компанії, структурні підрозділи, «материнські компанії»

- перелік всіх товариств, компаній, партнерських об‘єднань, дочірніх Компаній, філіалів, спільних підприємств та інших утворень, акціями (частками, паями) яких володіє компанія або приймає участь в їх діяльності (є співзасновником, засновником, учасником договору і. д.), є стороною договору, та надайте дані стосовно їх юридичної форми, дати створення та виду діяльності, а також про процент капіталу, що є власністю Компанії.
- Наявність/відсутність зв‘язків с будь-якими холдинговими групами, концернами або іншого роду «Материнськими компаніями» (учасниками, що мають істотний вплив/участь в Компанії).
- Надати інформацію про учасників (акціонерів, органи управління), що мають суттєвий вплив на прийняття рішень органами управління Компанії;
- Підпорядкування та процедура погодження рішень щодо відчуження майна, укладення договорів, обтяження майна (включаючи застава, іпотека, майнова порука); поручництво за зобов‗язаннями третіх осіб; можливість та процедура оформлення гарантій, поруки третіми особами, материнськими компаніями, органами місцевого самоврядування за зобов‗язаннями Компанії;
- Наявні джерела фінансування/співфінансування ЕСКО проектів.

4. Статутний капітал, акції, джерела фінансування.

- Статутний капітал – розмір та порядок формування (розмір грошової частки, частки, внесеної майном, майновими правами і т. д)., інформація про зміни капіталу з часу створення Компанії.
- Для акціонерних товариств:

а) кількість, номінальна вартість та категорії акцій (прості, привілейовані, кількість випущених в кожній категорії акцій);
б) Виплачені акції повністю чи частково, готівкою або натурою?
в) Можливість передачі акцій іншому власнику або передачі прав на управління пакетом третім особам;
г) дивіденди;

- обмеження стосовно участі іноземних юридичних осіб в Статутному капіталі Компанії;
- вкажіть джерела фінансування (для комунальних підприємств, бюджетних установ);
- та інше.

Документи та інформація, що підлягають аналізу:

- *договори, контракти, угоди, а також рішення та інші документи, пов'язані з акціями та майном Компанії, включаючи договір з реєстратором та зведений реєстр акціонерів, отриманий на день надання документів.*
- *угоди або домовленості між акціонерами або між Компанією та акціонером Компанії (або будь-якою особою, будь-яким чином зацікавленою в акціях Компанії, в том числі як одержувач за довіреністю, агент, довіритель, партнер, що стосуються: управління діяльністю Компанії; голосування на зборах акціонерів, Правління та керівництва Компанії; призначення або зміщення директорів або членів керівництва Компанії; права власності, або передачі права власності, або передачі іншим способом акцій Компанії);*
- *надання фінансових коштів, постачання або закупівлю, товарів та послуг Компанії, Компанією або її окремими підрозділами;*
- *про будь-які опціони, забезпечення, заставу або інші права або подібні операції в зв'язку з акціями Компанії;*
- *інші документи.*

II. Господарська діяльність. Майно.

1. Дозволи та ліцензії:

- Дозволи, ліцензії, згоди, погодження, санкції, сертифікати, заявки, реєстрації та заяви, які необхідно оформити у відношенні до Компанії в зв'язку з її основним видом діяльності.
- Основні дозволи, правила, згоди, погодження, санкції, сертифікати, заявки, реєстрації та заяви, пов'язані із здійсненням заходів з енергозбереження в Компанії – наявність та способи їх отримання у відповідних державних органах та інших адміністративних органах;
- Статус, як платника податків;
- Наявність/відсутність податкової заборгованості та податкових спорів, майна у податковій заставі

- *Надайте всі наявні свідоцтва, дозволи, ліцензії та інше.*

2. Майно Компанії:

- Надайте інформацію про основну нерухому власність (земля, промислові будівлі, житлові будівлі, котеджі, тощо) яка знаходиться у власності, отримана у лізинг, використовується або орендується Компанією, та опишіть її.

Прохання відрізняти майно, що знаходиться у власності Компанії, від майна, отриманого або переданого у лізинг третій стороні, вкажіть всі права на володіння майном, що пропонується в якості забезпечення.

- Обмеження в праві та обтяження майна (право на будівництво, право на використання, тощо), наданих Компанії або Компанією.
- Надайте інформацію про основну рухому власність (обладнання, автомобілі, тощо)
- Надайте інформацію про будь-які права інтелектуальної власності, що перебувають у власності або у користуванні Компанії, в тому числі про патенти, заявки на патенти, торгові марки, торгові назви і т.п.
- Джерела формування майна, його статус, права та обмеження стосовно розпорядження цим майном та балансоутримувачі майна;
- Спори щодо майна Компанії;
- Інформація щодо боргових зобов'язань, наявності прострочених зобов'язань;
- Гарантії та порука.

(Надається з метою визначення спроможності залучення коштів від фінансових організацій)

Документи та інформація, що підлягають аналізу:

- *Надайте копії всіх контрактів та угод Компанії, пов'язаних з купівлею або продажем основного нерухомого майна за останні три роки, у тому числі будь-яких спорів, прострочених зобов'язань або інші діючі позики у зв'язку з таким продажем або покупкою.*
- *Надайте копії всіх попередніх контрактів Компанії на передачу прав власності.*
- *Надайте копії договорів застави власності Компанії.*
- *Надайте копії всіх сертифікатів, ліцензій та інших домовленостей, що мають відношення до прав інтелектуальної власності, особливо до тих з них, які пов'язані з впровадженням проектів типу Еско*

3. **Існуючі суттєві угоди, які можуть вплинути на впровадження Еско проекту:**

- Надайте інформацію по агентських, управлінських, лізингових, торгових, дистриб'юторських і / або інших важливих угодах, в тому числі угодах з постачальниками або домовленостях, укладених Компанією, які впливають на здійснення основних видів діяльності.
- Надайте інформацію по агентських, управлінських, лізингових, торгових, дистриб'юторських і / або інших важливих угодах або домовленостях, укладених Компанією.

Надайте інформацію про будь-які угоди або домовленості, що обмежують торговельну діяльність Компанії, в тому числі інформацію про індикативні ціни або спеціальні умови згідно з якими права компанії піддаються обмеженню.

- Укладала чи ні Компанія бартерні угоди; якщо так, надайте інформацію по них.

Надайте копії угод які обмежують права компанії відносно розповсюдження продукції, ціноутворення, надають ексклюзивні права на ведення переговорів і т. д.

4. **Заборгованість Компанії:**

- Надайте копії всіх кредитних угод по кредитах, отриманих Компанією або наданими Компаніє;
- Надайте інформацію про всі гарантії і поручительства Компанії, а так само копії відповідних документів;
- Надайте інформацію про відшкодування, інших значних і умовних зобов'язаннях, узятих на себе Компанією або щодо Компанії.

5. **Судові процеси:**

- Надайте інформацію про судові справи, в яких Компанія виступає позивачем - юридичні підстави позову; відповідачем; стадія справи і т.п.
- Надайте інформацію про судові справи, в яких Компанія виступає відповідачем - юридичні підстави позову; позивачем; стадія і т.п.
- прийняті судові рішення на користь Компанії та стадія виконання таких рішень?
- судові рішення проти Компанії та стадія виконання таких рішень?

Надайте копії претензій, позовних заяв або рішень суду, арбітражного або третейського суду щодо спорів перевищують еквівалент _____ дол. США

6. **Екологічні характеристики і питання навколишнього середовища:**

- Чи відповідає проект, запропонований компанією Еско, вимогам екологічного законодавства та екологічних правилами, які повинна виконувати Компанія?
- чи проводила Компанія будь екологічні аудити та / або робила оцінку впливу певного проекту;
- відповідальна особа Компанії з питань екології?

III. <u>Різне:</u>

- Назви проектів, статус замовників та суми реалізованих проектів щодо реалізації заходів енергозбереження (якщо такі були реалізовані);
- Наявність затверджених та діючих правил та процедур, інструкцій стосовно заходів енергозбереження в Компанії;
- Наявність проектів, що реалізовуються за підтримки міжнародних фінансових організацій;
- Участь в державних, галузевих, місцевих програмах підтримки або фінансування заходів з підвищення енергоефективності;
- інше.

ПЕРЕЛІК ДОКУМЕНТІВ ДЛЯ ЮРИДИЧНОГО АНАЛІЗУ В ХОДІ ІНІЦІАЦІЇ ПРОЕКТУ

1 Свідоцтво про державну реєстрацію підприємства-контрагента.
2. Довідка статистики про включення підприємства-контрагента в ЄДРПОУ.
3. Довідка про взяття на облік підприємства-контрагента як платника податків за формою 4-ОПП.
4. Свідоцтво про реєстрацію підприємства-контрагента як платника податку на додану вартість.
5. Копія Статуту;
6. Копії будівельних та інших ліцензій;
7. Підтвердження повноважень підписантів (при підписанні протоколу про наміри):
- для керівника: протокол, або витяг з протоколу вищого органу управління про призначення (бажано також витяг з особистого контракту, якщо немає – копія наказу про вступ на посаду);
- у випадку підписання не керівником додатково – копія довіреності.

Всі документі мають бути засвідчені підписами уповноваженої особи та печаткою товариства на кожній сторінці документів.

АНКЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ

_____

ФИО Главного энергетика _____

Тел. Главного энергетика _____

Производство тепловой энергии

п/п	Наименование	Ед.изм.	2009	2010	2011
1	Тепловая энергия	тыс. Гкал			

Потребление энергоресурсов

п/п	Наименование	Ед.изм.	2009	2010	2011
1	Электроэнергия	тыс. кВт×ч			
2	Природный газ	тыс. $м^3$			
3	Вода	тыс. $м^3$			

Оплата потребленных энергоресурсов

п/п	Наименование	Ед.изм.	2009	2010	2011
1	Электроэнергия	тыс. грн.			
2	Природный газ	тыс. грн.			
3	Вода	тыс. грн.			

Текущий тариф на энергоресурсы

п/п	Наименование	Ед.изм.	Июнь 2012
1	Электроэнергия (актив)	грн/кВт×ч с НДС	
2	Природный газ	грн./тыс.$м^3$ с НДС	
3	Вода	грн./$м^3$ с НДС	
4	Водоотведение	грн./$м^3$ с НДС	

Длина тепловой сети в двухтрубном измерении _____м

Потребление энергоресурсов по месяцам 2011 г.

Наименование	Ед.изм.	Янв.	Фев.	Мар.	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сен.	Окт.	Ноя.	Дек.
Электроэнергия	тыс. кВт×ч												
Природный газ	тыс. $м^3$												
Вода	тыс. $м^3$												

Производство тепловой энергии по месяцам 2011 г.

Наименование	Ед.изм.	Янв.	Фев.	Мар.	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сен.	Окт.	Ноя.	Дек.
Тепловая энергия	тыс. Гкал												

Состав котельного оборудования, используемого на предприятии

п/п	Наиме-нование	Производи-тельность, Гкал/час	Наличие экономайзера	Год ввода в эксплуатацию	Наличие паспорта	Наличие режимной карты
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Наличие документации

1. Наличие схемы электроснабжения однолинейной

   _____

2. Наличие схемы тепловых сетей

   _____

3. Наличие схемы водоснабжения и водоотведения

   _____

4. Наличие расчета норм удельного потребления энергоресурсов на единицу продукции (в независимости от давности)

   _____

5. График нагрузки режимного дня (лето, зима) _____
6. Журналы работы котельного оборудования

   _____

Зразок

ПРОТОКОЛ ПРО НАМІРИ

Україна, м. _____ "___" _____ 20_ р.

_____, (надалі іменується „ЕСКО” або „Компанія”) в особі _____, що діє на підставі _____, з однієї сторони, та

_____, (надалі іменується "Клієнт") в особі _____, що діє на підставі _____, з іншої сторони

уклали цей Протокол про наміри (далі - "Протокол") з метою визначення можливості розробки і впровадження заходів з енергозбереження на об‘єкті(ах), що належать (знаходяться в користуванні) _____, та які будуть сприяти укладанню окремого договору про розробку енергозберігаючих заходів (далі іменується «Договір») про наступне:

1. Згідно умов цього Протоколу наміром сторін, якщо вони взаємно висловлюють свою зацікавленість у співпраці, є:

   а) проведення _____ (вказати перелік заходів) з метою визначення можливості і кількості заходів зі скорочення споживання і заощадження енергії;
   б) підготовка/проведення _____ (аудиту інвестиційного класу, розробки бізнес-плану, техніко-економічного проекту, проектної документації – необхідно вказати) що буде включати технічні (інженерні), фінансові та юридичні аспекти впровадження передбачуваного енергозберігаючого проекту;
   в)_____ (інші перспективи співпраці).

2. Для реалізації намірів Сторони вважають за необхідне здійснити наступні дії:

   a) _____;
   b) _____;
   c) _____.

3. Сторони встановлюють наступний строк реалізації положень цього Протоколу _____.

4. Будь-яка інформація КОМПАНІЇ, передана КЛІЄНТУ у зв'язку із зазначеними угодами або подальшим співробітництвом з реалізації енергозберігаючого проекту, є власністю КОМПАНІЇ і не підлягає розголошенню, або передачі третім особам на весь термін дії цього Протоколу і ___ року після закінчення терміну дії даного Протоколу.

4.1 Протягом встановленого вище терміну КЛІЄНТ не має права розкривати таку інформацію КОМПАНІЇ без письмової згоди КОМПАНІЇ.

4.2 Умови конфіденційності не поширюються на інформацію:

а) раніше відому КЛІЄНТУ, і КЛІЄНТ може продемонструвати свою попередню обізнаність щодо такої інформації;

б) отриману КЛІЄНТОМ від третіх осіб без порушення будь-якої угоди про конфіденційність;

в) яка відома або стає відома громадськості не з вини КЛІЄНТА;
г) яку КЛІЄНТ змушений розкрити на підставі закону.

5. КОМПАНІЯ цим гарантує КЛІЄНТУ дотримання конфіденційності на наступних умовах:

5.1 Будь-яка інформація КЛІЄНТА, передана КОМПАНІЇ, або отримана КОМПАНІЄЮ в рамках проведення переговорів щодо подальшого підписання договору про розробку проекту, і відзначена КЛІЄНТОМ грифом «конфіденційно», є власністю КЛІЄНТА і не підлягає розголошенню, або передачі третім особам на весь термін дії цього Протоколу і __ року після закінчення терміну дії даного протоколу про наміри за винятком випадків, коли КЛІЄНТ надав відповідну письмову згоду.

5.2 Умови конфіденційності не поширюються на інформацію:

а) раніше відому КОМПАНІЇ, і КОМПАНІЯ може продемонструвати свою попередню обізнаність щодо такої інформації;

б) отриманої КОМПАНІЄЮ від третіх осіб без порушення будь-якої угоди про конфіденційність;

в) яка відома або стає відома громадськості не з вини КОМПАНІЇ; або
г) яку КОМПАНІЯ змушена розкрити на підставі закону.

6. У разі, якщо Сторони протягом строку реалізації положень цього Протоколу не здійснять дії, передбачені цим Протоколом, і не складуть додаткового протоколу про встановлення нового строку, цей Протокол втрачає свою чинність.

7. За винятком умов, встановлених у цьому Протоколі, жодна зі Сторін не має взаємних зобов'язань до тих пір, поки не буде укладено Договір. Цей Протокол не є попереднім договором у розумінні ст. 635 Цивільного кодексу України та ст. 182 Господарського кодексу України та не покладає на Сторони юридичних наслідків.

8. Усі витрати на здійснення дій, визначених цим Протоколом, кожна із Сторін несе самостійно.

9. Погоджуючись з умовами співпраці, викладеними в цьому Протоколі, Сторони підписали два примірники по одному для кожної із Сторін.

ПІДПИСАННЯ

Поставлені нижче підписи належать представникам Сторін, належним чином уповноваженим підписати цей Договір.

РЕКВІЗИТИ СТОРІН:

ЕСКО: **ЗАМОВНИК:**

ПІДПИСИ СТОРІН:

За ЕСКО: **За Замовника:**

_____ _____

Зразок

ПРОТОКОЛ

визначення обсягів економії енергетичних ресурсів

Україна, м. _____ "___" _____ 20_ р.

_____, (надалі іменується „ЕСКО” або „Компанія”) в особі _____, що діє на підставі _____, з однієї сторони, та

_____, (надалі іменується "Клієнт") в особі _____, що діє на підставі _____, з іншої сторони

уклали цей Протокол визначення обсягів економії енергетичних ресурсів (далі - "Протокол") з метою визначення поточного стану енергоспоживання на об‘єкті(ах), що належать (знаходяться в користуванні) _____:

10. Станом на момент підписання цього Протоколу, поточне енергоспоживання об‘єктом (ділянкою, установкою, котельнею, будівлею), є:

а) за електричною енергією _____ кВт×год на _____ (добу місяць рік); Тариф на електричну енергію яким користується об‘єкт (одноставочний, тризонний, двозонний) і складає _____ грн../ кВт×год з урахуванням ПДВ. (графік зміни навантаження можна навести у додатку)

б) за тепловою енергією _____ Гкал на _____ (добу місяць рік); Тариф на електричну енергію яким користується об‘єкт складає _____ грн../ Гкал з урахуванням ПДВ.;

в) за паливом _____ (природний газ, вугілля, мазут) _____ (тис куб. м, т,) на _____ (добу місяць рік); Вартість палива яким користується об‘єкт складає _____ грн../(тис куб. м, т,) з урахуванням ПДВ.

11. Під час визначення обсягів економії енергетичних ресурсів режим роботи об‘єкту складав

_____
_

12. Під час визначення обсягів економії енергетичних ресурсів об‘єкт мав наступні характеристики:

а) Площа _____;
б) Будівельний об‘єм (опалюваний/неопалюваний) _____;
в) Кількість поверхів _____;
г) Матеріал стін та коефіцієнт теплопровідності _____
д) Інші дані, які ЕСКО вважає за необхідно вказати і які можуть вплинути на енергоспоживання

13. Всі вимірювання та дослідження в рамках розробки цього Протоколу здійснювалися засобами вимірювання які під час проведення вимірювань знаходились в справному стані та були повірені. Перелік використаної вимірювальної техніки наведено у Додатку до даного Протоколу.

14. Результати вимірювань та погодні умови (при необхідності, градусо-дні за рік можуть бути зафіксовані окремим додатком до Протоколу. Терміни в які такий додаток має бути підписано вказується окремо) при яких були здійснені вимірювання наведено у Додатку до даного Протоколу.

15. Економія енергоресурсів за період між датою підписання Протоколу фіксування базової лінії енергоспоживання (Протоколу визначення обсягів економії енергетичних ресурсів №___ від _____) та датою підписання даного Протоколу склала:

а) за електричною енергією _____ кВт×год;
б) за тепловою енергією _____ Гкал;
в) за паливом _____ (природний газ, вугілля, мазут) _____ (тис куб. м, т,).

16. Розрахунки проводились за Варіантом ____ Міжнародного Протоколу щодо змін характеристик та перевірки заходів з енергозбереження (IPMVP). Методика за якою було розраховано поточне енергоспоживання з усіма відповідними розрахунками наведено у Додатку до даного Протоколу.

17. Усі Додатки до Даного Протоколу є його невід‘ємною частиною.

18. Погоджуючись з даними, викладеними в цьому Протоколі, Сторони підписали два примірники по одному для кожної із Сторін.

ПІДПИСАННЯ

Поставлені нижче підписи належать представникам Сторін, належним чином уповноваженим підписати цей Договір.

РЕКВІЗИТИ СТОРІН:

ЕСКО: **ЗАМОВНИК:**

ПІДПИСИ СТОРІН:

За ЕСКО: **За Замовника:**

_____ _____

Зразок

ПРОТОКОЛ

ФІКСУВАННЯ БАЗОВОЇ ЛІНІЇ ЕНЕРГОСПОЖИВАННЯ

Україна, м. _____ "___" _____ 20_ р.

_____, (надалі іменується „ЕСКО” або „Компанія”) в особі _____, що діє на підставі _____, з однієї сторони, та

_____, (надалі іменується "Клієнт") в особі _____, що діє на підставі _____, з іншої сторони

уклали цей Протокол про фіксування базової лінії (далі - "Протокол") з метою визначення поточного стану енергоспоживання на об‘єкті(ах), що належать (знаходяться в користуванні) _____:

19. Станом на момент підписання цього Протоколу базовою лінією споживання енергії об‘єктом (ділянкою, установкою, котельнею, будівлею), є:

а) за електричною енергією _____ кВт×год на _____ (добу місяць рік); Тариф на електричну енергію яким користується об‘єкт (одноставочний, тризонний, двозонний) і складає _____ грн../ кВт×год з урахуванням ПДВ. (графік зміни навантаження можна навести у додатку)

б) за тепловою енергією _____ Гкал на _____ (добу місяць рік); Тариф на електричну енергію яким користується об‘єкт складає _____ грн../ Гкал з урахуванням ПДВ.;

в) за паливом _____ (природний газ, вугілля, мазут) _____ (тис куб. м, т,) на _____ (добу місяць рік); Вартість палива яким користується об‘єкт складає _____ грн../(тис куб. м, т,) з урахуванням ПДВ.

20. Під час визначення базової лінії режим роботи об‘єкту складав _____

21. Під час визначення базової лінії об‘єкт мав наступні характеристики:

а) Площа _____;
б) Будівельний об‘єм (опалюваний/неопалюваний) _____;
в) Кількість поверхів _____;
г) Матеріал стін та коефіцієнт теплопровідності _____
д) Інші дані, які ЕСКО вважає за необхідно вказати і які можуть вплинути на енергоспоживання

22. Всі вимірювання та дослідження в рамках розробки цього Протоколу здійснювалися засобами вимірювання які під час проведення вимірювань знаходились в справному стані та були повірені. Перелік використаної вимірювальної техніки наведено у Додатку до даного Протоколу.

23. Результати вимірювань та погодні умови (при необхідності, градусо-дні за рік можуть бути зафіксовані окремим додатком до Протоколу. Терміни в які такий додаток має бути підписано вказується окремо) при яких були здійснені вимірювання наведено у Додатку до даного Протоколу.

24. Методика за якою було розраховано базову лінію енергоспоживання з усіма відповідними розрахунками наведено у Додатку до даного Протоколу.

25. Усі Додатки до Даного Протоколу є його невід‘ємною частиною.

26. Погоджуючись з даними, викладеними в цьому Протоколі, Сторони підписали два примірники по одному для кожної із Сторін.

ПІДПИСАННЯ

Поставлені нижче підписи належать представникам Сторін, належним чином уповноваженим підписати цей Договір.

РЕКВІЗИТИ СТОРІН:

ЕСКО: **ЗАМОВНИК:**

ПІДПИСИ СТОРІН:

За ЕСКО: **За Замовника:**

_____ _____

(зразок)

ЕНЕРГОСЕРВІСНИЙ КОНТРАКТ №……

м. ……, Україна «_____» _____ 20__ р.

_____, надалі *«Замовник»*, в особі _____, що діє на підставі _____, в якості першої сторони; та

_____, надалі «Енергосервісна компанія» або «ЕСКО», в особі _____, що діє на підставі _____, в якості другої Сторони;

Які тут і далі разом іменовані «Сторони», а кожна окремо – «Сторона»;

З метою забезпечення ефективного та раціонального використання енергетичних ресурсів/енергії Замовником при експлуатації будівель і споруд та/чи обладнання, які займає Замовник, або які належать Замовникові на праві (*вказати*)…… (далі – «Об'єкти впровадження»);

Досягнувши розуміння про можливість досягнення належного рівня енергозбереження на Об_єктах впровадження;

Прагнучи співпрацювати задля досягнення мети, визначеної в цьому Контракті;

Узгодивши всі істотні умови реалізації енергозберігаючих заходів на Об_єктах впровадження;

Отримавши всі дозволи, погодження та інші підтвердження повноважень щодо укладення Сторонами обов_язкового для виконання та довгострокового договору, тобто цього Контракту;

Уклали цей Енергосервісний Контракт №….., що складається з самого тіла контракту та додатків до нього, а також інших документів, що складають його невід_ємну частину (далі – «Контракт») про наступне.

СТАТТЯ 1. ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

1.1. На додаток до термінів (понять) визначених в інших положеннях цього Контракту, в Контракті використовуються терміни, що мають наступне значення:

«***Енергетичний базис***» - енергетичний базис є обчисленням кожного виду енергетичних ресурсів, який був би використаний на об'єктах Замовника

(включаючи Об‗єкти впровадження), якби Енергосервісна компанія не реалізовувала енергоефективні заходи. В рамках цього Контракту за енергетичний базис беруться показники споживання енергетичних ресурсів за рік, що передує року укладення цього Контракту (*в залежності від домовленостей та обставин може бути встановлено інший період*). Енергетичний базис визначається на підставі документації Замовника та/або вимірювань Енергосервісної компанії, проведених в рамках …….. (*посилання на результати аудиту інвестиційного класу та/або інші документи, способи визначення погоджені обома Сторонами*);

«Енергоефективний захід» або ***«ЕЕЗ»*** - установка нового обладнання, реконструкція Об‗єктів впровадження, модифікація, модернізація, переоснащення, дооснащення або заміна існуючого обладнання та/або окремих споруд на об'єктах Замовника; та/або переглянуті (або введені нові) дії, процедури (включаючи системи енергоменеджменту), регламенти обслуговування окремого обладнання, устаткування та/або споруд; або інші заходи, впровадження яких приводить до зменшення споживання енергетичних ресурсів, чи зменшення витрат на виробництво/закупівлю енергоресурсів (*підлягає визначенню в кожному конкретному випадку*).

«Економія енергетичних ресурсів» - скорочення споживання енергії *(електрична, теплова, інша – визначається в конкретному проекті)* чи енергетичних ресурсів, що є наслідком реалізації ЕЕЗ енергосервісної компанії (*Замовником чи ЕСКО*). Економія енергетичних ресурсів визначається при порівнянні енергетичного базису з обсягом спожитих енергетичних ресурсів (*за даними приладів обліку енергетичних ресурсів, що використовуються для вимірювання споживання*) після того, як Енергосервісна компанія виконала (приступила до виконання) Енергоефективних заходів. (*за неможливості вимірювання та/чи відсутності систем обліку необхідно вказати регламенти та протоколи вимірювання та/чи визначення величини економії енергетичних ресурсів*). Положення цього Контракту, як і визначення Економії енергетичних ресурсів, застосовуються і щодо води, яка подається, передається, споживається з використанням систем централізованого водопостачання.

СТАТТЯ 2. ПРЕДМЕТ КОНТРАКТУ

2.1. В рамках цього Контракту Енергосервісна компанія реалізовує заходи, спрямовані на енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності використання Замовником енергетичних ресурсів, в тому числі здійснює Енергоефективні заходи на Об'єктах впровадження, а Замовник сплачує послуги (*роботи та/чи інше ……)* Енергосервісної компанії за рахунок економії коштів, отриманої в результаті реалізації Енергоефективних заходів

(*визначити джерело виплати для бюджетних установ; рекомендовано також і для інших потенційних Замовників*).

Перелік заходів з енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності визначається енергетичним паспортом, складеним за результатами енергетичного обстеження та наданим Замовником ЕСКО до укладення цього Контракту (*вказати інший механізм визначення – в результаті аудиту інвестиційного класу, тощо*).

2.2. Розмір економії витрат Замовника на поставку (споживання, виробництво) енергії та/чи енергетичних ресурсів повинен становити (за цінами (*тарифами, собівартістю*), які існують на день укладення Контракту (*вказати інший період за необхідністю*) _____, у тому числі за витратами на постачання (*виробництво, забір, передачу тощо - вказати*):

- води - _____ грн.;

- теплової енергії - _____ грн.;

- електричної енергії - _____ грн.;

..... (*якщо інше – вказати*)

Показники реальної величини економії, що підлягає виплаті ЕСКО (розподілу – в залежності від схеми розподілу доходу узгодженої Сторонами) визначаються по відношенню до показників Енергетичного базису та є …….. *(вказати спосіб визначення – перемінні чи фіксовані)*.

Показники узгодженого Сторонами Енергетичного базису:

……. (вказати).

(*Для цілей цього Контракту можуть бути зафіксовані рамкові показники енергозбереження. Наприклад, від 0 в літній період і до 50% в зимовий і т.д.)*

2.3. Ціна (*тариф, собівартість - вказати*) за одиницю енергетичного ресурсу (*енергії)* на момент укладення цього Контракту (*вказати інший період за необхідністю та домовленістю Сторін*) становить:

- води - _____ грн. за ____ (вказати одиницю);

- теплової енергії - _____ грн. за ____ (вказати одиницю);

- електричної енергії - _____ грн. за ____ (вказати одиницю);

- ...

2.4. Виходячи з розміру економії витрат Замовника на поставку (*виробництво*) енергетичних ресурсів, визначеного відповідно до пункту 2.2 цього Контракту, і ціни (тарифу, собівартості) за одиницю енергетичного ресурсу (енергії), зазначеної в пункті 2.3 цього Контракту, Енергосервісна компанія зобов'язана забезпечити таку економію енергетичних ресурсів (енергії):

- води - _____;

- теплової енергії - _____;

- електричної енергії - _____;

..... (*якщо інше – вказати*).

(*Для цілей цього Контракту можуть бути зафіксовані рамкові показники енергозбереження. Наприклад, від 0 в літній період і до 50% в зимовий і т.д.)*

Встановлена цим п. 2.4. Контракту гарантія забезпечується за умови забезпечення Замовником наступних умов споживання енергетичних ресурсів (енергії):

…….. (*визначити умови, що мають бути забезпечені Замовником з урахуванням структури споживачів, сезонності тощо*).

2.5. Енергосервісна компанія при виконанні цього Контракту зобов'язана забезпечити такі режими (умови) використання енергетичних ресурсів (далі - необхідний рівень комфортності):

- *температурний режим;*

- *рівень освітленості;*

..... (*вказати інші критерії та/чи показники, виходячи з предмету ЕЕЗ*)

Замовник приймає зобов‘язання забезпечити наступний рівень споживання енергоресурсів:

……
……

2.6. До Об єктів впровадження, на яких передбачається реалізація цього Контракту, відносяться: (*вказати адресний опис і характеристики будинків, будівель та споруд*).

2.7. Роботи та послуги в рамках цього Контракту виконуються силами і засобами Енергосервісної компанії та залученими нею субпідрядниками (*визначити інші умови, якщо ЕЕЗ реалізується на підставі документації, розробленої ЕСКО за прямим договором підряду, укладеним Замовником та постачальником обладнання, робіт, послуг*).

Енергосервісна компанія не має права передавати на субпідряд всі роботи та послуги, що виконуються/надаються Замовнику в рамках реалізації ЕЕЗ.

У разі залучення до виконання робіт субпідрядних організацій Енергосервісна компанія в повному обсязі несе перед Замовником відповідальність за наслідки невиконання або неналежного виконання зобов'язань субпідрядними організаціями.

У разі виконання робіт по реалізації ЕЕЗ на підставі договору підряду, укладеного Замовником та постачальником обладнання, робіт, послуг, необхідних для реалізації ЕЕЗ згідно документації, розробленої ЕСКО та/або одночасного виконання робіт ЕСКО та Замовником, Замовник уповноважує ЕСКО здійснювати контроль та нагляд за виконанням робіт на Об‘єктах впровадження, в тому числі залучає ЕСКО на етапі проміжної перевірки та/чи остаточного завершення робіт.

2.8. Всі роботи в рамках цього Контракту та/чи в рамках будь-яких інших договорів/Контрактів, укладених ЕСКО на виконання цього Контракту повинні виконуватися відповідно до вимог чинного законодавства України, нормативних вимог Державних Будівельних норм України (ДБН), Державними стандартами України у сфері будівництва та …… (ДСТУ), технічними умовами (ТУ), проектною та іншою документацією *(необхідно визначити)*.

СТАТТЯ 3. ЦІНА КОНТРАКТУ І ПОРЯДОК РОЗРАХУНКІВ

3.1. Ціна Контракту складає _____ грн. і визначається, як сума виплат за цим Контрактом за весь строк його дії. Ціна Контракту не є твердою та визначена на підставі планових показників енергозбереження. Остаточна Ціна Контракту визначається виходячи з належного до сплати Енергосервісній компанії відсотка Економії енергетичних ресурсів, визначеного на підставі пунктів 2.2 та 3.2. цього Контракту, а також результатів періодичних вимірювань, що проводяться в порядку та на умовах, визначених положеннями цього Контракту. (*в Контракті може бути зафіксована рамкова/примірна ціна та спосіб її визначення, виходячи з предмету Контракту, способу закупівлі тощо*)

Ціна Контракту включає вартість всіх робіт, послуг, обладнання, що виконуються/надаються/поставляються ЕСКО з метою виконання ЕЕЗ, передбачених цим Контрактом. Ціна Контракту також включає вартість коштів, залучених для виконання ЕЕЗ, вартість гарантій виконання, страхування та інші витрати, пов_язані з виконанням цього Контракту.

3.2. Відсоток економії, що підлягає сплаті Енергосервісній компанії за виконання робіт за цим Контрактом, становить _____% від загальної величини Економії енергетичних ресурсів. Визначений в цьому п. 3.2. відсоток Економії енергетичних ресурсів не підлягає зміні протягом всього строку дії цього Контракту (*в залежності від обраної моделі розрахунків, може бути зафіксована 100% виплата економії на користь ЕСКО з розподілом економії після відшкодування вартості ЕЕЗ та інших витрат ЕСКО до моменту окупності*).

3.3. Розрахунки за цим Контрактом здійснюються щомісячно (*щоквартально, один раз на півроку - вибрати залежно від того, яким чином буде визначений звітний період в плані ЕЕЗ, згідно з пунктом 4.3 цього Контракту*) за результатами виявленої та встановленої Економії енергетичних ресурсів.

3.4. Розрахунки за цим Контрактом здійснюються, виходячи з фактичної Економії енергетичних ресурсів у натуральному вираженні, що склалася за звітний період, а також відсотка від такої економії, визначеної у вартісному вираженні за цінами (тарифами) на відповідні енергетичні ресурси, що діяли на дату визначення Економії енергетичних ресурсів (*в якості альтернативи – відсоток економії розраховується з урахуванням цін (тарифів, собівартості), що діяли на дату укладення Контракту (чи іншу дату/період узгоджену Сторонами), за винятком випадків, коли ціна/тарифи будуть зростати. В такому випадку розрахунок проводиться згідно діючих цін/тарифів*). Що стосується собівартості вироблення того, чи іншого виду енергії, відсоток економії розраховується виходячи з собівартості вироблення одиниці виміру енергії на дату затвердження/визначення Енергетичного базису.

Розрахунок та звіряння розрахунків проводяться щодо кожного Об_єкту впровадження (*або кожного окремого ЕЕЗ*).

3.5. З метою проведення розрахунків Енергосервісна компанія, в термін до 5 числа періоду, наступного за звітним, направляє Замовникові акт звірки показників приладів обліку енергетичних ресурсів, що використовуються за звітний період, у тому числі що містить розрахунок фактичної економії

енергетичних ресурсів і розрахунок відсотка від такої економії, визначеної відповідно до положень цього Контракту, що підлягає сплаті Замовником на користь Енергосервісної компанії.

3.6. Замовник протягом 5-ти робочих днів з дня надходження акту, підготовленого ЕСКО зобов_язаний розглянути і підписати такий акт звірки. При наявності розбіжностей в показах засобів обліку, чи інших помилок в розрахунку Економії енергетичних ресурсів, акт звірки повертається ЕСКО разом з обґрунтованими зауваженнями та вимогами щодо усунення помилок та/чи розбіжностей. Після усунення помилок та/чи розбіжностей, ЕСКО повторно готує та направляє акт звірки Замовникові. Замовник підписує повторно направлений акт звірки протягом 5-ти робочих днів з дня отримання такого акту від ЕСКО. У разі, якщо Замовник протягом 5-ти робочих днів не поверне ЕСКО акт звірки та/чи не направить зауважень та/чи вимог щодо усунення помилок/розбіжностей, акт вважається узгодженим та укладеним за наявності підпису на ньому уповноваженої особи ЕСКО та доказів вручення документу Замовникові.

3.7. Протягом 5-ти робочих днів з дня підписання акта звірки Замовник здійснює розрахунки з Енергосервісною компанією шляхом перерахування грошових коштів на її поточний рахунок (безготівкова форма розрахунку).

СТАТТЯ 4. ПЛАН ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ЗАХОДІВ

4.1. Енергосервісна компанія приймає на себе зобов'язання приступити до підготовки плану реалізації енергоефективних заходів (далі - план ЕЕЗ) протягом _____ календарних днів з дня укладення цього Контракту. План ЕЕЗ розробляється на підставі енергетичного паспорту Об_єкту впровадження (*результатів Енергетичного аудиту інвестиційного класу, виконаного …….. (вказати ким) до укладення цього Контракту; звіту про розробку проекту тощо – слід визначити*).

4.2. Роботи з підготовки Енергосервісною компанією плану ЕЕЗ не повинні перевищувати

……
……..

Закінчення строку, зазначеного в цьому пункті, завершується в день відправки Енергосервісною компанією Замовнику плану ЕЕЗ.

4.3. План ЕЕЗ повинен відображати наступне:

- перелік ЕЕЗ, що підлягають впровадженню (*план ЕЕЗ в обов'язковому порядку повинен передбачати на початковому етапі реалізації цього Контракту захід по встановленню та введенню в експлуатацію приладів обліку енергетичних ресурсів та/чи енергії, що використовуються та підлягає обліку з допомогою стаціонарних засобів обліку; для цілей моніторингу та обліку енергії, що не підлягає вимірюванню з допомогою традиційних засобів обліку – встановлюється спосіб та режим обліку та обчислення споживання та економії, перелік засобів вимірювання*);

- порядок та умови забезпечення реалізації ЕЕЗ проектною та дозвільною документацією;

- строки та порядок проведення закупівель робіт, обладнання, устаткування, матеріалів та/чи послуг, необхідних для реалізації ЕЕЗ;

- строк або термін реалізації кожного заходу, що передбачається планом ЕЕЗ;

- плановані до досягнення розміри Економії енергетичних ресурсів у натуральному вираженні по завершенні звітного періоду (*визначити звітний період: місяць, квартал, півроку*);

- обсяг витрат Енергосервісної компанії на реалізацію плану ЕЕЗ, у тому числі з розбивкою витрат на реалізацію кожного заходу, передбаченого планом ЕЕЗ, а також план фінансування кожного з ЕЕЗ;

- ……

(План ЕЕЗ має містити як зобов‘язання та дії ЕСКО, так і перелік зустрічних зобов’язань та дій Замовника, направлених на реалізацію ЕЕЗ).

4.4. Замовник зобов'язаний розглянути та затвердити план ЕЕЗ протягом __ календарних днів з дня його надходження. З моменту затвердження план ЕЕЗ стає невід'ємною частиною цього Контракту.

4.5. Розбіжності з утримання плану ЕЕЗ вирішуються Сторонами шляхом переговорів. Якщо Сторони не зможуть дійти згоди протягом _____ календарних днів після надсилання Замовником Енергосервісній компанії розбіжностей, цей Контракт може бути розірваний на вимогу однієї з сторін. У разі дострокового припинення Контракту Замовник відшкодовує ЕСКО збитки, понесені в зв_язку з виконанням ЕСКО умов цього Контракту, а також відшкодовує ЕСКО вартість проведення енергетичного аудиту інвестиційного класу (*бізнес-плану, звіту про розробку проекту, ТЕО тощо –*

необхідне вказати), виконаного на підставі Договору про розробку енергозберігаючих заходів №…… від……..

СТАТТЯ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНУ ЕЕЗ

5.1. Енергосервісна компанія протягом _____ календарних днів після затвердження Замовником плану ЕЕЗ зобов'язана приступити до реалізації плану ЕЕЗ в суворій відповідності з ним.

5.2. Енергосервісна компанія несе відповідальність за контроль якості під час реалізації всіх ЕЕЗ. Енергосервісна компанія зобов'язана інспектувати і тестувати всю роботу, що виконується для забезпечення відповідності вимогам цього Контракту, в тому числі і ті роботи, що виконуються Замовником та/або залученими ним підрядниками.

5.3. ***Строки (терміни –*** *вибрати, що застосовується****) виконання ЕЕЗ***

5.3.1. Енергосервісна компанія зобов'язана виконати роботи з реалізації плану ЕЕЗ у строки, визначені планом ЕЕЗ.

Зміна строків (*термінів)* виконання робіт, передбачених планом ЕЕЗ, не допускається, за винятком випадків, передбачених підпунктом 5.3.2. та за взаємною згодою Сторін. Зміна строків (*термінів*) виконання робіт з реалізації ЕЕЗ оформляється шляхом укладення письмової додаткової угоди до цього Контракту, при чому якщо з вини Замовника додаткова угода не буде укладена в 10-тиденний строк, строк (термін) реалізації ЕЕЗ вважається автоматично продовженим (перенесеним) на період визначений згідно п. 5.3.2., або інший розумний строк. При цьому, у випадках, встановлених підпунктом 5.3.2., строк (*термін*) виконання робіт продовжується на відповідний строк (пропорційно), якщо Сторони за взаємною згодою не встановлять інший розумний строк виконання ЕЕЗ.

5.3.2. Строки (терміни) виконання робіт по ЕЕЗ (виконання плану ЕЕЗ) підлягають коригуванню в обов'язковому порядку в наступних випадках:

(а) прострочення виконання Замовником обов'язків, взятих Замовником за цим Контрактом та іншими діючими документами, укладеними Сторонами з метою реалізації ЕЕЗ, відображених в плані ЕЕЗ; строк (термін) реалізації ЕЕЗ продовжується/переноситься на строк рівний простроченню виконання Замовником своїх зобов'язань за цим Контрактом;

(б) настання та тривала (понад 15 календарних днів) дія форс-мажорних обставин; строк (термін) реалізації ЕЕЗ продовжується/переноситься на строк

рівний строку з моменту початку настання форс-мажорних обставин та моменту їх завершення;

(в) у разі виникнення обґрунтованої необхідності внесення істотних змін до умов реалізації ЕЕЗ (за винятком, якщо така необхідність виникла з вини ЕСКО); строк (термін) реалізації ЕЕЗ продовжується/переноситься на строк рівний строку виготовлення та поставки додаткового устаткування, матеріалів, обладнання, за винятком випадку, якщо Сторони домовляться про інше.

5.4. Замовник зобов'язаний забезпечити доступ до приміщень Об'єктів впровадження для Енергосервісної компанії, її субпідрядників, агентів, представників для проектування, установки, регулювання, огляду і моніторингу обладнання та/чи виконання інших робіт та послуг в рамках реалізації ЕЕЗ протягом ……. (*вказати дні, режим виконання робіт та доступ. Наприклад, цілодобово протягом робочих днів*). Доступ може бути також забезпечений і в інші години, що їх попередньо запитує Енергосервісна компанія і вони є допустимі для Замовника та/чи окремого Об_єкту впровадження.

Після завершення робіт та початку експлуатації ЕЕЗ, Сторони встановлюють наступний режим доступу до Об_єктів впровадження та результатів ЕЕЗ:…….. *(вказати).*

Замовник не має права обмежувати доступ ЕСКО до приміщень Об'єктів впровадження для запобігання або ліквідації будь-яких аварій та негайно забезпечує ЕСКО супровід відповідальної особи Замовника в будь-який необхідний для запобігання та/чи ліквідації аварій час.

Сторони визначили наступні умови та способи проведення моніторингу:

……(визначити, вказати де необхідно)

5.5. Енергосервісна компанія приймає на себе зобов'язання забезпечити проведення робіт з використанням власних матеріалів, обладнання тощо (*у разі проведення робіт з матеріалу Замовника – вказати; визначити спосіб передачі та процедуру повернення залишків*).

При виконанні робіт Енергосервісна компанія зобов'язана застосовувати матеріали, вироби та обладнання, що відповідають плану ЕЕЗ, технічним умовам, державним стандартам та іншим вимогам проектної документації.

Енергосервісна компанія має право використовувати в процесі виконання робіт за письмовим погодженням з Замовником аналогічні матеріали, вироби та обладнання, які відповідають або перевершують за своїми технічними характеристиками матеріали, зазначені в плані ЕЕЗ.

Всі матеріали, вироби і обладнання, що поставляються повинні бути промарковані і мати відповідні сертифікати, технічні паспорти та інші документи, що засвідчують їх якість. Копії цих сертифікатів та іншої документації повинні бути надані Енергосервісною компанією Замовнику.

При виконанні робіт Енергосервісна компанія зобов'язана керуватися технічними умовами та інструкціями заводів-виготовлювачів матеріалів, виробів, обладнання, технологічними картами і схемами операційного контролю якості.

У разі виконання будівельно-монтажних робіт, ЕСКО оформляє та передає Замовнику 1 примірник всієї виконавчої документації (*акти прихованих робіт, акти чи сертифікати випробувань, виконавчі креслення тощо*), що підлягає оформленню згідно проектної документації, Плану ЕЕЗ, державних будівельних норм.

5.6. Енергосервісна компанія зобов'язана письмово повідомляти Замовника про завершення кожного етапу плану ЕЕЗ, у тому числі про завершення реалізації плану ЕЕЗ в цілому.

Енергосервісна компанія в строк, не пізніше _____ календарних днів до дати здачі робіт (етапу робіт) направляє Замовникові письмове повідомлення про завершення робіт (етапу робіт) та призначення часу приймання з додатком документації, що підтверджує виконання робіт (етапу робіт), у тому числі документації, що підтверджує вартість робіт.

Акт виконаних робіт (етапів робіт) підписується Замовником в термін (*строк*), не пізніше _____ календарних днів з дати прийняття виконаних робіт, яка визначається в письмовому повідомленні Енергосервісній компанії, за умови, що роботи виконані належним чином.

Замовник проводить перевірку обсягів і вартості виконаних Енергосервісною компанією робіт, зафіксованих у поданих актах виконаних робіт. У разі виявлення невідповідностей у поданих актах виконаних робіт Замовник повертає їх Енергосервісній компанії для усунення виявлених невідповідностей.

При наявності недоліків у результатах виконаних робіт (етапу робіт) Сторони складають акт з переліком необхідних доопрацювань. Енергосервісна компанія зобов‘язана своїми силами і за свій рахунок усунути допущені у виконаних роботах недоліки протягом _____ днів, якщо інший термін (*строк*) у зв'язку з обсягом і характером недоліків, що підлягають усуненню не визначено Сторонами в акті, що фіксує недоліки. Акт виконаних робіт підписується після усунення Енергосервісною компанією всіх виявлених при прийманні недоліків.

Датою закінчення виконання робіт (етапу робіт) вважається дата підписання акта виконаних робіт Сторонами.

У разі, якщо Замовник ухиляється від підписання акту та/чи безпідставно відмовляється від підписання такого акту виконаних робіт, акт, направлений ЕСКО Замовнику після усунення недоліків, вважається дійсним з 5-го робочого дня з дня його отримання Замовником за умови, що акт є підписаним уповноваженою особою ЕСКО та у ЕСКО є належні докази вручення/відправлення акту виконаних робіт Замовникові.

(*У разі, якщо за умовами контракту не передбачається перехід права власності на всі ЕЕЗ на дату їх введення в експлуатацію, для уникнення подвійного тлумачення та інших помилок термін «акт виконаних робіт» може бути замінений іншим терміном. На практиці застосовувався термін «Акт про завершення робіт», «Акт про остаточне завершення робіт» з обов‘язковим роз‘ясненням, що такий акт не є актом приймання-передачі виконаних робіт*).

5.7. Роботи, що підлягають прийманню (освідченню про завершення), повинні прийматися Замовником.

Енергосервісна компанія приступає до виконання наступних робіт тільки після приймання (*освідчення відповідності Контракту, проекту, Плану ЕЕЗ тощо*) Замовником виконаних робіт та складання актів огляду цих робіт, конструкцій, мереж інженерно-технічного забезпечення.

Енергосервісна компанія в письмовому вигляді завчасно повідомляє Замовника про необхідність проведення проміжного приймання (*освідчення відповідності*) виконаних робіт, що підлягають освідченню про завершення (*прийманню*), відповідних конструкцій, але не пізніше, ніж за ____ робочих дні до початку проведення цього приймання.

Якщо представник Замовника не з'явиться до зазначеного терміну проведення проміжного приймання (*освідчення відповідності*) виконаних робіт, що підлягають освідченню про завершення (*прийманню*), відповідних конструкцій, то Енергосервісна компанія складає односторонній акт і вважає роботи прийнятими (*належним чином завершеними*), при цьому відповідальність за якість виконаних робіт з Енергосервісної компанії не знімається. Розкриття робіт та пред_явлення їх до освідчення у цьому випадку на вимогу Замовника проводиться за рахунок Замовника.

У разі якщо представником Замовника внесені в журнал виконання робіт зауваження щодо виконаних робіт, що підлягають освідченню про завершення (*прийманню*), то вони не повинні прийматися Енергосервісною компанією від підрядників без письмового дозволу Замовника, за винятком випадків неявки представника Замовника для приймання та/або у випадку, якщо в установленому законом порядку ЕСКО доведе безпідставність зауважень Замовника.

Якщо освідчення завершення (приймання) робіт виконано без підтвердження/участі Замовника з вини ЕСКО (представник Замовника не був інформований про це або поінформований із запізненням), то Енергосервісна компанія за свій рахунок зобов'язується відкрити будь-яку частину прихованих робіт, які не пройшли приймання представником Замовника, відповідно до його вказівки, а потім - відновити її.

Готовність відповідних конструкцій, що приймаються, прихованих робіт і систем підтверджується підписанням Замовником та Енергосервісною компанією актів огляду конструкцій і прихованих робіт, а де це необхідно та визначено державними нормами та проектом – сертифікатами/актами випробування.

5.8. Енергосервісна компанія зобов'язана надати Замовникові інструкції з роботи і експлуатації та рекомендовані каталоги запасних частин для обслуговування результатів робіт і модифікованого обладнання.

Протягом _____ робочих днів після завершення установки, підтвердженої актом приймання виконаних робіт, Енергосервісна компанія зобов'язана навчити персонал Замовника вимогам до експлуатації, збереження, відновлення обладнання і системи в разі аварій. Проведення навчання оформляється окремим актом.

5.9. Енергосервісна компанія зобов'язується виконати роботи, передбачені планом ЕЕЗ, з гарантованим відповідністю виконаних робіт вимогам по

якості протягом _____ років. Якість виконаних робіт визначається відповідністю виконаних робіт до плану ЕЕЗ, технічних умов, державних стандартів, проектної документації.

Гарантійний строк починає обчислюватися з дати підписання Сторонами акта про приймання виконаних робіт (*вказати інший документ, якщо застосовується*).

Якщо протягом зазначеного гарантійного строку будуть виявлені недоліки результату робіт, то Енергосервісна компанія зобов'язана їх усунути за свій рахунок протягом _____ робочих днів, якщо інший термін у зв'язку з обсягом і характером недоліків, що підлягають усуненню не визначено Сторонами в акті, що фіксує недоліки. Гарантійний строк у цьому випадку продовжується відповідно на період, протягом якого Енергосервісною компанією проводилися роботи з усунення недоліків.

Для участі у складанні акта, що фіксує недоліки, узгодженні порядку та строків їх усунення Енергосервісна компанія зобов'язана не пізніше ____ робочих днів з дня отримання письмового повідомлення Замовника про виявлення недоліків направити свого представника.

При відмові Енергосервісної компанії від складання або підписання акта виявлених недоліків для їх підтвердження Замовник призначає експертизу, яка складає акт, що визначає наявність і характер недоліків. Результат такої експертизи є для Сторін обов'язковим, за винятком випадку розгляду спору в судовому порядку. При встановленні вини Енергосервісної компанії, витрати, пов'язані з експертизою, понесені Замовником, відшкодовуються ЕСКО на першу письмову вимогу Замовника, що надсилається разом з доказами сплати вартості експертизи та негативним та відповідним висновком експерта. Проведення експертизи не перешкоджає жодній з Сторін звернутися за вирішенням спору до компетентного суду.

5.10. У період експлуатації Об‗єктів впровадження, після реалізації плану ЕЕЗ, протягом строку дії цього Контракту, Енергосервісна компанія здійснює нагляд за технологічними процесами на Об‗єктах впровадження та експлуатацією нового обладнання, контроль за використанням енергетичних ресурсів для визначення економії енергетичних ресурсів, контроль всіх взаємин Замовника з енергопостачальними організаціями, постачальниками комунальних, житлово-комунальних та інших послуг *(визначається в кожному конкретному випадку в залежності від розподілу обов‘язків між персоналом Замовника та ЕСКО).*

5.11. Виключення з гарантій та відсутність додаткових гарантій.

Сторони погоджуються, що будь-які гарантії ЕСКО не розповсюджуються на роботи, регулювання, зміни та заміни, які можуть знадобитися в результаті (а) нормального зносу в процесі експлуатації ЕЕЗ; (б) в результаті невиконання Замовником чи його персоналом, або експлуатуючою організацією правил експлуатації і обслуговування у відповідності до Документації по ЕЕЗ, наданої ЕСКО, і загальноприйнятими промисловими процедурами використання та обслуговування; (в) в результаті помилок, допущених Замовником підчас виконання робіт та послуг, виключених з обсягів робіт ЕСКО;

Замовник висловлює свою повну згоду з наступним:

(а) ЕСКО не є виробником, офіційним дилером, дистриб_ютором чи агентом відносно ЕЕЗ;

(б) Жоден продавець або постачальник ЕЕЗ, або представник будь-якого з постачальників або продавців, як і жоден з виробників обладнання не є агентом, представником або іншою контролюючою або підзвітною ЕСКО особою і не має прав і/або повноважень відмовлятися від або вносити зміни в будь-яке положення або умову цього Контракту.

(в) Жодна гарантія досягнення енергозбереження, що передбачена цим Контрактом не розповсюджується на випадки, якщо недосягнення економії енергії сталося з вини Замовника та в наслідок форс-мажорних обставин.

СТАТТЯ 6. ПРАВА ВЛАСНОСТІ НА РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОНАНИХ РОБІТ

6.1. Все обладнання, віддільні поліпшення, встановлені Енергосервісною компанією, є і залишається власністю Енергосервісної компанії протягом строку (*терміну*) дії Контракту. Невід'ємні поліпшення з моменту їх створення на об'єктах Замовника належать Замовникові і є …… власністю (*вказати, виходячи з правового статусу Замовника та права власності на Об‘єкт впровадження*), за винятком випадків, якщо Сторони не погодяться на інше (*в залежності від обраної моделі, джерел та способів фінансування дане положення підлягає коригуванню*).

6.2. Після закінчення строку (*терміну*) дії Контракту, усі права власності, прибуток від всіх удосконалень і обладнання (результатів ЕЕЗ), створених

(споруджених) або встановлених на Об‗єктах впровадження, переходить у ……. власність на підставі …….. (*вказати підставу і спосіб передачі у власність результатів реалізації ЕЕЗ*). Енергосервісна компанія зобов'язана передати Замовникові результати ЕЕЗ, зазначені удосконалення та обладнання у справному стані з урахуванням нормального зносу.

6.3. У разі дострокового припинення цього Контракту, Замовник зобов‗язаний викупити результати реалізації ЕЕЗ (за винятком тих, що набуті у власність Замовником протягом строку дії цього Контракту) у ЕСКО в частині, не оплаченій на дату дострокового припинення Контракту. У разі припинення Контракту не з вини ЕСКО, Замовник відшкодовує збитки понесені ЕСКО в зв‗язку з припиненням цього Контракту, включаючи упущену вигоду.

(*В залежності від моделі правовідносин, обраної між Замовником та ЕСКО, на додаток до цього Контракту можуть укладатися інші господарські договори, що регулюють передачу прав на результати реалізації ЕЕЗ. Наприклад, лізингу, товарного кредиту та інші.*).

СТАТТЯ 7. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

7.1. За невиконання або неналежне виконання цього Контракту Сторони несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства України та умов цього Контракту.

7.2. У разі прострочення виконання Замовником зобов‘язань щодо надання доступу до Об‗єктів впровадження, погодження та/чи підписання документів, визначених цим Контрактом, надання дозвільної документації для виконання робіт з реалізації ЕЕЗ, виконання Плану ЕЕЗ, Замовник сплачує на користь Енергосервісної компанії штрафну санкцію (неустойку). Розмір такої штрафної санкції становить …….. за кожний день прострочення виконання зобов‗язання.

У разі прострочення виконання Замовником зобов‘язань щодо здійснення виплат на користь ЕСКО за цим Контрактом, Замовник сплачує на користь Енергосервісної компанії штрафну санкцію (пеню) у розмірі …..% від суми простроченого платежу за кожний день прострочення, але не більше подвійної облікової ставки НБУ, що діє за період нарахування пені.

Штрафні санкції нараховуються за кожен день прострочення виконання зобов'язання, починаючи з дня, наступного після дня закінчення встановленого цим Контрактом терміну або строку виконання зобов'язання.

7.3. Замовник звільняється від сплати тих чи інших штрафних санкцій, якщо доведе, що прострочення виконання простроченого сталося внаслідок непереборної сили (форс-мажор) або з вини Енергосервісної компанії.

7.4. Енергосервісна компанія несе відповідальність перед Замовником за допущені відступи від вимог, передбачених цим Контрактом та додатками та/чи додатковими угодами до нього, а також за допущені порушення ДБН, ДСТУ, проектної документації, розробленої на виконання цього Контракту.

7.5. Енергосервісна компанія несе відповідальність за якість виконаних робіт протягом гарантійного строку, встановленого цим Контрактом, а також за якість окремих виробів та обладнання – в межах гарантійних строків, встановлених виробниками та/чи постачальниками таких виробів/обладнання.

7.6. Енергосервісна компанія несе ризик понесення збитків, пов'язаних з недосягненням економії, визначеної цим Контрактом, а також ризик перевищення витрат на забезпечення нормального функціонування результатів ЕЕЗ, якщо такі витрати не були відшкодовані за рахунок досягненої економії енергоресурсів (енергії).

(В контрактах з гарантованим рівнем енергозбереження може передбачатися обов'язок ЕСКО щодо надання матеріального забезпечення зобов'язань щодо досягнення економії, тобто банківські гарантії, застава, іпотека, порука тощо).

7.7. У разі прострочення виконання Енергосервісною компанією зобов'язань, передбачених цим Контрактом, у тому числі порушення терміну (строку) виконання робіт, термінів усунення виявлених недоліків у порядку, передбаченому цим Контрактом, Замовник має право вимагати сплату штрафу в розмірі _____ грн. за кожен факт порушення. *(У разі встановлення строків, як альтернатива може встановлюватись неустойка в твердому грошовому вираженні в день чи в відсотках до вартості прострочених робіт, вартості конкретного ЕЕЗ тощо).*

7.8. Сплата штрафних санкцій/неустойки чи застосування іншої форми відповідальності не звільняє Сторони від виконання зобов'язань за цим Контрактом.

7.9. Сторони звільняються від відповідальності за часткове або повне невиконання зобов'язань за цим Контрактом у разі настання форс-мажорних обставин, тобто дії зовнішніх об'єктивних факторів і інших обставин непереборної сили, що перешкоджають належному виконанню зобов'язань за цим Контрактом, що виникли після укладення цього Контракту і безпосередньо вплинули на виконання Сторонами своїх зобов'язань, які Сторони були не в змозі передбачити і яким запобігти.

Для цілей цього Контракту, Сторони встановили наступний перелік форс-мажорних обставин:

(а) війна або будь-які інші військові дії, вторгнення, мобілізація, ембарго;

(б) атомні вибухи, радіоактивне забруднення;

(в) повстання, революція, масові акції громадської непокори, терористичні акти або громадянська війна;

(г) хвилювання, масові заворушення та інші подібні обставини, що загрожують громадському порядку, за виключенням обставин, що стосуються виключно працівників будь-якої зі Сторін цього Контракту;

(д) рішення центральних органів державної влади, прийняті не через провину та/або за ініціативою однієї з Сторін, в наслідок яких стало неможливим виконання цього Контракту (не відносять до форс-мажорних обставин рішення, що перешкоджають здійснення розрахунків за цим Контрактом);

(е) стихійні лиха, що спричиняють повну зупинку поставок обладнання та матеріалів, виконання робіт, несуть загрозу життю та здоров'ю працівників однієї з Сторін.

(є) Сторони за взаємною згодою, вираженою в письмовій угоді, можуть визнати інші обставини, події та/чи явища, як форс-мажорні обставини.

7.10. Сторона, для якої належне виконання зобов'язань виявилося неможливим внаслідок виникнення обставин непереборної сили, зобов'язана протягом _____ календарних днів з дати виникнення таких обставин повідомити у письмовій формі іншу Сторону про їх виникнення, вид та можливу тривалість їх дії. Факт виникнення та дії форс-мажорних обставин засвідчується письмовим документом, виданим Торгово-Промисловою Палатою України або іншим органом, установою чи організацію, до

компетенції яких віднесено право підтвердження фактів виникнення та дії форс-мажорних обставин.

7.11. Якщо обставини, зазначені в п.7.9 цього Контракту, будуть тривати більше ніж_____ календарних днів з дати відповідного повідомлення, Сторона, що зазнала впливу форс-мажорних обставин, вправі вимагати припинення цього Контракту.

7.12. Всі збитки третім особам відшкодовуються за рахунок винної Сторони, незалежно від наявності чи відсутності страхових полісів, що покривають відповідні збитки.

7.13. Якщо під час виконання робіт з реалізації ЕЕЗ стане очевидним, що такі роботи не будуть виконанні належним чином, тобто згідно умов цього Контракту, чи інших договорів, укладених Сторонами, Замовник має право призначити Енергосервісній компанії розумний строк або термін для усунення недоліків і приведення всіх робіт в належний стан. У разі невиконання Енергосервісною компанією у призначений строк або термін, обґрунтованої письмової вимоги Замовника, Замовник має право в односторонньому порядку відмовитись від цього Контракту шляхом письмового повідомлення, що міститиме обґрунтування відмови, що належним чином направляється ЕСКО. Наслідком такої відмови є припинення цього Контракту з дати вручення відповідної письмової відмови Замовника ЕСКО.

7.14. Гарантії Замовника:

…… (*визначити порядок та види гарантій виплат за цим Контрактом, що надаються Замовником на користь ЕСКО*).

СТАТТЯ 8. СТРАХУВАННЯ

8.1. **Страхування ЕСКО.** ЕСКО забезпечує та підтримує наступні види страхування:

- Страхування відповідальності перед третіми особами, включаючи завдання шкоди майну третіх осіб: ……. (*вказати розмір*);
- Страхування життя та здоров_я персоналу (наприклад, *страхування персоналу на період виконання будівельно-монтажних робіт та страхування*);
- Страхування ризиків втрати та пошкодження обладнання та інших результатів реалізації ЕЕЗ, що є у власності ЕСКО: …… (*вказати суму, або спосіб визначення*);

- Страхування фінансових ризиків:…… (*вказати, які ризики та ліміти страхового покриття*).

8.2. **Страхування Замовника.** Замовник забезпечує та підтримує наступні види страхування:

- ……;
- …….

СТАТТЯ 9. ПОРЯДОК ВИРІШЕННЯ СПОРІВ, ПРЕТЕНЗІЇ СТОРІН

9.1. Усі спори й розбіжності, які можуть виникнути з даного Контракту, будуть вирішуватися Сторонами шляхом переговорів з дотриманням претензійного порядку, визначеного чинним законодавством України.

9.2 Якщо відповідний спір неможливо вирішити шляхом переговорів, згідно п. 9.1., Контракту протягом 30 днів з дня отримання Однією Стороною претензії іншої Сторони, спір вирішується в судовому порядку за встановленою підвідомчістю та підсудністю такого спору відповідно до чинного в Україні законодавства.

СТАТТЯ 10. СТРОК (ТЕРМІН) ДІЇ. УМОВИ ПРИПИНЕННЯ КОНТРАКТУ

10.1. Цей Контракт набуває чинності з моменту його укладення і діє до «____»_____ 20___р. (*у разі неможливості визначення конкретного терміну, необхідно визначити строк дії*).

10.2. Припинення даного Контракту допускається за згодою Сторін, за рішенням суду, в силу односторонньої відмови однієї з Сторін в порядку та на підставах, визначених цим Контрактом та/чи нормами чинного законодавства України.

Сторони досягли згоди про припинення цього Контракту внаслідок односторонньої відмови однієї з Сторін у випадках, визначених пунктом 10.3 цього Контракту.

10.3. Сторона має право в односторонньому порядку відмовитися від виконання зобов'язань за цим Контрактом та вимагати від іншої Сторони відшкодування збитків у випадках:

- систематичного (більше _____ разів) порушення строків або термінів виконання зобов'язань, внаслідок чого є неможливим, чи економічно необґрунтованим виконання цього Контракту;

- в інших випадках, передбачених цим Контрактом;

- в інших випадках, передбачених чинним законодавством України.

10.4. Сторона, що вирішила відмовитися від цього Контракту з підстав, зазначених у пункті 10.3 цього Контракту, направляє письмове повідомлення іншій Стороні принаймні за _____ робочих днів до дати припинення, якщо інше, прямо не передбачено положеннями цього Контракту.

10.5. *Сторони можуть узгодити положення про дострокове припинення Контракту в наслідок, якщо буде визначено максимальну суму доходу, що підлягає виплаті на користь ЕСКО, а також якщо така сума доходу буде сплачена на користь ЕСКО до узгодженого терміну/строку дії Контракту.*

СТАТТЯ 11. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

11.1. У всьому, що не передбачено цим Контрактом, Сторони керуються чинним законодавством України.

11.2. Листи, повідомлення, що одна Сторона направляє іншій Стороні згідно з цим Контрактом, направляються в письмовій формі поштою або факсимільним зв'язком з подальшим наданням оригіналу.

11.3. Сторони зазначають наступні адреси та інші реквізити для листування:

11.3.1. Замовник: *(вказати)*.

11.3.2. ЕСКО: *(вказати)*.

11.4. Сторони несуть повну відповідальність за правильність вказаних ними у цьому Контракті реквізитів та зобов'язуються своєчасно у письмовій формі повідомляти іншу Сторону про їх зміну, а у разі неповідомлення несуть ризик настання пов'язаних із ним несприятливих наслідків.

11.5. Відступлення права вимоги та (або) переведення боргу за цим Контрактом Енергосервісною компанією до третіх осіб допускається виключно за умови попереднього письмового погодження цього із Замовником.

11.6. Цей Контракт регулюється і тлумачиться відповідно до чинного законодавства України. У випадку, якщо будь-яке положення цього

Контракту визнано незаконним чи недійсним відповідно до чинного законодавства або майбутнього законодавства, така обставина не впливає на дійсність інших положень цього Контракту; цей Контракт тлумачиться і застосовується так, якби таке незаконне або недійсне положення, ніколи не було частиною цього Контракту; при цьому інші положення цього Контракту зберігають повну юридичну силу. Сторони погоджуються, що, якщо будь-яке з положень цього Контракту виявиться недійсним або незаконним, вони негайно проведуть переговори з метою зміни такого положення, таким чином, щоб після такої зміни воно стало чинним, законним і максимально наближеним до первісних намірів Сторін щодо питань, які воно містить.

11.7. Сторони узгодили наступний перелік договірних документів, що в сукупності складають цілісний Контракт:

(а) Цей Контракт;

(б) Додатки до Контракту:

- Звіт про розробку ЕЕЗ (проекту) (*або специфікації та креслення, або частина проектної документації, тощо – необхідне визначити;*)

- Методика проведення моніторингу та визначення отриманої економії;

- Примірний графік виконання робіт;

- Розрахунок вартості ЕЕЗ та Ціни Контракту;

- Примірний графік фінансування;

- Перелік робіт та послуг, що є виключенням із об'єму поставок/робіт ЕСКО та виконується Замовником та примірний графік їх виконання;

- …….. (*інше вказати*).

(в) Додаткові угоди (договори) до Контракту, з моменту набуття ними чинності;

(г) План ЕЕЗ;

(д) ……

Документи, зазначені в п.п. (а) - …. Цього пункту 11.7. складають невід'ємну частину Контракту.

11.8. Всі виправлення за текстом цього Контракту мають силу та можуть братися до уваги виключно за умови, що вони у кожному окремому випадку

датовані, засвідчені підписами Сторін та скріплені їх печатками. Всі зміни та доповнення до цього Контракту оформляються письмовими додатковими угодами (договорами) до Контракту та набувають чинності з дати їх підписання та скріплення печатками Сторін.

11.9. Цей Контракт складений на _____ аркушах, в _____ (_____) примірниках, які мають однакову юридичну силу по одному для кожної із Сторін.

СТАТТЯ 12. АДРЕСИ І БАНКІВСЬКІ РЕКВІЗИТИ СТОРІН:

(Зразок)

ДОГОВІР ПРО РОЗРОБКУ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ЗАХОДІВ № ....

ПРЕАМБУЛА

Цей договір про розробку енергозберігаючих заходів № __ (надалі «Договір») укладено ..... 20 .. .... року в місті ....., Україна

між
_____, (надалі іменується „ЕСКО” або „Компанія”) в особі _____, що діє на підставі _____, з однієї сторони, та

_____, (надалі іменується "Замовник") в особі _____, що діє на підставі _____, з іншої сторони

які для цілей цього Договору спільно іменуються „Сторони”, а кожна окремо – „Сторона”

Приймаючи до уваги, що «ЕСКО» є підприємством, що займається наданням комплексних послуг в області енергетичного менеджменту, пов'язаних з плануванням, розробкою та реалізацією енергозберігаючих заходів (цей пункт можна адаптувати залежно від розширення сфери діяльності «ЕСКО»), а Замовник є зацікавленим в отриманні послуг «ЕСКО» в галузі енергозбереження, а також

«ЕСКО» провела попередній (короткий) енергетичний аудит (далі іменований «Аудит») використання енергії на об'єктах Замовника, розташованих ..... (Далі іменованих «Об‘єкт»), в якому зроблений висновок, що економія енергії на об'єктах може бути отримана при реалізації енергозберігаючих заходів,

обидві Сторони Договору бажають укласти цей Договір з метою проведення/розроблення _____ (аудиту інвестиційного класу, розробки бізнес-плану, техніко-економічного проекту, проектної документації – необхідно вказати) (далі іменованими «Проект»), який визначає можливість і доцільність подальшого виконання енергозберігаючого проекту (проектів) та укладення Сторонами договору про надання енергозберігаючих послуг (договору енергоефективного

підряду, інших договорів на виконання енергозберігаючих заходів) (далі «Договір про надання енергозберігаючих послуг»),

Цим Сторони, на підтвердження намірів взяти на себе юридичні зобов'язання, домовились про наступне:

Стаття 1
ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1 В об‘ємі, порядку та на умовах, визначених цим Договором, Замовник доручає та сплачує, а «ЕСКО» приймає на себе зобов‘язання по виконанню наступних робіт/послуг (далі – «Робіт»):

a) _____ (вказати перелік запланованих Робіт)

b) проводить детальний Аудит інвестиційного класу, що стосується поточного використання енергії на Об‘єкті Замовника з метою визначення та вибору засобів і послуг, які дозволять досягти економії енергії в рамках реалізації енергозберігаючого проекту (далі - «Проект») який буде включати визначені «ЕСКО» енергозберігаючі заходи;

c) розробляє _____ (бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування, проектно-кошторисну документацію або визначити інший кінцевий результат виконання Робіт з переліком необхідних розділів).

Стаття 2
СТРОКИ І ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ ПРОЕКТНИХ РОБІТ

2.1 Датою початку Робіт є дата ….., Датою (терміном) завершення Робіт є ____-й календарний день з Дати Початку Робіт (надалі – «Дата Завершення Робіт»). Визначений тут проміжок часу є строком виконання Робіт узгодженим Сторонами та обов‘язковим для «ЕСКО» (надалі – «Строк Виконання Робіт»).

2.2 ВИКОНАННЯ РОБІТ

Замовник зобов'язується сприяти і співпрацювати з «ЕСКО» і надати всю необхідну фінансову, юридичну і технічну інформацію, включаючи фінансові звіти, статутні документи, рахунки за спожиту енергію, обладнання, специфікації, будівельні креслення, попередні дослідження, завдання на проектування, а також інші вихідні дані (вказати перелік

необхідних документів), необхідні для виконання Робіт згідно з п.1.1 цього Договору.

Завдання на проектування може бути підготовлене «ЄСКО» за дорученням Замовника.

2.3 ВИКОНАННЯ АУДИТУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛАСУ (в разі проведення)

З метою належного та своєчасного виконання Аудиту інвестиційного класу Замовник надає «ЕСКО» точні та повні дані, що стосуються використання енергії та експлуатаційних витрат на Об‘єкті. Нижченаведена інформація є необхідною для енергетичного та експлуатаційного обстеження Об‘єкта, включаючи дані за останні _____ роки до дати вступу в силу цього Договору:

- Рахунки за спожиту енергію, виставлені постачальниками;
- Інші дані по споживанню енергії;
- Опис енергоспоживаючого та енергозберігаючого обладнання, що використовується на Об‘єкті;
- Опис останніх змін в структурі приміщень, енергоспоживаючих системах, включаючи опалення, охолодження та освітлення;
- Інформації про розташування і використання;
- Опис енергоменеджменту та інших відповідних технологій з експлуатації, обслуговування та ремонтних робіт, які проводяться на Об‘єкті;
- Сумарні дані по витратах на техобслуговування, ремонт і заміну, здійснювані сторонніми організаціями на Об‘єкті;
- Копії чинних орендних угод (якщо такі є);
- Раніше проведені висновки енергоаудиту або перевірки на Об‘єкті (якщо такі проводилися).

(перелік доповнюється)

Стаття 3
ДОСТУП НА ОБ’ЄКТ

3.1 Замовник надає ЕСКО, включаючи його персонал, консультантів і субпідрядників, доступ на Об‘єкт або будь-яку його частину протягом строку дії цього Договору.

3.2 «ЕСКО» зобов'язується виконувати Роботи таким чином, щоб звести до мінімуму будь-які незручності для Об‘єкта або діяльності Замовника. Не дивлячись на згадане в цьому пункті вище, «ЕСКО» не несе відповідальності

за будь-яку затримку або зрив у діяльності Замовника в результаті виконання умов цього Договору.

Стаття 4
КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

4.1 Будь-яка інформація щодо Об‘єкта або діяльності Замовника, яка надається або отримується «ЕСКО» під час або в результаті виконання положень цього Договору, не підлягає поширенню та є конфіденційною протягом ___ років після закінчення строку дії цього Договору і не повинна розголошуватися будь-яким третім особам, за винятком випадків, коли отримано попередній письмовий дозвіл Замовника.

4.2 Вищезазначене в цій статті положення про конфіденційність не поширюється на інформацію, яка:
4.2.1 попередньо стала відома «ЕСКО» або її структурним підрозділам, філіям або дочірнім підприємствам;
4.2.2 попередньо отримана у третіх сторін;
4.2.3 є загальнодоступною;
4.2.4 отримана «ЕСКО» або її структурними підрозділами, філіями або дочірніми підприємствами незалежно від виконання цього Договору.

Стаття 5
ДІЯ ДОГОВОРУ

5.1 Цей Договір набуває чинності на дату підписання обома Сторонами і діє до моменту _____, але в будь-якому випадку протягом _____ (Визначається в кожному конкретному випадку. Практика показує що середній час для підготовки 90 днів) днів від дати набрання чинності цим Договором.

5.2 «ЕСКО» має право в односторонньому порядку розірвати цей Договір до моменту надання Пропозиції шляхом письмового повідомлення Замовника не менш ніж за один тиждень і, в разі необхідності, повертає Замовнику будь-які матеріали, які раніше були надані «ЕСКО» Замовником. У разі такого дострокового припинення дії, Замовник не несе матеріальної та / або фінансової відповідальності перед «ЕСКО», якщо інше не обумовлено сторонами.

5.3 Додатково «ЕСКО» має право дострокового розірвання Договору, тобто до моменту подачі Пропозицій, у разі неможливості виконання Робіт з вини подій, які знаходяться за межами контролю «ЕСКО», тобто у разі настання форс-мажорних обставин або з причини невиконання Замовником прийнятих за цим договором зобов'язань.

Стаття 6
ПРОПОЗИЦІЯ

6.1 За результатами виконання Робіт та підготовки _____ (кінцевого документу, визначеного п.1.1), але не пізніше ніж на __й день від Дати Завершення Робіт, «ЕСКО» подає замовнику пропозицію (далі - «Пропозиція»), яка включає в себе наступне:

6.1.1 Рівень споживання енергії на Об‘єкті, встановлений шляхом перевірки минулих витрат на енергію, поточної діяльності, умов і схем споживання (далі іменоване «Базове споживання енергії»).

6.1.2 Оцінку ефективності існуючих систем енергоспоживання на Об‘єкті.

6.1.3 Загальний опис Проекту, який може бути реалізований на Об‘єкті з метою зниження споживання енергії, який включає в себе наступне:
а) список конкретних енергозберігаючих заходів (ЕЗЗ), які «ЕСКО» пропонує впровадити на Об‘єкті;
б) опис експлуатаційних та ремонтних технологій, які, на думку «ЕСКО», можуть знизити споживання енергії та експлуатаційні витрати Об‘єкта;
в)_____ .

6.1.4 Фінансовий аналіз загальної вартості реалізації Проекту, включаючи вартість Аудиту інвестиційного класу і Оцінку фінансового стану, обладнання, монтажу, фінансування, мінімальну прибутковість для «ЕСКО» по проекту, включаючи, але не обмежуючись _____, і будь-які пов'язані видатки (далі - «Вартість»), а також потенційну економію, якої очікується досягти в результаті реалізації Проекту.

6.1.5 Підхід до вимірювань та верифікації, який буде використовуватися для розрахунку передбачуваної економії енергії.

6.1.6 Оцінку забезпечення повернення коштів;

6.1.7 Календарний графік реалізації Проекту;

6.1.8 Пакет технічних специфікацій;

6.1.9 Оцінку впливу на навколишнє середовище (Необхідність проведення детальної розробки ОВНС визначається Сторонами)

6.1.10 Опис інших послуг, які «ЕСКО» може надати Замовнику після реалізації Проекту.

6.1.11 Інші дані (якщо є) - вирішується «ЕСКО».

Стаття 7
ДОГОВІР ПРО НАДАННЯ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ПОСЛУГ

7.1 Якщо, після завершення Робіт і надання Пропозиції, «ЕСКО» надасть у ній висновок, що економія енергії в результаті реалізації Проекту буде щонайменше достатньою для покриття Вартості за період ... ... / ... . / (вказати) років та поточні та прогнозовані потоки грошових коштів вважаються достатніми для здійснення Загальних щорічних зобов‘язань щодо погашення кредиту з тим, щоб «ЕСКО» могла повністю відшкодувати вартість проекту (використовується для класичної моделі ЕПК), то «ЕСКО» присвоює Пропозиції класифікацію «Схвалено», в іншому випадку, «ЕСКО» має право відмовитися від надання Пропозиції. (або інші фінансові критерії, яких необхідно дотриматись для продовження робіт по конкретному проекту - визначає група проекту «ЕСКО»).

7.2 У разі якщо «ЕСКО» висуває Пропозицію і надає класифікацію «Схвалено», Сторони цього Договору приймають на себе зобов'язання укласти протягом 30 днів з моменту розробки Пропозиції, Договір про надання енергозберігаючих послуг, який буде в основному відповідати проекту договору, що додається до даного Договору як Додаток (1) і буде складати його невід'ємну частину. (або вказати інші узгоджені Сторонами умови прийняття Пропозиції)

7.3 Якщо «ЕСКО» відхиляє і не схвалює можливість надання Пропозиція, цей Договір автоматично втрачає силу і жодна зі сторін не буде зобов'язаною укладати між собою будь-які інші договори.

Стаття 8
ЦІНА ДОГОВОРУ І ПОРЯДОК РОЗРАХУНКІВ

8.1 Ціна цього Договору визначається загальною вартістю виконання Робіт, включаючи оцінку фінансового стану і розробку пропозиції, проведення Аудиту інвестиційного класу, _____ включаючи підготовку ____ (кінцевого документу, визначеного п.1.1) і становить .... грн. (Далі - «Вартість»).

8.2 Аудит інвестиційного класу, Оцінка фінансового становища, _____ (або інші з переліку Робіт) проводяться безкоштовно для Замовника за рахунок «ЕСКО». (або вказати інші умови проведення розрахунків та джерело сплати Вартості Договору).

8.3 Якщо протягом __ Днів після подання Замовнику Пропозиції, якій «ЕСКО» присвоює класифікацію «Схвалено», Замовник відмовляється або, з інших причин не укладає Договір про надання енергозберігаючих послуг, який відповідає моделі, визначеній в Додатку (1) до цього Договору, Замовник зобов'язаний виплатити 110% від загальної вартості, встановленої в п. 8.1. (або вказати інші умови проведення розрахунку)

Стаття 9
ВІДШКОДУВАННЯ ЗБИТКІВ

9.1 Цим «ЕСКО» і Замовник дійшли згоди, що «ЕСКО» несе відповідальність і відшкодовує виключно такі збитки чи шкоду, які виникли внаслідок навмисного порушення зобов'язань, або ж халатності та / або необережності «ЕСКО», у тому числі його співробітників, консультантів і субпідрядників. Не дивлячись на вищезазначене, «ЕСКО» і його персонал не несуть відповідальність перед Замовником за непрямі збитки або шкоду, наприклад, втрату можливості використання або втрату передбачуваного прибутку, що виникають з цього Договору або послуг, що надаються, незалежно, чи відбулася ця втрата чи збиток з вини ЕСКО, через порушення умов Договору, або з якоїсь іншої причини.

9.2 Цим ЕСКО і Замовник домовилися що, у разі невиконання Замовником прийнятих за цим договором зобов'язань, Замовник виплачує ЕСКО всі витрати, а також виплачує компенсацію вартості Робіт за Договором відповідно до положень п. 8.3 (або вказати інші умови відшкодування збитків).

СТАТТЯ 10
ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ

10.1 Сторони цього Договору звільняються від будь-якої відповідальності за повне або часткове невиконання прийнятих на себе зобов'язань, якщо таке невиконання спричинено виникненням форс-мажорних обставин.

10.2 Форс-мажорні обставини означають будь-які події поза розумним контролем сторін, що негативно впливають на виконання умов цього Договору, настання яких неможливо було передбачити на момент укладення цього Договору за умови, що виникнення таких обставин не є провиною чи

наслідком неправомірних дій однієї зі Сторін. Форс-мажорні обставини включають в себе, але не обмежуються нижчепереліченими подіями:

а) засуха, повінь, землетрус, буря, пожежа, удар блискавки або інші природні явища і стихійні лиха;
б) війни, страйки, громадські заворушення, диверсії, терористичні акти;
в) рішення, накази або інші нормативні акти або правовстановлюючі дії відповідних державних органів, а також відсутність, призупинення, припинення, переривання, відмова у наданні або продовження будь-якого дозволу, ліцензії або іншої державної санкції, а також будь-які зміни в законодавстві, які прямо впливають на виконання умов цього Договору;
г) невиконання субпідрядником чи постачальником зобов'язань по наданню робочої сили, послуг, матеріалів чи обладнання відповідно до договірних зобов'язань, але тільки у випадку, якщо таке невиконання зобов'язань стало наслідком дії форс-мажорних обставин.
д) інші події непідвладні контролю Сторін.

10.3 Порядок повідомлення Сторін. Сторона, що зазнала впливу форс-мажорних обставин, і яка не має можливості виконувати свої зобов'язання прийняті за цим Договором, зобов'язується повідомити іншу Сторону про виникнення форс-мажорних обставин не пізніше 10 днів з моменту такого виникнення, при чому належне повідомлення повинно містити докладний опис форс-мажорних обставин і передбачувану дату припинення їх дій. Згадане повідомлення супроводжується актом, що підтверджує виникнення форс-мажорних обставин, який отримує Сторона, що зазнала впливу таких обставин, завіреним Торгово-промисловою палатою України, її регіональними відділеннями або іншими регіональними або місцевими органами влади, уповноваженими здійснювати такі дії.

10.4 У разі якщо дія форс-мажорних обставин триває більше 90 днів, кожна зі Сторін має право в односторонньому порядку призупинити або розірвати цей Договір в період дії цього Договору.

РОЗДІЛ 11
ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

11.1 Цей Договір складений в двох примірниках українською мовою, по одному для кожної із Сторін, при чому обидва тексти мають однакову юридичну силу.

11.2 ПРЕАМБУЛА до Договору та Додаток (1) становлять невід'ємну частину цього Договору

11.3 Будь-яке повідомлення, обов'язкове для надання за умовами Договору, буде розглядатися як вручене належним чином, тільки якщо буде надіслане стороною рекомендованим листом (іншим чином) за відповідною адресою, вказаною нижче.

11.4 Відносини Сторін, не врегульовані умовами Договору, регулюються чинним законодавством України.

11.5 Будь-який конфлікт, що виникає з, або за цим Договором вирішується в судовому порядку відповідно до вимог чинного законодавства України.

11.6 Пропозиція і будь-яка інша інформація, підготовлена «ЕСКО» згідно з цим Договором, призначена виключно для користування Замовником. Замовник не має права поширювати будь-яку інформацію, підготовлену «ЕСКО» для третіх сторін без попереднього і недвозначного письмової згоди «ЕСКО».

11.7 Цей Договір вважається укладеним і набирає чинності з моменту його підписання Сторонами та його скріплення печатками Сторін.

ПІДПИСАННЯ

Поставлені нижче підписи належать представникам Сторін, належним чином уповноваженим підписати цей Договір.

РЕКВІЗИТИ СТОРІН:

ЕСКО: **ЗАМОВНИК:**

ПІДПИСИ СТОРІН:

За ЕСКО: **За Замовника:**

_____ _____

ЗМІСТ ТИПОВОГО ЗВІТУ ПРО ПРОВЕДЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО АУДИТУ

1 РЕЗЮМЕ .....
2 ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО ОБ‘ЄКТ
2.1 Росташування, історія .....
2.2 Организаційна структура, керівництво, штат.....
2.3 Поточний стан об‘єкту .....
2.4 Споживання енергоресурсів та витрати на їх придбання .....
3 ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ .....
3.1 Загальні відомості. Стан обліку електроспоживання .....
3.2 Основні споживачі електричної енергії .....
3.3 Режими роботи обладнання.....
3.4 Електричний баланс .....
4 ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ.....
4.1 Загальні відомості. Стан обліку теплоспоживання.....
4.2 Генерація теплової енергії. Котлельне обладнання, його стан та характеристики .....
4.3 Передача теплової енергії. Стан мереж.....
4.4 Основні споживачі теплової енергії .....
4.5 Тепловий баланс .....
5 ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА КАНАЛІЗАЦІЯ СТОКІВ .....
5.1 Водопостачання .....
5.2 Каналізація стоків.....
6 ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧІ ЗАХОДИ.....
6.1 .....
6.2 .....
6.3 .....
6.4 .....
7 ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІ……

ПРИМІРНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЕСКО

Організаційна структура ЕСКО має відповідати основній меті створення компанії та розвиватись відповідно до темпів розвитку компанії. ЕСКО повинна вести роботу відразу за декількома проектами (від 3-4 до 10), які будуть перебувати на різних етапах реалізації для забезпечення ЕСКО достатніми ресурсами для існування бізнесу.

Людські ресурси – це один з небагатьох реальних «активів», яким володіє ЕСКО компанія. Тому для ЕСКО є вкрай важливим підібрати і зберегти команду спеціалістів, які спроможні ідентифікувати, розробити і впровадити проекти з енергозбереження на всіх стадіях реалізації проектів.

Кон‘юнктура та вимоги ринку не дозволяють виділити та охарактеризувати єдину оптимальну організаційну структуру ЕСКО, однак у відповідності до основних функцій, які покладаються на ЕСКО з класичним набором послуг, можна виділити основні задачі, а відтак, і основні організаційні елементи структури ЕСКО компанії. Примірна організаційна структура, згідно до набору основних функціональних задач, може розглядатись як сукупність основних підрозділів (відділів, управлінь) мал.1. Нижче наведені рекомендації слід розглядати лише як загальні поради для побудови організаційної структури ЕСКО.

Щоденне та стратегічне керівництво компанією (бізнесом) покладається на Директора, а операційне керівництво основними відділами – на Головного інженера – керівника проектів. Кращим варіантом буде розмежування функцій цих основних посад з метою організації оптимальної роботи.

Основне завдання керівника ЕСКО (директора) - забезпечити загальне керівництво та управління справами і майном організації, досягти запланованого рівня прибутковості, забезпечити формування та підтримку портфеля проектів, забезпечити доступ до джерел фінансування проектів з енергоефектиівності.

Позиція керівника ЕСКО вимагає не тільки глибоких професійних знань, але й навичок лідерства та значного досвіду управління бізнесом. Серед основних обов'язків директора можна виділити наступні:

- розробка і створення короткострокових і довгострокових стратегій, постановка цілей, затвердження маркетингових та фінансових планів;

- організація діяльності з метою забезпечення максимального прибутку;
- управління та контроль загальними процесами для забезпечення досягнення цілей і завдань;
- налагодження стійких відносин з партнерами, громадськими, державними та фінансовими установами;
- контроль фінансових схем з метою управління короткостроковими та довгостроковими грошовими потоками для забезпечення стабільного фінансування нових або триваючих проектів;
- забезпечення належної координації відносин між власниками ЕСКО та персоналом ЕСКО з метою організації своєчасного прийняття та/чи затвердження стратегічних рішень.

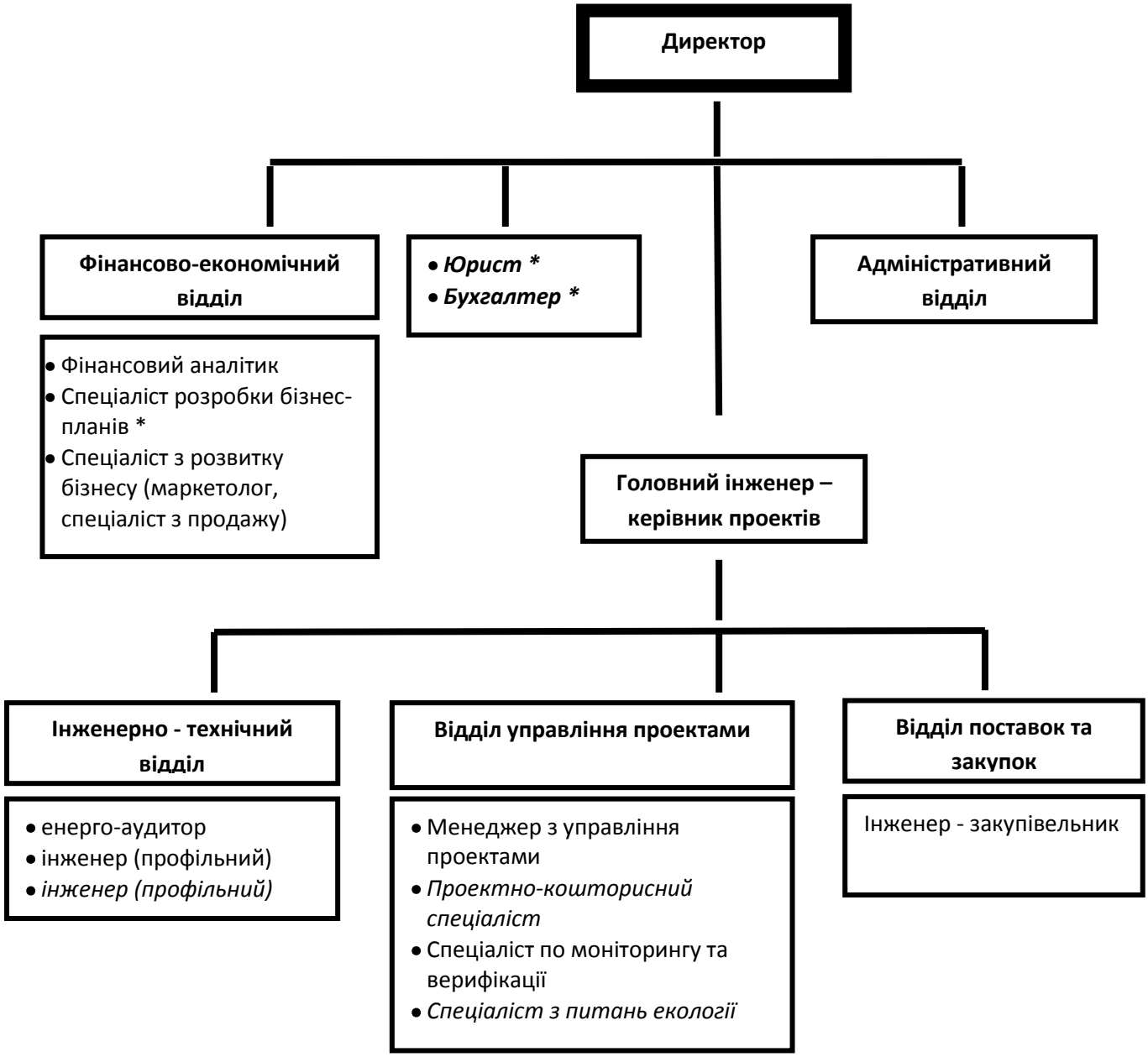
Головний інженер – керівник проектів повинен відповідати за безпосередні відносини з клієнтом, починаючи з першого контакту та вибору потенційної моделі впровадження проекту, в тому числі і фінансування проекту, та прийняття рішення стосовно можливості і доцільності подальшого співробітництва з клієнтом. На початку розвитку ЕСКО бізнесу, посада Головного інженера повинна включати усі ключові обов‘язки інженера та обов‘язки з управління проектами. В процесі розширення сфери діяльності компанії, Головний інженер – керівник проектів повинен зосередитись на координації розробки та реалізації високотехнологічних проектів та роботи з найбільшими клієнтами, призначати менеджера проекту для кожного проекту та затверджувати склад групи управління проектом. Одним із завдань Головного інженера – є вибір оптимальних рішень щодо проектів, обґрунтування рішень перед керівником ЕСКО, а, у разі необхідності, і перед власниками ЕСКО.

Компанія організаційно має бути поділена на відділи, а також повинна мати загальний Адміністративний відділ, наповнюваність якого напряму залежить від розміру ЕСКО компанії. Назви відділів наводяться примірні, відповідно до характеристики основних функцій:

- Фінансово-економічний;
- Інженерно-технічний;
- Відділ управління проектами;
- Відділ поставок та закупок;
- Юридичний відділ;
- Бухгалтерія;
- Адміністративний відділ;
- Інші.

Поділ та назви відділів є лише орієнтовними та, в першу чергу, є лише узагальненням практики. Назви та персональний склад відділів мають визначатися в кожному окремому випадку, виходячи з особливостей діяльності кожного конкретного ЕСКО.

Мал..1 **Примірна організаційна структура для малих ЕСКО**



На практиці юрист та бухгалтер у невеликій ЕСКО можуть бути позаштатними одиницями та залучатись на умовах outsorsing до тих пір, доки ЕСКО не відчує відповідного повноцінного навантаження за цими напрямками роботи. При одночасній роботі з 5-ти і більше середніми проектами рекомендується включення відповідних штатних одиниць в складі

ЕСКО. У разі збільшення обсягів портфеля проектів, можливе створення окремого юридичного відділу у складі ЕСКО. При цьому, у разі роботи в проектах з міжнародною складовою, проектах з високими ризиками, тощо, рекомендується поєднання праці штатних юристів та зовнішніх консультантів з відповідним досвідом роботи.

У разі створення (призначення), основне завдання Юридичного відділу (юрисконсульта) - здійснення юридичного аналізу потенційних клієнтів (визначення статусу замовника в якості контрагента, його компетенції, підвідомчості, організаційної структури і структури управління, фінансової та господарської стабільності), підготовка та супровід укладення договорів, а, у разі виникнення спорів, претензійно-позовна робота.

Основне завдання спеціалістів Фінансово-економічного відділу (фінансового аналітика) – здійснення аналізу потенційних клієнтів та фінансових перспектив впровадження енергопроектів, розробка, створення і вдосконалення фінансових схем для ЕСКО, участь у переговорах з фінансовими установами, участь у переговорах з клієнтами, розробка та впровадження фінансових моделей проектів, підтримка фінансової моделі ЕСКО, вчасне реагування на покращення або погіршення фінансового стану ЕСКО, тощо.

Конкретні обов'язки включають:

- проведення кваліфікації клієнтів або проектних можливостей, організація відповідних баз даних;
- участь у проведенні перших контактів з клієнтами та встановлення відносин з клієнтами;
- з'ясування та дослідження проблем клієнтів, обробка запитів;
- участь у розробці та виконанні перспективного плану розвитку бізнесу і продаж;
- оцінка/аналіз фінансових та управлінських даних та розробка рекомендацій у відповідності до стратегічних цілей замовника;
- пошук вигідних фінансових можливостей, грантів, для фінансування проектів з енергоефективності та співпраці з організаціями-спонсорами;
- підтримка відносин з клієнтами протягом всього процесу реалізації проектів (продажу) для забезпечення виконання договірних відносин з клієнтом;
- оцінка фінансових ризиків проектів;
- участь у переговорах з потенційними замовниками/постачальниками;

- розробка фінансово-комерційної частини договірних відносин з замовниками;
- виконання інших ф-цій.

Окремо, важливим завданням в рамках відділу, є розробка конкурентоспроможних бізнес-планів, які б відповідали вимогам кредиторів, що потребує особливих знань та вмінь. У невеликій ЕСКО спеціаліст з розробки бізнес-планів може бути залучений (outsorsing) за умови, що постійний персонал має базові навички щодо бізнес-планування.

Спеціаліст з розвитку бізнесу (маркетолог, спеціаліста з продажу) може бути як одиницею у відділі, або, в залежності від темпів та стратегії розвитку компанії, окремим відділом, створеним для систематичного вивчення потреб ринку та можливостей проведення інформаційної кампанії по залученню нових клієнтів, управління продажами. Начальник відділу маркетингу і продаж повинен забезпечувати розробку і реалізацію маркетингових стратегій та планів продаж для досягнення загальних цілей компанії.
Спеціаліст з розвитку бізнесу (фахівець з маркетингу):

- розробляє і реалізує маркетингової плани, стандарти і процедури
- робить усні доповіді і готує/представляє письмові пропозиції щодо створення попиту на послуги організації.
- підготовка звітів для забезпечення прогресу в досягненні цілей і перегляд планів відповідно до показників фактичних і прогнозованих продажів
- підготовка маркетингових матеріалів для ініціації проекту, тематичні дослідження та інші матеріали
- проведення інформаційних семінарів з потенційних клієнтів, співпрацювати з іншими ініціативами по енергоефективності
- участь у виставках.
- виявлення нових можливостей продажів.
- проводити рекламні заходи та заходи побудови іміджу компанії
- обмін даними та фахова підтримка членів групи управління проектами для задоволення потреб клієнтів та ефективного впровадження проектів.

Інженерно-технічний відділ повинен включати сертифікованого енерго-аудитора та кілька інженерів, в залежності від основного профілю впроваджуваних ЕСКО робіт та послуг. Основне завдання відділу - розробка інженерних рішень, найбільш оптимальних для клієнта та їх впровадження (нагляд) в рамках існуючих проектів.

Якщо кваліфікація інженера та однотипність впроваджуваних заходів дозволяє, на перших етапах інженер може виступати в ролі менеджера з впровадження проектів (контроль фінансових, людських ресурсів, мінімізація ризиків і т.д.)

Головний обов‘язок інженера полягає в розумінні фінансових цілей та загального плану ЕСКО та розробленні технічних рішень, які відповідають фінансовим цілям. Невід'ємною частиною обов'язків є участь в управлінні проектами в рамках ЕПК (у складі групи впровадження), а саме контроль та мінімізація технічних ризиків впровадження проекту.
Конкретні обов'язки на цю посаду включають:

- розробка заходів з енергозбереження
- визначення базових показників, оцінка рівня споживання енергії та економії.
- розрахунок рівня заощаджень
- виявлення нових інженерно-технічних можливостей впровадження енергозберігаючих заходів в рамках роботи з клієнтом.
- робота в якості технічного експерта при здійсненні продаж.
- забезпечення технічного керівництва командою розробників пропозиції.
- проведення попередньої експертизи проектів і виявлення потенційних можливостей енергозбереження.

Виконуючи функції енерго-аудитора (у разі відсутності окремої посади): проведення енерго аудиту (WTA), виконання аудиту інвестиційного класу (IGA).

Наповнюваність відділу управління проектами також залежить від кількості запланованих до впровадження проектів. З раціонального розрахунку можливості ефективного впровадження проекту, один менеджер з управління проектами може одночасно керувати впровадженням не більше трьох проектів.
Менеджер з управління проектами є основною контактною особою для клієнтів, та несе відповідальність за встановлення і підтримку відносин з майбутніми та існуючими клієнтами.
Основними обов‘язками є:

- безпосереднє управління проектами на всіх його стадіях (може очолювати групу впровадження проекту): ініціація проекту, його розробка, підписання ЕПК та реалізація проекту, моніторинг та проведення взаєморозрахунків

- координує планування, проектування, закупівлі та поставки, договірні відносини з підрядними організаціями та постачальниками, будівництво, отримання ліцензій
- здійснює оцінку вартості реалізації проекту, комплексу можливих ризиків та заходів їх мінімізації, розрахунок фінансових показників проекту,
- відповідає за складання звітів та корегування планів, обмін даними та координацію роботи інших спеціалістів в рамках проекту, розробляє бюджет
- несе відповідальність за своєчасне завершення проекту (введення в експлуатацію) відповідно до затверджених графіків і бюджету.

Бажано, щоб роботи з моніторингу та верифікації виконував окремо виділений для цих цілей спеціаліст з технічною освітою та відповідними знаннями (технічний асистент). Середня ЕСКО повинна мати у штаті окремо спеціаліста з питань екології, для компетентної роботи в рамках усіх проектів з питань дотримання норм та вимог екологічного законодавства, проведення оцінки впливу на навколишнє середовище.

Відділ поставок та закупок, або окремий спеціаліст Інженер – закупівельник важливий для забезпечення підготовки технічних специфікацій, організації тендерів і поставок обладнання, безперебійності процесу та організації виконання договірних відносин по цьому напрямку.

Керівник проекту і проектна група

Для ефективної роботи доцільно призначати окремого керівника проекту для кожного з проектів, за реалізацію якого керівник несе персональну відповідальність. Керівник проекту (головний інженер, інженер або менеджер впровадження проектів) веде свій проект від стадії ініціації до реалізації (передачі клієнту) або до проведення остаточних розрахунків (тобто до закінчення етапу моніторингу).

До обов'язків Керівника проекту належать:

- Поточні комунікація та координація дій з клієнтом і підрядниками;
- Координація роботи Групи управління проектом (далі - ГУП);
- Своєчасна підготовка і укладення договорів, ведення поточного листування за проектом;
- Ведення Звіту про хід проекту;
- Загальне управління проектом;
- Контроль і організація роботи на етапі моніторингу.

Для забезпечення безперервної та економічно обґрунтованої роботи ГУП організовується в залежності від масштабу проекту - невелика ГУП може включати до 3-4 осіб.

Таким чином, розглядаючи варіант мінімальної кількості працівників ЕСКО компанії, кількість працюючих повинна бути не менше 5-7 співробітників.

Обсяг основних вимог, прав та обов‘язків кожного працівника має бути чітко зафіксованим у посадовій інструкції (для прикладу додаються інструкції за основними технічними посадам).

УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

ДОДАТКИ 2-4

ДО ФІНАЛЬНОГО ЗВІТУ

ПРО ВИКОНАННЯ ПОСЛУГ

ВІДПОВІДНО ДО ДОГОВОРУ 4008-FP-PPP від 20.03.2012 р.

Київ - 2012

ДОДАТОК 2

ПРОГРАМИ ПРОВЕДЕНИХ СЕМІНАРІВ

Перший навчальний семінар «Розбудова інституційної спроможності компаній типу ЕСКО: планування діяльності з реалізації інвестиційних проектів у сфері енергозбереження» (27 квітня 2012 р.)

Адреса:м. Київ, Богдана Хмельницького 24, к. 201 (другий поверх)

8.30 - 9.00	Реєстрація
9.00 - 9.10	Привітання від керівництва Проекту АМР США «Реформа міського тепло забезпечення в Україні» *А. Міцкан,* *Заступник Керівника Проекту*
9.10 – 10.10	Мета та завдання Проекту. Обмін думками щодо організації взаємодії між Центром та компаніями ЕСКО в рамках реалізації Проекту *І. Запатріна,* *д.е.н., проф.*
10.10 – 11.40	Потенціал використання механізмів ЕСКО; досвід реалізації енергозберігаючих проектів *Sa Gouda,* *Creara International, President*
11.40 – 12.00	Кофе-брейк
12.00- 13.00	Маркетингові дослідження: мета, напрями і завдання, вплив на розвиток бізнесу *Т. Цихан,* *к.т.н.*
13.00 - 14.00	Основні питання підготовки бізнес-плану інвестиційного проекту: мета і цілі, типова структура бізнес-плану, основні вимоги та проблеми, що виникають на практиці у процесі складання бізнес-плану. *Т. Лебеда,* *к.е.н.*
14.00-15.00	Обід
15.00-16.15	Правовий аудит, як інструмент мінімізації ризиків. *О. Буртовий*
16.15-17.30	Основи проектного менеджменту *П. Розен*

Другий навчальний семінар
«Розбудова інституційної спроможності компаній типу ЕСКО: планування діяльності з реалізації інвестиційних проектів у сфері енергозбереження»

5 червня 2012 р.
м. Київ, Богдана Хмельницького 24, к. 201 (другий поверх)

9.00 - 9.30	Реєстрація (кофе-брейк)
9.30 – 10.30	Аналіз співпраці Центру з компаніями ЕСКО в рамках реалізації Проекту. Оцінка активності компаній у реалізації завдань Проекту та якості підготовлених ними документів. Проблемні питання, які потребують поглибленого вивчення. *І. Запатріна,* *д.е.н., проф.*
10.30 – 12.30	Ризики реалізації проектів з використанням механізмів ЕСКО: аналіз зарубіжного досвіду та рекомендації для України *Sam Gouda,* *Creara International, President*
12.30 – 13.00	Вимоги до підготовки проектів, що фінансуються в рамках програм НЕФКО *Ю. Шевчук,* *НЕФКО*
13.00 – 14.00	Обід
14.00 - 14.30	Попередній проект маркетингового плану розвитку ДМЕСКО «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія»
14.30 - 15.00	Попередній проект маркетингового плану розвитку ТОВ «РЕСКО»
15.00 – 15.30	Попередній проект маркетингового плану розвитку ТзОВ ЕСКО «Луцькі комунальні системи»
15.30 – 16.00	Попередній проект маркетингового плану розвитку Комунального підприємства «Група впровадження проекту з енергозбереження а адміністративних і громадських будівлях м.Києва»
16.00 - 16.30	Попередній проект маркетингового плану розвитку ТОВ «Солнергія»
16.30 – 17.30	Дискусія. Підведення підсумків *І. Запатріна,* *д.е.н., проф.*

6 червня 2012 р.
Київ, вул. Кутузова 18/7, оф. 215 (метро «Печерська»)

9.30 - 11.30	Розробка та впровадження внутрішніх процедур ведення бізнесу з реалізації енергозберігаючих проектів з використанням механізму ЕСКО. Практичні аспекти розроблення процедур моніторингу і верифікації. *П. Розен*
11.30 - 12.30	Фінансові плани та показники ефективності інвестиційних проектів. Аналіз чутливості при бізнес-плануванні *Т. Лебеда,* *к.е.н.*
12.30 - 13.30	Підготовка маркетингових планів компаній: визначення основних завдань, обговорення проблемних питань, визначення шляхів удосконалення процесу підготовки планів. *Т. Цихан,* *к.т.н.*
13.30 – 14.30	Обід
14.30 – 17.30	Робота у тематичних групах

7 червня 2012 р.
Київ, вул. Кутузова 18/7, оф. 215 (метро «Печерська»)

9.30 -13.00	Робота у тематичних групах: *Підготовка маркетингових планів та бізнес-планування*
13.00-14.00	Обід
14.00 – 17.30	Підведення підсумків тренінгу. Завдання на червень-липень. Порядок організації роботи щодо підтримки діяльності з підготовки маркетингових та бізнес-планів.

2. Третій навчальний семінар
«Розбудова інституційної спроможності компаній типу ЕСКО: планування діяльності з реалізації інвестиційних проектів у сфері енергозбереження»

10 серпня 2012 р.

м. Київ, Богдана Хмельницького 24, к. 201 (другий поверх)

9.00 - 9.30	Реєстрація (кофе-брейк)
9.30 – 10.00	Аналіз участі у Проекті компаній типу ЕСКО. Оцінка активності компаній у реалізації завдань Проекту та якості підготовлених ними документів. Проблемні питання, які виникли протягом реалізації проекту. *І. Запатріна,* *д.е.н., проф.*
10.00 – 11.00	Презентація та обговорення маркетингового плану розвитку ДМЕСКО «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія»
11.00 – 12.00	Презентація та обговорення маркетингового та бізнес - плану розвитку ТОВ «РЕСКО»
12.00 -13.00	Презентація та обговорення маркетингового та бізнес-плану становлення та розвитку дочірньої компанії ЕСКО комунального підприємства «Група впровадження проекту з енергозбереження а адміністративних і громадських будівлях м.Києва»
13.00 – 14.00	Обід
14.00 - 15.00	Про переможців Проекту «Розбудова інституційної спроможності компаній типу ЕСКО: планування діяльності з реалізації інвестиційних проектів у сфері енергозбереження» та подальшу співпрацю з ними Проекту АМР США «Реформа міського тепло забезпечення в Україні» *А. Міцкан,* *Заступник Керівника Проекту АМР США*
15.00 - 16.30	Аналіз проблемних питань, що виникали у компаній типу ЕСКО - учасників Проекту протягом його реалізації, та рекомендації експертів-консультантів (тренерів за напрямами) з питань, які потребують опрацювання компаніями у коротко- та середньостроковій перспективі *Т. Лебеда, к.е.н.,* *Т. Цихан, к.т.н.* *О. Буртовий,* *П. Розен*
16.30 – 17.30	Перспективи розвитку бізнесу у сфері енергозбереження з використанням механізму ЕСКО в Україні. Підведення підсумків роботи за Проектом *І. Запатріна,* *д.е.н., проф.*

ДОДАТОК 3

ПРЕЗЕНТАЦІЇ, ПІДГОТОВЛЕНІ КОНСУЛЬТАНТАМИ ЦЕНТРУ ДЛЯ СЕМІНАРІВ

Основні питання підготовки бізнес-плану інвестиційного проекту

- **Бізнес-план –** це короткий, точний і зрозумілий опис передбачуваної діяльності підприємства на коротко-, середньо- чи довгострокову перспективу, що дає детальне уявлення про те, як буде відбуватися управління бізнесом з метою забезпечення прибутковості підприємства та повернення інвестицій

- Бізнес-план **розвитку підприємства.** Не обов'язково залучення інвестицій. Основною метою може бути посилення інституційної спроможності та позицій підприємства, оптимізація його структури, навчання персоналу, підвищення рівня менеджменту, запровадження нових напрямків діяльності, вихід на нові ринки тощо. **Кінцева мета - підвищення прибутковості і конкурентоспроможності**
- Бізнес-план **інвестиційного проекту.** Обов'язкове залучення інвестицій для реалізації певних інвестиційних проектів. Підприємство може планувати один чи кілька інвестиційних проектів. Підприємство може бути одним із учасників великого інвестиційного проекту. **Кінцева мета - підвищення прибутковості і конкурентоспроможності, окупність інвестицій**

- **Бізнес-план інвестиційного проекту** може бути часткою **бізнес-плану розвитку підприємства**

- Бізнес-план складається для **внутрішніх і зовнішніх цілей.**

- **Внутрішня** – планування діяльності компанії з метою вирішення поставлених задач, максимізації прибутків, повернення кредитів тощо.
- **Зовнішня** – презентація компанії з метою підвищення довіри інвесторів і кредиторів, переконання їх у потенційних можливостях компанії, компетентності її співробітників тощо, а також – переконання у необхідності та доцільності надання їй (компанії) стратегічної та фінансової допомоги.

- Отже, **бізнес-план – це:**
  - важливе джерело акумуляції стратегічної інформації щодо розвитку компанії і спосіб прямого управлінського впливу на її майбутнє становище, що описує шляхи досягнення прибутковості;
  - стартова точка і основа усієї планової і виконавчої діяльності компанії;
  - стартова точка для започаткування реалізації інвестиційного проекту.

- Розробка бізнес-плану – це є, в першу чергу, перевірка знань і розуміння менеджерами функціонування відповідного бізнесового середовища та становища компанії на відповідному ринку. Отже, вимоги, що пред‘являються до бізнес-плану, є, зокрема, **умовою самовдосконалення системи управління** і створення ефективної управлінської стратегії.

- Постійні зміни економічного середовища, в якому функціонує компанія, передбачає постійне уточнення і перегляд бізнес-плану, що, у свою чергу, потребує **виробітки механізму залучення управлінського персоналу до цієї роботи**. Особливо це стосується перегляду фінансового плану при зміні тарифної політики, непередбачуваного рівня інфляції, суттєвого здорожчання кредитів (при плаваючій ставці); невиконання договірних зобов‘язань; різного роду форс-мажорів тощо.

- Цінність бізнес-плану визначається якістю відображеної в ньому інформації і припущень. Якісно виконаний бізнес-план – це високоефективний і корисний інструмент планування бізнесу і маркетингової діяльності. Ймовірність його виконання протягом визначеного часу прямо відображає компетентність управління компанією, на чому особливо акцентується увага інвесторів.

Отже, бізнес-план слугує таким **основним цілям:**

- рекламує компанію-ініціатора і презентує інвестиційний проект;

- дає потенційним інвесторам відповідь на питання, чи варто вкладати кошти в даний інвестиційний проект;

- є джерелом інформації і планом дій для осіб, що безпосередньо реалізують проект;

- дає можливість банку при прийнятті рішення щодо видачі кредиту отримати вичерпну інформацію про бізнес позичальника і його розвиток за рахунок отримання кредиту, а також оцінити можливості повернення кредиту.

- Перед складанн ям бізнес-плану для нового проекту рекомендується забезпечити можливість **попереднього аналізу проекту.** В першу чергу, слід відповісти на питання: чи є насправді необхідним цей проект? Якщо так, то які слід провести попередні спеціальні обстеження по вивченню цього проекту? Це можуть бути: вивчення технічних аспектів, аналіз платоспроможного попиту на відповідну продукцію/послуги, проведення опитування, екологічна експертиза, аналіз правових аспектів реалізації проекту і т.і. Здійснення таких попередніх фахових досліджень дозволяє прийняти більш обґрунтоване рішення щодо доцільності його реалізації – ще до підготовки бізнес-плану.

- *Як приклад*: у разі особливої важливості проекту для національної економіки та при умові державного гарантування кредитів від міжнародних фінансових організацій українським законодавством передбачається процедура попереднього розгляду проекту:
- - ініціатор проекту готує *Пропозицію з ініціювання проекту*, яка подається на розгляд міністерствам, уповноваженим з розглядуваних питань
- - по результатах офіційних висновків міністерств КМУ приймає рішення щодо доцільності реалізації даного проекту та підготовки ґрунтовного бізнес-плану.
-

У разі, якщо визнано доцільність реалізації проекту, має бути визначена генеральна стратегія досягнення цілей, що включає постановку задач для усіх функцій управління бізнесом. Для цього **слід дати відповіді на такі питання.**

- Чи готова компанія реалізувати новий проект ? У якій частині? На які напрямки (роботи) доцільно залучити спеціалістів зі сторони (юридичний супровід, спеціалістів з маркетингу, тендерних закупок, фінансистів зі знанням мови тощо)?
- Чи можна досягти позитивного ефекту без зміни організаційної структури?
- Яка має бути фінансова звітність по проекту і чи спроможна компанія її готувати?
- Які джерела коштів може реально задіяти компанія (у т.ч. власні) і чи зможе власними силами упроваджувати (освоювати) інвестиції, проводити тендери на закупки і т.і.
- Як компанія збирається використати свої сильні сторони і яким чином мінімізувати слабкі.
- Якою очікується ймовірна реакція на упровадження (реалізацію) проекту з боку акціонерів компанії, персоналу, відповідних органів влади, громадськості, покупців продукції/послуг, банкірів? Що треба зробити, аби отримати позитивну реакцію?
- Яка ймовірність успішної реалізації проекту і що повинна передбачити компанія для забезпечення його успішності?
- Які зовнішні фактори будуть мати найбільший вплив на успішне виконання проекту і як можна мінімізувати ризики його невиконання (затягування)? Як вплине на проект реалізація зовнішніх ризиків і помилок?

Структура і зміст бізнес-плану

- Якщо компанія прагне залучення додаткового капіталу з боку інвестиційних компаній, банків, бюджету (особливо якщо вона з ними раніше не співпрацювала), то бізнес-план відіграє для неї роль «візитної картки». І найперша задача бізнес-плану - «змусити» потенційного інвестора ознайомитись з ним і винести своє рішення щодо проекту.
- І особливу роль тут відіграє зміст та структура бізнес-плану, яка визначається:

  - характером бізнесу (будівництво, промислове виробництво, сфера послуг);

  - призначенням (залучення інвестицій, внутрішній розвиток компанії);

  - вимогами інвесторів до підготовки бізнес-плану. (Як правило, банки, міністерства, органи влади, міжнародні фінансові організації мають свої вимоги до структури і змісту бізнес-плану. Як правило, такі вимоги затверджені відповідними наказами, розпорядженнями тощо).

- *Як приклад:* стандарти UNIDO, стандарти ЄБРР, Методичні рекомендації з підготовки техніко-економічних обґрунтувань проектів соціально-економічного розвитку України, які підтримуються МФО (Наказ Мінекономіки № 451), Методичні рекомендації щодо підготовки бізнес-планів МінЖКГ тощо.

Ключові питання, які має висвітлити бізнес-план

- Що представляє собою компанія і бізнес компанії? (Характеристика компанії, її становища, проблем, характеристика бізнесу з боку виробництва та реалізації, доля компанії у відповідній сфері виробництва та на ринку, і т.і.). – *Ця інформація дає представлення потенційному кредитору (інвестору) про компанію та її бізнес і сприяє визначенню ступеню довіри до компанії.*
- Які наміри і цілі компанії? (Чітко сформульовані цілі, досягнення яких прагне компанія, у т.ч. – шляхом залучення кредитних коштів чи інвесторів). – *Інформація, що розкриє наміри компанії і дозволить кредитору (інвестору) прийняти рішення щодо доцільності сприяти реалізації намірів компанії (кредитори) чи приймати участь (інвестори) у досягненні поставлених цілей.*
- Які ресурси необхідні компанії для досягнення поставлених цілей, протягом якого періоду і як саме будуть використані ці ресурси. (Які саме ресурси, у якому обсягу, за яким графіком та для вирішення яких задач компанія планує використовувати; якими є власні ресурсні можливості компанії, і що необхідно залучити додатково). - *Ця інформація є важливою для кредитора (інвестора) з т.зору уявлення про необхідні ресурси та вирішення питання щодо можливої участі кредитора (інвестора) у залученні додаткових ресурсів.*
- Коли і як будуть повернуті кошти кредиторам (інвесторам). (За рахунок чого, у яких розмірах і за яким графіком компанія може повертати запозичені кошти; спроможність обслуговування боргу). – *Ця інформація є ключовою для прийняття рішення кредитором (інвестором) щодо здійснення кредитування (фінансової участі).*

Вимоги до змісту і способу представлення бізнес-плану:

- має бути легким для сприйняття, написаним просто, ясно, з використанням наглядного матеріалу (таблиці, графіки, схеми), розмножений у достатній кількості екземплярів

- має бути коротким, стислим, але в той же час вичерпним, включати всю найбільш важливу інформацію щодо функціонування компанії та бізнесу

- слід уникати докладного технічного описання, описання технологічних процесів, слід використовувати загальновідомі терміни. У разі необхідності, складні для розуміння технічні та технологічні викладки або будь-які інші ґрунтовні дослідження (екологічні аспекти, маркетинг) можуть бути викладені більш детально у Додатках до бізнес-плану (для аналізу вузьких спеціалістів)

- наданий аналіз (фінансового становища, умов ведення бізнесу, позиції на ринку тощо) має бути чесним і відповідати існуючим реаліям

- допущення, прийняті у бізнес-плані, повинні бути добре вивчені, обґрунтовані, мати посилання на офіційні документи, результати досліджень, висновки експертів тощо

- не слід робити «пусті», несуттєві або недостатньо визначені твердження (наприклад: «за рік реалізація зросте вдвічі», або «компанія займе нову нішу на ринку»). Будь-які твердження, викладені у бізнес-плані, повинні бути обґрунтовані і підкріплені відповідними дослідженнями, прозорими розрахунками, офіційною інформацією

Структура і зміст бізнес-плану

- 1. Титульна сторінка
- 2. Резюме
- 3. Описання компанії, яка планує реалізовувати проект
- 4. Аналіз сфери економічної діяльності, де планується реалізовувати проект
- 5. Мета, завдання та показники результативності Проекту
- 6. Описання продукції/послуг у рамках проекту
- 7. Маркетинговий аналіз, маркетингова стратегія Проекту
- 8. Описання виробничого процесу
- 9. Організаційна структура і управління реалізацією проекту. Організаційний план проекту.
- 10. Юридичний план Проекту
- 11. Аналіз ризиків
- 12. Фінансовий план проекту
- 13. Додатки

Приклад детального змісту

РОЗВИТОК КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

- Резюме
- 1. Опис інвестиційного проекту
- 2. Дані про ситуацію у сфері *Проекту*
- 2.1. Основні проблеми галузі житлово-комунального господарства в Україні та причини, що обумовлюють необхідність реалізації *Проекту*
- 2.2. Альтернативні шляхи реалізації *Проекту* та обґрунтування вибору шляху, описаного в бізнес-плані
- 2.3. Відповідність завдань *Проекту* пріоритетам розвитку України
- 2.4. Регулювання відносин у сфері надання жилого-комунальних послуг. Формування (регулювання) тарифів
- 3. Мета, завдання та показники результативності *Проекту*
- 3.1. Мета *Проекту*
- 3.2. Основні компоненти *Проекту*
- 3.3. Основні завдання проекту та очікувані результати
- 3.4. Цільові показники прогресу *Проекту*
- 4. Дані про продукти *Проекту*
- 5. Маркетинговий план *Проекту*
- 6. Організаційний план *Проекту*
- 7. Юридичний план *Проекту*
- 8. Ризики *Проекту*

- 9. План реалізації *Проекту*
- 9.1. Основні етапи підготовки та реалізації *Проекту*
- 9.2. Опис структури *Проекту* та основних робіт у рамках *Проекту*
- 9.3. Склад та характеристика витрат (по категоріях витрат) по роках реалізації *Проекту*
- 10. Фінансовий план *Проекту*
- 10.1. План загальних витрат за категоріями витрат
- 10.2. Інформація щодо джерел фінансування витрат у рамках *Проекту*
- 10.4 Інформація щодо структури витрат за компонентами *Проекту*
- 10.5. Інформація щодо структури витрат за категоріями *Проекту*
- 11. Розрахунок економічної ефективності *Проекту*
- 12. Розрахунок погашення боргу
- 13. Соціальний та екологічний ефект від упровадження *Проекту*
- 14. Звітність та контроль за виконання *Проекту*
- 15. Висновки по *Проекту*
- Додатки
- 1 План-графік виконання робіт по роках реалізації Проекту
- 2. План загальних витрат за категоріями
- 3. Структура витрат за категоріями та джерелами фінансування
- 4. Ефективність інвестиційних заходів у рамках Проекту
- 5. Прогнозування фінансово-економічного розвитку комунальних підприємств на період дії кредитної Угоди
- 6. Розрахунок погашення боргу
- 7. Очікувана зміна рівня тарифів на комунальні послуги на період дії кредитної Угоди
- 8..Результати енергетичного аудиту у рамках передпроектних обстежень

Титульна сторінка

- Назва, адреса, телефон компанії
- Назва проекту
- Місце, дата (місяць, рік) підготовки бізнес-плану
- Інформація про виконавців бізнес-плану

Приклад титулу

Комунальне підприємство „**"**
БІЗНЕС-ПЛАН
ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ
„МОДЕРНІЗАЦІЯ ТЕПЛОВОГО ПУНКТУ З УПРОВАДЖЕННЯМ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧОГО ОБЛАДНАННЯ"
КП «*»**

Генеральний директор: ****
Адреса: 61010, м. Харків, вул. Шевченка, 10
Тел.: +38 (057) 777 33 66
Факс.: +38 (057) 777 33 65
E-mail: of@kov.ua

*Цей документ містить конфіденційну інформацію, що належить винятково КП «***»*

Київ – січень 2012 р.

Розробник: ТОВ *«***»*
Адреса: 01039, м. Київ, вул. М. Грушевського, 21/3, офіс 33
Тел..: (044) 255 33 33

Резюме

Представляє собою короткий і ясний підсумок бізнес-плану. Містить найбільш важливу інформацію, яка дає вичерпне представлення про проект і спонукає (заінтересовує) потенційного інвестора ознайомитися з бізнес-планом більш детально. В резюме мають бути ясно і переконливо викладені причини щодо доцільності інвестувати проект.

Обсяг резюме – 1-4 стор. Складається після написання усіх інших розділів бізнес-плану.

Зміст:

- сутність і цілі проекту;
- коротке описання продукції/послуг, технології їх виробництва за проектом, потенціалу відповідного ринку;
- коротке фінансове представлення проекту;
- обсяг, напрямки використання і строки фінансування, періодичність і способи відшкодування вкладених коштів;
- показники ефективності проекту;
- основні моменти управління проектом.

Написанню Резюме слід приділити максимум уваги.

Описання компанії, яка планує реалізовувати проект

Ключова інформація:

- коротка історія компанії, форма власності, майно, організаційна структура, засновники, менеджери, цілі;
- характеристика бізнесу і галузі, де працює компанія, описання продуктів/послуг, наявність патентів, авторських прав, торгових марок, місце на ринку, конкуренти, сильні і слабкі сторони;
- перспективні напрямки бізнесу (за проектом) та основні причини входження в бізнес, обґрунтування факторів успіху, потенційні (очікувані) проблеми і ризики ;
- короткий опис технологічних процесів і перспективного технічного розвитку
- організація обліку та способи аналізу бізнесу, фінансові показники діяльності компанії за останні 3 роки.

Аналіз сфери економічної діяльності, де планується реалізовувати проект

Проект оцінюється потенційними інвесторами, серед іншого, становищем галузі, де планується цей проект. Так, ненасичений ринок, що швидко зростає, буде розглядатися інвесторами як більш сприятливий. Важливо дати огляд становища галузі, тенденцій її розвитку та розвитку бізнесу, потенціалу ємності ринку, особливості регулювання. У розділі ***висвітлюються:***

- розмір, зрілість, характер конкуренції у галузі реалізації проекту;
- труднощі та перепони щодо входження у галузь, розширення своїх позицій, виходу;
- економічні тенденції, фінансове становище і прибутковість бізнесу, нормативно-правове регулювання, у тому числі особливості регулювання цін/тарифів;
- динаміка обсягу продаж та відповідні очікування на майбутнє, основні конкуренти, їх сильні і слабкі сторони, динаміка продаж, фінансове становище;
- активність упровадження нової продукції/послуг, нових технологій, модернізації виробничих фондів;
- характеристика споживачів, їх купівельної спроможності, стану розрахунків тощо.

Мета, завдання та показники результативності Проекту

У цьому розділі надається основна інформація, що дає представлення про проект: мета Проекту, основні компоненти Проекту, основні завдання Проекту та очікувані результати, цільові показники (вимірювані) досягнення результатів Проекту.

Наприклад.

- Головною метою запропонованого *Проекту „****»* є підвищення ефективності роботи системи теплозабезпечення та економії коштів за рахунок упровадження енергозберігаючого обладнання.
- ***Основними завданнями*** *Проекту* є:
- забезпечення доступу до довгострокового фінансування, що дасть змогу підприємству розпочати роботи з реконструкції технологічного обладнання та систем енергоспоживання;
- зменшення експлуатаційних витрат підприємства за рахунок підвищення рівня енергозбереження технологічного обладнання;
- покращення загального технічного стану обладнання, умов праці персоналу та умов експлуатації обладнання.
- поліпшення екологічної ситуації та зменшення забруднення довкілля за рахунок скорочення шкідливих викидів при виробництві тепла;
- організація спільної роботи місцевої виконавчої влади та комунального підприємства для вирішення проблем підвищення якості послуг теплозабезпечення.

Продовження

Для досягнення мети та реалізації завдань у проекті передбачені наступні заходи:

- перекладання 10 км аварійних мереж теплопостачання;
- встановлення нового енергозберігаючого на котельні №5;
- встановлення 100% приладів обліку і регулювання теплової енергії.

Необхідність реалізації проекту обумовлюється:

- міжнародними, національними та локальними цілями щодо зниження енергоємності підприємств, скорочення викидів та надійного теплозабезпечення споживачів;
- високим рівнем зношеності та технологічної відсталості основних виробничих фондів КП;
- високим рівнем екологічної шкоди від використання застарілих технологій;
- обмеженими можливостями вирішення комунальних проблем за рахунок центрального та місцевого бюджетів.

Показниками результативності проекту є:

- рівень скорочення споживання теплової енергії;
- зменшення витрат природного газу і технічної води;
- покращення надійності та якості послуг з теплозабезпеченян;
- покращення надійності експлуатації технологічного обладнання;
- покращення фінансового стану підприємства;
- підвищення рівня ефективності та віддачі інвестицій;
- покращання екологічної ситуації.

План-графік виконання робіт по роках реалізації Проекту

Категорія	Рік 1				Рік 2				Рік 3			
Консультаційні послуги												
Детальний дизайн	■	■	■	■								
Послуги з нагляду та закупівель			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Послуги з нагляду та закупівель			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Товари та роботи												
Будівництво тепломереж					■	■	■	■				
Труби для заміни зношених та відновлення існуючих тепломереж			■	■	■	■						
Заміна зношених та відновлення існуючих розподільних мереж					■	■	■	■	■	■	■	■
Реконструкція аварійних ділянок мереж					■	■	■	■	■	■	■	■
Інституційне посилення												
Аудит					■	■	■	■	■	■	■	■
Технічна спроможність ГКП	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

План загальних витрат за категоріями

№	Категорія витрат	Оціночна вартість
	Консультаційні послуги	
	Детальний дизайн	
	Послуги з нагляду та закупівель	
	Послуги з нагляду та закупівель	
	Товари та роботи	
	Будівництво тепломереж	
	Труби для заміни зношених та відновлення існуючих мереж	
	Заміна зношених та відновлення існуючих розподільних мереж	
	Реконструкція аварійних ділянок	
	Інституційне посилення	
	Аудит	
	Технічна спроможність ГКП	
	Всього	

Структура витрат за компонентами Проекту

Компоненти проекту	***Обсяг витрат, млн. дол. США***	***Процент у загальних витратах, %***
Витрати на консультаційні послуги (детальне проектування, технічні експертизи, послуги з закупівлі товарів)		3,1%
Прямі інвестиції у реабілітацію комунальних систем		44,8%
Інвестиції в енергозбереження		50,3%
Аудит		0,5%
Управління проектом		0,9%
Непередбачувані витрати (приріст операційних витрат)		
Одноразовий комісійний збір		0,3%
Усього		100%

Структура витрат за категоріями витрат *Проекту*

Категорії витрат	***Обсяг витрат, млн. дол. США***	***Процент у загальних витратах, %***
Витрати на закупівлю товарів		18,2%
Витрати на здійснення робіт		72,2%
Витрати на послуги консультантів (проектування, аудит, управління проектом)		9%
Резерв на непередбачувані витрати		0,8
Усього витрати по проекту		***100%***

ЗАГАЛЬНИЙ ЕФЕКТ, ЩО ОЧІКУЄТЬСЯ ВІД УПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

	Непрямий ефект	**Ефект, що очікується від упровадження проекту ,**			
		Річний ефект (з 2012 р.)		**Усього, (на час дії кредитної угоди)**	
		Економія палива	Вартість	Економія палива	Вартість
Модернізація мереж	Покращення якості послуг	**	**	**	**
Заміна обладнання	Підвищення надійності	**	**	**	**

Цільові показники прогресу Проекту

Індикатори	Базовий рівень	Цільові значення по роках реалізації проекту					Збір даних та звітність		
I. Індикатори загального характеру	**0-й**	**1-й**	**2-й**	**3-й**	**4-й**	**5-й**	**Частота збору інформації**	**Частота підготовки аналітичних звітів**	**Відповідальність за збирання даних**
□ Покращення якості теплопостачання • Покращення надання муніципальних послуг на базі підвищення фінансової життєздатності муніципальних підприємств							Щокварталь но та щорічно	Щокварталь ний та щорічний звіти	Група координації Проекту (ГКП)
II. Моніторинг індикаторів за напрямками									
Посилення інституційного потенціалу: • Запровадження бізнес - планування діяльності муніципальних підприємств							Щокварталь но та щорічно	Щокварталь ний та щорічний звіти	ГКП
Інвестицій в реабілітацію систем: Реабілітаційні інвестиції, що впроваджені успішно							Щокварталь но та щорічно	Щокварталь ний та щорічний звіти	ГКП
Енергозбереження: Інвестиційні заходи з енергоефективності, що призвели до зниження споживання енергії							Щокварталь но та щорічно	Щокварталь ний та щорічний звіти	ГКП

Описання продукції/послуг у рамках проекту

Цей розділ повинен містити повне описання продукції/послуг з аналізом їх конкурентних переваг і недоліків:

- - асортимент продукції/послуг, їх характерні особливості, недоліки та переваги, наявність патентів і торгових марок;
- - характеристика формування собівартості, особливості ціноутворення, прибуток;
- - характеристика покупців і кінцевих споживачів;
- - стратегічні можливості і плани щодо модернізації продукції/послуг. У разі, якщо розробка нової продукції є важливою частиною стратегії бізнесу, цьому слід приділити особливу увагу;
- - плановані зміни щодо асортименту продукції/послуг, структури собівартості, рівня прибутку. Сформулювати і обґрунтувати причини таких змін, оцінити їх можливість;
- - у разі необхідності – більш ґрунтовно висвітлити дані щодо модернізації продукції/послуг: упровадження винаходів, технічних вимог, передових технологій, у т.ч. права власності у цьому контексті; причини, що вплинули на вибір нового продукта, технології, послуги.

Часто неможливо детально описати всю продукцію, тому упор слід зробити на домінуючій продукції/послугах, що забезпечують більше 80% виручки.

- **Маркетинговий аналіз, маркетингова стратегія**

Цей розділ бізнес-плану слід розглядати особливо ретельно і уважно. Розділ повинен продемонструвати можливості (спроможність) компанії на цільових ринках.

Описання виробничого процесу

Надається описання існуючих і планованих процедур і засобів, необхідних для виробництва продукції/послуг.

Якщо компанія виробляє продукцію, слід надати (описати):

- - виробничий план, що повністю описує виробничий процес;
- - процедури контролю виробничого процесу і якості;
- - потреби у запасах, сировині, комплектуючих і відповідні витрати; основні поставщики (імена, адреси, умови поставок, переваги, недоліки, очікувані зміни);
- - виробничі приміщення (розміщення, наскільки відповідають виробничим потребам, власні чи орендовані, потреба у додаткових приміщеннях тощо);
- - виробниче обладнання (основне наявне обладнання, вартість, рівень зносу; список додатково необхідного обладнання і його вартість, обґрунтування його купівлі чи оренди;
- - персонал (наявна кількість, кваліфікація, ЗП, рух, ринок праці; планована потреба, організація навчання).

Якщо компанія працює у сфері послуг, то слід описати процеси закупки товару, його зберігання та постачання, потреба у додаткових приміщеннях, персоналі.

Слід надати обґрунтовану стратегію удосконалення виробничого процесу: плановані заходи (у часі) і їх ресурсне забезпечення; установка пріоритетів щодо виконання заходів у разі недостатності ресурсів; вимоги до організації й управління; визначення календаря очікуваних ефектів від реалізації планованих заходів; розробка критеріїв (кількісних) для оцінки ступеню досягнення запланованих результатів.

Організаційна структура і управління реалізацією проекту

Описується:

- - сучасна організаційна структура і очікувані зміни, форма власності (основні акціонери, їх долі, акції, процес прийняття рішень); плановані зміни структури у рамках супроводження Проекту (створення ГКП, уведення нових штатних одиниць тощо);
- - члени ради директорів і ключові менеджери, власники (освіта, досвід, обов'язки і відповідальність, розподіл повноважень, право підпису).

Потенційні інвестори будуть прискіпливо вивчати команду менеджерів з точки зору їх спроможності ефективно реалізувати проект та забезпечити виконання фінансових зобов'язань. Команда повинна володіти досвідом і знаннями у найбільш важливих напрямках менеджменту – виробництво, фінанси, організація тендерів, маркетинг, продажі, розробка і упровадження інвестиційних проектів.

Детальні послужні списки можуть бути винесені у Додатки.

Аналіз ризиків

Будь-яка бізнес-активність передбачає певні ризики, пов'язані з особливістю сфери діяльності, конкурентами, загальною макроекономічною та політичною ситуацією. Важливо, щоб менеджери визначили потенційні ризики на 2-5 років і розробили адекватну стратегію протидії. Адекватно визначені і відображені у бізнес-плані критичні ризики і потенційні проблеми будуть свідчити про глибоке розуміння менеджерами розвитку ситуації. Зазвичай розглядаються такі основні ризики:

- - реакція конкурентів;
- - слабкість персоналу у сфері маркетингу, виробництва, менеджменту тощо;
- - розвиток НТП, що може при звести до падіння конкурентоспроможності власної продукції.

Навіть якщо сьогодні не очікується ризик від наведених факторів, їх все одно слід проаналізувати (і довести, чому ці фактори не викликають ризику).

Для кожного з представлених в бізнес-плані ризиків має бути намічений план дій щодо їх недопущення (мінімізації). Кожна наведена потенційна проблема повинна мати відповідну стратегію подолання «вузьких місць». Такий підхід покаже потенційному інвестору, що менеджери «відчувають» ймовірні ризики і готові їм протидіяти.

Ризики Проекту

Ризик	*Оцінка ризику*	*Заходи щодо зменшення ступеню ризику*
1. Неналежна організація управління Проектом	П	1. У рамках підготовки Проекту визначено основні принципи управління проектом та вимоги до персоналу. 2. Передбачається навчання персоналу груп впровадження Проекту у сфері закупівель та фінансового менеджменту.
2. Несплата послуг	П	Посилення претензійно-позовної роботи, здійснення послуг в межах сплати
3. Для більшості комунальних підприємств досягнення фінансової життєздатності буде складним завданням.	П	1. При відборі інвестиційних проектів здійснювалися спеціальні дослідження консультантів Інституту місцевого розвитку. 2. На етапі попередніх досліджень проводилися консультації з місцевими адміністраціями щодо можливості коригування тарифів на відповідні комунальні послуги на період реалізації Проекту.
4. Є ймовірність того, що населення не захоче платити за поліпшення якості послуг.	П	У інвестиційному проекті підвищення тарифів розглядається як тимчасова міра – на період реалізації Проекту та розрахунків по кредитах. Якщо зауважити, що ряд інвестиційних проектів є енерго- та ресурсозбережними і отримують ефект від упровадження інвестицій вже з 2-3 року реалізації, то період підвищення тарифів зменшується.
Загальна оцінка ризику	П	

Довідка: В- високий ризик; З – значний ризик; П – помірний ризик; Н – незначний ризик.

Фінансовий план проекту

- Фінансовий план – надзвичайно важлива складова, що відповідає на питання, наскільки бізнес-план є реалістичним для виконання, економічно ефективним і доцільним. Фінансовий план визначає потенційні інвестиції, які необхідні для бізнесу, і співставляє їх з очікуваною прибутковістю підприємства. Саме тому перші прикидки балансування грошових потоків менеджер повинен зробити ще до підготовки бізнес-плану (як правило, це багатоваріантні прикидки).
- Така фінансова оцінка показує потенційним інвесторам, чи буде бізнес прибутковим, скільки коштів необхідно у кожний часовий проміжок, щоб розпочати і упровадити цей бізнес, і де їх узяти, чи здатні вигоди від бізнесу відшкодувати укладені кошти і за який період. Перший рік (перші 2 роки) реалізації проекту – помісячно (поквартально), наступні – щорічно.
- 1. В бізнес-плані мають бути приведені очікувані прогнозні значення обсягів продаж, вартість реалізації і відповідні витрати (на основі маркетингового плану). Після оцінки податків визначається чистий прибуток після оподаткування.
- 2. Приводяться грошові потоки на повному періоді реалізації проекту (до моменту його повної окупності). Оцінка грошових потоків визначає спроможність бізнесу балансувати надходження грошових коштів (залучені кошти і прибуток) з необхідними витратами (прямі й накладні витрати, обслуговування боргу, розрахунки по основній сумі боргу) – по періодах реалізації проекту.
- 3. Прогнозовані баланси – відображають фінансове становище підприємства на певний момент часу, а саме: кошти бізнесу, його зобов'язання, інвестиції власників і партнерів, остаточний прибуток (збиток).

Які документи формують цей розділ бізнес-плану:

- - фінансові документи підприємства (Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів) за 3 останні роки;
- - основні припущення (установки) для прогнозування;
- - графік повернення боргу;
- - прогноз прибутку на період реалізації проекту;
- - прогноз грошових потоків на період реалізації проекту;
- - динаміка фінансових коефіцієнтів за останні 3 роки і на період реалізації проекту;
- - розрахунок основних показників ефективності пропонованого проекту (чиста приведена вартість, період окупності (простий, дисконтований), внутрішня ставка доходності).

- Важливим моментом є **здійснення сценарних розрахунків** на базі фінансового плану – тобто, реалізація фінансових розрахунків виходячи з базового (найбільш ймовірного), оптимістичного і песимістичного сценаріїв очікуваного розвитку подій. Це можуть бути сценарії суттєвого зростання цін на паливо, суттєвого знецінення національної валюти (при доларовому кредиті), зростання/зменшення кредитної ставки (при плаваючій ставці), скорочення можливості реалізації, зменшення рівня платоспроможності споживачів і т.і.
- Використовуючи фінансові прогнози на рівні сценарних розрахунків можемо проаналізувати **чутливість** проекту по певних показниках, зміна динаміки яких є найбільш ймовірною.
- Важливим моментом є формалізація здійснення розрахунків по бізнес-плану. Для цього існують такі широко відомі комп'ютерні системи, як: COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting) (розробка UNIDO); Project Expert (програма розробки бізнес-планів і оцінки інвестиційних проектів); Business Plan Expert (онлайн сервіс для розробки бізнес-планів проектів); власні розробки на базі електронних таблиць для автоматизації розрахунків.

ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Розен Павло

І. Що таке проект

Проект

- спрямований на досягнення конкретних цілей;
- містить координоване виконання взаємопов'язаних дій;
- має обмежену тривалість у часі, та має визначений початок та кінець;
- є неповторним та унікальним.

І. Що таке проект

Операційна діяльність

Функція, спрямована на безперервне виконання дій з виробництва одного і того ж продукту чи надання повторюваної послуги.

Приклади: виробничі операції, технологічні операції та бухгалтерські операції.

ІІ. Керівник проекту та група управління проектом

Керівник (менеджер) проекту

Менеджер проекту - це особа, яка призначається виконуючою організацією відповідальним за досягнення цілей проекту.

II. Керівник проекту та група управління проектом

Роль менеджера проекту відрізняється від ролі функціонального менеджера або операційного менеджера. Як правило, функціональний менеджер зосереджений на забезпеченні нагляду за визначеною зоною управління, а операційні менеджери несуть відповідальність за певний напрям основної діяльності компанії.

II. Керівник проекту та група управління проектом

Функціональний менеджмент

II. Керівник проекту та група управління проектом

Слабка матрична організація

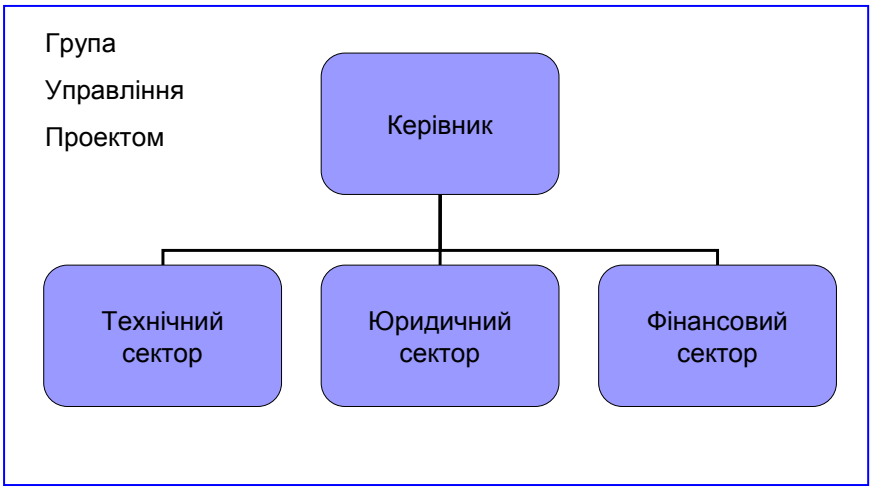
II. Керівник проекту та група управління проектом

Збалансована матрична організація

II. Керівник проекту та група управління проектом

Проектна організація

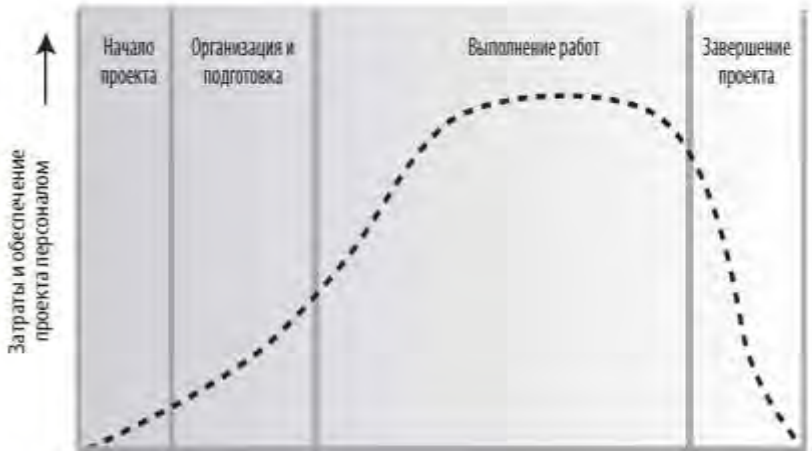
II. Керівник проекту та група управління проектом



III. Цикл проекту

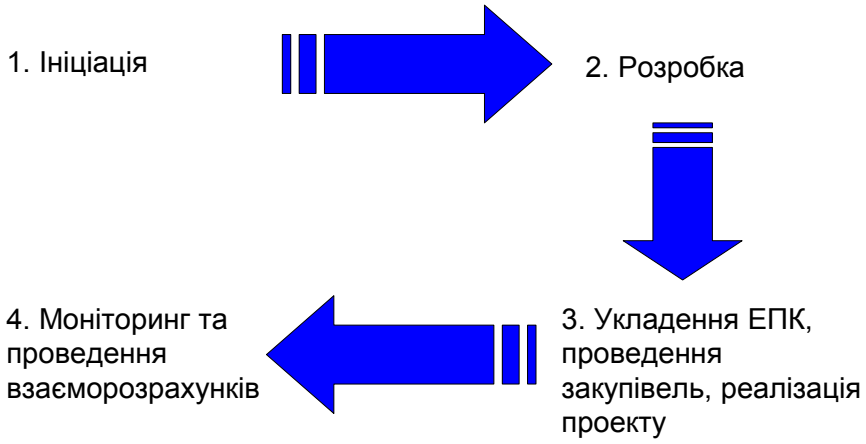
Життєвий цикл проекту - це набір, як правило, послідовних фаз, або іноді фаз проекту, що перекривають одна одну, назви та кількість яких визначаються потребами в управлінні і контролі організації або організацій, залучених в проект, характером самого проекту та його прикладної сферою.

III. Цикл проекту



III. Цикл проекту

III. Цикл проекту



IV. Стандарт з управління проектом

Управління проектами - це застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проекту для задоволення вимог, що пред'являються до проекту. Ця програма знань вимагає ефективного управління відповідними процесами

IV. Стандарт з управління проектом

Процес - це набір взаємопов'язаних дій та операцій, здійснюваних для отримання заздалегідь певного продукту, результату або послуги. Кожен процес характеризується своїми входами, інструментами та методами, які можуть бути застосовані, а також кінцевими виходами.

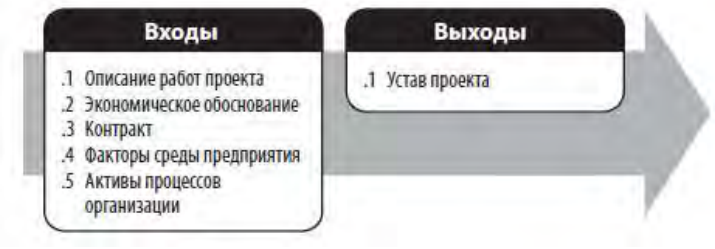
IV. Стандарт з управління проектом

Група процесів ініціації. Процеси, які виконуються для визначення нового проекту або нової фази існуючого проекту шляхом отримання дозволу для початку проекту або фази.

IV. Стандарт з управління проектом

Група процесів ініціації складається з процесів, які виконуються для визначення нового проекту або нової фази існуючого проекту шляхом отримання дозволу для початку проекту або фази. В рамках процесів ініціації визначаються початкові цілі та зміст і фіксуються початкові фінансові ресурси. Визначаються внутрішні і зовнішні зацікавлені сторони проекту, які будуть взаємодіяти і впливати на загальний результат проекту. Вибирається менеджер проекту, якщо він ще не призначений.

IV. Стандарт з управління проектом



Розробка Статуту проекту

IV. Стандарт з управління проектом

Визначення зацікавлених сторін

IV. Стандарт з управління проектом

Група процесів планування. Процеси, необхідні для визначення загального змісту проекту, уточнення цілей і визначення послідовності дій, необхідних для досягнення цілей проекту.

IV. Стандарт з управління проектом

Група процесів планування складається з процесів, що здійснюються для визначення загального змісту робіт, постановки і уточнення цілей і розробки послідовності дій, необхідних для досягнення даних цілей. У процесах планування розробляються план управління проектом та документація проекту, які будуть використані для виконання проекту.

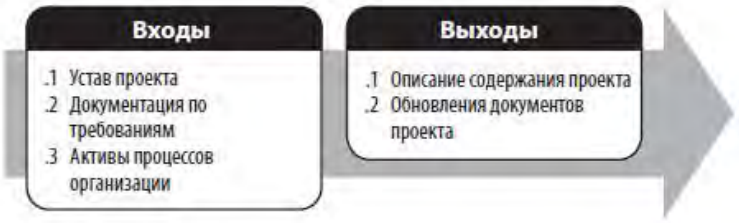
IV. Стандарт з управління проектом

Розробка плану управління проектом

IV. Стандарт з управління проектом

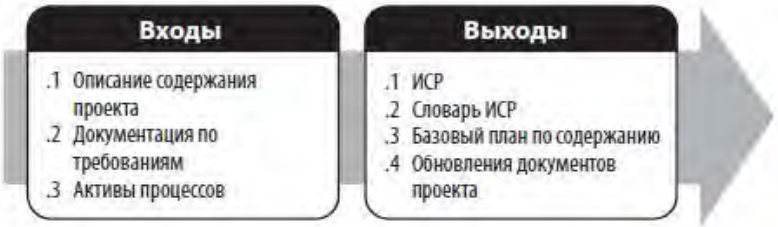
Збір вимог

IV. Стандарт з управління проектом



Визначення змісту

IV. Стандарт з управління проектом

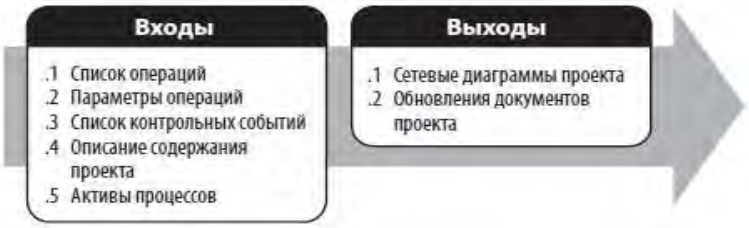


Створення ієрархічної структури робіт

IV. Стандарт з управління проектом

Визначення операцій

IV. Стандарт з управління проектом



Визначення послідовності операцій

IV. Стандарт з управління проектом

Оцінка ресурсів операцій

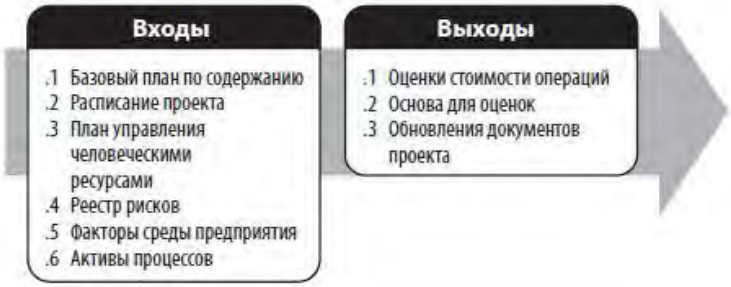
IV. Стандарт з управління проектом

Оцінка тривалості операцій

IV. Стандарт з управління проектом

Розробка розкладу

IV. Стандарт з управління проектом



Оцінка вартості

IV. Стандарт з управління проектом

Визначення бюджету

IV. Стандарт з управління проектом

Планування якості

IV. Стандарт з управління проектом

Розробка плану управління людськими ресурсами

IV. Стандарт з управління проектом

Планування комунікацій

IV. Стандарт з управління проектом

Планування управління ризиками

IV. Стандарт з управління проектом

Група процесів виконання складається з процесів, які застосовуються для виконання робіт, визначених у плані управління проектом для здійснення цілей проекту. Ця група процесів включає в себе координацію людей і ресурсів, а також інтеграцію і виконання операцій проекту відповідно до плану управління проектом

IV. Стандарт з управління проектом

Управління очікуваннями зацікавлених сторін

IV. Стандарт з управління проектом

Здійснення закупівель

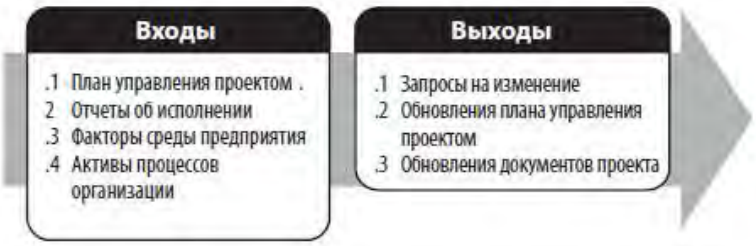
IV. Стандарт з управління проектом

Група процесів моніторингу і управління. Процеси, необхідні для відстеження, аналізу і регулювання ходу та ефективності виконання проекту, виявлення тих областей, в яких потрібне внесення змін до плану, і ініціації відповідних змін.

IV. Стандарт з управління проектом

Група процесів моніторингу та управління складається з процесів, необхідних для відстеження, аналізу та регулювання ходу та ефективності виконання проекту, виявлення тих областей, в яких потрібно внесення змін до плану, і ініціації відповідних змін.

IV. Стандарт з управління проектом



Моніторинг та управління роботами проекту

IV. Стандарт з управління проектом

Здійснення загального управління змінами

IV. Стандарт з управління проектом

Підтвердження змісту

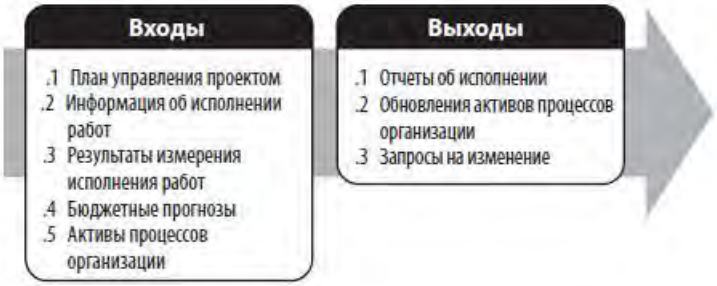
IV. Стандарт з управління проектом

Управління змістом

IV. Стандарт з управління проектом

Управління розкладом

IV. Стандарт з управління проектом



Підготовка звітів про виконання

IV. Стандарт з управління проектом

Група процесів завершення складається з процесів, які виконуються для завершення всіх операцій в рамках всіх груп процесів управління проектом для формального завершення проекту, фази або контрактних зобов'язань. Дана група процесів підтверджує, що процеси, визначені в рамках всіх груп процесів, виконані необхідним чином для завершення проекту або фази проекту, і формально встановлює, що проект або фаза проекту завершена.

Правовий аудит,
як інструмент мінімізації ризиків

Олександр Буртовий
Асоційований партнер
Юридичної фірми «Антіка»

Навчальний семінар
«Мета та завдання підвищення потенціалу компаній типу ЕСКО»
Київ
2012

Due Diligence

Термін **Due Diligence** перекладається на українську мову як «перевірка належної добросовісності», «належне старання», «всебічний аналіз», «експертиза» та інш.

За своєю суттю **Due Diligence –** це всебічне дослідження (спеціалізований аудит), що проводиться зацікавленими особами до моменту укладення договорів, угод, чи вчинення інших юридично значимих дій з метою формування довірчої основи між потенційними сторонами правочину, складення повноти розуміння предмету правочину, ризиків, пов'язаних з його вчиненням, розроблення механізмів мінімізації та/чи ліквідації ризиків

Due Diligence – це один з під-етапів стадії ініціації та розробки ЕСКО проектів, що передбачає проведення енергетичного аудиту, фінансового аудиту та правового аудиту потенційного замовника проекту.

Due Diligence – це інструмент ідентифікації та оцінки ризиків проекту/угоди та розроблення механізму мінімізації або ліквідації ризиків.

Due Diligence

Як правило, Due Diligence проводиться перед:

- ✓придбанням або продажем бізнесу;
- ✓злиттям чи поглинанням компаній;
- ✓виходом компаній на внутрішні та міжнародний фінансові ринки;
- ✓укладенням середньострокових та довгострокових договорів;
- ✓Реалізації схем проектного фінансування;
- ✓отримання банківського кредиту;
- ✓впровадженням інвестиційних проектів;
- ✓Придбанням окремого рухомого та нерухомого майна;
- ✓в інших випадках, пов’язаних зі створенням довгострокових відносин між зацікавленими особами, вчиненням ризикових правочинів.

Правовий аудит

Правовий аудит (Legal Due Diligence) – це всебічна правова експертиза, що здійснюється за згодою потенційного контрагента/партнера проекту на підставі інформації та документації, наданої таким потенційним партнером, а також даних реєстрів та інших законних джерел інформації.

Результатом **Правового аудиту** є звіт з висновками та оцінкою ризиків, пов'язаних зокрема з наступним:

- законністю створення та діяльності об'єкту дослідження;
- розподілом повноважень між органами управління, їх компетенції та правомірності щодо прийняття рішень, вчинення угод, делегування повноважень тощо;
-залежністю від материнських компаній , органів, осіб з істотним впливом;
-наявністю дочірніх підприємств та відокремлених підрозділів;
-законністю набуття та дефектами або обтяженнями прав на майно;
-наявністю угод, що можуть суттєво вплинути на діяльність об'єкта;
-Борговими зобов'язаннями та гарантіями;
-наявністю спорів
-Іншими аспектами, важливими для реалізації проекту, укладення договору тощо.

http://www.antikalaw.com.ua 4

Етапи Due Diligence

1. Підготовка до перевірки
2. Запит та збір інформації
3. Здійснення перевірки (експертизи)
4. Підготовка та надання звіту

Прийняття зваженого рішення на підставі результатів Due Diligence

Етапи Due Diligence

1. Підготовка до перевірки:

❖Встановлення основної мети дослідження;

❖Визначення організаційних та фінансових аспектів;

❖Ознайомлення з потенційним об’єктом дослідження ;

❖Планування обсягу робіт, часу проведення, вартості, складу робочих команд і відповідальних осіб;

❖Збір та аналіз загальнодоступної інформації щодо об'єкту (періодичні видання, інтернет);

❖Укладення договору про конфіденційність, що визначає: умови надання інформації, доступу до документів, коло, і організаційних заходів, що забезпечують конфіденційність, мають такий доступ осіб.

Етапи Due Diligence

2. Запит та збір інформації:

❖Визначення переліку необхідних для перевірки документів;

❖Встановлення можливих шляхів отримання інформації;

❖Підготовка опитувальних листів .

- *Список документів і інформації, що запрошується для Due Diligence істотно залежить від об'єму і мети проведення аудиту, специфіки бізнесу потенційного об'єкта дослідження, мети проекту/угоди тощо.*
- *Дані, що надаються потенційним партнером, повинні бути повними, достовірними і об'єктивними; за необхідності надається право перевірки документації , що не міститься в загальнодоступних реєстрах/джерелах та може бути отримана виключно потенційним партнером.*
- *Кваліфікація фахівців, що проводять Due Diligence забезпечує точність при складанні запиту на інформацію і конкретні документи, і впливає на якість і строки дослідження.*

Етапи Due Diligence

3. Здійснення перевірки (експертизи)

(аналіз зібраної інформації, наданої документації, звітності)

- **аналіз процедури створення підприємства;**
- **аналіз процедури формування статутного капіталу;**
- **аналіз наявного майна підприємства на предмет законності його набуття та інших ризиків;**
- **дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства та впливу суттєвих угод;**
- **перевірка дотримання норм трудового законодавства на підприємстві;**
- **аналіз проведених на підприємстві перевірок з боку контролюючих органів;**
- **аналіз минулих та теперішніх судових спорів, в яких брало (бере) участь підприємство;**
- **загальні висновки щодо потенційних ризиків;**

Етапи Due Diligence

4. Підготовка та надання звіту

- **Презентація звіту**
- **Здійснення запитів на додаткову інформацію**

- ✓ **Зміст перевірки залежить від поставлених завдань:** може варіюватися від дослідження найбільш складних ділянок діяльності потенційного об'єкта укладання угоди до комплексного обстеження. Залежно від мети, кількість етапів даної процедури та наповнення звіту може варіюватися від трьох до десятка.

- ✓ Передбачається також, що інформація про компанію має бути доступною. Надання інформації в скорочені строки **позитивно** характеризує керівництво компанії, а також говорить про їх відкритість та готовність до чесного і конструктивного діалогу з інвесторами.

- ✓ **До підозрілих ознак** можна віднести відмову надати мінімальну інформацію про компанію, познайомити з виробничим процесом, неспівпадіння юридичного і фактичного адрес, збіг керівника і головного бухгалтера в одній особі, відсутність інформації про компанію в Інтернеті і загальнодоступних базах даних, її «молодий» вік, надзвичайно низькі, в порівнянні з ринковими, ціни.

За результатами проведення правового аудиту складається звіт, в якому дається висновок:

✓ щодо повноти та правильності оформлення документів компанії, що мають юридичне значення,
✓щодо дотримання компанією процедур, встановлених законодавством та внутрішніми актами компанії,
✓щодо виявлених правопорушень в діяльності компанії,
✓оцінюються правові ризики, обумовлені виявленими недоліками, в т.ч. у вартісному еквіваленті,
✓даються рекомендації щодо шляхів їх мінімізації або усунення,
✓пропонуються рішення по оптимізації бізнес-процесів компанії.

За домовленістю з замовникам в звіті може бути також дана оцінка ефективності здійснення роботи на окремих ділянках роботи компанії (зокрема договірної, претензійний - позовної, кадрової та ін.) та надані рекомендації щодо її підвищення.

Проведення Due Diligence в рамках ЕСКО проектів

На стадії ініціації проводиться попередній огляд фінансового стану, юридичного статусу та господарської діяльності клієнта для визначення:

✓фінансової спроможності та юридичного статусу компанії, формування уявлення з приводу «життєздатності» і стабільності господарської діяльності клієнта;

✓статусу замовника в якості контрагента, його компетенції, підвідомчості, організаційної структури і структури управління, а також їх схильності до змін;

✓можливості вибору потенційної моделі впровадження, в тому числі і фінансування проекту, можливості і доцільності подальшого співробітництва.

Проведення Due Diligence в рамках ЕСКО проектів

Стадія розробки проекту

Проведення детальної фінансової та юридичної оцінки клієнта «due diligence», з метою підтвердження кредитоспроможності; глибокого аналізу фінансових і юридичних ризиків, пов'язаних з інвестуванням у проект, укладенням ЕПК, гарантіями повернення кредитних ресурсів, оплатою ЕСКО послуг у середній або довгостроковій перспективі.

Стадія моніторингу

постійний моніторингу інформації стосовно фінансової стабільності замовника, судових процесів за участі замовника, можливих процесів щодо початку процедур ліквідації замовника, загальної інформації про керівництво та економічне регулювання господарської діяльності замовника.

Необхідність проведення Due Diligence ЕСКО проектів

- Це є передумовою залучення кредиту чи інвестицій для ЕСКО проекту
- Довгостроковий характер ЕСКО проектів зумовлює необхідність ідентифікації ризиків, для ефективного управління ними (уникнути або мінімізувати підприємницькі ризики, ризик невдалого впровадження проекту та можливі негативні наслідки укладання довгострокової угоди; ризики визнання договорів неукладеними або недійсними)
- Умови роботи за принципом проектного фінансування вимагають детальної обізнаності, ґрунтовної оцінки та аналізу об'єкту (його фінансової спроможності, специфіки господарювання, статусу, компетенції та ін.)
- Масштаб проекту визначає глибину проведення правового аудиту
- Результати проведення мають вирішальне значення для прийняття рішення про доцільність впровадження ЕСКО проекту

АНТИКА
ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА

Дякую за увагу

Олександр Буртовий
Юридична фірма «Антіка»
вул. Хрещатик, 12 (2-й поверх)
м. Київ, Україна
тел./факс: +38 044 390 09 20/21
http://www.antikalaw.com.ua

«МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ПОДЕНЦІАЛУ КОМПАНІЙ ТИПУ ЕСКО»

Тема: «Маркетингові дослідження: мета, напрями і завдання, вплив на розвиток бізнесу»

м. Київ, 27 квітня 2012 р.

У загальному випадку маркетингові дослідження – це аналіз ринку з метою оцінки можливості вести на ньому прибутковий бізнес.

Що дають маркетингові дослідження?

Вони дозволяють компанії знизити рівень невизначенності при прийнятті управлінських рішень.

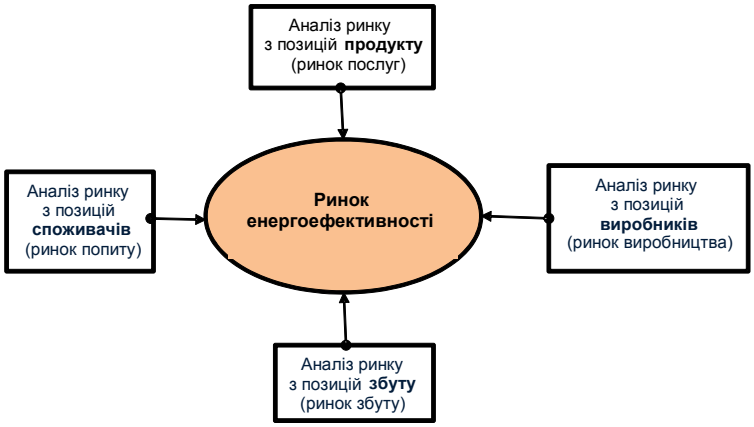
Коли виникає необхідність у проведенні маркетингових досліджень?

- При прийнятті рішення щодо виходу на нові ринки сбуту або впровадження нового продукту чи послуги.
- При виникненні необхідності підвищення конкурентоспроможності компанії.
- Коли виникає необхідність підготовки нового бізнес-плану компанії.

Приклади стандартів структури бізнес-плану

Стандарт UNIDO	Стандарт ЄБРР	Стандарт KPMG
1. Титульний лист **2. Резюме** **3. Опис галузі і компанії** **4. Опис послуг (товарів)** **5. Продажі та маркетинг** *(споживачі, ринок попиту, виробники, конкуренція, SWOT-аналіз, збут, просування продукту)* **6. План виробництва** **7. Організаційний план** **8 Фінансовий план** **9. Оцінка ефективності проекту** **10. Гарантії та ризики компанії** **11. Додатки**	1. Титульний лист 2. Меморандум про конфиденційність 3. Резюме 4. Компанія 5. Проект (*загальний опис в т.ч. інвестиційний, маркетинговий, виробничий, фінансовий, екологічний плани*) 6. Фінансування *(в т.ч. SWOT-аналіз, ризики)* 7. Додатки	1. Титульний лист 2. Меморандум про конфиденційність 3. Резюме 4. Продукція та послуги 5. Аналіз ринку і галузі *(вирокистання продукту, конкуренція, SWOT–аналіз)* 6. Цільові ринки *(споживачі, географічний цільовий ринок, ціноутворення)* 7. Стратегії реклами та просування *(просування продукту, реклама, прогноз продажів)* 8. Управління 9. Фінансовий аналіз 10. Додатки

Чотири головні напрями маркетингових досліджень



Напрями маркетингових досліджень:

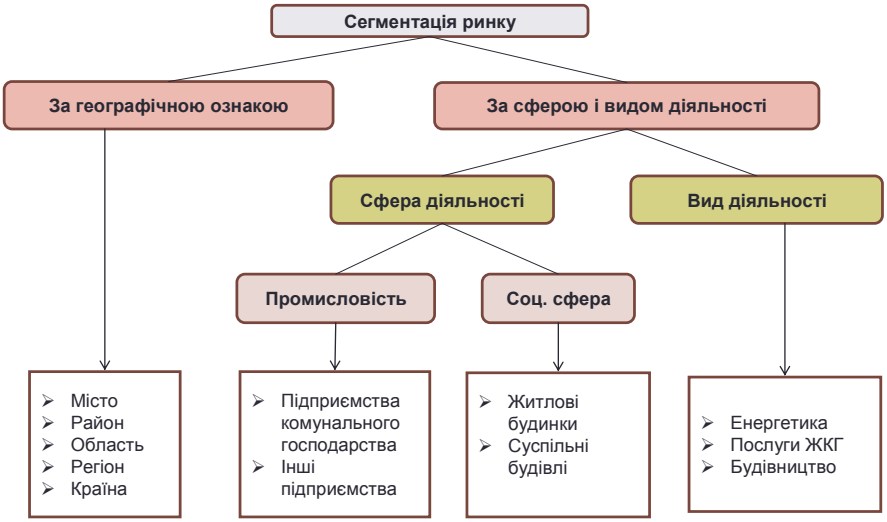
Аналіз ринку	включає:
- з точки зору продукта	— характеристики товара чи послуги; — ціноутворення; — ємність ринку товара чи послуги.
- з позицій споживачів	— характеристику споживачів та вибір цільових сегментів ринку збуту для компанії; — оцінку потенціалу та ємності ринку; — дослідження бар'єрів ринку, ключових факторів успіху.
- з позицій виробників	— опис компанії, її позиції на ринку та конкурентоспроможність; — визначення конкурентів, оцінку тенденцій ділової активності на ринку та розподілу часток ринку між конкурентами.
- з точки зору збуту	— визначення стратегії збуту (пошук найбільш ефективних шляхів доведення послуги до споживача); — визначення так званої маркетингової інфраструктури ринку (потенційні посередники, які використовуються компанією для забезпечення своєї присутності на ринку); — просування товару і реклама.

ЕСКО – компанія, що виконує управління на всіх стадіях впровадження проекту з енергозбереження та забезпечує інші супровідні послуги

Типові послуги ЕСКО (стадії реалізації проекту з енергозбереження):
1.Енергетичний аудит 2.Проектування впровадження проекту (включаючи підготовку технічних специфікацій) 3.Управління впровадженням проекту та здача проекту в експлуатацію 4.Фінансування проекту 5.Моніторинг проекту та гарантії збереження енергії 6.Сервісне обслуговування

Типи компаній, що надають енергосервісні послуги

Сегментація ринку енергоефективності



Приклад 1

Компанії	Сегментація ринку за географічною ознакою та сферою і видом діяльності
КП «ГВП»	Київ – міський ринок енергосервісних послуг в адміністративних та громадських будівлях
КП ДМЕСКО	Регіональний ринок енергосервісних послуг в промисловому секторі та секторі житлових і громадських будівель
ТОВ «РЕСКО»	Регіональний ринок енергетики (в т.ч. альтернативної) і комунальних послуг в житловому та громадському секторі
ТОВ «ЕСКО «Луцькі комунальні системи»	Міський ринок теплопостачання в житловому секторі
ТОВ «Солнергія»	Регіональний ринок послуг в сфері альтернативної енергетики в житловому і громадському секторі

Зміст енергосервісних послуг

1. Енергоаудит

- Експрес-аудит – оцінка потенціалу енергозбереження та рекомендації.
- Повний аудит – включає комплексне обстеження, за результатами якого визначається програма енергозбереження і енергетичний паспорт об'єкту.

2. Проектування впровадження проектів енергозбереження

- Консалдингові послуги з розробки проектної документації (бізнес-планів, ТЕО тощо).
- Експертиза енергозберігаючих проектів.

3. Управління впровадженням проектів

- Реалізація проектів і програм з енергозбереження
- Виконання самоокупних енергозберігаючих проектів «під ключ».

4. Фінансування проектів

—Консультативні послуги з розробки заявок на фінансування проектів згідно міжнародним стандартам та складанні договорів у сфері енергозбереження.
—Експертиза ефективності енергозберігаючих проектів.
—Пошук та визначення джерел інвестування проектів.
—Фінансування проектів.

5. Моніторинг проектів

- Контроль ефективности енергозберігаючих проектів і програм.
- Створення гарантій досягнення прогнозних показників збереження енергії і фінансових ресурсів.

6. Сервісне обслуговування

- Сервісне обслуговування клієнтів після впровадження енергозберігаючих проектів.

Приклад 2

	Ринок послуг компанії
ТОВ «РЕСКО»	1. Консультування та виконання енергоаудиту (Аудит) 2. Консультування та розробка бізнес-планів, проектно-пошукової, конструкторської та технологічної документації, програмного забезпечення, розробка проектів з енергозбереження (Проектування проектів) 3. Організація пускових, налагоджувальних і ремонтних робіт, реалізація проектів енергозбереження (Управління впровадженням проектів) 4. Супроводження проектів, консалтингові послуги (Моніторинг проектів).
ТОВ «ЕСКО «Луцькі комунальні системи»	1. Надання житлово-комунальних послуг (централізоване опалення і гаряче водопостачання, утримання будинків і прибудинкових територій) 2. Послуги з обслуговування і утримання об'єктів енергопостачання 3. Розробка тарифів на житлово-комунальні послуги та їх узгодження в органах місцевого самоврядування 4. Надання юридичних і інформаційних послуг з питань створення та організації діяльності ОСББ 5. Енергоаудит (Аудит) 6. Розробка бізнес-планів, проектів і програм з енергозбереження (Проектування проектів)
ТОВ «Солнергія»	1. Енергоаудит (Аудит) 2. Розробка техніко-економічних обгрунтувань і бізнес-планів (Проектування проектів) 3. Будівельно-монтажні роботи (в якості генерального підрядчика) (Управління впровадженням проектів) 4. Фінансування проектів, пошук інвесторів (Фінансування проектів) 5. Виробництво електроенергії з альтернативних джерел (у перспективі)

Табл.1. Аналіз ринку послуг (в цілому та в компанії)

Ринок послуг	Реальний обсяг послуг		Потенційний обсяг послуг		Темп росту ринку послуг
В цілому послуги на ринку:	факт	Частка послуги на ринку, %	факт	Частка послуги на потенційному ринку, %	Н – низький (0-9%) В- високий (від 10%)
Послуга 1					
Послуга 2					
…					
Послуга N					
Всього					
Послуги компанії на ринку:	факт	Частка послуги в компанії, %	факт	Частка послуги в потенціалі компанії, %	Темп росту ринку послуг компанії
Послуга 1					
Послуга 2					
…					
Послуга n					
Всього					

Приклад 3

	Ринок споживачів послуг компанії	Ринок конкурентів компанії
ТОВ «РЕСКО»	ОСББ Житлові кооперативи ЖЕКі Органи місцевого самоврядування	
ТОВ «ЕСКО «Луцькі комунальні системи»	ОСББ Житлові кооперативи ЖЕКі	ДКП «Луцьктепло»
ТОВ «Солнергія»	Готелі, санаторії, дома відпочинку, пансіонати (комунальної та приватної форми власності)	Монтажні організації

Табл. 2 Аналіз ринку попиту та ринку постачальників послуг

Споживачі та постачальники послуг	Послуга 1		Послуга 2		... Послуга i ...		Послуга N	
	Реальний попит	Потенційний попит	Реал. попит	Потенц. попит	Реал. попит	Потенц. попит	Реал. попит	Потенц. попит
В цілому попит на ринку								
Споживач 1								
Споживач 2								
...								
інші								
Всього								
Попит на послуги компанії								
Споживач 1								
...								
інші								
Всього								
В цілому постачальники послуг на ринку								
Постачальник 1								
...								
інші								
Всього								
Конкуренти компанії на ринку								
Конкурент 1								
Конкурент 2								
...								
інші								
Всього								

Табл.3. Аналіз ринку збуту (в цілому та в компанії)

Ринок збуту	Послуга 1	Послуга 2	… Послуга і …	Послуга N
В цілому на ринку послуг				
Договори на надання послуг				
Договори фінансового лізінгу				
Перфоманс-контракти				
…				
Всього				
На ринку послуг компанії				
Договори на надання послуг				
Перфоманс-контракти				
…				
Всього				

Дякую за увагу

Цихан Т.В.

Український центр сприяння розвитку
публічно-приватного партнерства
01133, м. Київ,
вул. Кутузова 18/7, оф.213,
fax.+380-44-286-34-63
uppp.center@gmail.com

«АНАЛІЗ ПЕРШОГО ЕТАПУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ»

м. Київ, 5-7 червня 2012 р.

СТИСЛА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНІЙ

	Київ	Дніпропет-ровськ	Севастопіль	Луцьк	Херсон
Час створення	2000	2011	2011	2010	2010
Форма власності	комунальна	комунальна	Приватна (іноз. Інвестиції)	приватна	приватна
Кількість постійного персоналу	біля 20 (7 сертифіковани х аудиторів)	6	5	4	4
Енергоаудити	+ (250 на рік)	+ (20 на рік)	+ (15)	1	+ (20 на рік)
Облік та моніторинг енергоспож	+	+	-	-	-
Досвід бізнес-планування	+	+	+	+	+
Послуги бізнес-планування	+	+	+	+	+
ЖКП	-	-	- (але є наміри)	+ (+ створення ОСББ)	-
Альтернативні джерела енергії	-	-	+	-	-

ВНУТРІШНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ

	Київ	Дніпропет-ровськ	Севастопіль	Луцьк	Херсон
Джерела фінансування	Бюджет, замовники послуг	Бюджет, замовники послуг	замовники послуг, Інвестор - ?	Замовники послуг	Замовники послуг
Замовники	Бюдж.установи, житл.буд, підпр.	Бюдж.установи, житл.буд, підпр.	Ком.під-ва,бюдж.уст (санаторії,…)	Житл.будинки, бюдж.установи	Житл.будинки, бюдж.установ и
Стратегія розвитку	+ (в т.ч. Створення інф-мет.центру	+	?	?	?
Маркетингові та ПР заходи	+	+ -	?	?	?
Внутрішні інструкції	+ (+ Система якості)	+	-	-	-
Методики моніторингу, аудиту, верифікації	+	+	+ -	+ -	-
Види договорів	?	Прямі договори	Прямі договори	Прямі, ЖКП	Прямі, фін.лізингу
Шаблони договорів	-	+	+	-	-
Залучення кредитних коштів	+	+	+	-	-

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ (зовнішні)

1) Недосконалість законодавства (ЖКГ, енергозбереження, тарифна політика, бюджетна підтримка)

2) Складності з застосуванням перфоманс-контрактів та контрактів ЕСКО

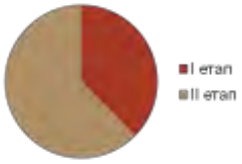
3) Нерозвинутий ринок послуг

4) Низька платоспроможність суб’єктів ринку

ПИТАННЯ, ЩО ПОТРЕБУЮТЬ ПОГЛИБЛЕНОГО ВИВЧЕННЯ

	Київ	Дніпропет-ровськ	Севастопіль	Луцьк	Херсон
Можливості використання перфоманс-контрактів					X
Аналіз ризиків та чутливості у бізнес-плануванні					X
Розроблення та впровадження внутрішніх процедур ведення бізнесу з енергозбереження		X			
Розроблення процедур моніторингу та верифікації		X			
Не визначено проблемних питань	X		X	X	
Надано на розгляд проекти маркетингових планів					
Надано на розгляд проекти бізнес-планів					
Бажана форма – робота з консультантами у робочих групах		X			

РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРШОГО ЕТАПУ ПРОЕКТУ



1) Тренінги
2) Підготовка інформації про діяльність компаній
3) Розроблення проектів маркетингових планів
4) Розроблення проектів бізнес-планів для залучення кредитів
5) Розроблення процедур моніторингу та верифікації
6) Розроблення процедур ведення бізнесу

Рекомендації щодо подальшої роботи: маркетингові плани

Заходи	Терміни	Особлива увага
1) Проект маркетингового плану	червень	Севастопіль, Луцьк, Херсон
2) Аналіз проекту маркетингового плану експертами	червень	
3) Безпосередня робота з консультантом по маркетинговим планам	червень-липень	
4) Доопрацювання маркетингового плану	липень	
5) Презентація маркетингового плану	серпень	

Рекомендації щодо подальшої роботи: бізнес-планування

Заходи	Терміни	Особлива увага
1) Експертиза підготовлених компаніями бізнес-планів (розроблених на замовлення)	червень	Луцьк, Херсон
2) Підготовка проекту бізнес-плану для отримання кредитування	червень-липень	Київ, Севастопіль
3) Експертиза бізнес-плану компанії	липень	
3) Безпосередня робота з консультантом по бізнес-планам	червень-липень	
4) Доопрацювання бізнес-плану	липень	
5) Презентація бізнес- плану	серпень	

Рекомендації щодо подальшої роботи: внутрішні процедури ведення бізнесу

Заходи	Терміни	Особлива увага
1) Експертиза наявних у компаній процедур	червень	Київ, Дніпропетровськ
2) Підготовка процедур ведення бізнесу для застосування у компаніях	червень-липень	Луцьк, Севастопіль, Херсон
3) Безпосередня робота з консультантом по удосконаленню процедур	липень	
4) Доопрацювання внутрішніх процедур ведення бізнесу	липень	
5) Розгляд проектів договорів та їх удосконалення	серпень	

Рекомендації щодо подальшої роботи: процедури моніторингу та верифікації

Заходи	Терміни	Особлива увага
1) Експертиза наявних у компаній процедур	червень	
2) Підготовка процедур моніторингу та верифікації для застосування у компаніях	липень	Луцьк, Севастопіль, Херсон, Дніпропетровськ, Київ
3) Безпосередня робота з консультантом по удосконаленню процедур	липень	
4) Доопрацювання процедур моніторингу та верифікації бізнесу	липень-серпень	

РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

Маркетинговий план розвитку	**1) Визначення стратегії розвитку компанії на перспективу та заходів, які дадуть змогу її реалізувати 2) Виявлення слабких місць та підсилення потенціалу компанії на рику**
Бізнес-планування	1) Підвищення якості надання послуг з бізнес-планування 2) Підготовка якісних пропозицій до фінансових установ та отримання у подальшому фінансових ресурсів на їх реалізації.
Внутрішні процедури діяльності	1) Підвищення ефективності діяльності компанії 2) Отримання конкурентних переваг на ринку
Процедури моніторингу та верифікації	1) Підвищення ефективності діяльності компанії та якості їх послуг 2) Отримання конкурентних переваг на ринку
Інше	1) Рекомендації щодо удосконалення нормативно-правового середовища
	2) Підтримка проекту розвитку компаній (ПР, шаблони, інше)

Дякую за увагу

Запатріна І.В.

Український центр сприяння розвитку
публічно-приватного партнерства
01133, м. Київ,
вул. Кутузова 18/7, оф.213,
fax.+380-44-286-34-63
uppp.center@gmail.com

Вимоги до підготовки проектів, що фінансуються в рамках програм НЕФКО.

Юлія Шевчук
Північна Екологічна Фінансова Корпорація

Програма “Чисте Виробництво”

- **КРЕДИТОР** - Північна Екологічна Фінансова Корпорація (НЕФКО)
- **ПОЗИЧАЛЬНИК**- Приватне підприємство з України.
- **КРИТЕРІЇ ВІДБОРУ** - Модернізація або реконструкція існуючих виробничих об'єктів та процесів з використанням перевірених технологічних методів для створення позитивного впливу на навколишнє середовище.
- **СУМА КРЕДИТУ** - Від 50 000 до 350 000 Євро, що фінансує НЕФКО, в обсязі до 90% загальної вартості проекту. Позичальник може звернутися за новою позикою після початку повернення попередньої.

Програма “Чисте Виробництво”

- **МАКСИМАЛЬНИЙ ПЕРІОД ПОГАШЕННЯ ПОЗИКИ** - До 5 років.
- **ТЕРМІН ОКУПНОСТІ** - До 4 років. Термін окупності проекту розраховується шляхом ділення загальної вартості проекту на передбачувану щорічну економію витрат отриману від нього.
- **ВІДСОТКОВА СТАВКА** - Встановлена на рівні 6% річних. Інші комісії відсутні.
- **ВАЛЮТА** - ЄВРО.
- **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ** - 125% від суми кредиту у формі застави майна, обладнання (в т.ч. придбаного за рахунок кредиту при наявності відстрочки оплати), банківська гарантія.

Програма “Чисте Виробництво”

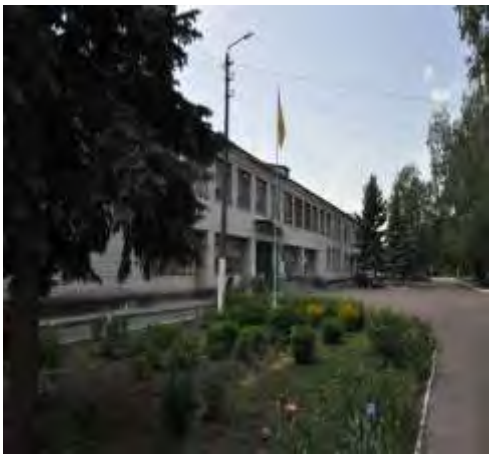
- **ВИПЛАТА ПОЗИКИ** - Позика виплачується трьома траншами згідно графіку реалізації проекту та відповідних контрактних зобов’язань позичальника. НЕФКО здійснює виплати позичальнику безпосередньо на його валютний рахунок у затвердженому НЕФКО українському банку.
- **ГРАФІК ПОГАШЕННЯ ПОЗИКИ** - Позика погашається рівними щоквартальними внесками. Перший платіж здійснюється приблизно через 3 місяці після завершення проекту. Платежі перераховуються на банківський рахунок НЕФКО в Гельсінкі.

Програма “Чисте Виробництво”

- **ЮРИДИЧНІ ПОСЛУГИ З РОЗРОБКИ ДОГОВОРІВ,ЗВІТУВАННЯ** -Витрати, що покриваються НЕФКО.
- **ВИТРАТИ ПОЗИЧАЛЬНИКА** - Оцінка, реєстрація та страхування заставного майна. Відкриття валютного рахунку в українському банку.
- **ЗАКУПІВЛІ** - Закупівлі товарів і послуг, що фінансуються НЕФКО повинні супроводжуватись процедурою внутрішнього тендеру.

Приклади проектів ЕСКО

- **Заміна старих газових котлів** на нові в котельнях середньої загальноосвітньої школи № 3, розташованій у м. Березань та Київської обласної санітарно-епідеміологічної станції.
- **Позичальник** – приватна компанія
- **Позикодавець** - НЕФКО



Приклади проектів ЕСКО

- **Загальна інвестиція –** 168 170 євро
- **Кредит НЕФКО –** 148 000 євро
- **Економія у кінцевого споживача**
- Природний газ – 35%
- Електроенергія – 58%
- Економія коштів на обслуговування та заробітну плату в зв'язку з повною автоматизацією нового обладнання – 56%
- **CO2 –** 297 т/рік
- **Окупність –** 2,3 роки

Приклади проектів ЕСКО

- Створення виробництва паливних брикетів і тепла для опалення комбінату в Київській області
- Виробництво паливних брикетів з власних відходів деревини
- Придбання нового котла на твердому паливі для виробництва тепла для власних потреб та для комбінату. Площа опалення 3000 м2.
- Продаж надлишку брикетів на ринку

Приклади проектів ЕСКО

- **Загальна інвестиція –** 140 000 євро
- **Кредит НЕФКО –** 90 000 євро
- **Економія коштів на опалення у кінцевого споживача – 77%**
- **CO2 –** 1900 т/рік
- **Окупність –** 1,5 роки

www.nefco.org

Юлія Шевчук

Північна Екологічна Фінансова Корпорація НЕФКО

01601, Україна, м. Київ, вул. Велика Васильківська, буд. 23 Б, офіс 212.

Офіс: +380 44 287 01 06

Моб. +380 50 358 35 18

email: J.Shevchuk@nefco.org.ua

IPMVP

Міжнародний протокол щодо змін характеристик та перевірки заходів з енергозбереження

Розен Павло

I. Мета створення протоколу

- Розгляд потреб у вимірюванні й перевірці енерго- й водоефективності учасників у проектах, що фінансуються третьою стороною.
- Визначення ролі перевірки енерго- та водопроектних контрактах, а також її застосування.

I. Мета створення протоколу

- Обговорення процедур з різними рівнями точності й вартості для перевірки:

1) вихідних умов монтажу,

2) виконання довгострокових програм з енерго- та водозбереження.

- Розробка M&V процедур для різного обладнання, включаючи як житлові, торгові, інституціональні, промислові будинки та інші виробничі будівлі.

I. Мета створення протоколу

- Впровадження методів для калькуляції «загальновиробничих» збережень, окремих технологічних та обумовлених збережень, що надає покупцям, продавцям та фінансистам підґрунтя для обговорення основних методик, які відносяться до проекту

I. Мета створення протоколу

- Впровадження процедур, які:

1) послідовно застосовуються у подібних проектах у всіх географічних регіонах,

2) прийняті на міжнародному рівні, незалежні й надійні.

- Впровадження процедур для дослідження й вирішення неузгоджень з виконавчих питань.
- Створення необхідного документу, що містить цілий ряд методик та процедур.

II. Вибір методу M&V

Метою визначення деяких видів M&V є дозвіл на отримання змін в ціні та методі оцінки збережень, приданих для різних проектів. Таким чином, види M&V прийняті у Протоколі змінюються по рівню точності, ціні впровадження, сильних сторонах та обмеженнях.

II. Вибір методу M&V

Важливо відзначити, що всі методи визначення збережень – оцінки.

Виконання може бути виміряно, збереження – ні.

II. Вибір методу M&V

Варіант А: перевірка виконання, вдосконалення моделей кінцевого використання – виміряна потужність, підхід виміряного споживання.

Методи вимірювання варіанту А визначають збереження за допомогою вимірювання потужності або ефективності роботи системи до та після проведення вдосконалення, помножуючи різницю на раніше “домовлений” фактор, такий як години роботи або навантаження системи.

II. Вибір методу M&V

Варіант А краще за все використовувати для індивідуальних навантажень або для систем у будинку, наприклад, системи освітлення. Цей метод можна використовувати у проектах, в яких обидві сторони погоджують платіжний потік що не зазнає змін від зміни у роботі обладнання. Рівень платежів можна змінити на основі періодичних змін у потужності системи або її ефективності.

II. Вибір методу M&V

Варіант Б: перевірка збережень, вдосконалення моделей кінцевого використання – вимірювання потужності, підхід виміряного споживання.

Методи перевірки варіанту Б створені для проектів, в яких бажано проведення довгострокового погодинного вимірювання характеристик роботи обладнання протягом пост-інсталяційного періоду. В даному випадку, індивідуальні навантаження можуть вимірюватись як протягом певного, так і довготривалого періоду після модернізації для визначення роботи обладнання.

II. Вибір методу M&V

Індивідуальні навантаження можуть вимірюватись як протягом певного, так і довготривалого періоду після модернізації для визначення режиму роботи обладнання.
Ці виміряні дані порівнюються з базисною основою для визначення збережень. Варіант Б методів M&V, що постійно перевіряється після вдосконалення, може надати постійні дані по роботі та характеристики ECM протягом тривалого періоду.

II. Вибір методу M&V

Варіант B: підхід вимірювання в усій будові і основному вимірювачі.

Методи перевірки варіанту B визначають збереження шляхом вивчення загального використання енергії в будові та визначення наслідків енергопроектів при зміні способу енерговикористання.

II. Вибір методу M&V

Методи варіанту В бажано використовувати для вимірювання взаємодії серед енергосистем, для визначення впливу проектів, який не можуть бути виміряні безпосередньо, наприклад, ізоляція або інші зовнішні фактори.
Для даного варіанту необхідні довготривалі дані за 9-12 місяців у період до вдосконалення та довготривалі дані періоду після вдосконалення, що можуть бути у формі погодинних або помісячних загальних даних для всього будинку.

II. Вибір методу M&V

Варіант Г: підхід перевіреного моделювання.

Варіант Г використовується для модернізації енергозбереження, в яких стандартизоване моделювання базисної норми енерговикористання та/або стандартизоване моделювання пост-інсталяційного споживання енергії використовується для вимірювання заощаджень від модернізації енергозбереження.

II. Вибір методу M&V

Досягнута енергозбереження визначається шляхом порівняння енерговикористання, або певних систем, на підприємстві **ДО** і **ПІСЛЯ** впровадження енергозберігаючих засобів (ECM).

II. Вибір методу M&V

«До» випадок називається базисною моделлю.
«Після» випадок називається пост-інсталяційною моделлю.

Базисна та пост-інсталяційні моделі можуть бути розроблені з використанням згаданих методик варіантів А, Б, В, Г.

II. Вибір методу M&V

Енергозбереження =
базисне енерговикористання –
пост-інсталяційне енерговикористання

II. Вибір методу M&V

Винятками з цього рівняння є:

1. Проекти новобудов, в яких базисне енерго-використання повинно бути визначено іншими від до-інсталяційних перевірок або вимірів методами
2. Проекти, у яких базисна модель визначається за допомогою даних, отриманих на інших підприємствах, а не на тому, де проводилось вдосконалення.

III. Перевірка потенціалу ECM для отримання збережень

А) Базисна перевірка

Базисні умови можуть бути визначені як господарем , так і ESCO. Якщо базисна основа визначена господарем, тоді ESCO має можливість для її перевірки. Якщо базисна основа визначена ESCO, тоді господар має право перевірки.

III. Перевірка потенціалу ECM для отримання збережень

Метою документації, по відношенню до M&V, є

1) Визначення базисної основи для відрахування збережень
2) підтвердження базисних умов у випадку майбутніх змін після впровадження ECM, що може вимагати корегування базисного рівня енергоспоживання.

III. Перевірка потенціалу ECM для отримання збережень

Б) Пост-інсталяційна перевірка

Одним з аспектів M&V є перевірка як ESCO так і господарем, що відповідне обладнання та системи були встановлені, вірно функціонують та мають потенціал для створення передбачених збережень. Методи контролю можуть включати дослідження, перевірку та/або короткочасні заміри, та заміри на місцях.

III. Перевірка потенціалу ECM для отримання збережень

В) Регулярна, через певні проміжки часу, пост-інсталяційна перевірка

ESCO та господар, через певні проміжки під час дії контракту, перевіряють, що обладнання та системи були відповідно змонтовані, продовжують вірно функціонувати та мають потенціал для створення прогнозованих збережень.

IV. Визначення збережень

А) Методи M&V

Базисне, пост-інсталяційне енергоспоживання та збереження енергії (та витрат) може бути визначене з використанням одного або більше M&V методів:

- Підрахунки інжинірингу;
- Вимірювання та перевірки;
- Аналіз розрахунків підприємства за отриману енергію;
- Комп'ютерне моделювання;
- Раніш обумовлені господарем та ESCO умови

IV. Визначення збережень

Б) Умови енерговикористання

Існує багато факторів, таких як погода, години експлуатації, для проектів з освітлення, інтенсивність часткового навантаження та забруднення теплообмінника, у проектах заміни охолоджувача, що можуть вплинути на енергозбереження під час терміну контракту. У кожному аналізі збережень будуть припущення та умови. Кількість цих умов та їх важливість обумовлять точність оцінки збережень.

V. Процедури запровадження M&V

1. Визначення загального підходу для включення до угоди між покупцем та продавцем енергетичних послуг (напр., господар або ESCO).
2. Визначення окремого для кожного майданчику специфічного проекту одразу після чіткого визначення його умов, як правило, після підписання угоди.

V. Процедури запровадження M&V

3) Визначення до-інсталяційної основи, яка включає:

- обладнання/системи;
- базове енергоспоживання;
- фактори, що можуть вплинути на базове енергоспоживання (це може включати дослідження та заміри на місцях, короткочасне та довгострокове вимірювання; та/або аналіз даних по розрахункам).

V. Процедури запровадження M&V

4) Визначення пост-інсталяційної основи, яка включає:
- обладнання/системи;
- пост-інсталяційне енергоспоживання;
- фактори, що можуть вплинути на пост-інсталяційне енергоспоживання (це може включати дослідження та заміри на місцях, короткочасне та довгострокове вимірювання; та/або аналіз даних по розрахункам).

V. Процедури запровадження M&V

5) Підрахунок енергозбережень за перший рік або за всі наступні роки контракту.

6) Підрахунок платежів за перший рік.

7) Проведення щорічних заходів з M&V для перевірки роботи встановленого обладнання/систем та/або підрахунок збережень поточного року (якщо вимагається контрактом).

V. Процедури запровадження M&V

При визначенні M&V плану необхідно класифікувати проект як такий, у якому базисне та пост-інсталяційне споживання (або основні параметри, як експлуатаційні часи) може бути або незмінним під час терміну контракту, або один (або обидві) змінюються з часом, погодою, заселеністю та інших незалежних змінних.

V. Процедури запровадження M&V

A) Базисні та пост-інсталяційні години експлуатації незмінні протягом терміну угоди.

Приклад: проекти по освітленню, у яких навантаження на систему освітлення офісного будинку змінюється, а експлуатаційні години ламп незмінні протягом терміну угоди, тобто пост-інсталяційні години вважаються подібними до базових експлуатаційних годин.

V. Процедури запровадження M&V

Б) Базисне та пост-інсталяційне енергоспоживання змінюється під час терміну угоди

Приклад: проекти HVAC, у яких встановлюються нові охолоджувачі та навантаження будинку під час терміну угоди змінюється.

V. Процедури запровадження M&V

В) Базисне енергоспоживання залишається незмінним, а пост-інсталяційне енергоспоживання змінюється під час терміну контракту

Приклад: проекти керування системами освітлення, у яких встановлені сенсори навантаження, та години експлуатації освітлюючого обладнання з цими сенсорами змінюються під час терміну угоди.

V. Процедури запровадження M&V

Проблеми вимірювання та контролю, спільні для всіх проектів

1. Правильне визначення проектних та критичних факторів, що можуть вплинути на енергоспоживання, для підготовки відповідного M&V плану.
2. Повне визначення базисних умов, таких як умови зручності, інтенсивність освітлення та години експлуатації;

V. Процедури запровадження M&V

3. Визначення рівнянь аналізу та необхідної впевненості при підрахуванні збережень для визначення:

- необхідних для збирання даних;
- періоду часу для їх збирання;
- необхідної чіткості у зборі інформації та методах аналізу.

V. Процедури запровадження M&V

Протоколи вимірювання та перевірки

Окремий для кожної ділянки план повинен демонструвати, що будь-яке вимірювання та перевірка будуть зроблені послідовно та логічно.

Тривалість вимірювання та перевірки повинна бути достатньою для забезпечення чіткого запису середньої кількості спожитої енергії відповідним обладнанням як до, так й після запровадження проекту.

V. Процедури запровадження M&V

Взаємодія результатів

Різні ECM взаємодіють між собою.
Наприклад, зниження навантаження на освітлення може знизити енергоспоживання систем аерації повітря, але одночасно й збільшити споживання тепла.
У випадках, коли треба виміряти взаємодію результатів, необхідно розробити M&V план для використання електроенергії, кінцевого споживання тепла та холоду.

V. Процедури запровадження M&V

- детальний зв'язок між значною кількістю різних взаємодіючих ЕСМ, як правило, - невідомий;
- методи для вимірювання взаємодіючих результатів є нерентабельними для більшості випадків.

Тому платежі по ЕСМ проектам з взаємодіючими результатами будуть:
- підраховані на збереженнях, що безпосередньо відносяться до оцінених ЕСМ;
- включати деякі визначені взаємодіючі фактори;
- підраховані на основі виборів В або Г типу аналізу.

V. Процедури запровадження M&V

Корекція основних даних

Прикладами ситуацій, у яких необхідно змінити основні данні є:
1) зміни у величині простору для кондиціонування;
2) зміни у допоміжних системах;
3) зміни у навантаженні.

Якщо базисні умови для цих факторів документовані погано, то дуже важко, майже неможливо, чітко відрегулювати їх, коли вони змінюються й потребують змін у підрахунках платежів.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Кожний з чотирьох варіантів M&V, що визначені у цьому протоколі, може використовуватись у різних типах ЕПК, цінностей проекту та розподілу ризику між ESCO та власником.

Зацікавленим сторонам необхідно вибрати M&V варіант та метод для кожного проекту, а потім підготувати для окремої ділянки M&V план, що включає специфічні питання проекту

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Варіант M&V	Перевірка потенціалу до створення збережень	Умови роботи	Підрахунки збережень	Вартість
Варіант А	Загальновідомі дані Виміри на місцях Введення в експлуатацію	Обумовлені аналізи використання даних за попередні періоди або місцевих/короткострокових даних вимірювання	Підрахунки інжинірингу	Приблизно 1-5% будівельної вартості
Варіант Б	Загальновідомі дані Виміри на місцях Введення в експлуатацію	Довгострокові або постійні вимірювання на рівні обладнання або системи	Підрахунки інжинірингу	Звичайно 3-10%
Варіант В	Загальновідомі дані Виміри на місцях Введення в експлуатацію	Виміряні на загальновиробничому рівні або рівні підприємства	Аналіз вартості Вимірювання на підприємстві, комп'ютерне моделювання	Звичайно 1-10%
Варіант Г	Загальновідомі дані Виміри на місцях Введення в експлуатацію	Моделювання компонентів будинку та/або будинку повністю	Перевірене моделювання	Звичайно 3-15%

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Документування базисної основи/встановленого обладнання

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Зафіксувати місце розташування та кількість вдосконалюваного обладнання для подальшого спрощеного процесу його розташування у ряді підприємств. Зазначити підприємство, приміщення та місце розташування обладнання на плані.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Зробити фотокартки або записати на відеоплівку обладнання для фіксованого запису його стану. Кожна одиниця або партія обладнання повинна мати записаний номер моделі виробника, серійний номер та інформацію про марку виробника. Звичайно така інформація необхідна у випадках контакту з виробником для отримання інструкцій з технічних характеристик обладнання.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Якщо розглядається можливість проведення вдосконалення системи освітлення, необхідно за допомогою стандартних вимірювань визначити базисний та пост-інсталяційні рівні освітлення. Необхідно визначити графіки роботи обладнання, що освітлює, що включають: освітлення загальне, робоче, для зал та зовнішнє.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Якщо розглядається можливість проведення вдосконалення обладнанн для опалення та охолодження, необхідно визначити задані значення системи та роботи освітлювального обладнання, що включають: установку термостату, регулювання температури системи, розподільчий колектор холодного повітря, температуру та тиск котлу, режими вмикання/вимикання для кондиціонерів, насосів, камер охолодження, котлів тощо.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Оцінка температурного комфорту та/або якості повітря у приміщенні (IAQ) також може стати у нагоді, коли встановлена система ефективна, але працює не так добре, як стара.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

A

ВАРІАНТ А: ВДОСКОНАЛЕННЯ КІНЦЕВОГО СПОЖИВАННЯ, ВИМІРЮВАННЯ ПОТУЖНОСТІ, МЕТОД ПЕРЕВІРЕНОГО СПОЖИВАННЯ

Варіант А перевірки ефективності оцінюється або обумовлюється помноженням потужності на обумовлені години експлуатації.

$$W = PT$$

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

A

МЕТОД попереднього, місцевого вимірювання кінцевого споживання.

Попередні, місцеві вимірювання - це вимірювання, що проводяться на місцях з використанням перевірених приладів.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

МЕТОД вимірювання типового зразка

Вимірювання типового зразка – це вимірювання, зроблені перевіреною апаратурою на типовому зразку обладнання, що встановлюється. Ці методи є доцільними для енергоспоживаючого обладнання, навантаження якого значно не збільшується, та повинні проводитися на подібних типах моделі обладнання.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

МЕТОД типового вимірювання, що проводиться виробником

Типові вимірювання, що проводяться виробником - це вимірювання, що проведені виробником обладнання. Для набуття чинності ці вимірювання повинні бути зроблені за допомогою перевіреного обладнання та на типовому зразку обладнання, що встановлюється

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

А

МЕТОД типових профілів базисного рівня потужності

Конфігурації типового базисного рівня потужності - це вимірювання, що проводять щогодини або кожні 15 хвилин на загальнозаводському рівні або рівні під-панель з використанням переносного обладнання контролю. Ці вимірювання відображають комбіноване навантаження кінцевого споживання, напр., усіх двигунів або навантаження усіх систем освітлення на підприємстві.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Б

ВАРІАНТ Б: МОДЕРНІЗАЦІЯ КІНЦЕВОГО СПОЖИВАННЯ - ВИМІРЕНА ПОТУЖНІСТЬ, ПІДХІД ВИМІРЯНОГО РІВНЯ СПОЖИВАННЯ

Варіант Б розроблений для вдосконалень, у яких потужність кінцевого споживання, рівні попиту або потужності можуть бути виміряні базисними умовами, а вимірювання енергоспоживання обладнання або підсистем може проводитися протягом певного часу.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Б

Варіант Б також включає довготривалі вимірювання енергоспоживання, як до так і після проведення вдосконалення, для певного обладнання або кінцевого споживання енергії, що на певний проміжок часу, необхідний для визначення збережень від модернізації, зазнає впливу від вдосконалення або вимірювання.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

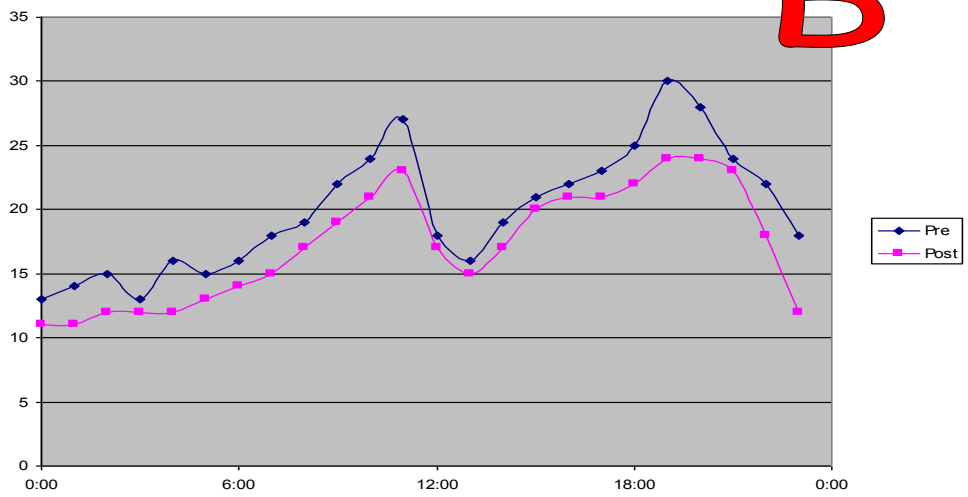
Б

Підтвердження робочих характеристик встановленого обладнання

Головна різниця між варіантами А та Б полягає у тому, що варіант А використовує *одноразові* базисні та миттєві пост-інсталяційні вимірювання потужності, у той час як варіант Б використовує встановлене на підприємстві, *на певний або тривалий період часу*, портативне обладнання для вимірювання місцевої, базисної та пост-інсталяційної роботи певного заміненого обладнання.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Б



VI. Варіанти вимірювання та перевірки

В

ВАРІАНТ В: ПІДХІД ЗАГАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ВИМІРЮВАННЯ АБО ВИМІРЮВАННЯ ГОЛОВНОГО ВИМІРЮВАЛЬНОГО ПРИЛАДУ

Варіант В охоплює процедури перевірки всього підприємства та головного вимірювального приладу, які забезпечують перевірку характеристик роботи обладнання після модернізації для таких проектів, у яких за допомогою наданих базисних та пост-інсталяційних даних можна виміряти збереження.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

B

Необхідними є довготривалі вимірювання загально-виробничого базисного енерговикористання та попиту на електроенергію, а також довготривалі вимірювання загальновиробничого енерговикористання та пост-інсталяційного попиту. Також необхідно передбачити періодичні перевірки обладнання.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

B

Необхідна розробка базисного енергоспоживання з використанням зворотної (регресивної) моделі. Варіант В вимагає проведення аналізу, що базуються на досвіді режиму роботи підприємства, бо саме вони мають зв’язок з однією та більше параметрами, що впливають на енергоспоживання.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

В

Підрахунок енергозбереження здійснюється шляхом порівняння з базисною моделлю.

Після розробки базисної моделі енергозбереження підраховується шляхом порівняння передбаченого моделлю енергоспоживання (перенесеного у пост-інсталяційний період помноженням на пост-інсталяційні погодні умови та умови експлуатації) з виміряними пост-інсталяційними даними.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Г

ВАРІАНТ Г: ПІДХІД ПЕРЕВІРЕНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

Енергоспоживання підраховується шляхом розробки перевірених погодинних моделей моделювання енергоспоживання всього будинку, або розробкою під-систем обладнання у базисному та пост-інсталяційному режимах роботи та порівнянням змодельованих річних розбіжностей як у середньому за рік або як для умов, що відносяться до певного року як у базисному, так і у пост-інсталяційному періоді.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Головна різниця між варіантами А,Б,В та варіантом Г полягає у тому, що в останньому для визначення різниці робочих характеристик обладнання, яке підлягає заміні, використовується метод перевіреного моделювання як загальних для всього будинку систем, так і його підсистем.

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Esave = Epre – Emeas

Epre – пост-інсталяційне енергоспоживання згідно попередньо розробленої моделі;
Emeas – виміряне пост-інсталяціне енерго-споживання

VI. Варіанти вимірювання та перевірки

Витрачені на перевірку зусилля мають відповідати ресурсам проекту

При використанні перевіреного моделювання дуже важливим є вибір критерію та перевірка відповідної моделі для будинку, що відповідає відведеним на проект часу та вартості.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Фінансовий план інвестиційного проекту. Показники ефективності. Аналіз чутливості.

Виходячи з цілі підготовки та використання, розрізняють бізнес-план (стратегічний план) розвитку компанії, бізнес-план підприємства-позичальника і бізнес-план інвестиційного проекту.

1. Бізнес-план компанії як позичальника. Обов‘язкове залучення інвестицій для реалізації певних цілей, у т.ч. інвестиційних проектів. Розробляється відповідно до вимог кредитної установи. (Повна характеристика підприємства, повна характеристика інвестиційних проектів під запозичувані кошти, фінансові розрахунки щодо обслуговування кредиту та розрахунків по основній частині боргу). ***Кінцева мета – залучення кредитних коштів, реалізація проекту, відшкодування витрат, розрахунок по кредитах, підвищення прибутковості.***

2. Бізнес-план (інвестиційних) проектів (компанія виступає як провайдер енергосервісних послуг). Детально розробляються бізнес-плани планованих (пропонованих) проектів (їх сутність, технічні, фінансові, економічні характеристики тощо). ***Кінцева мета - отримання прибутку.***

3. Бізнес-план розвитку компанії. (Стратегічний план розвитку компанії). Не обов‘язкове залучення інвестицій. Основною метою може бути посилення позицій підприємства, аналіз ймовірних напрямків діяльності, оптимізація структури, навчання персоналу, створення філіалів, запровадження нових напрямків діяльності, вихід на нові ринки тощо. ***Кінцева мета - підвищення прибутковості.***

Приклад

Бізнес-план компанії як позичальника

Титульна сторінка

1. ***Резюме***
2. ***Підприємство-позичальник***

2.1. Коротка історія компанії, форма власності, майно, організаційна структура, засновники, менеджери, цілі

2.2. Характеристика бізнесу і галузі, де працює компанія, описання продуктів/послуг, наявність патентів, авторських прав, торгових марок, місце на ринку, конкуренти, сильні і слабкі сторони

2.3. Перспективні напрямки бізнесу (за проектом) та основні причини входження в цей бізнес, обґрунтування факторів успіху, потенційні (очікувані) проблеми і ризики

2.4. Короткий опис технологічних процесів і перспективного технічного розвитку

Організація обліку та способи аналізу бізнесу, фінансові показники діяльності компанії за останні 3 роки

3. ***Проект***

3.1. Загальна інформація про проект

3.2. Інвестиційний план проекту

3.3. Аналіз ринку та конкурентоспроможності у рамках проекту

3.4. Описання виробничого процесу

3.5. Організаційний план проекту

3.6. Фінансовий план проекту

3.7. Показники економічної ефективності проекту

3.8. Екологічна оцінка

4. ***Фінансування***

4.1. Фінансове забезпечення кредиту (застава, поручительство, гарантії)

4.2. План-графіки отримання і погашення кредитних коштів

4.3. Обладнання і роботи, що планується фінансувати за рахунок кредиту (загалом і план-графік за роками)

4.4. SWOT — аналіз (вимоги ЕБРР передбачають ґрунтовний і детальний SWOT — аналіз, виокремлений у окремому розділі)

4.5. Ризики і загрози реалізації проекту та планування заходів щодо їх обмеження

Додатки

Приклад

Бізнес-план інвестиційних проектів

Титул

Резюме

1. ***Загальний опис інвестиційного Проекту***
2. ***Опис ситуації у сфері Проекту***

2.1. Основні проблеми та причини, що обумовлюють необхідність реалізації *Проекту*

2.2. Альтернативні шляхи реалізації *Проекту* та обґрунтування вибору шляху, пропонованого у даному бізнес-плані

2.3. Відповідність завдань *Проекту* пріоритетам розвитку території, галузі, України

2.4. Регулювання відносин у сфері реалізації Проекту. Формування (регулювання) тарифів

2.5. Опис учасників *Проекту*

3. ***Мета, завдання та показники результативності Проекту***

3.1. Мета *Проекту*

3.2. Основні завдання проекту та очікувані результати

3.3. Цільові показники результативності виконання *Проекту*

4. Описання продукції/послуг по *Проекту*
5. ***Маркетинговий план Проекту***
6. ***Організаційний план Проекту***
7. ***Юридичний план Проекту***
8. ***Оцінка ризиків Проекту та заходи щодо їх обмеження***

Продовження

9. ***План реалізації Проекту***
9.1. Основні етапи підготовки та реалізації *Проекту*
9.2. Опис основних робіт у рамках *Проекту* та їх вартість
10. Фінансовий план *Проекту*
10.1. План загальних витрат за компонентами витрат (юридичні послуги, аудит, обладнання, товари, роботи, …) – в цілому і за роками
10.2. Інформація щодо джерел фінансування витрат у рамках *Проекту* (які витрати за рахунок чого фінансуються)
11. ***Розрахунок економічної ефективності Проекту***
12. ***План-графік погашення боргу***
Зведений SWOT — аналіз (вимоги ЕБРР передбачають ґрунтовний і детальний SWOT — аналіз, виокремлений у окремому розділі)
13. ***Соціальний та екологічний ефект від упровадження Проекту***
14. ***Звітність та контроль за виконанням Проекту***
15. ***Висновки по Проекту***

Додатки

1. Результати енергетичного аудиту у рамках передпроектних обстежень
2. План-графік виконання робіт по роках реалізації *Проекту*
3. План загальних витрат за компонентами Проекту – в цілому і по роках
4. Структура витрат та джерела фінансування
5. Оцінка ефективності інвестиційних заходів у рамках Проекту – в цілому і за роками
6. Прогнозування фінансових потоків у рамках *Проекту*
7. Розрахунок погашення боргу
8. Очікувана зміна цін на продукти/послуги у рамках Проекту – по роках

<u>Приклад</u>

Бізнес-план розвитку компанії. (Стратегічний план).

(Стратегічний план — це сукупність взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрямки діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення).

Титульна сторінка

1. Резюме (формулювання мети, визначення стратегічних цілей, опис основних моментів за напрямками)
2. Опис компанії (мета компанії, організаційно-правова форма, особливості Статуту, зв'язки із зовнішнім середовищем, авторитетними партнерами, компаніями;
організаційна структура, характеристика товарів, що випускаються, їхня конкурентоспроможність на конкретних ринках, техніко-економічні показники діяльності за минулий період)
3. Стратегія маркетингу
4. Стратегія використання конкурентних переваг
5. Стратегія модернізації продукції/послуг, що виробляються
6. Стратегія розвитку виробництва
7. Стратегія забезпечення виробництва (аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва, виявлення нових вимог щодо забезпечення виробництва; налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів; техніко-економічне обґрунтування й узгодження заходів щодо реалізації цілей і завдань забезпечення виробництва)
8. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності
9. Стратегія розвитку системи менеджменту (аналіз якості й ефективності функціонування системи менеджменту за минулі роки, виявлення вузьких місць у структурі, змісті і взаємозв'язках компонентів системи менеджменту, плановані структурні зміни й удосконалення функцій менеджменту, розвиток комунікацій і системи мотивації)
10. Стратегічний фінансовий план (економічні показники (ціна, рентабельність, ефективність) конкретних товарів на конкретних ринках, економічні показники функціонування компанії (обсяг продажу, прибуток, показники використання різних видів ресурсів, загальні економічні показники, стійкість компанії), прогнозування зміни фінансових показників за товарами, ринками, компанії в цілому)
11. Забезпечення реалізації стратегії компанії

Додатки

Документи, що формують фінансовий розділ бізнес-плану:

- фінансові документи підприємства (Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів) за 3 останні роки;
- основні припущення (установки) для прогнозування;
- графік повернення боргу;
- прогноз прибутку на період реалізації проекту;
- прогноз грошових потоків на період реалізації проекту;
- динаміка фінансових коефіцієнтів за останні 3 роки і на період реалізації проекту;
- розрахунок основних показників ефективності пропонованого проекту (чиста приведена вартість, період окупності (простий, дисконтований), внутрішня ставка доходності).

Формування припущень для розрахунку фінансового плану.

Фінансові прогнози здійснюються на основі певних вихідних даних і припущень, які мають бути сформульовані у бізнес-плані до початку розрахунків.

До числа таких припущень відносяться:

- термін здійснення (життя) *Проекту*;
- тривалість прогнозного періоду (не менше дисконтованого періоду окупності *Проекту* і строку повернення кредиту);
- тривалість передпроектних досліджень (наприклад, здійснення екологічних досліджень, соціальних опитувань, енергоаудиту тощо);
- початковий момент прогнозного періоду (наприклад, початком прогнозного періоду слід вважати момент отримання кредиту, або гранту на розробку ТЕО, або…);
- крок прогнозу (наприклад, стадія упровадження інвестицій – поквартально, стадія операційної діяльності – щорічно);
- тип грошових потоків (номінальні, реальні) (Реальна сума грошових коштів не враховує зміни купівельної спроможності грошей внаслідок інфляції. Номінальна сума грошових коштів — це оцінка реальної суми з врахуванням зміни купівельної спроможності внаслідок інфляції. Тобто, реальна сума грошових коштів – це у цінах сьогоднішнього дня);
- підсумкова валюта грошових потоків (у разі, наприклад, кредиту (обслуговування і розрахунку по кредиту) в іноземній валюті, чи плануванні закупок за валюту);
- формування (розрахунок) ставки по кредиту, допущення її рівня протягом прогнозного періоду (наприклад, у разі плаваючої ставки LIBOR);
- інші складові вартості позики (маржа, вартість резервування кредитних коштів тощо).

Крім того

- Для розрахунків мають значення припущення макроекономічного характеру (прогноз інфляції, обмінних курсів, динаміки платоспроможного попиту тощо).
- Прогноз (план-графік) капітальних вкладень.
- Прогноз обсягу виробництва (реалізації) продукції (послуг), інших кількісних факторів, що визначають виручку (дохід) від реалізації.
- Прогноз цін/тарифів на продукцію (послуги).
- Прогноз витрат на виробництво продукції (послуг):
- а) змінних виробничих витрат (з урахуванням планованих індексацій),
- б) витрат на персонал (штатний розклад або бюджет витрат на персонал з урахуванням планованих індексацій оплати праці й збільшення штату),
- в) умовно-постійних витрат (оренда, амортизація, проценти за кредитами, ЗП управлінців тощо).
- Прогнозна структура фінансування (обсяги, джерела). (Наприклад, обладнання закуповується за рахунок кредиту по певному графіку, роботи по монтажу обладнання здійснюються за рахунок місцевого бюджету (за певним графіком), роботи по енергоаудиту – за рахунок компанії, що упроваджує проект, встановлення лічильників – за рахунок споживачів).
- Умови по позиковому фінансуванню (процентні ставки, графік отримання кредиту й обслуговування боргу, графік розрахунку по основній частині боргу).
- Дані фондового ринку для розрахунку ставки дисконтування. (Це, наприклад, або ставка LIBOR, або облікова ставка НБУ – як безризикові рівні).
- Інші вихідні дані й передумови, важливі для даного *Проекту*.

Приклад:

Основними моментами при здійсненні прогнозування фінансових потоків у рамках реалізації *Проекту* є наступні:

- прогнозні розрахунки здійснюються на 10 років відповідно до терміну дії *Проекту* – 10 років;
- точкою відліку є момент підписання кредитної угоди між позичальником та Банком;
- основними джерелами покриття платежів по обслуговуванню кредиту та, після закінчення пільгового періоду, повернення основної частини боргу є: а) підвищення тарифів на відповідні послуги, б) зменшення витрат за рахунок накопичуваного ефекту від енергозбереження; в) амортизаційні кошти (частково);

Розрахунки необхідного обсягу кредитних коштів по роках реалізації *Проекту* здійснювалися виходячи з наступних установок:

- оцінювалася загальна сума інвестиційних потреб для здійснення *Проекту*;
- оцінювалися інвестиційні потреби для кожного року реалізації *Проекту* виходячи з розроблених планів-графіків виконання проектних заходів та робіт;
- оцінювалася вартість робіт, які планується здійснювати за кошти компанії, бюджетні кошти і кредитні кошти – по роках реалізації проекту;

- при прогнозуванні фінансово-економічної діяльності компанії враховується як його діяльність у рамках *Проекту*, так і інша діяльність;
- при прогнозуванні фінансово-економічної діяльності компанії враховуються: а) очікуваний ефект від упровадження проекту - як зниження операційних витрат за рахунок енергоефективної складової (по роках); б) необхідне підвищення тарифів на більш якісні послуги (тарифи можуть бути різними за роками впровадження *Проекту* відповідно до потреб покриття кредитних витрат);
- проценти по обслуговуванню кредиту визначаються по ставці LIBOR + сумарний Спред LIBOR (оціночно 5%);
- ставка за резервування кредитних коштів визначається на рівні 0,25% (ставка Банку для України);
- маржа НБУ складає 0,5%;
- єдноразова комісія Банку складає 1%;
- розрахунки по основній частині боргу здійснюються рівними частинами протягом 15 років починаючи з 6-го року реалізації *Проекту* (перші 5 років – пільговий період);
- усі розрахунки здійснюються у постійних цінах базового року, що дає можливість оцінити «чисті» наслідки реалізації інвестиційних проектів, такі, як зміна операційних витрат внаслідок упровадження інвестицій та необхідна зміна тарифів (з метою урахування інвестиційної складової);
- як джерело погашення основної частини боргу визначається прибуток після сплати податку на прибуток і амортизація;
- залишок коштів по роках (умовний) представляє собою залишок коштів після сплати процентів по боргу і основної частини боргу;
- для розрахунків прийняте співвідношення: 1 дол. США = 8,01 грн.
- коефіцієнт дисконтування приймається на рівні 10% (вимога Банку).

Вимоги до результатів фінансових прогнозів. Мають бути представлені:

1. ***Прогнозний звіт про прибутки й збитки.*** Складається по методу нарахування і містить, зокрема, такі показники:

- обсяг реалізації,
- валовий прибуток, валова рентабельність,
- операційні витрати;
- операційний прибуток до відрахування амортизації, відсотків і податків,
- операційний прибуток до відрахування відсотків і податків,
- чистий прибуток, чиста рентабельність.

2. ***Прогнозний звіт про рух грошових коштів***. Включає:

- грошові потоки від операційної, інвестиційної й фінансової діяльності;
- грошові потоки, пов'язані з виплатою й отриманням відсотків і дивідендів (повинні бути розкриті в окремих рядках);
- залишок коштів після обслуговування боргу.

3. ***Прогнозний баланс*** (для компанії-позичальника).

4. ***Фінансові показники (коефіцієнти)***

а) Показники інвестиційної привабливості *Проекту*:

- чиста приведена вартість (NPVproject)
- дисконтований період окупності (DPBPproject);
- внутрішня норма доходності (IRRequity) (для власників).

б) Показники фінансової стабільності

- показники обслуговування (покриття) боргу:
- показники боргового навантаження:

Коефіцієнти: види і значення визначаються для різних кредитних ліній.

Наприклад: співвідношення *Борг/Власний капітал* на усьому періоді реалізації *Проекта* не повинне перевищувати 70%:30%. *Або:* значення коефіцієнту обслуговування боргу (коефіцієнт покриття процентних платежів) на усьому періоді реалізації *Проекту* не повинен бути меншим за 1,5.

Основні вимоги до складання фінансових прогнозів (П*риклад*):

- в прогнозних фінансових потоках не враховуються витрати по *Проекту*, здійснені до початкового моменту прогнозного періоду (можуть бути враховані як активи на балансі Одержувача коштів);

- графік залучення фінансування прив‘язується до графіка інвестицій,

- залишок коштів по періодах прогнозування (залишок коштів після сплати процентів по боргу і основної частини боргу) не повинен бути від‘ємним (у такому разі має прогнозуватися залучення додаткових джерел фінансування);

- при залученні позикового фінансування мають прогнозуватися платежі по обслуговуванню боргу (з урахуванням можливої відстрочки виплати нарахованих відсотків) та поверненню основної частини боргу – окремими рядками;

- тривалість прогнозного періоду встановлюється на розсуд розробника *Проекту,* але не менше дисконтованого строку окупності *Проекту* й строку повернення залучених коштів;
- ставка дисконтування має відображати необхідну прибутковість для інвестицій.
•

Ставка дисконту

- Розрахунок ставки дисконтування, яка відображає вартість грошей з урахуванням фактору часу і ризику, – одне з найбільш складних і дискусійних питань інвестиційного аналізу та бізнес-планування. У значній мірі вибір конкретного значення дисконту може визначити один той самий інвестиційний проект як ефективним, так і неефективним.

- Формально, ставка дисконту - це відсоткова ставка, що використовується для приведення майбутніх надходжень (грошових потоків і прибутку) до теперішньої вартості. Загалом, це очікувана ставка доходності на вкладений капітал за наявності альтернативних умов його вкладення. Нижній рівень ставки дисконту – «безризикова ставка» (для розвинених країн це відсоток по цінних паперах, гарантований урядом США, або поточна ставка доходності по казначейських векселях і облігаціях). У великих проектах за безризикову ставку приймається LIBOR (за цією ставкою на європейському ринку пропонуються банківськи депозити (для банків)). В Україні не сформовано ринку капіталу, отже безризикова ставка чітко не визначена (часто за неї приймається облікова ставка НБУ).

- У практиці інвестиційних розрахунків не існує єдиного правила вибору чи розрахунку дисконтної ставки. В кожному конкретному випадку вибір ставки дисконтування залежить від сукупного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього оточення конкретного інвестиційного проекту.

Теоретично:

Ставка дисконту (розрахункова ставка доходності) =

Безризикова ставка + ∑Премій за ризик$_i$ *(очікувані ризики сумуються).*

Нариклад: Ставка дисконту = LIBOR + інфляція + ризик сфери діяльності (або ризик країни, регіону) + політичний ризик + ….= 1,0485 (по дол.США) (або 1,38 по EUR) + CPI (індекс споживчих цін, річний) + …..

Довідка: LIBOR – ставка пропозиції депозитів в дол.США на Лондонській міжбанківській біржі. За прогнозом на 2012-2017 рр. LIBOR не перевищить 1%.

Індекс споживчих цін: січень-грудень 2011 = 8,0. За прогнозами Мінекономіки на 2012-2015 рр. цей показник дорівнюватиме приблизно 6-8%.

Облікова ставка НБУ на березень 2012 р. = 7,5% - це буде безризикова ставка для внутрішніх гривньових позик.

Довідка: за рейтингом щодо умов ведення бізнесу Україна є на 152 місці серед 183 країн світу (після Алжиру, Гамбії, Буркіна-Фасо, Ліберії). Отже, інвестиційний ризик в Україні є досить високим.

Загалом, при визначенні ставки дисконту використовують рівень 10-13%. (*LIBOR (1,05%)* + Інфляція (8%) + Політичні ризики + Ризики сфери прикладання інвестицій. Рівень (значення) 2-х останніх складових високий, але невизначений. При розрахунках по певних інвестиційних проектах (по проектних лініях) слід координуватися з відповідними координаторами щодо числового значення ставки дисконту.

Приклад Фінансового плану Проекту

<u>Умови кредитування</u>

- Загальна сума, яка потрібна для реалізації інвестиційного проекту «ХХХ», складає **8 000 тис. грн. або 1,0 млн. дол. США.** Для реалізації *Проекту* передбачається отримання кредиту від ЕБРР в розмірі бюджету *Проекту***.**
- КП „ААА" отримує *кредит* та зобов'язується:
  - використовувати надані кошти на реалізацію заходів *Проекту*,
- повернути *кредит* та відсотки за його користування, які визначаються по базовій ставці LIBOR + spread LIBOR (орієнтовно - 1,07%);
  - Термін *кредиту* становить 10 років, пільговий період - 2 роки.
- Для проектних обчислень прийнятий курс: UAN 8,00 = USD 1,0.
- Платежі за кредитом будуть здійснюватися відповідно стандартних процедур витрачання коштів ЕБРР (визначених в Угоді).
- Сума тіла кредиту та відсотків по кредиту, які необхідно буде повернути в рамках *Проекту*, складають ХХХ **тис. грн.**

Інформація щодо джерел інвестиційних витрат та їх структури

Кошти Державного та місцевих бюджетів для фінансування *Проекту* використовуються у сумі…. (або не використовуються).

У таблиці АА наведено склад витрат, їх структура та джерела фінансування у рамках реалізації *Проекту*.

У таблиці ББ наведено план розподілу інвестицій по роках *Проекту.*

У таблиці ВВ представлено «План-графік виконання робіт по роках реалізації *Проекту*».

Таблиця АА

Джерела фінансування витрат та їх структура

	Статті витрат	Власний внесок, тис. грн. (% у загальній сумі)	Кошти місцевого бюджету	Кредитні кошти
1	Роботи з енергоаудиту	40 (3%)	100 (7%)	1260 (90%)
2	Розробка ТЕО			
3	Закупівля основного обладнання			
4	Виконання будівельних робіт			
5	Виконання монтажних робіт			
	РАЗОМ	Ххх (5%)	***Ххх(15%)***	***Ххх (80%)***

Таблиця ББ

Розподіл інвестицій, необхідних для реалізації *Проекту* (по роках)

	Категорія	Загальна вартість, тис. грн.	У тому числі по роках, тис. грн..		
			1 рік	2 рік	3 рік і даліщ
1	Роботи з енергоаудиту	Хх	хх	-	-
2	Розробка ТЕО	Хх	хх	-	-
3	Закупівля основного обладнання	Хх	Ххє	Хх	-
4	Виконання будівельних робіт	хх	Хх	Хх	-
5	Виконання монтажних робіт	хх	Хх	Хх	хх
	РАЗОМ	***Хх***	***хх***	***хх***	***хх***

Таблиця ВВ

План-графік реалізації *Проекту*

№ п/п	Реалізація проекту	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4 і далі
I	**Фаза будівництва комплексу**				
	Роботи з енергоаудиту				
	Розробка ТЕО				
	Закупівля основного обладнання				
	Виконання будівельних робіт				
	Виконання монтажних робіт				
II	**Фаза виробництва** (від запланованої потужності)				
	40%				
	80%				
	100%				

Розрахунок економічної ефективності у рамках *Проекту*

Внаслідок упровадження *Проекту* очікується отримати наступні вигоди :

економія теплової енергії = 700 Ккал на рік (або 3000 грн.);

економія технічної води - 150 м3/рік (або 4000 грн.).

У вартісному вимірі економія від означених заходів складає 6000 грн. на рік.

+ Розрахунок економічної ефективності у рамках *Проекту – по роках реалізації*

Прогноз основних показників діяльності у рамках Проекту

Показники	Базовий рік	1-й рік реалізації Проекту	…….	20-й рік реалізації Проекту
ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ				
НАДХОДЖЕННЯ				
Продукт/послуга 1				
Виробництво продукції/послуг для продажу, у натур. виразі				
Тариф (без НДС)				
Дохід від реалізації (без НДС)				
Продукт/послуга 2				
Виробництво продукції/послуг для продажу, у натур. виразі				
Тариф (без НДС)				
Дохід від реалізації (без НДС)				
Інші доходи				
УСЬОГО ДОХОДІВ				

ПЛАТЕЖІ (ВИТРАТИ)				
Електроенергія				
Сировина та матеріали				
Персонал				
Обслуговування обладнання та ремонти				
Податки та збори				
Інші витрати				
Амортизація				
- Існуючих основних фондів				
- Основних фондів, що створюються у рамках проекту				
УСЬОГО ПОТОЧНИХ ВИТРАТ				
ПОТОЧНИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК)				

ПОТОЧНИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК)				
11. Проценти по довгострокових кредитах				
11.1. По непроектних кредитах (узятих раніше)				
11.2. По кредитах у рамках проекту				
11.2.1. За узяту частину (приблизно 5%) платяться з першого року				
11.2.2. За резервування (0,25%) (платяться за ще невзяту частину)				
11.2.3. Комісія Мінфіну по обслуговуванню кредиту				
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) ДО ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК				
Податок на прибуток				
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) ПІСЛЯ ПОДАТКУ				

ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) ПІСЛЯ ПОДАТКУ				
Плюс Амортизація				
УСЬОГО НАЯВНИХ КОШТІВ				
Розрахунок по основній частині боргу				
- По вже узятих (старих) кредитах				
- По кредитах у рамках проекту				
ЗАЛИШОК КОШТІВ				

Розрахунок обслуговування та погашення кредиту

№	Показники	**Роки реалізації Проекту**						
		1-й	…	…	20-й	21-й		
1	Обсяг проектних інвестицій	+	+					
2	Сума кредиту	+	+					
3	Прогнозований борг	+	+	+	+	-		
4	Проценти по кредиту	+	+	+	+	-		
5	Погашення основної частини боргу	-	-	+	+	-		
6	Залишок коштів		+	+	+	+		

Розрахунок коефіцієнта покриття платежів по боргу на період прогнозу

	1-й рік	2-й	3-й	…..			
Амортизація							
Чистий прибуток після налогу							
Усього наявних коштів за період							
Сплата відсотків							
Коефіцієнт покриття процентних платежів							
Погашення основної частини боргу							
Усього необхідних платежів за період							
Коефіцієнт покриття усіх платежів по боргу							

Прогноз грошових потоків у рамках Проекту

Показники	Базовий рік	1-й рік реалізації Проекту	….	20-й рік реалізації Проекту
НАДХОДЖЕННЯ				
Залучені у *Проект* кошти				
Чистий прибуток (збиток) після податку				
Амортизація				
УСЬОГО НАДХОДЖЕННЯ КОШТІВ				
ВИТРАТИ				
Розрахунок по основній частині боргу	-	-	+	+
Інвестиції	+	+	-	-
ЗАЛИШОК КОШТІВ (баланс грошових потоків)				

Висновки по прогнозних розрахунках. *Приклад.*

- Здійснені прогнозні розрахунки свідчать, що протягом реалізації *Проекту* компанія має фінансову можливість вчасно та у повному обсязі здійснювати платежі по обслуговуванню боргу, а після закінчення пільгового періоду – здійснювати розрахунки по основній частині боргу відповідно до кредитних угод.
- ***Або:*** Здійснені прогнозні розрахунки свідчать, що на 2-му і 3-му прогнозних роках компанії не вистачає фінансових коштів для здійснення запланованих Проектом заходів (або утворюються надлишкові кошти і обсяг кредиту у ці роки може бути відповідно зменшений). Відповідно, компанія повинна винайти джерела залучення необхідних коштів.

Показники ефективності Проекту

Один і той самий обсяг коштів має різну цінність у часі. Покупна спроможність 1 млн. грн. сьогодні ≠ 1 млн. грн. через 5 років – зоча б з огляду на інфляцію.

Розуміння і врахування цього факту має надзвичайно важливе значення для коректної оцінки проектів, пов'язаних з довгостроковим вкладенням капіталу. (Тобто, ми вкладаємо сьогодні, а вигоди отримуємо за кілька років).

Приклад: При аналізі ефективності проекту були отримані такі показники:

Сума інвестицій (вартість грошових вкладень у *Проект*, без яких він не може здійснюватись) = 300 тис. грн.

Грошові потоки:

Вхідний (змодульований у рамках Проекту) потік CF (дохід, отриманий у рамках *Проекту* = чистий прибуток + амортизаційні відрахування, що надходять у складі виручки від реалізації продукції): недисконтований – 500 тис. грн.; дисконтований – 230 тис. грн.;

Вихідний потік ICF (інвестиційний грошовий потік): недисконтований – 300 тис. грн.; дисконтований – 200 тис. грн.;

Чиста приведена грошова вартість проекту — Net Present Value (NPV) - це різниця між дисконтованими величинами вхідного грошового потоку CF і інвестиційного грошового потоку ICF. Для розрахунку NPV *Проекту* ставка дисконту прийнята на рівні 10%.

Довідка: проект вважається ефективним, якщо сума вигід (накоплений вхідний потік, змодульований у рамках *Проекту*) > суми інвестицій. (Тобто, сумарна вигода від проекту більша за сумарні затрати, а отже, є чистий зиск).

Розрахунок NPV здійснюється за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_i - ICF_i}{(1+r)^t}$$

де CF - грошовий потік; ICF – інвестиційний грошовий потік; r - ставка дисконту в долях; T - рік проекту, для якого розраховується NPV.

Довідка: значення NPV *Проекту* повинне бути позитивним, тоді проект є прийнятним для інвестування.

Довідка: існують фінансові таблиці, що містять вже розраховані сучасні значення майбутніх доходів (у розрахунку на 1 грн., 1 дол.США) для кожного значення ставки дисконту (коефіцієнти дисконту). Тобто, реальний ряд домножається на коефіцієнт дисконту, і отримується дисконтований ряд.

– **Індекс прибутковості проекту -** Profitability Index (PI) - це відношення чистого грошового потоку від реалізації *Проекту* до інвестиційного грошового потоку. Якщо NPV позитивна, то й PI > 1, і відповідно, проект ефективний. Основна формула розрахунку має такий вигляд:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^{T} \frac{CF_i}{(1+r)^t}}{\sum \frac{ICF_i}{(1+r)_t}}$$

- **Внутрішня ставка доходності** — Internal Rate of Return **(IRR)** – це ставка дисконту, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю. IRR *Проекту* дорівнює ставці дисконту, при якій дисконтовані грошові потоки дорівнюють дисконтованим інвестиційним грошовим потокам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NVP проекту дорівнює нулю. IRR дорівнює максимальному проценту за позикою, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Внутрішня ставка доходності розраховується наступним чином :

$$\sum_{t=1}^{T} \frac{CF_i - ICF_i}{(1+IRR)^t} = 0$$

Термін окупності проекту - Payback Period (PBP) - один із найбільш часто вживаних показників оцінки ефективності капітальних вкладень. Показник «*дисконтований термін окупності*» базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням коштів, які інвестуються, та суми грошового потоку до теперішньої вартості.

Динамічна окупність – строк до моменту, коли кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік стає позитивним.

Проста окупність - строк до моменту, коли кумулятивний чистий грошовий потік стає позитивним.

Наприклад: **Основні показники ефективності Проекту**

Сума інвестицій	**398 тис.грн.**
Чиста приведена грошова вартість проекту (NPV)	**31 000 тис.грн.**
Внутрішня ставка доходності (IRR)	**20 %**
Дисконтований період окупності проекту (PBP)	**10 років**
Простий період окупності проекту	**8,5 років**

АНАЛІЗ ЧУТЛИВОСТІ ПРОЕКТУ

Важливим аспектом аналізу *Проекту* є визначення його чутливості до ймовірної зміни різних параметрів – від песимістичних до оптимістичних значень. Чим ширшим є діапазон параметрів, при яких показники ефективності залишаються в межах прийнятних значень, тим вищим можна вважати «запас міцності» проекту, у тому числі – щодо можливих помилок при прогнозуванні грошових потоків.

Аналіз чутливості здійснюється, як правило, щодо:

- а) статей витрат (зміна цін). Наприклад, суттєвим фактором може стати підвищення цін на електроенергію, тепло;
- б) рівня доходів (внаслідок зміни обсягу чи цін на продукцію/послуги, погіршення загальної макроекономічної динаміки тощо).

Як показники ефективності, що характеризують фінансовий результат *Проекту,* використовувалися: внутрішня норма прибутковості (IRR) і чиста приведена грошова вартість проекту (NPV).

Наприклад: **Аналіз чутливості *Проекту* до зміни величини загальних витрат (внаслідок зміни тарифів на теплову енергію)**

Зміна загальних витрат за проектом	**Значення IRR**	**Зміна IRR, (%) (порівняно з базовим варіантом)**	**Значення NPV, (тис. грн.)**	**Зміна NPV, (%) (порівняно з базовим варіантом)**
-10%	30%		505	
-5%	22%		408	
0	20%		312	
5%	13%		215	
10%	12%		118	
15%	10%		221	

Наприклад: **Аналіз чутливості *Проекту* до зменшення обсягів реалізації**

Зменшення обсягів реалізації	**Значення IRR**	**Зміна IRR, (%)**	**Значення NPV, (тис. грн.)**	**Зміна NPV, (%)**
0% (базовий варіант)	20%	0%	312	0%
-5%	17%		252	
-10%	15%		192	
-20%	10%		73	
-25%	7%		14	

Висновки: проведений аналіз чутливості показав, що «запас міцності» по *Проекту* є досить високим, а саме, *Проект* витримує:

Параметри	% зміни	Показники ефективності	
		NPV	IRR
Зменшення обсягів реалізації	-10%	>0	10% (ставка дисконту)
Збільшення загальних витрат	+13%	>0	10% (ставка дисконту)
.....			
.....			

Оптимістичний і песимістичний варіанти розрахунків по Проекту.

Тут можна прорахувати прогнози, виходячи з ймовірних песимістичних і ймовірних оптимістичних очікувань.

Наприклад*: Оптимістичні варіанти розвитку *Проекту

Параметри	% зміни	Показники ефективності	
		NPV	IRR
Збільшення загальних доходів	+10%	642	30%
Зменшення загальних витрат	-10%	505	27%

«МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ПОДЕНЦІАЛУ КОМПАНІЙ ТИПУ ЕСКО»

Теми: **«Порівняльний аналіз шляхів підвищення маркетингового потенціалу компаній»**

«Підготовка маркетингових планів компаній: визначення основних завдань, обговорення проблемних питань, визначення шляхів удосконалення процесу підготовки планів»

м. Київ, 5-7 червня 2012 р.

У загальному випадку, окрім загального маркетингового плану компанія може мати плани маркетингу для кожного напряму діяльності. Крім того, маркетинговий план є обов'язковою складовою частиною бізнес-плану.

В результаті розробки загального маркетингового плану компанії має бути визначено:

- перелік привабливих шляхів розвитку та відкинуті ті направлення, які є невигідними та непривабливими для компанії;
- група цільових споживачів та отримано їх опис;
- сильні і слабкі сторони компанії, проблеми, що стримують розвиток компанії;
- чіткий план дій, який має привести до намічених цілей.

Структура маркетингового плану:

Розділ	Зміст розділу
Резюме	Короткий огляд ключових цілей та пропозицій з їх виконання.
Поточний стан ринку	Розділ складається з інформації про ринок в цілому та позиції компанії на ринку з точки зору основних елементів – послуг, споживачів, конкурентів, збуту (тобто аналіз ринку з чотирьох позицій).
Маркетингові можливості	В розділі аналізуються сильні і слабкі сторони компанії, можливості та загрози. В результаті формуються цілі на плановий період та розглядаються проблеми, що загрожують досягненню цілей.
Маркетингова стратегія	Визначається загальна маркетингова стратегія, направлена на досягнення визначених цілей.
План дій	Маркетингові стратегії слід трансформувати у конкретний план дій, який має відповісти на питання: що і коли буде зроблено; хто відповідає за виконання; скільки це буде коштувати.
Бюджет і контроль	Після розробки плану дій можна визначити бюджет, в якому зводяться разом доходи від запланованих заходів та витрати та їх реалізацію. Крім того, необхідно визначити способи контролю за реалізацією плану.

Головні завдання і методи розробки маркетингового плану

Завдання	Методи	Результат
1. Аналіз стану ринку	Аналіз ринку та позиції компанії на ринку за чотирма напрямами (ринок послуг, попиту, виробництва та збуту)	Визначення основних напрямів маркетингового плану
2. Аналіз маркетингових можливостей	Застосування методу SWOT-аналізу	Визначення маркетингових цілей
3. Розробка маркетингової стратегії	Застосування методів корпоративних (портфельних) і конкурентних стратегій	Розробка маркетингової стратегії (на 3-5 років)

Примірний перелік внутрішніх і зовнішніх факторів SWOT-аналізу

Внутрішні фактори (на основі яких визначаються сильні і слабкі сторони)
Оцінка менеджменту компанії Оцінка персоналу Оцінка портфелю послуг Оцінка компанії відносно конкурентів Наявність сталої конкурентної переваги Оцінка ринку збуту
Зовнішні фактори (можливості та загрози зовнішнього середовища)
Оцінка привабливості ринку з точки зору обсягу та темпів зростання Оцінка конкурентного середовища на ринку Оцінка нормативно-правової бази Економічна ситуація в країні та регіоні Оцінка державної політики у сфері енергоефективності Оцінка можливості фінансування проектів ЕСКО

Базова матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Зовнішні можливості
1. Досвід роботи компанії на ринку 2. Налагоджена система підвищення кваліфікації персоналу 3. Стабільне коло споживачів послуг 4. …	1. Зростаючий обсяг ринку 2. Невисокий рівень конкуренції 3. Позитивні зміни в законодавстві 4. Сприятливе відношення місцевої влади 5. …
Слабкі сторони	Зовнішні загрози
1. Малий штат співробітників 2. Високий рівень текучості кадрів 3. Вузький асортимент послуг 4. Недостатній рівень власних фінансових ресурсів 5. …	1. Поява на ринку нових технологій і послуг, аналогічних послугам, що надаються компанією 2. Низький бар'єр входження на ринок нових компаній 3. Економічна криза 4. Відсутність дешевих кредитів 5. …

Вхідні дані для використання методу БКГ

Послуги компанії	Обсяг послуг на ринку	Реальний обсяг послуг компанії	Частка компанії на ринку	Кількість головних конкурентів	Сумарний обсяг послуг конкурентів	Частка ринку конкурентів	Темп росту попиту на ринку
Послуга 1							
Послуга 2							
…							
Послуга N							
Всього							

Двомірна матриця БКГ

Експертна оцінка привабливості ринку послуг для компанії

Привабливість ринку для компанії	А. Вага показника (на скільки він важливий для загальної оцінки) (від 0 до 1)	Б. Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника (АхБ)
Послуга 1: *Привабливість ринку даної послуги залежить від таких показників:*			
Загальний обсяг ринку			
Показник темпу росту за рік			
Інтенсивність конкуренції			
Вплив загальної економічної ситуації			
Наявність законодавчої бази			
Доступність кредитних ресурсів			
Технологічні вимоги до послуги			
Послуга … : *Привабливість ринку даної послуги залежить від таких показників:*			
Загальний обсяг ринку			
Показник темпу росту за рік			
Інтенсивність конкуренції			
Вплив загальної економічної ситуації			
Технологічні вимоги до послуги			
Послуга N: *Привабливість ринку даної послуги залежить від таких показників:*			
Загальний обсяг ринку			
Показник темпу росту за рік			
Інтенсивність конкуренції			
Вплив загальної економічної ситуації			
Технологічні вимоги до послуги			

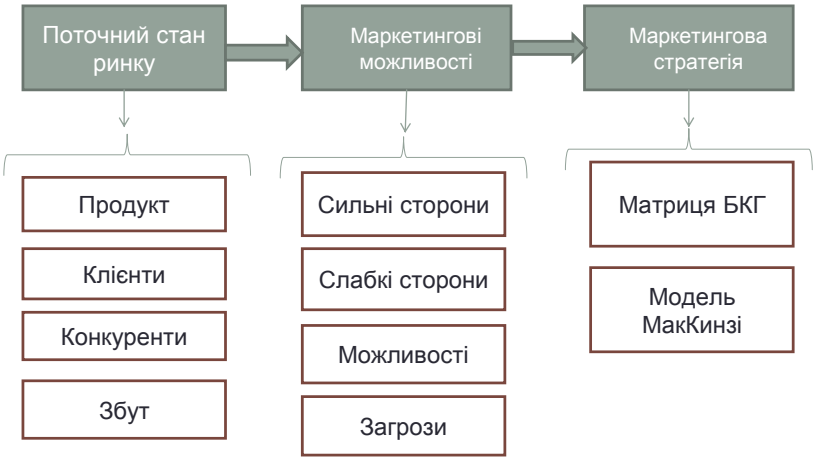
Експертна оцінка ефективності роботи компанії на ринку послуг

Ефективність роботи компанії на ринку	А. Вага показника (на скільки він важливий для загальної оцінки) (від 0 до 1)	Б. Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника (АхБ)
Послуга 1: Ефективність роботи компанії на ринку даної послуги залежить від таких показників:			
Частка ринку			
Якість наданої послуги			
Наявність конкуренції			
Наявність власних фінансових ресурсів			
Доступність до кредитних ресурсів			
Відношення з місцевими органами влади			
Послуга … : Ефективність роботи компанії на ринку даної послуги залежить від таких показників:			
Частка ринку			
Якість наданої послуги			
Наявність конкуренції			
Якість нормативно-правової бази			
Відношення з місцевими органами влади			
Послуга N: Ефективність роботи компанії на ринку даної послуги залежить від таких показників:			
Частка ринку			
Якість наданої послуги			
Наявність конкуренції			
Якість нормативно-правової бази			
Відношення з місцевими органами влади			

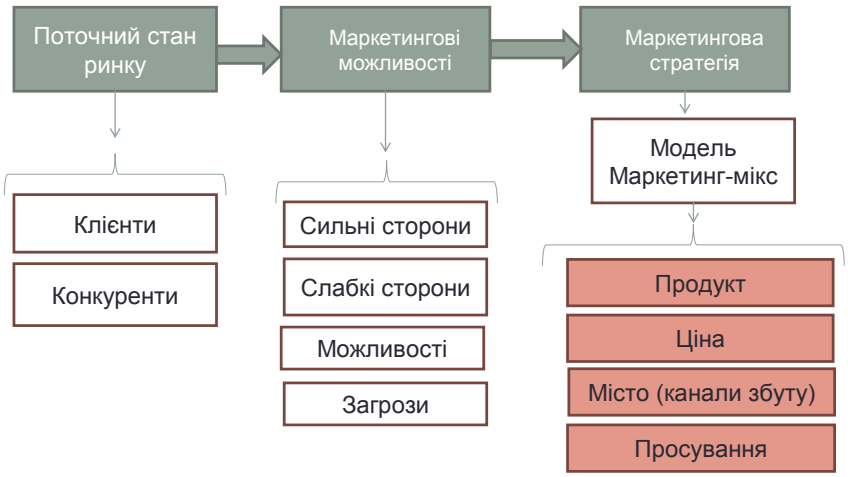
Матриця McKinsey

Привабливість ринку (зовнішній фактор)	Конкурентні позиції (внутрішній фактор)		
	Сильні	Середні	Слабкі
Висока	Перемога	Перемога	Питання?
Середня	Перемога	Середній бізнес	Програшний напрям
Низька	Перспективний напрям	Програшний напрям	Програшний напрям

Етапи розробки Маркетингового плану



Етапи розробки Маркетингового плану (Варіант 2)



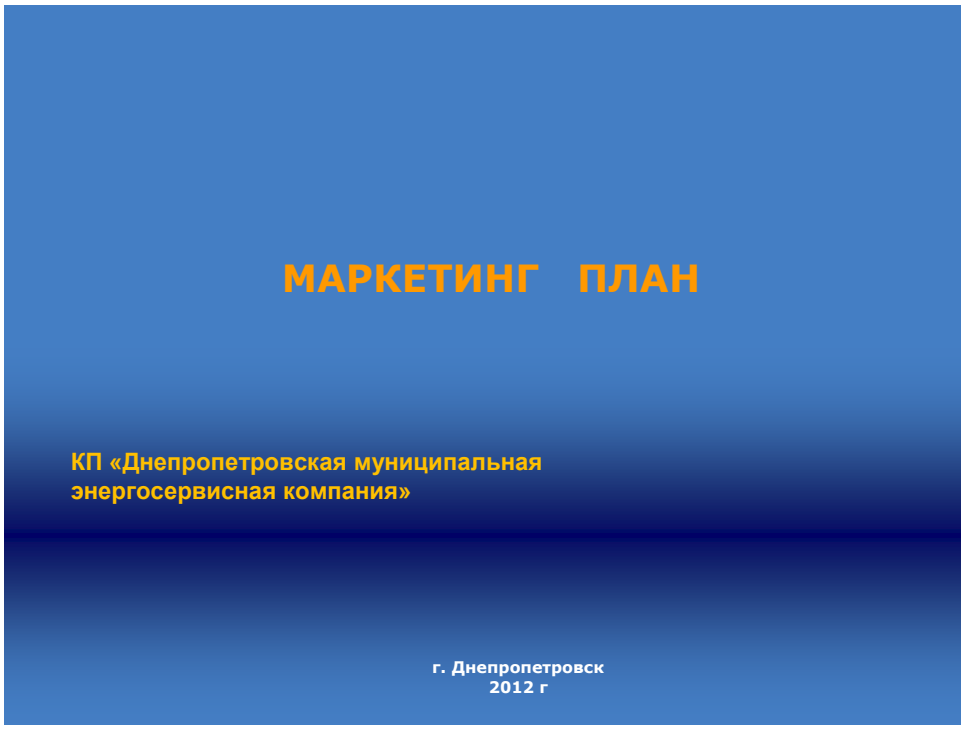
Дякую за увагу

Цихан Т.В.

Український центр сприяння розвитку
публічно-приватного партнерства
01133, м. Київ,
вул. Кутузова 18/7, оф.213,
fax.+380-44-286-34-63
uppp.center@gmail.com

ДОДАТОК 4

ПРЕЗЕНТАЦІЇ, ПІДГОТОВЛЕНІ ЕСКО-КОМПАНІЯМИ ДЛЯ СЕМІНАРІВ



О компании

Коммунальное предприятие **"Днепропетровская муниципальная энергосервисная компания»** Днепропетровского городского совета создано согласно решения Днепропетровского городского совета от 27.09.06 № 21 / 4.

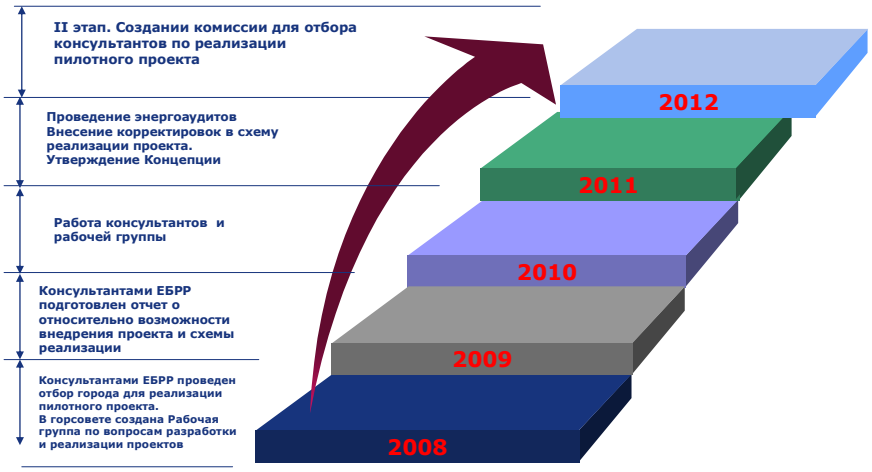
Предприятие имеет свидетельство на право проведения энергетического аудита №107/2, действительное до 31.01.13 г.

Основные виды деятельности предприятия :

- Проведение энергетических обследований бюджетных учреждений, коммунальных предприятий Днепропетровского городского совета;
- Проведение экспресс аудитов и разработка ТЭО проектов по энергосбережению;
- Администрирование муниципальной автоматизированной системы мониторинга потребления энергоресурсов
- Мониторинг потребления энергоресурсов в бюджетных организациях города.

Решением городского совета от 04.02.09 №16/42 утверждена «Целевая программа энергосбережения г. Днепропетровска на 2009-2012 годы» уполномоченной организацией по ее выполнению является КП « Днепропетровская МЭСКО»

О компании. Проект ЕБРР.



О компании

- **КП «Днепропетровская МЭСКО» - это динамически развивающаяся ЭСКО - компания.**

  Участие компании в проекте ЕБРР требует соответствующей инженерно-технической, управленческой квалификации персонала.

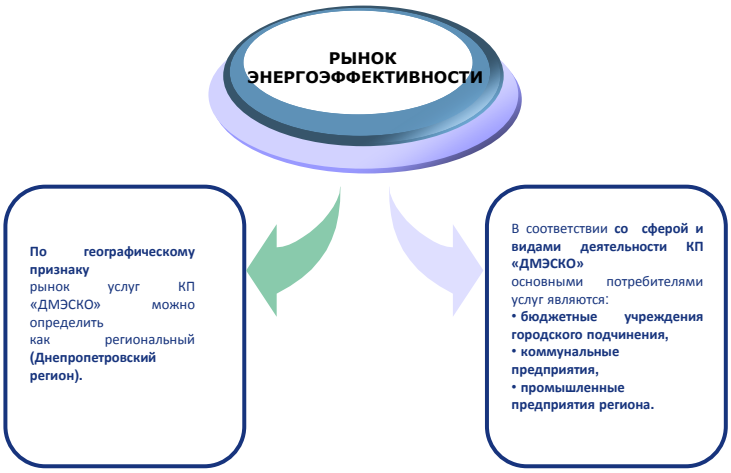
- **Для успешного развития компании необходимо разработать и утвердить ряд документов :**

  - бизнес-план развития компании;
  - план маркетинга;
  - разработать внутренние процедуры ведения бизнеса по реализации энергосберегающих проектов с использованием механизма ЭСКО.

- Для разработки плана маркетинга надо провести анализ рынка, определить сегменты рынка , провести анализ конкурентов,

Анализ рынка. Потребители

Сегментация рынка



Ситуационный анализ

Днепропетровская область - один из наиболее развитых регионов Украины.

Административно - территориальное деление:
22 административных района, 13 городов областного подчинения.

г. Днепропетровск является областным центром.

Население на 1 января 2012 :
Область - 3 320 300 человек
Город - больше 1 001 962 человек.

Промышленность :

В регионе действуют более 700 основных промышленных предприятий двадцати основных видов деятельности.

Теплоснабжение:

В Днепропетровской области - 33 предприятия, 27 предприятий коммунальной форм собственности.

В г. Днепропетровске - 4 теплоснабжающих компании

Бюджетный сектор :

На территории г. Днепропетровска расположено около 1500 бюджетных зданий которые финансируются из городского, областного, государственного бюджетов.

Жилищный фонд:

Общее количество жилых домов с центральным отоплением в Днепропетровской области составляет 15 659 единиц.

Жилой фонд, который принадлежит территориальной общине города Днепропетровск - 6 114 единиц.

Анализ рынка. Рынок услуг

1. ЭСКО на базе инжиниринговых компаний, занимающиеся продажей , инсталляцией оборудования
2. ЭСКО, которые оказывают отдельные виды энергосервисных услуг.
3. ЭСКО, которые предоставляют полный спектр энергосервисных услуг , включая финансирование проектов

Отличие КП «ДМЕСКО» от других ЭСКО – компаний :

1. Собственником компании выступает Днепропетровский городской совет. Орган в сферу управления которого входит компания – управление промышленной политики и энергосбережения Днепропетровского городского совета.

Анализ рынка . Рынок услуг.

В связи с реализацией проекта ЕБРР у компании будет расширен спектр услуг

Бюджетные организации

- Проведение энергетического аудита
- Разработка технико-экономических обоснований
- Мониторинг потребления энергоресурсов
- Администрирование муниципальной автоматизированной системы потребления энергоресурсов

Коммунальные предприятия, промышленные предприятия

- Проведение энергетического аудита как отдельных энергетических систем предприятий так и полных энергоаудитов

В рамках проекта ЕБРР

- Проектирование внедрения проектов (разработка бизнес-планов, ТЭО, экспертиза проекта проектов
- Финансирование проектов (поиск инвесторов)
- Мониторинг проекта

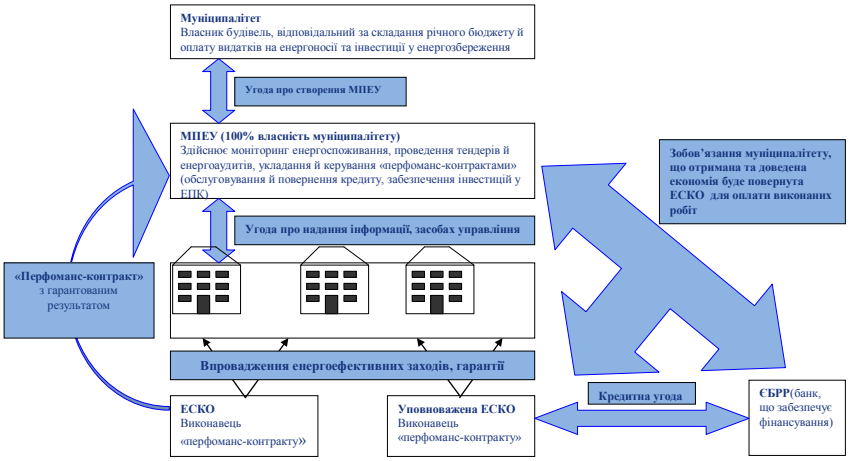
Анализ рынка. Конкуренты

Энергосервисная компания «ЭнергоИнжиниринг»

Сервисный центр по энергоаудиту «Стандарт-С»

Инженерный центр «Вестас»

Анализ рынка. Рынок сбыта



В 2011 консультантами ЕБРР была предложена данная схема с учетом изменений в Бюджетном Кодексе Украины

SWOT анализ

Организационный аспект

Сильные стороны

- Политическая поддержка реформирования энергетической политики
- На муниципальном уровне идет становление системы энергоменеджмента
- Высокий инженерно-технический потенциал
- Индивидуальный подход к Клиенту
- Разработана система качества

Слабые стороны

- Недостаточный уровень подготовки специалистов по английскому языку

SWOT анализ

Маркетинговый аспект

Сильные стороны

- Рост спроса на услуги энергосервиса
- Узкая специализация
- Соотношение качество/цена

Слабые стороны

- Низкая платежеспособность потенциальных клиентов

Услуги и технологический аспект

Сильные стороны

- Опыт проведения энергоаудитов
- Технологический аспект
- Свидетельство на право проведения энергоаудита
- Участие в обучающих программах

Слабые стороны

- Недостаточный опыт проведения энергоаудитов промышленных объектов

SWOT анализ

Финансовый аспект

Сильные стороны

Гарантирование полученной экономии от внедрения энергосберегащих мероприятий

Реализация пилотного проекта ЕБРР - разработка схемы финансирования с использованием механизма перфоманс-контракта

Активный поиск инвесторов для финансирования энергосберегающих проектов в г. Днепропетровск

Слабые стороны

Большие сроки окупаемости Проектов по термомодернизации зданий

Ограниченный объем активов, недостаток собственных средств компании

Не достаточно отработана процедура перфоманс-контрактов

Анализ угроз/возможностей на рынке

Факторы спроса:

Возможности:
Технологический потенциал Днепропетровского региона для внедрения проектов по энергосбережению в промышленности и теплоснабжении, бюджетной сфере.

Участие городской администрации и КП ДМЕСКО в международных проектах таких как проект USAID «Реформа городского теплоснабжения» , проект ЕБРР «Повышение энергоэффективности в бюджетной сфере»

Угрозы
Существуют риск неплатежей с боку участников проекта.

Экономические и политические факторы

Возможности:
Постоянный рост цен на энергоносители - залог привлекательности проектов в сфере энергосбережения
Разработка государственных муниципальных программ по энергосбережению
Спрос на внедрение краткосрочных и среднесрочных проектов

Миссия КП ДМЕСКО

Способствование и создание условие динамического развития рынка энергосервисных услуг в Днепропетровском регионе

Способствование развитию и обеспечение реализации проектов в бюджетной сфере на основе перфоманс-контрактов

Стратегия развития:

2 основных направления :

Проект ЕБРР
Перфоманс-контракт

Проект USAID

Цільова програма
Міський енергетичний план
на 2012-2015 рр

Развитие альтернативных видов энергетики и в первую очередь солнечной – один из главных экономических приоритетов страны

ООО «СОЛНЕРГИЯ»,
Севастополь

Проект строительства солнечной электростанции 1 МВт в Крыму

Содержание

- **Презентация компании «СОЛНЕРГИЯ»**
- Предпосылки
- Презентация проекта
- Выгоды от реализации проекта на местном уровне
- Инвестиционные проекты АРК в сфере возобновляемой энергетики
- Контактная информация

2

Презентация компании «СОЛНЕРГИЯ»

- **Наименование:** Limited Company «SOLNERGIA»
- **Учредители:** Граждане Греции и Украины
- **Дата регистрации:** г. Севастополь, 11.11.2011
- **Председатель Совета директоров:** Швец Д.В.
- **Генеральный директор:** Гордеев М.А.
- **Партнеры:** греческая инжиниринговая компания PYLON S.A., имеющая опыт создания солнечных электростанций в странах Евросоюза

Предпосылки к реализации проекта

- Растущие цены на энергоносители
- Износ энергосетей
- Высокий суммарный годовой приход (1350-1550 КВтч/м2) солнечной радиации на территории АРК
- Стимулирующие тарифы до 2030 г
- Налоговые льготы для инвесторов

Презентация проекта

- Объем инвестиций: до 3 млн евро
- Площадь инвестиционной площадки: до 3 Га
- Установленная мощность станции : 1 МВт-пик
- Количество рабочих мест – до 15
- Сроки строительства – до 4 мес

Состав фотоэлектрической системы

- **Солнечные батареи**
- Сетевые инверторы
- Система мониторинга
- Счетчики
- Поддерживающие металлоконструкции
- Централизованная сеть - линия электропередач
- Собственные потребители электроэнергии

Выгоды от реализации проекта

- Новые рабочие места
- Уплата налогов в местный бюджет
- Развитие транспортной и энергетической инфраструктуры
- Арендные платежи
- Социальная ответственность
- Экологически чистое и бесшумное производство

Инвестиционные проекты АРК

Крымская энергосистема является энергозависимой, собственная генерация составляет 14,7 % от потребностей полуострова

Инвесторами из Великобритании, Германии, Франции, Португалии, США начато строительство ветроэлектростанций общей мощностью более 5,5 тыс. МВт стоимостью 8 млрд. евро

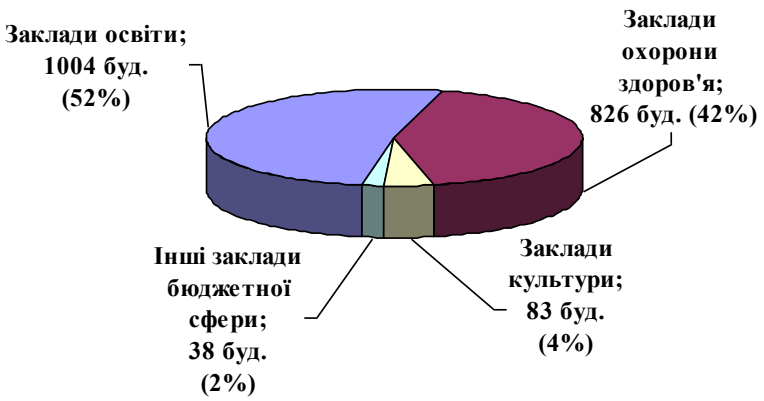
В двух регионах Крыма австрийской компанией ООО "Activ Solar" реализуются проекты по строительству солнечных электростанций (СЭС)

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

ООО «СОЛНЕРГИЯ»
Код ЕГРПОУ 37925205
Генеральный директор Гордеев Михаил Анатольевич
Почтовый адрес: 99011, г. Севастополь, Нахимова 15/6, Украина
тел/факс +38 (0692)55-78-92
E-mail: *solnergia@gmail.com*

ПРОЕКТ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ЕСКО

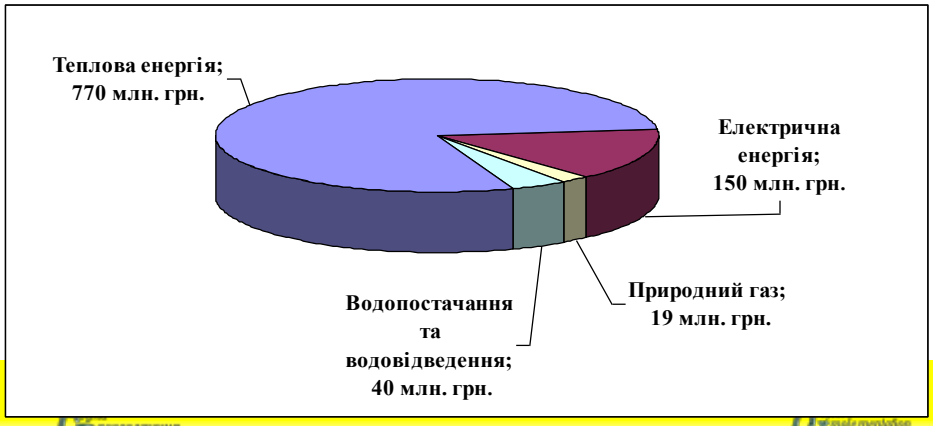
ХАРАКТЕРИСТИКА БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ



Середньорічне споживання енергоресурсів бюджетної сфери становить (2011 рік):

Теплова енергія	Електрична енергія	Природний газ	Водопостачання та водовідведення
1 млн.Гкал	130 млн.кВтгод	4 млн.куб.м.	8 млн.куб.м.
532 млн.грн.	132 млн.грн.	19 млн.грн.	30 млн.грн.

Прогнозні показники балансу бюджетних видатків направлених на енергозабезпечення закладів бюджетної сфери в 2012 році (понад 970 млн. грн.)



РІВЕНЬ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ МІСТА КИЄВА В ПОРІВНЯННІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ

Згідно даних отриманих по результатам цільових енергоаудитів та даних зібраних для проведення енергопаспортизації будівель, рівень енергоефективності приміщень міста Києва нижче в 2 рази середнього рівня енергоефективності приміщень в містах ЕС, що відповідає 50-100 кВт*год/м.кв.

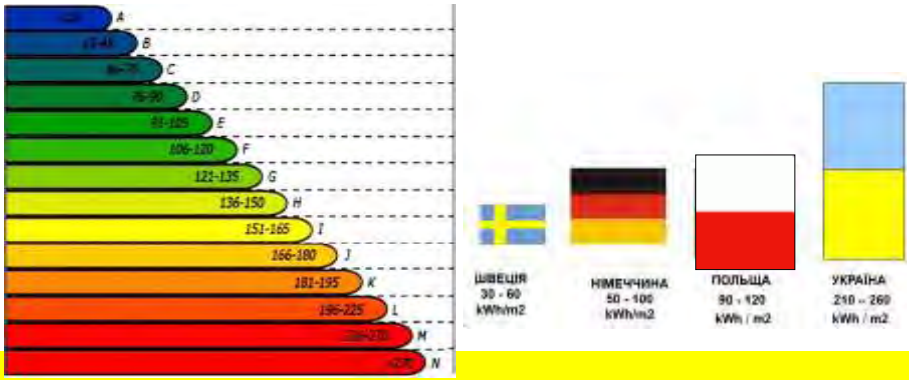
Зокрема для:

ДНЗ – 210 - 250 кВт*год/м.кв.

- **- питоме споживання теплової енергії на потреби системи опалення, без врахування потреби мехнічної вентиляції**

ЗНЗ – 110-140 кВт*год/м.кв., лише на потреби системи опалення та 180-220 кВт*год/м.кв. з врахуванням потреб системи вентиляції.

РІВЕНЬ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ МІСТА КИЄВА В ПОРІВНЯННІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ



Основні проблем енергозбереження в бюджетній сфері призводять до:

- значних витрат енергетичних ресурсів на тепло- та енергозабезпечення закладів бюджетної сфери;
- значних витрати бюджетних коштів, пов'язаних з енергозабезпеченням закладів бюджетної сфери;
- погіршення комфортних умов перебування людей у будівлях закладів бюджетної сфери.

В напрямку енергозбереження в місті Києві був реалізований широкомасштабний проект

“ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНИХ І ГРОМАДСЬКИХ БУДІВЛЯХ м. КИЄВА”.

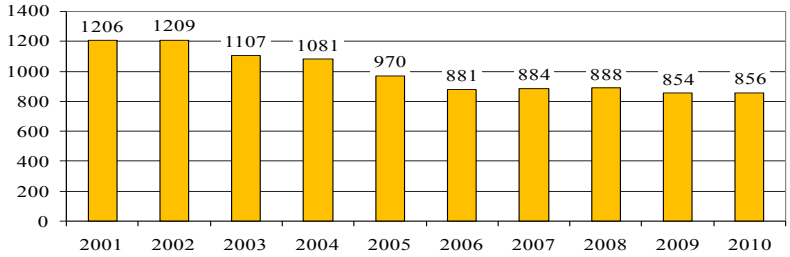
Загальна вартість проекту - **27 млн. доларів США.**
В проекті задіяно **1547 будівель**.

Основні заходи, передбачені в ході реалізації проекту:

- Встановлення приладів комерційного обліку теплової енергії
- Встановлення індивідуальних модульних теплових пунктів – МІТП
- Встановлення радіаторних рефлекторів
- Ущільнення вікон і дверей
- Встановлення сучасних тепло- та шумоізоляційних металопластикових вікон

Результати проекту

Визначено, що за період дії проекту (2001-2011 р.р.), була досягнута економія теплової енергії в обсязі 3 млн.Гкал, а сума зекономлених бюджетних коштів за цей період перевищила 700 млн. грн.

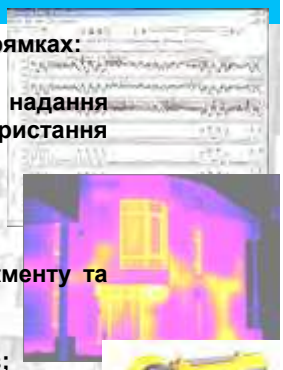


Споживання теплової енергії по рокам, Гкал/рік.

Діяльність КП “Група впровадження проекту з енергозбереження”

Підприємство пропонує співпрацю в наступних напрямках:

- **Проведення енергетичних аудитів об’єктів та надання рекомендацій з підвищення ефективності використання енергоресурсів;**
- **Розробка енергетичних паспортів будівель;**
- **Допомога у впровадженні систем енергоменеджменту та енергомоніторингу;**
- **Розробка та супровід енергозберігаючих проектів;**
- **Проведення тепловізійних обстежень;**
- **Виконання проектних робіт…**



Прийняття містом таких важливих рішень, як:

- ***затвердження Стратегії розвитку Києва до 2025 року;***
- ***підписання Угоди мерів, що передбачає розробку Плнау дій сталого розвитку;***
- ***розробка міського енергетичного плану (знаходиться на етапі затвердження);***

Передбачає реалізацію ряду енергоефектвих проектів (зокрема термомодернізацію 600 будівель бюджетної сфери), реалізаця яких можлива шляхом використання механізму ЕПК, що підтверджує потребу створення

муніципальної енергосервісної компанії.

Муніципальна енергосервісна компанія повинна реалізувати три базові функції:

- ***Проектний менеджмент.*** *Керування проектами модернізації, забезпечення своєчасних скоординованих поставок матеріалі, обладнання, забезпечення високої кості виконання запланованих заходів.*
- ***Фінансовий менеджмент.*** *Керування капіталовкладеннями та розрахунки з підрядними компаніями у період модернізації. Залучення коштів (кредити у банку або кошти інвесторів). Керування розрахунками із споживачами та енергопостачальними компаніями.*
- ***Менеджмент по експлуатації.*** *Експлуатація модернізованих бюджетних будівель, моніторинг ефективності впроваджених проектів.*

Маркетинговий план розвитку муніципальної енергосервісної компанії “ЕСКО” передбачає:

- створення групи управління програмою;
- затвердження змін до статуту КП «ГВП»;
- підготовка та затвердження розпорядження про створення на філії КП “ГВП” муніципальної енергосервісної компанії “ЕСКО”;
- підготовка та затвердження положення муніципальної енергосервісної компанії “ЕСКО”;
- пошук приміщень та підготовка рішень щодо розміщення муніципальної енергосервісної компанії “ЕСКО”;
- регістрація філії.

Маркетинговий план розвитку муніципальної енергосервісної компанії “ЕСКО”

передбачає дослідження за наступними напрямками:

- модернізація освітлення навчальних класів закладів бюджетної сфери;
- модернізація освітлення вулиць та освітлення будівель житлового фонду;
- термосанація будівель бюджетної сфери;
- облаштування індивідуальних теплових пунктів (ІТП) з можливістю контролю та корегування оптимальних режимів роботи;
- використання альтернативних джерел енергії в міському господарстві.

Маркетинговий план розвитку муніципальної енергосервісної компанії “ЕСКО” передбачає:

- розробку комплексної програми термомодернізації закладів бюджетної сфери із застосуванням відновлюваних джерел енергії;
-формування переліку об’єктів для впровадження енергоефективних заходів за механізмом Енерго Перфоманс Контрактів (ЕПК);
- підготовку бізнес планів у відповідності до попередньо узгоджених проектів (освітлення, індивідуальні теплові пункти, термосанація будівель, альтернативні джерела постачання теплової енергії);
- підпис угоди з НЕФКО, Е5Р;
- підписання меморандуму з КМДА, НЕФКО та Проектом РМТ.

Планується залучення коштів для реалізації проектів в напрямку енергозбереження в будівлях бюджетної сфери в рамках співпраці з НЕФКО, фондом E5P та Проектом PMT

Модернізація електричного обладнання	Встановлення та модернізація обладнання МІТП	Термосанація будівель
30млн.грн.	**30млн.грн**	**40млн.грн.**

Проект PMT надаватиме консультативні послуги по оформленню документів та впровадженню проектів.

ООО «Региональная энергосервисная компания»

Предварительный проект маркетингового плана развития ООО «РЭСКО»

Актуальность темы исследования

- На сегодняшний день украинский рынок услуг в сфере энергоэффективности находиться на стадии развития. В первую очередь на его развитие влияет вопрос ограниченности энергетических ресурсов и расточительное использование энергии, которые с каждым годом привлекают большее и большее внимание.

Актуальность темы исследования

- Таким образом, энергосервисные компании становятся важной частью экономики. В связи с этим сфера энергоэффективности является одной из наиболее привлекательных объектов маркетинговых исследований, а изучение рынка энергоэффективности в качестве основы принятия решений энергосервисными компаниями представляет собой актуальность исследования.

Общая характеристика организации

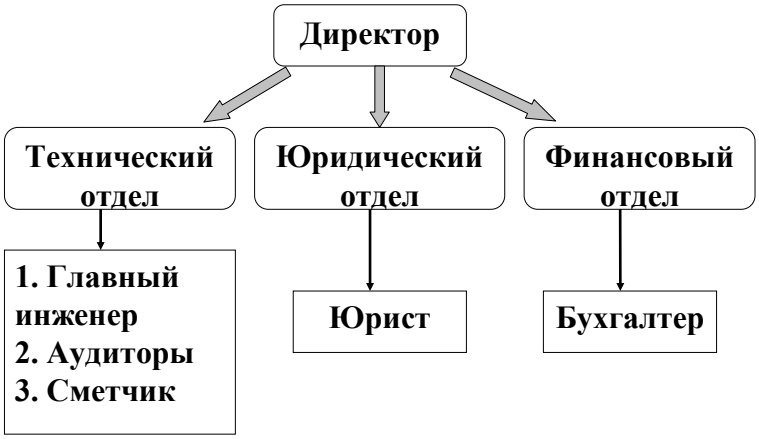
- ООО «Региональная энергосервисная компания» (далее – ООО «РЭСКО») было зарегистрировано Херсонским горисполкомом 09.12.2010 г.
- ООО «РЭСКО» создавалось для осуществления предпринимательской деятельности в коммерческой и производственной сферах и получения прибыли за счет качественного исполнения работ и услуг по предмету деятельности общества.

Виды деятельности

Основным профилем фирмы является оказание следующих услуг:

- консультирование и проведение энергоаудитов;
- консалтинговые услуги по разработке проектной документации;
- управление внедрением проектов с энергосбережения;
- финансирование проектов;
- сопровождение проектов (мониторинг проектов).

Структура управления компанией



Преимущества структуры управления ООО «РЭСКО»

- Высокая компетентность специалистов, которые отвечают за реализацию конкретных функций.
- Структура нацелена на реализацию постоянно выполняемых задач.
- Поддержка стабильной взаимосвязи между службами.
- Быстрая процедура принятия решений.
- Учредители компании так же являются и ее сотрудниками.

Анализ макросреды предприятия

Государственная и политическая сфера влияния:

- Государственное регулирование цен на тарифы энергоносителей.
- Политическая нестабильность.
- Законодательная база.

Анализ макросреды предприятия

Экономическая сфера влияния:

- Инфляция.
- Минимальный уровень зарплаты.
- Уровень доходов населения.
- Платежеспособность организаций.
- Размер процентной ставки за кредит.

Анализ макросреды предприятия

Технологическая сфера влияния:

- Разработка новых программных продуктов, позволяющих более быстро и точно делать расчеты.

Анализ макросреды предприятия

- **Социально-демографическая и культурная сферы влияния:**
- Изменения стиля жизни.
- Изменение жилищных условий.
- Образовательный уровень.
- Влияет численность населения и его заинтересованность в эффективном использовании топливно-энергетических ресурсов, а также сохранении окружающей среды.

Анализ микросреды предприятия

- **Поставщики:**

  Предприятия, поставляющие энергосберегающее оборудование и материалы для проектов.

Анализ микросреды предприятия

Заказчики и покупатели:

- Муниципалитеты
- ОСМД
- Частные предприятия
- Население

Анализ микросреды предприятия

Конкуренты:

Государственные и частные предприятия, занимающиеся оказанием аналогичных услуг. Среди них:

- КП «Одесская областная энергосервисная компания»
- «Системотехника», г. Одесса
- ООО «Теплотехника», г. Херсон

Сегментирование рынка

- **За географическим признаком** региональный рынок энергетики и коммунальных услуг в жилищном и общественном секторе.

Сегментирование рынка

За сферой деятельности

Социальный сектор:

- Жилищные дома
- Бюджетные учреждения (детские садики, школы, больницы, админ. здания)

Сегментирование рынка

За видом деятельности

- Консалтинговые услуги в сфере энергоэффективности.
- Строительство. Реализация проектов по внедрению энергоэффективных технологий в существующих и новых зданиях.
- Энергетика. Производство и распределение энергии альтернативных источников.
- Услуги ЖКХ. Оказание коммунальных услуг тепло- и электро обслуживания.

Анализ рынка услуг

- Какие услуги оказывают на рынке?
- Какие реальные объемы оказанных услуг и какие услуги пользуются повышенным спросом?
- Какие тенденции наблюдаются на рынке: на какие услуги растет спрос, какие темпы роста спроса на рынке за год?
- Какой потенциал рынка по каждой услуге: какой потенциальный спрос на услуги рынку, какие потенциальные услуги могут появиться на рынке?

Анализ рынка спроса

- Какие потребители услуг существуют на данном рынке?
- Какие потенциальные потребители могут появиться на рынке?
- У каких потребителей на какие услуги есть реальный спрос и какие объемы этого спроса?
- Какие возможности рынка: потенциальный спрос каждого потребителя на каждую услугу?

Анализ рынка производителей

- Какие производители услуг действуют на рынке?
- Какой процент рынка они занимают?
- Какие сильные и слабые стороны производителей?

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Ирина Барулина
Директор ООО «РЭСКО»
Тел./факс (0552) 48 51 01/02
resource_center@ukr.net

МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА “ГРУПА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ З ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА ГРОМАДСЬКИХ БУДІВЛЯХ МІСТА КИЄВА”

Характеристика підприємства

КП «ГВП»

КП “ГВП” створене на підставі розпорядження КМДА від 08.07.1999 №1119 з метою організаційного забезпечення реалізації інвестиційного проекту Міжнародного банку реконструкції та розвитку – «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва».

Основні види діяльності підприємства

- Проведення енергетичних обстежень та енергетичної паспортизації
- Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів
- Проведення моніторингу енергоспоживання
- Пошук можливих джерел фінансування
- Впровадження системи енергетичного менеджменту
- Проведення маркетингової діяльності
- Обслуговування систем теплопостачання та вузлів комерційного обліку
- Розробка та впровадження механізму діяльності МЕСКО з застосуванням перфоманс-контрактингу

Перспективні види діяльності підприємства

- Виконання проектних робіт
- Надання послуг з теплопостачання
- Організація навчального центру енергозбереження
- Проведення науково-дослідних та конструкторських робіт
- Проведення експертиз з енергозбереження та послуг з валідації та сертифікації

Аналіз маркетингових можливостей підприємства

Сильні сторони

- Монопольне становище компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері
- Значний досвід роботи на ринку
- Стабільний фінансовий стан
- Кваліфікаційний персонал
- Наявність стійкого попиту на послуги
- Наявність широкого спектру приладів для проведення комплексних енергетичних обстежень

Слабкі сторони

- Надання неповного спектру енергосервісних послуг
- Слабка система мотивації енергоефективності в бюджетній сфері
- Законодавча неврегульовані процедури впровадження схем фінансування енергозберігаючих проектів (перфоманс-контрактів).

Характеристика цільового ринку

Заклади бюджетної сфери міста Києва

Загальноосвітні навчальні заклади понад 400 буд.

Дошкільні навчальні заклади понад 600 буд.

Заклади охорони здоров'я понад 800 буд.

Заклади культури понад 80 буд.

Інші заклади понад 30 буд.

Обсяги споживання енергоресурсів закладами бюджетної сфери (за 2011 рік)

Теплова енергія	Електрична енергія	Природний газ	Водопостачання та водовідведення
0,9 млн.Гкал	141 млн.кВтгод	4,3 млн.куб.м.	8,5 млн.куб.м.

Обсяг витрат бюджетних коштів на енергозабезпечення закладів бюджетної сфери орієнтовно складає

1 млрд.грн

Визначення основних проблем в бюджетній сфері

Організаційно-правові	▪ Недосконалість системи енергетичного менеджменту та мотивації для бюджетних закладів м. Києва. ▪ Неврегульованість механізму планування витрат на енергозабезпечення закладів бюджетної сфери. ▪ Недосконалість процедури впровадження схем фінансування енергозберігаючих проектів (перфоманс-контрактів).
Технічні	▪ Невідповідність значення питомих витрат теплової енергії діючим та перспективним нормам. ▪ Невідповідність параметрів мікроклімату внутрішніх приміщень закладів санітарним нормам. ▪ Зношеність теплового та електричного обладнання.

План дій підприємства у напрямку впровадження ЕСКО механізму

Основні етапи

- Створення філії "Муніципальна енергосервісна компанія" КП "ГВП".
- Розробка методики розрахунку базового рівня споживання енергоресурсів.
- Розробка нормативно-правових актів щодо впровадження механізму «ЕСКО» на основі перфоманс-контрактингу.
- Підготовка бізнес-пропозицій та відбір найбільш рентабельних проектів.

Визначення основних проектних напрямків

Проекті напрямки

- Термосанація будівель
- Модернізація системи освітлення та теплового обладнання харчоблоків
- Встановлення індивідуальних теплових пунктів

Проектний аналіз

Таблиця 7. Матриця МакКінзі

Привабливість ринку (зовнішній фактор)	Конкурентні позиції компанії (сильні сторони)		
	Висока (від 4 до 6)	Середня (від 2 до 4)	Низька (від 0 до 2)
Сильна (від 4 до 6)	Перемога **Послуга 1. Встановлення МГТП**	Перемога **Послуга 3. Термосанація будівель закладів бюджетної сфери**	**Питання?**
Середня (від 2 до 4)	Перемога	Середній бізнес **Послуга 2. Модернізація системи освітлення та теплового обладнання харчоблоків**	Програш
Слабка (від 0 до 2)	Перспективний бізнес	Програш	Програш

Маркетинг план

КП «Днепропетровская муниципальная энергосервисная компания»

г. Днепропетровск
2012

О компании

ESCO

Миссией нашей компании является :

Способствование созданию условий для динамического развития энергосервисных услуг в Днепропетровском регионе.

Способствованию развитию и обеспечение реализации энергосберегающих проектов в бюджетной сфере с использованием перфоманс- контрактов.

Основными целями деятельности КП ДМЕСКО являются :

1. Поиск инвесторов и привлечение инвестиций к реализации проектов по энергосбережению.
2. Энергоменеджмент в бюджетных учреждениях и организациях.
3. Реализация и сопровождение городских программ по энергосбережению.
4. Администрирование муниципальной автоматизированной системы мониторинга потребления энергоресурсов.

Анализ регионального рынка энергосервисных услуг

Сферой деятельности компании является региональный рынок энергосервисных услуг (Днепропетровский регион)

Аудит

- Полный энергоаудит предприятия
- Аудит энергетических систем
- Аудит предприятий тепло- водоснабжения
- Аудит объектов бюджетной сферы
- Аудит зданий , жилых домов
- Экспресс аудит

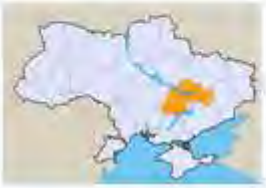
Проектирование

- Разработка ТЭО для проектов
- Консультационные услуги по вопросам энергосбережения

Внедрение

- Администрирование МАСМСЕР
- Сопровождение региональных проектов и программ в сфере энергосбережения
- Внедрение энергосберегающих проектов с использованием перфоманс контрактов

Технический потенциал развития рынка



Днепропетровская область - один из наиболее развитых регионов Украины.

Административно - территориальное деление: 22 административных района, 13 городов областного подчинения.

Население на 1 января 2012 :
Область - 3 320 300 человек
Город - больше 1 001 962 человек.

Промышленность:

В регионе действуют более 700 основных промышленных предприятий двадцати основных видов деятельности.

Теплоснабжение:

В Днепропетровской области - 33 предприятия, 27 предприятий коммунальной форм собственности.

В г. Днепропетровске - 4 теплоснабжающих компании

Бюджетный сектор :

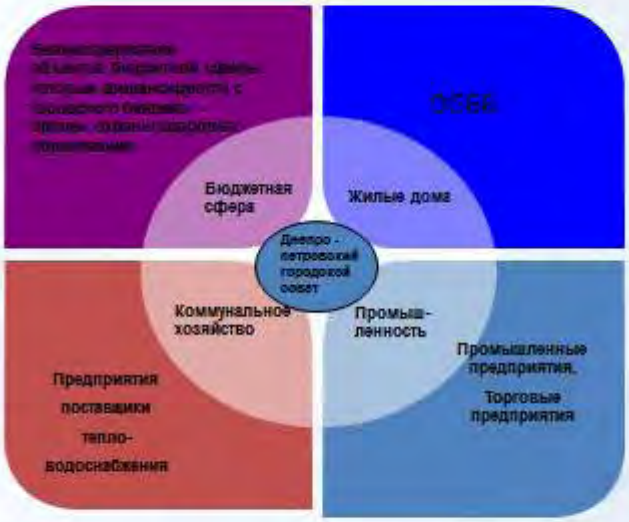
На территории г. Днепропетровска расположено около 1500 бюджетных зданий которые финансируются из городского, областного, государственного бюджетов.

Жилищный фонд:

Общее количество жилых домов с центральным отоплением в Днепропетровской области составляет 15 659 единиц.

Жилой фонд, который принадлежит территориальной общине города Днепропетровск - 6 114 единиц.

Анализ рынка. Потребители



Анализ рынка. Конкуренты

Послуги компанії «ДМЕСКО»	Головні конкуренти
Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності	ЕСКО «Енерго Інжиніринг» Стандарт –С ЗАТ «Електропромислова компанія» Спецтехнологія
Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій	ЕСКО «Енерго Інжиніринг» Стандарт –С ЗАТ «Електропромислова компанія» Спецтехнологія ЧП «Гідромашстрой»
Енергетичний аудит комунальних підприємств	ЕСКО «Енерго Інжиніринг» «Сервіскомуненерго»
Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста	немає
Експрес-аудит бюджетних установ міста	немає
Розробка ТЕО для проектів	ЕСКО «Енерго Інжиніринг» «Спецтехнологія»
Консультаційні послуги з енергозбереження	«Сервіскомуненерго» Стандарт –С «Спецтехнологія»
Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс-контракту	немає
Енергетичне обстеження (проведення тепловізіонної зйомки) житлових будинків і приватних будівель	ТОВ «Термоаккумулятор Україна» та декілька приватних ЧП

SWOT анализ

Политическая поддержка

Высокий инженерно-технический потенциал

Наличие элементов проектной организации

Наличие технологической базы

Наличие Стандарта управления качеством

Наличие свидетельства на право проведения энергоаудита

Специализация компании – бюджетный сектор

Недостаток опыта проведения энергоаудитов промышленных объектов

Ограниченный объем активов, недостаток собственных средств компании

Технологический потенциал Днепропетровского региона

Участие городской администрации и компании в международных проектах и программах

Спрос на внедрение краткосрочных и среднесрочных проектов

Спрос на аудит в бюджетной сфере

Экономическая нестабильность

Отсутствие украинских стандартов по энергоменеджменту

Законодательно не урегулирована процедура перфомано контрактов в бюджетной сфере

Определение портфельных стратегий с помощью матрицы БКГ

		Относительная часть компании на рынке	
		Высокая >= 50%	Низкая < 50%
Темпы роста спроса	Высокие	Энергетический аудит коммунальных предприятий Энергоаудит бюджетных учреждений Разработка проектов с использованием механизма перфоманс контракта Энергоаудит частных домов , проведение теплотехнической съемки	
	Низкие	Экспресс аудит бюджетных учреждений Разработка ТЭО проектов Консультационные услуги	Полный энергоаудит предприятий Энергоаудит отдельных систем предприятия

Определение стратегий с помощью матрицы МакКинзи

Привлекательность рынка (внешний фактор)	Конкурентные позиции компании (сильные стороны)		
	Высокие (от 4 до 8)	Средние (от 2 до 4)	Низкие (от 0 до 2)
Сильная (от 4 до 8)		Энергоаудит бюджетных учреждений Разработка под «ключ» проектов с использованием механизма перфоманс контракта	
Средняя (от 2 до 4)		Энергоаудит предприятий Энергоаудит отдельных систем Энергоаудит коммунальных предприятий Экспресс аудит Разработка ТЭО	
Слабая (от 0 до 2)	Консультативные услуги по энергосбережению Проведение аудита жилых домов с использованием тепловизионной съемки		

План действий

Энергетическая стратегия «Городской энергоплан на 2012-2015 гг.»

Благодарю за внимание !

Специалист по управлению проектами
КП «Днепропетровская муниципальная энергосервисная компания»
Горошко Ольга
т/ф. (056) 745-06-10
www.esco.dp.ua

ООО «Региональная энергосервисная компания»

Маркетинговый план развития ООО «РЭСКО»

Актуальность темы исследования

- На сегодняшний день украинский рынок услуг в сфере энергоэффективности находиться на стадии развития. В первую очередь на его развитие влияет вопрос ограниченности энергетических ресурсов и расточительное использование энергии, которые с каждым годом привлекают большее и большее внимание.

Актуальность темы исследования

- Таким образом, энергосервисные компании становятся важной частью экономики. В связи с этим сфера энергоэффективности является одной из наиболее привлекательных объектов маркетинговых исследований, а изучение рынка энергоэффективности в качестве основы принятия решений энергосервисными компаниями представляет собой актуальность исследования.

Общая характеристика организации

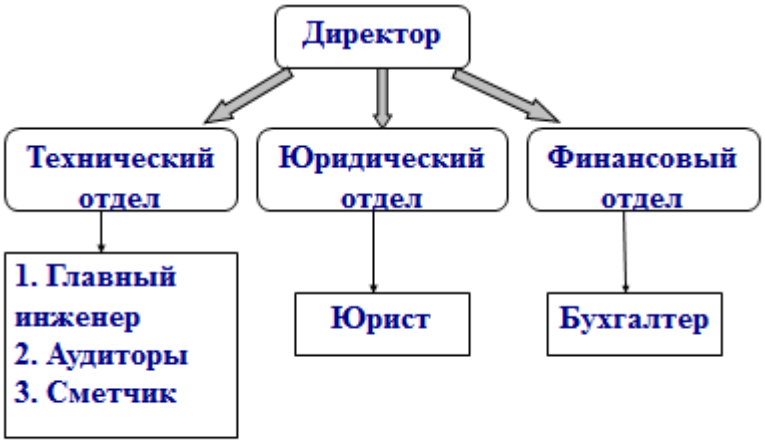
- ООО «Региональная энергосервисная компания» (далее – ООО «РЭСКО») было зарегистрировано Херсонским горисполкомом 09.12.2010 г.
- ООО «РЭСКО» создавалось для осуществления предпринимательской деятельности в коммерческой и производственной сферах и получения прибыли за счет качественного исполнения работ и услуг по предмету деятельности общества.

Виды деятельности

Основным профилем фирмы является оказание следующих услуг:

- консультирование и проведение энергоаудитов;
- консалтинговые услуги по разработке проектной документации;
- управление внедрением проектов с энергосбережения;
- финансирование проектов;
- сопровождение проектов (мониторинг проектов).

Структура управления компанией



Преимущества структуры управления ООО «РЭСКО»

- Высокая компетентность специалистов, которые отвечают за реализацию конкретных функций.
- Структура нацелена на реализацию постоянно выполняемых задач.
- Поддержка стабильной взаимосвязи между службами.
- Быстрая процедура принятия решений.
- Учредители компании так же являются и ее сотрудниками.

Анализ макросреды предприятия

Экономическая сфера влияния:

- Инфляция.
- Минимальный уровень зарплаты.
- Уровень доходов населения.
- Платежеспособность организаций.
- Размер процентной ставки за кредит.

Анализ макросреды предприятия

Технологическая сфера влияния:

- Разработка новых программных продуктов, позволяющих более быстро и точно делать расчеты.

Анализ макросреды предприятия

Социально-демографическая и культурная сферы влияния:

- Изменения стиля жизни.
- Изменение жилищных условий.
- Образовательный уровень.
- Влияет численность населения и его заинтересованность в эффективном использовании топливно-энергетических ресурсов, а также сохранении окружающей среды.

Анализ макросреды предприятия

Вывод: политическая нестабильность и несовершенство законов усложняют работу ЭСКО, но повышение тарифов на энергоресурсы, а также, повышающаяся с каждым днем, образованность населения в сфере энергоэффективности влияют положительно, и это создает основу для дальнейшего развития данного предприятия.

Анализ микросреды предприятия

Заказчики и покупатели:

- Муниципалитеты
- ОСМД
- Частные предприятия
- Население

Анализ микросреды предприятия

Конкуренты:

Государственные и частные предприятия, занимающиеся оказанием аналогичных услуг. Среди них:

- КП «Одесская областная энергосервисная компания»
- «Системотехника», г. Одесса
- ООО «Теплотехника», г. Херсон

Анализ микросреды предприятия

Вывод: из всех сфер микросреды наибольшую значимость представляют заказчики и покупатели. Конкурентов у компании немного, и мало кто из них представляют большую угрозу.

Анализ рынка производителей

Фирм-конкурентов, которые выполняли бы аналогичные услуги на региональном уровне, нет. Каждая из фирм является специалистом в своей сфере и является конкурентом лишь в оказании некоторых услуг. Кроме нашей компании на региональном рынке действуют только три конкурента: ООО «Теплотехника» (г. Херсон), ООО «Системотехника» и КП «Одесская областная энергосервисная компания» (г. Одесса). Ни одна из этих компаний не оказывает все виды услуг.

Анализ маркетинговых возможностей

Сильные стороны

- Квалифицированное руководство.
- Возможность оперативно задействовать специалистов под проект.
- Организации повышения квалификации работников с проектного менеджмента, энергоменеджмента, ресурсо- и энергосбережения.
- Опыт реализации энергосберегающих проектов.
- Высокое качество оказания услуг с энергоаудита и проведения проектов.
- Оказание услуг в комплексе.
- Использование собственных разработок для оказания услуг.
- Компания более квалифицирована в оказании услуг, чем конкуренты.
- Специалисты компании, пройдя обучение у европейских специалистов, оказывают услуги, равняясь на международные стандарты.
- Компания применяет схемы финансового лизинга.
- Индивидуальный подход к клиенту.
- Достаточный опыт работы.

Анализ маркетинговых возможностей

Слабые стороны

- Отсутствие постоянного спроса на услуги компании.
- Недостаточно опыта в проведении энергоаудита промышленных предприятий.
- Недостаток собственных средств компании для внедрения Перфоменс-контрактов.
- Отсутствие стратегии рекламы и сбыта.
- Отсутствие четко выраженной стратегии.

Анализ маркетинговых возможностей

Возможности

- Существование спроса на энергосервисные услуги в секторе административных и бюджетных учреждений.
- Благодушие конкурентов.
- Ненасыщенный рынок представляет практически неограниченные возможности для роста.
- Повышение образовательного уровня населения.
- Численность населения и его заинтересованность в эффективном использовании топливно-энергетических ресурсов.
- Заинтересованность в сохранении окружающей среды.
- Изменение стиля жизни.

Анализ маркетинговых возможностей

Угрозы

- Существование барьера на законодательном уровне в работе с муниципалитетами.
- Ухудшение общеэкономической ситуации: инфляция, уровень доходов населения, размер процентной ставки за кредит.
- Неопределенность финансовых схем реализации проектов с энергосбережения на практике.
- Политическая нестабильность.

Матрица БКГ

Темпы роста спроса	Относительная доля на рынке	
	Высокая > 50%	*Низкая* < 50%
Высокие 15%-	**1 – «Звезды»** Энергоаудит Управление проектом	**2 – «Трудные дети»** Финансирование проекта
10%-- *Низкие* 5%--	**4 – «Дойные коровы»** Проектирование внедрения проекта Мониторинг проекта	**3 – «Собаки»**

Матрица МакКинзи

Привлекательность рынка	Конкурентные позиции (сильные стороны)		
	Высокие (от 4 до 6)	Средние (от 2 до 4)	Низкие (от 0 до 2)
Сильная (от 4 до 6)	*Победа* Проектирование внедрения проекта, Управление проектом, Финансирование проекта	*Победа*	*Вопрос?*
Средняя (от 2 до 4)	*Победа* Энергоаудит, Мониторинг проекта,	*Средний бизнес*	*Проигрыш*
Слабая (от 0 до 2)	*Перспективный бизнес*	*Проигрыш*	*Проигрыш*

Цели маркетингового плана

Анализируя данные матриц БКГ и МакКинзи и выводы, сделанные в маркетинговом плане, можно определить цели маркетингового плана.

Первоочередными целями для компании являются:

- Увеличение спектра услуг, путем проведения не только энергоаудита зданий, но и промышленных предприятий и котельных.
- Создание рекламной компании предприятия для увеличения спроса на услуги компании.
- Разработка стратегии развития компании.
- Разработка стратегии развития услуги «Финансирование проекта». Как показывает анализ, данная услуга очень прибыльна и выгодна для компании, но предоставляется клиентам редко из-за отсутствия схем финансирования.
- Разработка действенных финансовых схем реализации проектов с энергосбережения.

РЕСКО

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Ирина Барулина
Директор ООО «РЭСКО»
Тел./факс (0552) 48 51 01/02
Irina_barulina@inbox.ru

УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

ДОДАТКИ 5-6

ДО ФІНАЛЬНОГО ЗВІТУ

ПРО ВИКОНАННЯ ПОСЛУГ

ВІДПОВІДНО ДО ДОГОВОРУ 4008-FP-PPP від 20.03.2012 р.

Київ - 2012

ДОДАТОК 5

ПІДГОТОВКА МАРКЕТИНГОВИХ ПЛАНІВ

Головне завдання третього етапу Проекту *«Розбудова інституційної спроможності компаній типу ЕСКО: планування діяльності з реалізації інвестиційних проектів у сфері енергозбереження»* в галузі маркетингу – це застосування отриманих знань на практиці в ході розроблення маркетингових планів розвитку компаній.

В ході реалізації третього етапу Проекту компаніям були надані шаблони документу маркетингового плану, якими визначалися типова структура плану, зміст окремих розділів і послідовність викладення матеріалу.

Крім того, в ході проведення індивідуальних консультацій з фахівцями компаній, обговорювалися основні проблеми і зауваження, надавалися пропозиції і рекомендації щодо розроблення маркетингових планів розвитку компаній.

В результаті реалізації третього етапу учасниками Проекту був виконаний такий обсяг робіт:

- Комунальне підприємство «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях міста Києва» - розроблено проект маркетингового плану розвитку компанії;
- Комунальне підприємство «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія» Дніпропетровської міської ради (ДМЕСКО) – розроблено маркетинговий план розвитку компанії;
- ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія» («РЕСКО», м.Херсон) – розроблено проект маркетингового плану розвитку компанії;
- ТОВ «СОЛНЕРГІЯ» (м.Севастополь) - застосування фахівцями компанії отриманих знань в галузі маркетингу на практиці обмежилося виконанням маркетингових досліджень, які не завершилися складанням маркетингового плану, як самостійного документу;
- ТОВ «Луцькі комунальні системи» - фахівці компанії обмежилися теоретичним засвоєнням матеріалу, не показали практичного результату у вигляді розроблення маркетингового плану.

Зупинимося на більш детальному розгляді результатів виконання третього етапу Проекту для кожної компанії окремо.

КП «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях міста Києва»

В ході виконання робіт з формування маркетингового плану фахівці компанії отримали від консультантів зауваження і рекомендації, які були враховані у кінцевому варіанті документу.

№	Зауваження і рекомендації
1	Резюме має складатися з короткого огляду ключових пунктів плану.
2	Інформацію про досвід компанії рекомендуємо доповнити відомостями: - про роботу Міжвідомчої робочої групи з впровадження механізму перфоманс-контракрингу та створення ЕСКО, - про окреме доручення від 12.07.2012 Віце-прем‘єр-міністра, Міністра соціальної політики С.Л. Тігіпка зацікавленим міністерствам і відомствам щодо вивчення досвіду КП «ГВП» та вироблення до 20.08.2012 пропозицій по законодавчому врегулюванню проблем використання механізму ЕСКО та створення системи мотивації у сфері енергоефективності.
3	Маркетинговий план має виглядати як єдиний документ з взаємопов‘язаними розділами. Для цього кожний розділ має починатися з певного текстового пояснення і закінчуватися висновками. Аналогічним чином представлення матеріалу у таблиці потребує свого текстового пояснення. Наприклад: - *Для визначення маркетингових можливостей компанії виконаємо аналіз матриці SWOT-анализу. Застосування цього методу стратегічного планування дозволяє структурувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність компанії. (Таблиця)* - *В результаті аналізу можна зробити такі висновки …*
4	Для того, щоб спростити аналіз матриці SWOT-аналізу рекомендуємо експертам компанії визначити ступінь впливу (вагу) кожного фактору і відсортувати їх в матриці за вагою. При такому підході висновки, зроблені після аналізу матриці, будуть виглядати більш переконливо.
5	***«Слабкі сторони і загрози».*** Окремого пояснення потребує загроза *«Значний рівень конкуренції на міському ринку енергосервісних послуг»,* оскільки вище було зазначено, що компанія є монополістом на ринку енергосервісу в бюджетній сфері і не відчуває конкуренції. Яка конкуренція становить загрозу діяльності компанії? Якщо мається на увазі не бюджетна сфера, тоді слід відмітити, що компанія працює і на цьому ринку. Однак, як показує перелік послуг компанії, вона планує свою діяльність тільки в бюджетній сфері.

6	При формуванні матриці SWOT-аналізу не були враховані висновки, зроблені на попередньому етапі. Серед них: - *Монопольне становище компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері (Сильна сторона)* - *Прояв уваги до досвіду КП «КВП» та сприяння розвитку механізму ЕСКО з боку Кабміну (Можливості)* - *Зростання зацікавленості бюджетних установ в реалізації проектів енергозбереження (Можливості)* - *Відсутність важелів впливу на обслуговуючі сервісні організації (Слабка сторона)* - *Слабка система мотивації енергоефективності (Загроза)* Врахування цих факторів у матриці SWOT-анализу покаже взаємозв‘язок і послідовність викладення матеріалу.
7	Рекомендуємо визначити цілі маркетингового плану розвитку компанії на основі аналізу матриці. Наприклад: - *З урахування підвищення уваги до розвитку ЕСКО-механізму з боку Уряду, зберегти і посилити всі сильні сторони компанії.* - *Використовувати такі позитивні зовнішні фактори, як увага до проблем енергозбереження з боку КМДА і Уряду, для покращення кадрової політики (зменшення плинності кадрів, зниження рівня зв'язаності людських ресурсів).* - *Враховуючи монопольне становище компанії, основну увагу приділити діяльності компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері.* - *З урахуванням зростання зацікавленості бюджетних установ в реалізації проектів енергозбереження, направити зусилля менеджменту компанії на надання повного спектру енергосервісних послуг (включно до впровадження проекту)* - *В своїй діяльності враховувати ризики, пов'язані з недосконалістю законодавства у сфері енергозбереження, тримати на постійному контролі зміни законодавчої бази, в міру можливості впливати на питання правового удосконалення процедури впровадження схем фінансування енергозберігаючих проектів.*
8	Кожний новий розділ рекомендуємо розпочати певним вступним текстом, а потім переходити до аналізу кожної послуги. Наприклад: *Для визначення маркетингової стратегії, направленої на досягнення визначених цілей, більш детально розглянемо послуги компанії «МЕСКО».* *Головними послугами філії «МЕСКО» на сьогодні і у найближчому майбутньому є:* - *Встановлення та модернізація обладнання індивідуальних теплових пунктів в муніципальних закладах м.Києва;* - *Модернізації системи освітлення та теплового обладнання харчоблоків;*

	- *Термосанація будівель закладів бюджетної сфери м.Києва.*
9	Для того, щоб підкреслити послідовність і цілісність викладення матеріалу, рекомендуємо після опису послуг вказати їх взаємозв‘язок з поставленими маркетинговими цілями. Наприклад: *Визначення переліку послуг філії «МЕСКО» враховує монопольне становище компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері та зростання зацікавленості бюджетних установ в реалізації енергоефективних проектів. Таким чином, реалізація цих послуг сприятиме досягненню таких маркетингових цілей, як:* *- враховуючи монопольне становище компанії, приділити основну увагу діяльності компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері;* *- з урахуванням зростання зацікавленості бюджетних установ в реалізації проектів енергозбереження, направити зусилля менеджменту компанії на надання повного спектру енергосервісних послуг (включно до впровадження проекту).*
10	Відсутність конкуренції накладає свій відбиток на використання матриці БКГ, що потребує додаткового пояснення. Наприклад: *Для того, щоби оцінити вибір стратегічних напрямів діяльності філії «МЕСКО», сформуємо вхідні дані для використання методу портфельних стратегій – матриці БКГ.* *Слід зазначити, що вибір напрямку діяльності компанії на ринку енергосервісних послуг у бюджетній сфері, де компанія займає монопольне становище, накладає свій відбиток на дослідження отриманих результатів.* *Так, частка ринку компанії відносно головних конкурентів, в умовах відсутності конкуренції, збігається з показником «частка компанії на ринку».*
11	Необхідно текстове пояснення перед формуванням матриці БКГ. Наприклад: *Для того, щоби оцінити вибір стратегічних напрямів діяльності філії «МЕСКО», сформуємо вхідні дані для використання методу портфельних стратегій – матриці БКГ.* *Слід зазначити, що вибір напрямку діяльності компанії на ринку енергосервісних послуг у бюджетній сфері, де компанія займає монопольне становище, накладає свій відбиток на дослідження отриманих результатів.* *Так, частка ринку компанії відносно головних конкурентів, в умовах відсутності конкуренції, збігається з показником «частка компанії на ринку».*
12	Необхідно зробити аналіз матриці БКГ: чому, незважаючи на монопольне становище, дві послуги компанії потрапили у квадрант «собаки»? Наприклад: *Аналіз ринку вказує, що незважаючи на наявність постійного попиту на послуги енергосервісу в бюджетній сфері, темпи зростання*

	цього попиту є невисокими. *Враховуючи це, послуга 1 «Встановлення МІТП», незважаючи на 70-відсоткову частку ринку компанії, не може бути віднесена до «зірок» компанії. Однак, ця послуга займає значне місце у роботі компанії, що робить цей напрям діяльності найбільш перспективним у стратегічному плані.* *Інші послуги потрапили у 3-й квадрант матриці. На ринку з розвиненим конкурентним середовищем послуги цього квадранту вважаються неперспективними. Однак у нашому випадку, незначна частка ринку компанії пояснюється не високим рівнем конкуренції, а має причини внутрішнього характеру. Виходячи з цього, вважаємо перспективним подальший розвиток цих напрямів діяльності, нарощування частку ринку за рахунок ефективного використання внутрішніх резервів, розвитку сильних сторін компанії, з урахуванням її монопольного становища.*
13	При застосуванні методу МакКинзі не обов‘язково знову наводити таблиці з сильними, слабкими сторонами, можливостями і загрозами. Достатньо згадати про використання цих даних. Це ще раз підкреслить єдність Маркетингового плану, взаємозв‘язок його розділів, логічну послідовність викладення матеріалу.
14	Заслуговує на додатковий аналіз експертна оцінка «4» для показника «Відсутність сильної конкуренції». Якщо компанія займає монопольне становище, чому експертами проставлена така відносно низька оцінка? Це потребує пояснення.
15	Заслуговують на додатковий аналіз експертні оцінки для показника «Частка ринку компанії». За послугами 2, 3 частка ринку дуже мала. Чому експертами проставлені такі відносно високі оцінки? Це потребує пояснення. Аналогічно до цього треба пояснити низьку експертну оцінку показника «Відсутність потужних конкурентів» для послуги 2, а також високу оцінку для показника «Значний досвід роботи» для послуги 3.
16	Необхідно обов‘язково проаналізувати матрицю МакКинзі и зробити загальні висновки щодо маркетингової стратегії. Сформулювати маркетингову стратегію, яка б відповідала визначеним цілям і розробленому плану дій.

ПРОЕКТ

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО
"ГРУПА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ З ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНИХ І ГРОМАДСЬКИХ БУДІВЛЯХ м. КИЄВА"

м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 3А.
01601, Україна
kiba@piu.kiev.ua

Маркетинговий план
філії КП «ГВП»
Муніципальної енергосервісної компанії

Київ 2012

ПЛАН

1. РЕЗЮМЕ 405
2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ 406
2.1. Характеристика підприємства, місія, досвід діяльності 406
2.2. Цільовий ринок 407
2.3. Аналіз існуючої ринкової ситуації в галузі енергозбереження в бюджетній сфері міста Києва408
3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ 409
4. ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ 410
5. ПЛАН ДІЙ 419
Додаток 1 422

1. РЕЗЮМЕ

В умовах безперервного зростання світових цін на енергоносії та загострення екологічної ситуації в країні, вирішення завдань щодо ефективного використання енергетичних ресурсів та запровадження енергоощадних і екологічно-чистих технологій є одним із пріоритетних завдань стратегії розвитку міста Києва.

Особливої уваги потребує вирішення цих завдань в закладах бюджетної сфери міста, що обумовлено соціальною значущістю даних об'єктів та можливістю заощадження бюджетних коштів за рахунок скорочення видатків, пов‘язаних із їх енергетичним забезпеченням.

Досягти значного скорочення поточних видатків міського бюджету можна за рахунок впровадження енергоефективних проектів, направлених на втілення комплексу заходів для реалізації потенціалу енергозбереження в бюджетній сфері міста, та створення ефективної системи енергоменджменту в закладах.

З такою метою Київською міською державною адміністрацією, за фінансової підтримки Міжнародного банку реконструкції та розвитку, реалізовано проект "Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях міста Києва" загальною вартістю 27 млн. доларів США, який спрямований на зниження енергоспоживання, при одночасному поліпшенні рівня комфорту, в закладах бюджетної сфери.

З метою супроводу Проекту створено комунальне підприємство «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва» (надалі КП «ГВП»), спеціалісти якого забезпечують впровадження швидкоокупних енергозберігаючих заходів в 1302 закладах муніципальної сфери (близько 94 % загальної кількості муніципальних закладів м.Києва). Визначено, що за період дії проекту (2001-2011 р.р.), була досягнута економія теплової енергії в обсязі 3 млн.Гкал, а сума зекономлених бюджетних коштів за цей період перевищила 700 млн. грн.

На сьогоднішній день КП «ГВП» єдине підприємство на ринку енергосервісних послуг, що впроваджує енергозберігаючу політику в бюджетній сфері міста Києва, що забезпечує його фінансову стабільність та привабливість.

Також, враховуючи стратегію розвитку міста Києва до 2025 року, одним з основних завдань якої є підвищення енергоефективності міста, Угоду Мерів приєднавшись до якої, місто взяло на себе добровільні зобов'язання скоротити викиди парникових газів на 20% до 2020 року за рахунок збільшення на 20% ефективності використання енергії й збільшення на 20% частки поновлюваних джерел енергії в структурі енергоносіїв та затверджений Міський енергетичний план, можна стверджувати про перспективні зовнішні можливості для розвитку підприємства. Зокрема необхідним та перспективним є створення на базі

підприємства, муніципальної енергосервісною компанії, яка би займалася реалізацією енергозберігаючих проектів у відповідності до ринкових потреб, на основі механізму перфоманс-контрактингу.

Для цього, підприємство має направляти зусилля на розвиток спектру енергосервісних послуг, удосконалення правового законодавства у сфері енергозбереження, посилення можливостей та сильних сторін своєї компанії та забезпечення успішної кадрової політики.

При цьому діяльність підприємства має направлятися на реалізацію найбільш перспективних проектів, що мають не лише енергозберігаючих ефект, а також значне соціальне значення. Так в рамках даного маркетингової стратегії розглядається три основні напрямки (послуги), що дозволять досягти визначених цілей.

2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ

2.1. Характеристика підприємства, місія, досвід діяльності

Філія «Міська енергосервісна компанія» (МЕСКО) комунального підприємства «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях міста Києва» (Підприємство) виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) створена у 2012 році з метою забезпечення реалізації енерго- та ресурсозберігаючих проектів з залученням інвестиційних коштів, шляхом впровадження механізму енергетичного перфоманс-контрактингу (ЕПК).

Філія не є юридичною особою і здійснює свою діяльність у відповідності з чинним законодавством і установчими документами Підприємства, що створене на підставі розпорядження КМДА від 08.07.1999 №1119 з метою організаційного забезпечення реалізації інвестиційного проекту Міжнародного банку реконструкції та розвитку – «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва» та забезпечення контролю за подальшою ефективністю Проекту.

Проект розроблений з метою підтримки Державної комплексної програми енергозбереження шляхом підвищення рівня ефективного споживання теплової енергії в секторі адміністративних і громадських будівель міста Києва.

Предметом діяльності підприємства у сфері енергозбереження в бюджетній сфері є організаційна, контрольна, методична, інженерно-технічна, техніко-економічна, фінансова, інформаційна і маркетингова діяльність, пов‘язана з розробкою та подальшим супроводженням енергозберігаючих заходів, спрямованих на економію енергоресурсів.

Зокрема, підприємство проводить такі види діяльності та надає такі види послуг:

- проводить енергетичні обстеження і аудити підприємств бюджетної сфери з метою аналізу потенціалу енергозбереження та визначення шляхів ефективного енерговикористання, виконує техніко-економічні обґрунтування впровадження енергозберігаючих заходів;
- виконує проектування та впровадження систем дистанційного контролю та комерційного обліку енергоспоживання (АСКУЕ) установ та підприємств з метою побудови автоматизованих систем дистанційного моніторингу енергопостачання для подальшого збільшення показників економії енергії, а також можливості проведення аналізу теплоспоживання будівель.
- здійснює проектування та впровадження вузлів комерційного обліку води, теплової та електричної енергії в бюджетній сфері і житлово-комунальному секторі;
- обслуговує системи теплопостачання та вузли комерційного обліку теплової енергії (госпрозрахункова діяльність);
- займається розробкою проектів по використанню відновлювальних джерел енергії;
- розробляє методичні матеріали і рекомендації по проведенню енергетичного аудиту, моніторингу енергоспоживання та обслуговуванню енергообладнання;
- виконує розрахунки питомих норм енергоспоживання підприємств та установ (госпрозрахункова діяльність);
- проводить енергетичну паспортизацією будівель бюджетної сфери;
- займається впровадженням системи оперативного моніторингу енергоспоживання як елементу системи енергетичного менеджменту бюджетної сфери м. Києва.

Більш докладна інформація щодо видів робіт, що виконувалися в процесі реалізації проекту, наведено в Додатку 1.

2.2. Цільовий ринок

Підприємство працює у енергетичній сфері і спеціалізується на реалізації проектів з енергозбереження та впроваджені заходів, направлених на підвищення ефективності споживання, виробництва та поставки енергії у соціальному секторі міста Києва.

Місто Київ – столиця України, адміністративний, промисловий, науковий, фінансово-економічний та культурний центр держави. В місті зосереджені центральні органи державної влади, органи місцевого самоврядування Києва та Київської області, дипломатичні представництва іноземних держав.

Площа міста 836 км^2. Основна частина міста знаходиться на високому правому березі, інша – на низькому лівому березі Дніпра. Чисельність населення Києва на 01.06.2012 становила – 2 817 127 осіб.

У місті Києві налічується 1 951 будівля бюджетної сфери, загальна площа яких складає понад 6,2 млн.кв.м (Рис.1).

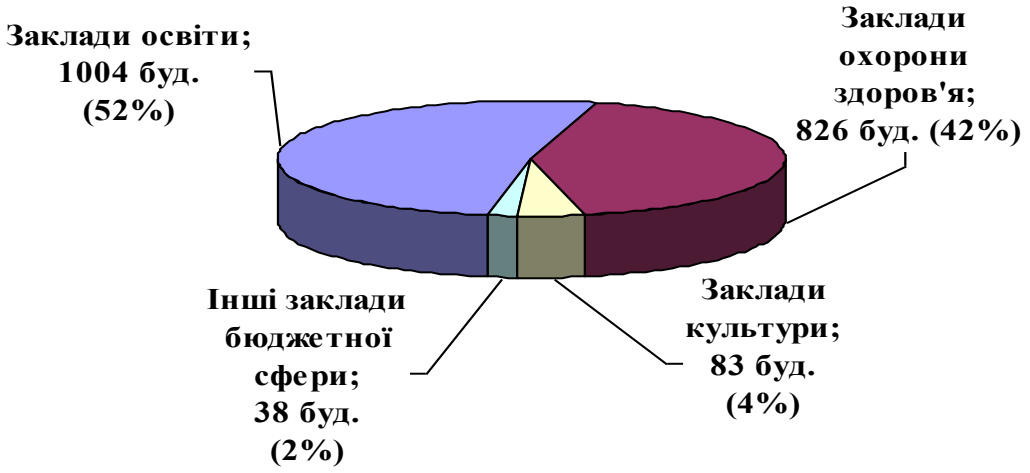


Рисунок 1 – Структура закладів бюджетної сфери міста Києва

Енергозбереження в будівлях бюджетної сфери є привабливою областю фінансування інвестиційними фондами. Причинами є: короткий термін окупності інвестицій, надійність технічних рішень і зацікавленість потенційних партнерів України в таких проектах.

Враховуючи стратегію розвитку міста Києва до 2025 року, одним з основних завдань якої є підвищення енергоефективності міста, Угоду Мерів приєднавшись до якої, місто взяло на себе добровільні зобов'язання скоротити викиди парникових газів на 20% до 2020 року за рахунок збільшення на 20% ефективності використання енергії й збільшення на 20% частки поновлюваних джерел енергії в структурі енергоносіїв та затверджений Міський енергетичний план, очевидним ціленаправленим та необхідним заходом є створення муніципальної енергосервісної компанії, яка б взяла на себе задачу по впровадженню системи енергетичного менеджменту бюджетної сфери міста.

КП «ГВП» єдине підприємство в муніципальній сфері міста здатне виконувати функції по впровадженню системи енергоменеджменту у місті Києві.

Також, про ступінь підтримки діяльності КП «ГВП» центральними органами влади свідчить окреме доручення від 12.07.2012 Віце-прем‘єр-міністра, Міністра соціальної політики С.Л. Тігіпка зацікавленим міністерствам і відомствам щодо вивчення досвіду КП «ГВП» та вироблення до 20.08.2012 пропозицій по законодавчому врегулюванню проблем використання механізму ЕСКО та створення системи мотивації у сфері енергоефективності.

2.3. Аналіз існуючої ринкової ситуації в галузі енергозбереження в бюджетній сфері міста Києва

В умовах безперервного зростання світових цін на енергоносії, погіршення екологічної ситуації, вирішення завдань щодо ефективного використання енергетичних ресурсів та запровадження енергоощадних та екологічно чистих технологій є одним із пріоритетних завдань стратегії розвитку міста Києва,

розв‘язання яких сприятиме стабільному забезпеченню міста енергоносіями, зменшенню негативного впливу об'єктів енергетики на довкілля, розвитку енергетичного комплексу міста.

Саме тому підвищення рівня енергоефективності, енергозбереження та зменшення фінансових витрат на забезпечення закладів бюджетної сфери енергоносіями, має стати одним з основних завдань міської політики в сфері енергозбереження. Вирішити це завдання можна шляхом раціонального використання енергоресурсів та реалізації швидкоокупних енергозберігаючих заходів з енергосервісу.

Фактично у місті Києві відсутній ринок енергосервісу бюджетної сфери, тому можна стверджувати, що його формування є нагальним питання розвитку та становлення міської політики енергозбереження.

Тому, першочерговим завданням Філії «МЕСКО» є участь у формуванні системи енергоменеджменту, що допоможе у формуванні попиту на послуги з енергосервісу.

3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Для визначення маркетингових можливостей компанії виконаємо аналіз матриці SWOT-анализу. Застосування цього методу стратегічного планування дозволяє структурувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність компанії (Табл.1).

Таблиця 1

Внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії (матриця SWOT-анализу)

Сильні сторони	**Зовнішні можливості**
18. Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.) 19. Приналежність до комунальних підприємств 20. Стабільний фінансовий стан компанії , наявність бюджетного фінансування 21. Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів). 22. Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії 23. Налагоджена взаємодія компанії з КМДА 24. Наявність широкого спектру приладів для проведення комплексних енергетичних обстежень для енергоаудиту. 25. Використання спеціалізованого програмного забезпечення 26. Значний штат кваліфікаційного персоналу 27. Участь компанії в міжнародних проектах 28. Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту 29. Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і	3. Існування значного попиту на енергосервісні послуги у бюджетній сфері та комунальних підприємств Києва 4. Увага з боку КМДА до проблем енергозбереження 5. Відсутність конкуренції в бюджетній сфері. 6. Прояв уваги до досвіду КП «КВП» та сприяння розвитку механізму ЕСКО з боку Кабміну 7. Зростання зацікавленості бюджетних установ в реалізації проектів енергозбереження

громадських будівлях Києва» 30. Досвід у наданні послуг з енергоаудиту для бюджетних установ 31. Наявність свідоцтва на ведення енергоаудиту (від 2010р.) 32. Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва 33. Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель, задіяних в Проекті 34. Наявність стійкого попиту на послуги енергоаудиту та енергозберігаючих проектів 35. Монопольне становище компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері	
Слабкі сторони	**Зовнішні загрози**
5. Надання неповного спектру енергосервісних послуг (включно до впровадження проекту) 6. Зв‘язаність людських ресурсів через необхідність виконувати окремі доручення КМДА 7. Значна плинність кадрів 8. Відсутність важелів впливу на обслуговуючі сервісні організації	5. Недосконалість законодавства у сфері енергозбереження 6. Законодавчо не регламентовані процедури впровадження схем фінансування енергозберігаючих проектів (перфоманс-контрактів) 7. Слабка система мотивації енергоефективності 8. Погіршення загальноекономічної ситуації

Проведений аналіз дозволяє визначити такі цілі маркетингового плану розвитку філії «МЕСКО»:

- З урахування підвищення уваги до розвитку ЕСКО-механізму з боку Уряду, зберегти і посилити всі сильні сторони компанії.
- Використовувати такі позитивні зовнішні фактори, як увага до проблем енергозбереження з боку КМДА і Уряду, для удосконалення кадрової політики (зменшення плинності кадрів, зниження рівня зв‘язаності людських ресурсів).
- Враховуючи монопольне становище компанії, основну увагу приділити діяльності компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері.
- З урахуванням зростання зацікавленості бюджетних установ в реалізації проектів енергозбереження, направити зусилля менеджменту компанії на надання повного спектру енергосервісних послуг (включно до впровадження проекту)
- В своїй діяльності враховувати ризики, пов‘язані з недосконалістю законодавства у сфері енергозбереження, тримати на постійному контролі зміни законодавчої бази, в міру можливості впливати на вирішення питання правового удосконалення процедури впровадження схем фінансування енергозберігаючих проектів.

4. ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Для визначення маркетингової стратегії, направленої на досягнення визначених цілей, більш детально розглянемо послуги компанії «МЕСКО».

Головними послугами філії «МЕСКО» на сьогодні і у найближчому майбутньому є:

- Встановлення та модернізація обладнання індивідуальних теплових пунктів в муніципальних закладах м.Києва;
- Модернізації системи освітлення та теплового обладнання харчоблоків;
- Термосанація будівель закладів бюджетної сфери м.Києва.

Послуга 1. Встановлення та модернізація обладнання індивідуальних теплових пунктів в муніципальних закладах м.Києва.

В 2000-2005 рр. в м. Києві був реалізований проект «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва», що передбачав зокрема встановлення лічильників теплової енергії та модульних індивідуальних теплових пунктів. Проект охопив близько 80% муніципальних будівель.

Проект показав свою ефективність і дозволив знизити теплоспоживання в середньому на 25-30%. Однак, через низьку вартість теплової енергії частина будівель, що потребували впровадження порівняно складних технічних рішень не була реконструйована. На даний час тариф на теплову енергію збільшився більше ніж в 10 разів, що створило передумови для реконструкції індивідуальних теплових пунктів в будівлях, що не були охоплені Проектом 2000-2005 року.

Об‘єкти впровадження.

Об‘єкти, що через технічні (необхідність використання індивідуальних технічних рішень) та економічних (низька вартість теплової енергії в порівнянні з очікуваним ефектом) не були задіяні в проекті 2000-2005 роках оснащені ІТП та теплолічильниками.

Об‘єкти, оснащені індивідуальними тепловими пунктами, але які через зміну зовнішніх чи внутрішніх факторів потребують модернізації (встановлення балансувальних клапанів, пофасадного регулювання, заміни обладнання теплопункту).

Загалом передбачається задіяти в проекті 70 муніціпальних будівель (в тому числі закладів освіти та охорони здоров‘я), що за результатами енергоаудиту матимуть найкращі показники з точки зору окупності проекту.

Етапи реалізації проекту:

1. Формування розширеного переліку об‘єктів, що потребують модернізації системи теплопостачання.
2. Проведення експрес-енергоаудитів будівель і вибір найбільш ефективних об‘єктів для впровадження.
3. Розробка проектно-кошторисної документації.
4. Виконання будівельно-монтажних робіт.
5. Моніторинг та обслуговування обладнання для забезпечення повернення позики.

Очікуваний ефект від реалізації проекту:

6. Зниження витрат на теплову енергію за рахунок: усунення «перетопів», оптимізації режимів теплоспоживання, а також за рахунок впровадження приладового обліку тепло споживання.

7. Забезпечення ефективного контролю за теплоспоживанням як складової системи енергетичного менеджменту.

8. Відпрацювання механізмів залучення інвестицій для подальшого використання в проектах з термомодернізації.

Послуга 2. Модернізації системи освітлення та теплового обладнання харчоблоків

Запровадження енергозберігаючих технологій є основним резервом сталого енергозабезпечення та зменшення частки енергоносіїв на одиницю продукції.

Модернізація систем внутрішнього та зовнішнього освітлення дозволить знизити споживання електричної енергії, покращуючи якісні характеристики системи освітлення відповідно до санітарних норм.

Використання сучасного теплового обладнання дозволить більш ефективно використовувати енергоресурси для технологічних процесів харчоблоків (приготування, зберігання їжі то що) шкіл, садочків.

Послуга 3. Термосанація будівель закладів бюджетної сфери м.Києва

Прийнято рішення підприємством КП «ГВП» по виконанню філією енергосервісної компанії КП «ГВП» типових заходів по термосанації 10 будівель бюджетної сфери, що забезпечить в подальшому, використовуючи накопичений досвід, більш широко впроваджувати енергоефективні заходи.

Основні компоненти проекту:

- Утеплення зовнішніх огороджувальних конструкцій (в першу чергу вікон, стін та даху будівель) сприятимуть зменшенню тепловтрат та досягнення нормативних показників енергоефективності будівель бюджетної сфери.

- Реконструкція внутрішньої системи опалення забезпечить ефективний розподіл та споживання теплової енергії в середині приміщень (заміна внутрішньої мережі теплопостачання та радіаторів системи опалення.)

- Встановлення індивідуального теплового пункту та теплового насосу «повітря-вода».

- Відновлення системи вентиляції сприятиме забезпеченню нормативних санітарних умов.

Етапи реалізації проекту:

Першочерговим етапом реалізації проекту є проведення енергетичного аудиту та визначення найбільш ефективних заходів з енергозбереження.

Енергоаудитом визначаються цілі, шляхи покращення енергоефективності та енергозбереження при впровадженні проекту:

- покращення внутрішнього мікроклімату будівлі;
- зменшення витрат на енергію;
- зниження забруднення навколишнього середовища;

- забезпечення більш ефективного управління і обслуговування будівлі і технічного обладнання.

Використовуючи напрацювання енергетичного аудиту готуємо ТЕО. За результатами ТЕО буде сформовано бізнес-план проекту та проектно-кошторисну документацію, що передбачає поетапне впровадження заходів з енергозбереження. Зокрема насамперед впроваджуватимуться комплекси заходів, що мають найменший термін окупності.

Експлуатаційні послуги, моніторинг та своєчасне сервісне обслуговування забезпечать якісну роботу обладнання, отримання власником будівлі ефективних та якісних послуг, а філія КП «ГВП» своєчасне виконання взятих на себе зобов‘язань по поверненню залучених для реалізації проекту коштів.

Процес розвитку проекту

Процес розвитку включає оцінку та впровадження рентабельних енергоефективних (ЕЕ) заходів в будівлі.

Проект з підвищення енергоефективності ставить перед собою три головні цілі:

- виявлення потенціалу підвищення енергоефективности (ЕЕ Потенціал) для забезпечення подальшого впровадження в інших будівлях бюджетної сфери;
- реалізації виявленого потенціалу підвищення енергоефективності;
- досягнення розрахункового рівня економії енергії і постійне підтримання енергоспоживання на належному рівні.

Очікуваний ефект від реалізації проекту:

- Зниження витрат на теплову енергію за рахунок: усунення тепловтрат та досягнення нормативних показників енергоефективності, оптимізації режимів теплопостачання.
- Забезпечення ефективного контролю за теплоспоживанням як складової системи енергетичного менеджменту.
- Відпрацювання механізмів залучення інвестицій для подальшого використання в проектах з термомодернізації.

Визначення переліку послуг філії «МЕСКО» враховує монопольне становище компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері та зростання зацікавленості бюджетних установ в реалізації енергоефективних проектів. Таким чином, реалізація цих послуг сприятиме досягненню таких маркетингових цілей, як:

- враховуючи монопольне становище компанії, приділити основну увагу діяльності компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері;
- з урахуванням зростання зацікавленості бюджетних установ в реалізації проектів енергозбереження, направити зусилля менеджменту компанії на надання повного спектру енергосервісних послуг (включно до впровадження проекту).

Для того, щоби оцінити вибір стратегічних напрямів діяльності філії «МЕСКО», сформуємо вхідні дані для використання методу портфельних стратегій – матриці БКГ.

Слід зазначити, що вибір напрямку діяльності компанії на ринку енергосервісних послуг у бюджетній сфері, де компанія займає монопольне становище, накладає свій відбиток на дослідження отриманих результатів.

Так, частка ринку компанії відносно головних конкурентів, в умовах відсутності конкуренції, збігається з показником «частка компанії на ринку» (табл.2).

Таблиця 2

Вхідні дані для використання методу БКГ

	Встановлення МІТП	Модернізації системи освітлення та теплового обладнання харчоблоків	Термосанація
Частка компанії на ринку	70	5,8	0,4
Кількість головних конкурентів	0	0	0
Сумарний обсяг послуг конкурентів	0	0	0
Частка ринку конкурентів	0	0	0
Частка ринку компанії відносно головних конкурентів	70	5,8	0,4
Темп росту попиту на послугу на ринку, %	8	7	10

Таблиця 3. Матриця БКГ

		Відносна частка ринку компанії	
		Висока *> 50%*	*Низька* < 50%
Темпи росту попиту	*Викокі* 15%-	1 – «Зірки»	2 – «Важкі діти»
	10%-- *Низьки* 5%--	4 – «Дійні корови» **Послуга 1. Встановлення МІТП**	3 – «Собаки» **Послуга 2. Модернізація системи освітлення та теплового обладнання харчоблоків;** **Послуга 3. Термосанація будівель закладів бюджетної сфери м.Києва**

Аналіз ринку вказує, що незважаючи на наявність постійного попиту на послуги енергосервісу в бюджетній сфері, темпи зростання цього попиту є невисокими. Враховуючи це, послуга 1 «Встановлення МІТП», незважаючи на 70-відсоткову частку ринку компанії, не може бути віднесена до «зірок» компанії. Однак, ця послуга займає значне місце у роботі компанії, що робить цей напрям діяльності найбільш перспективним у стратегічному плані.

Інші послуги потрапили у 3-й квадрант матриці. На ринку з розвиненим конкурентним середовищем послуги цього квадранту вважаються неперспективними. Однак у нашому випадку, незначна частка ринку компанії пояснюється не високим рівнем конкуренції, а має причини внутрішнього характеру. Виходячи з цього, вважаємо перспективним подальший розвиток цих напрямів діяльності, нарощування частку ринку за рахунок ефективного використання внутрішніх резервів, розвитку сильних сторін компанії, з урахуванням її монопольного становища.

Для більш розширеного аналізу стратегічних напрямів розвитку компанії застосуємо метод МакКінзі.

Для цього експертами КП «ГВП» та філії «МЕСКО» була оцінена привабливість ринку послуг для компанії, орієнтуючись на зовнішні фактори, що впивають на діяльність компанії (Табл.4). Аналогічним чином визначені експертні оцінки конкурентних позицій компанії на ринку, з урахуванням її внутрішніх (сильних і слабких) сторін діяльності (Табл.5).

Таблиця 4. Привабливість ринку для філії «МЕСКО»

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Привабливість ринку залежить від:			
Послуга 1: Встановлення МІТП			
Загальний обсяг ринку	0,2	5	1
Зростання попиту у бюджетній сфері	0,1	6	0,6
Відсутність сильної конкуренції	0,2	6	1,2
Досконала законодавча база	0,2	2	0,4
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	2	0,2
Позитивне відношення місцевої влади	0,2	5	1
Всього	**1**		**4,4**
Послуга 2: Модернізація системи освітлення та теплового обладнання харчоблоків			
Загальний обсяг ринку	0,2	3	0,6
Зростання попиту у бюджетній сфері	0,1	4	0,4
Відсутність сильної конкуренції	0,2	6	1,2
Досконала законодавча база (у т.ч. у перфоманс-контрактингу)	0,2	2	0,4
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	2	0,2
Позитивне відношення місцевої влади	0,2	4	0,8
Всього	**1**		**3,6**
Послуга 3: Термосанація будівель закладів бюджетної сфери м.Києва			
Загальний обсяг ринку	0,2	3	0,6
Зростання попиту у бюджетній сфері	0,2	5	1
Відсутність сильної конкуренції	0,2	6	1,2
Досконала законодавча база (у т.ч. у перфоманс-	0,1	2	0,4

контрактингу)			
Поліпшення загальноекономічної ситуації	0,1	2	0,2
Позитивне відношення місцевої влади	0,2	4	0,8
Всього	**1**		**4,2**

Таблиця 5. Конкурентна позиція компанії на ринку

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Конкурентні позиції компанії залежить від показників:			
Послуга 1: Встановлення МІТП			
Частка ринку компанії	0,10	5	0,5
Існування стійкого попиту на послугу	0,10	5	0,5
Відсутність потужних конкурентів	0,09	2	0,18
Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.)	0,10	6	0,6
Приналежність до комунальних підприємств	0,05	6	0,3
Стабільний фінансовий стан компанії, наявність бюджетного фінансування	0,03	5	0,15
Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів)	0,08	5	0,15
Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії	0,02	6	0,12
Налагоджена взаємодія компанії з КМДА	0,05	6	0,3
Наявність	0,04	6	0,24
Значний штат кваліфікаційного персоналу	0,08	5	0,4
Постійність штату, зниження плинності кадрів	0,04	3	0,12
Можливість персоналу не відволікатись на виконання окремих доручення КМДА	0,02	2	0,04
Участь компанії в міжнародних проектах	0,05	6	0,3
Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту	0,03	5	0,15
Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях Києва»	0,05	6	0,3
Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва	0,05	6	0,18
Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель	0,02	6	0,12
Всього	**1**		**4,17**
Послуга 2: Модернізація системи освітлення			
Частка ринку компанії	0,1	1	0,1
Існування стійкого попиту на послугу	0,1	4	0,4
Відсутність потужних конкурентів	0,09	5	0,45
Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.)	0,1	3	0,3
Приналежність до комунальних підприємств	0,05	5	0,25
Стабільний фінансовий стан компанії, наявність бюджетного фінансування	0,03	5	0,15
Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів)	0,08	4	0,32
Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії	0,02	6	0,12
Налагоджена взаємодія компанії з КМДА	0,05	5	0,25

Наявність	0,04	4	0,16
Значний штат кваліфікаційного персоналу	0,08	3	0,24
Постійність штату, зниження плинності кадрів	0,04	3	0,12
Можливість персоналу не відволікатись на виконання окремих доручення КМДА	0,02	2	0,04
Участь компанії в міжнародних проектах	0,05	6	0,3
Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту	0,03	4	0,12
Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях Києва»	0,05	3	0,15
Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва	0,05	5	0,25
Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель	0,02	3	0,06
Всього	**1**		**3,78**
Послуга 3: Термосанація будівель закладів бюджетної сфери м.Києва			
Частка ринку компанії	0,1	1	0,1
Існування стійкого попиту на послугу	0,1	5	0,5
Відсутність потужних конкурентів	0,09	5	0,45
Значний досвід роботи на ринку (з 1999 р.)	0,1	3	0,3
Приналежність до комунальних підприємств	0,05	5	0,25
Стабільний фінансовий стан компанії, наявність бюджетного фінансування	0,03	5	0,15
Підприємство відоме в м. Києві (серед бюджетних закладів)	0,08	4	0,35
Розроблено та впроваджено систему управління якістю компанії	0,02	6	0,12
Налагоджена взаємодія компанії з КМДА	0,05	5	0,25
Наявність	0,04	4	0,16
Значний штат кваліфікаційного персоналу	0,08	3	0,24
Постійність штату, зниження плинності кадрів	0,04	3	0,12
Можливість персоналу не відволікатись на виконання окремих доручення КМДА	0,02	2	0,04
Участь компанії в міжнародних проектах	0,05	6	0,3
Постійне підвищення кваліфікації керівництва у сфері проектного менеджменту	0,03	4	0,12
Досвід з реалізації великого проекту «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях Києва»	0,05	3	0,15
Обізнаність з фактичною ситуацією в енергоспоживанні бюджетних закладів м. Києва	0,05	5	0,25
Розроблена методика визначення економії витрат на теплоспоживання будівель	0,02	3	0,06
Всього	**1**		**3,91**

В результаті роботи експертів отримуємо вхідні дані для формування матриці МакКінзі (Табл. 6,7)

Таблиця 6. Вхідні дані для формування матриці МакКинзі

Послуги	**Привабливість ринку**	**Конкурентні позиції компанії**
Встановлення МІТП	4,4	4,17
Модернізація системи освітлення	3,5	3,78
Термосанація	4,2	3,91

Таблиця 7. Матриця МакКинзі

Привабливість ринку (зовнішній фактор)	**Конкурентні позиції компанії (сильні сторони)**		
	Високі (від 4 до 6)	Середні (від 2 до 4)	Низькі (від 0 до 2)
Сильна (від 4 до 6)	Перемога **Послуга 1. Встановлення МІТП**	**Послуга 3. Термосанація будівель закладів бюджетної сфери м.Києва**	
Середня (від 2 до 4)		Середній бізнес **Послуга 2. Модернізація системи освітлення**	
Слабка (від 0 до 2)			

Аналіз матриці МакКинзі показує відносно високу перспективність визначених напрямів діяльності компанії.

Напрямок діяльності, пов‘язаний з наданням послуг 1 і 3, характеризується високим рівнем привабливості ринку, на якому компанія займає значні конкурентні позиції. Враховуючи результати аналізу матриці БКГ, можна зробити висновки про необхідність подальшої всебічної підтримки і розвитку діяльності компанії за цими напрямами.

Напрям, пов‘язаний з наданням послуги 2, є менш перспективним, про що свідчать і результати аналізу матриці БКГ.

Проведений аналіз дозволяє остаточно сформувати маркетингову стратегію розвитку філії «МЕСКО». Маркетингова стратегія складається з наступних дій, що сприяють досягненню визначений цілей:

1. Основну увагу приділити діяльності компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері. При цьому:

- В першу чергу зосередити зусилля на розвитку напряму, пов‘язаного з наданням послуги 1 «Встановлення та модернізація МІТП», як напряму, що приносить основний прибуток компанії,
- Звернути особливу увагу на розвиток напряму, пов‘язаного з наданням послуги 3 «Термосанація будівель закладів бюджетної сфери м.Києва». Для підвищення конкурентоспроможності компанії за цим напрямом необхідно нарощувати і закріплювати позиції компанії на цьому ринку за рахунок використання монопольного становища, використання зовнішніх позитивних факторів (увага до проблем енергозбереження з боку КМДА і Уряду), мобілізації внутрішніх резервів. Розвиток цього напрямку діяльності сприятиме досягненню мети щодо надання повного спектру енергосервісних послуг і має важливе стратегічне значення: набутий досвід дозволить розширити перелік послуг компанії, піднявши її конкурентоспроможність при виході за межі ринку енергосервісу бюджетної сфери.
- Не залишати поза увагою напрямок, пов‘язаний з наданням послуги 2 «Модернізації системи освітлення та теплового обладнання харчоблоків». Обмеженість ринку послуги бюджетних установ робить цей напрям неперспективним. Однак, враховуючи монопольне становище компанії на цьому ринку, на сьогодні цей напрям може забезпечити необхідний для ефективної фронт робіт для компанії. Крім того, отриманий досвід стане в нагоді при розширені сфери діяльності компанії і виході на більш конкурентні ринки енергосервісних послуг.

2. Враховуючи обмеженість ринку енергосервісу бюджетних будівель, стратегічним напрямом діяльності компанії має бути розширення переліку послуг і застосування набутого досвіду на інших ринках енергосервісних послуг: ринку енергосервісу комунальних підприємств, житлових будинків тощо.

3. З метою зниження рівня ризиків, пов‘язаних з недосконалістю законодавства у сфері енергозбереження, важливим напрямом діяльності компанії має бути участь у вирішенні питань удосконалення законодавства, зокрема, правового врегулювання процедури впровадження схем фінансування енергозберігаючих проектів.

5. ПЛАН ДІЙ

Для успішної та вчасної реалізації послуг, необхідно розробити план дій по проектам, врахувавши основні завдання та терміни в рамках яких повинні виконуватися.

План дій для запропонованих послуг наведено в табл..8.

Таблиця 8. План дій по проектам

№	*Напрямок:*	*Виконавець*	*Термін*
1.	**Встановлення та модернізація МІТП:** 1. Визначити перелік бюджетних будівель у в яких не встановлено МІТП;	МЕСКО	01.07.2012- 10.09.2012
	2. Провести візуальне обстеження обраних п.1. закладів з метою визначення доцільності встановлення МІТП;	МЕСКО	01.07.2012- 10.09.2012
	3. Підготовка переліку будівель рекомендованих до залучення в реалізацію проекту з встановлення МІТП;	МЕСКО	01.07.2012- 10.09.2012
	4. Підготовка переліку будівель в яких буде проведено роботи з реконструкції внутрішньої системи опалення з влаштуванням автоматичної системи управлінням споживанням теплової енергії.	МЕСКО	01.07.2012- 01.09.2012
	5. Виконання проектних та будівельно-монтажних робіт з встановлення та модернізація МІТП	МЕСКО	01.09.2012- 01.09.2013
2.	**Термосанація:** Виконання будівельно-монтажних робіт з термомодернізації обраних 12 бюджетинх будівель (запропонованих до впровадження в рамках проекту фінансування НЕФКО та Е5Р).	МЕСКО	01.05.2013- 01.09.2013
3.	**Енергозбереження за рахунок модернізації систем освітлення та теплового обладнання:**		
3.1	енергоефективне освітлення: (Бюджетні будівлі (ЗНЗ, ДНЗ, адміністративні споруди)		
	Підготовка переліку будівель рекомендованих до залучення в реалізацію проекту з модернізації системи освітлення	МЕСКО	01.08.2012- 10.09.2012
	Виконання проектних та будівельно-монтажних робіт	МЕСКО	01.01.2013- 01.09.2013
3.2	встановлення енергоефективного теплового обладнання в харчоблоках закладів		
	Виконання проектних та будівельно-монтажних робіт	МЕСКО	01.01.2013- 01.09.2013
3.3	встановлення систем автоматичного регулювання споживання електроенергії		
	Підготовка переліку будівель рекомендованих до залучення в реалізацію проекту з модернізації системи освітлення	МЕСКО	01.08.2012- 10.09.2012
	Виконання проектних та будівельно-монтажних робіт	МЕСКО	01.01.2013- 01.09.2013
4.	**Прийняття участі у формуванні, розробці та**	МЕСКО	Постійно в

	просуванні механізму енергосервісу у бюджетній сфері: 1)Підготовка відповідних листів до Міністерства соціальної політики України, з проханням посприяти розвитку спроможностей механізму ЕСКО.		частинах, що стосуються

5. БЮДЖЕТ ТА КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ

В рамках маркетингового плану пропонується реалізувати три проекту, загальною вартістю понад 100 млн.грн. Передбачається, що для їх реалізації будуть залучені бюджетні кошти та кредитні кошти від міжнародних фінансових організацій.

Проведення виплат кредитних коштів, які відповідають обсягам заощаджень від реалізації проекту, планується проводити на підставі фактичних даних моніторингу електроспоживання. Планується, що річна економія коштів перевищуватиме 20 млн.грн, що дозволить вчасно повернути запозичені кошти та отримати додатковий прибуток.

Контроль за виконанням проектів виконуватиметься спеціалістами філії щомісячно.

Додаток 1

Перелік основних робіт, що виконувалися КП «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва» в 2000-2009 роках.

№ п/п	Види робіт	Роки	Місце впровадження
1	Інвестиційний проект МБРР та КМДА «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва»	2000-2005	Бюджетні установи та організації м. Києва 1544 будівлі
2	Моніторинг фактичного споживання теплової енергії бюджетних установ, задіяних в Проекті «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва»	постійно	Бюджетні установи та організації м. Києва 1544 будівлі
3.	«Система дистанційного контролю та комерційного обліку енергоспоживання будівель, задіяних в проекті «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва»	2006-2008	Бюджетні установи та організації Деснянської та Солом‘янської РДА м. Києва, Головного управління охорони здоров‘я та медичного забезпечення м. Києва. 135 будівель (виготовлення проектно-кошторисної документації, впровадження)
4	«Встановлення/заміна комерційних вузлів обліку теплової енергії на 60 об‘єктах бюджетної сфери м. Києва.	2007	Бюджетні установи м. Києва. 60 будівель (виготовлення проектно-кошторисної документації, впровадження)
5.	Проект «Система сонячного гарячого водопостачання комунального унітарного підприємства басейн «Юність», вул. Бастіонна, 7 міста Києва»	2008	Комунальне унітарне підприємство «басейн«Юність», вул. Бастіонна, 7 міста Києва» (Проектно-кошторисна документація)
6.	Проект «Система використання скидної теплоти каналізаційних стоків за допомогою теплових помп для забезпечення теплопостачання дошкільного навчального закладу № 601, вул. Верховинна, 17 міста Києва»	2008	ДНЗ № 601, вул. Верховинна, 17, міста Києва» (Проектно-кошторисна документація)
7	«Оснащення інженерних вводів багатоквартирних житлових будинків міста Києва засобами обліку споживання гарячої води»	2008	283 житлових будинки м.Києва (виготовлення проектно-кошторисної документації, впровадження).
8	Проведення енергетичних аудитів	2007	ТОВ «ТЕРНОПІЛЬХЛІБПРОМ», м. Тернопіль
		2007-2008	Державне підприємство «Кобиловолоцький спиртзавод», Тернопільска обл.
		2008	СЗШ № 64 м. Києва
		2008	Гімназія «Троєщина» м. Києва
		2008	СЗШ №212 м. Києва
		2009	ДНЗ №755 м. Києва

		2009 – лютий 2010	ДНЗ №111 м. Києва
		2009 – лютий 2010	ЗНЗ №239 м. Києва
		2009 – лютий 2010	СЗШ№223 м. Києва
		2009 – лютий 2010	СЗШ №261 м. Києва
		2009 – лютий 2010	СЗШ №286 м. Києва
		2009 – березень 2010	Квартальна котельня АК «Київенерго», м. Київ
9	Розрахунок питомих норм споживання	2008	КП «Київський завод алюмінієвих будівельних конструкцій», м. Бровари
		2009	ЗБК ім. С. Ковальскої, м. Київ
		2009	КВП «Київметробуд», м. Київ
10	Енергетична паспортизація	2008	Київська міська дитяча інфекційна лікарня, м. Київ
11	Обстеження огороджуючих конструкцій та параметрів мікроклімату	2009	ТОВ «Інтерфарм», м. Київ
		2008	ДНЗ № 607 м. Києва
		2008	ПСЛ «Русанівка» , м. Київ
12	Виконання енергетичного сканування та базового енергетичного аудиту типових будівель міста Луцьк по проекту «Реформа міського теплозабезпечення»	2010	Будівлі бюджетної сфери міста Луцьк (5 будівель) Житлові будинки сфери міста Луцьк (10 будинків)

	Комунальне підприємство Дніпропетровської міської ради **Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія**	

ПЛАН МАРКЕТИНГУ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Директор _____ Зонов Е.Л.

2012 р.
м. Дніпропетровськ

ЗМІСТ

1. РЕЗЮМЕ 426
2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ 428
2.1. Загальна характеристика компанії 428
2.2. Загальна характеристика ринку 432
2.2.1. Аналіз регіонального ринку енергосервісних послуг 432
2.2.2. Технічний потенціал ринку енергоефективності 438
2.3. Положення компанії на ринку 441
2.4. Характеристика споживачів послуг 443
2.5. Аналіз конкурентів 450
2.6. Характеристика ринку збуту 454
3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ 457
4. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ 462
4.1. Визначення портфельних стратегій за допомогою матриці БКГ 462
4.1. Визначення стратегій за допомогою матриці МакКінзі 465
5. ПЛАН ДІЙ 468
6. БЮДЖЕТ І КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ 470
ДОДАТКИ 472

1. РЕЗЮМЕ

Комунальне підприємство «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія» Дніпропетровської міської ради було створено Рішенням міської ради від 27.09.2006 № 21/4 з метою виконання заходів з підвищення енергоефективності в бюджетному секторі, проведення енергетичних обстежень і аудитів бюджетних установ та комунальних підприємств та участь у проектах, що передбачають використання механізмів фінансування за рахунок застосування ЕСКО-схеми.

Відмінністю КП ДМЕСКО від інших ЕСКО-компаній є те, що Засновником та Власником компанії є орган місцевого самоврядування Дніпропетровська міська рада.

КП «ДМЕСКО» приймає участь в ряді проектів, що реалізуються у місті міською адміністрацією та міжнародними фінансовими установами, таких як проект «Підвищення енергоефективності в бюджетному секторі в м. Дніпропетровську» , який реалізує Європейський Банк Реконструкції та Розвитку, та «Реформа міського теплопостачання», що реалізується компанією International Resources Group (IRG).

Представники компанії приймали участь у навчальних проектах "Чисте Виробництво , Енергоефективність і Екологічні Покращення в Промисловому Секторі", який адмініструвала організація Текна та проекті "Енергоефективність і Екологічні Покращення в житлово - комунальним секторі", який адмініструвала компанія Рейнертсен.

Фахівцями КП «ДМЕСКО» був проведений аналіз стану ринку енергоефективності , виявлені основні конкуренти, проведено аналіз послуг , що надаються енергосервісні компаніями.

Сферою діяльності КП «ДМЕСКО» є регіональний ринок енергосервісних послуг (Дніпропетровський регіон). З точки зору ринку енергоефективності Дніпропетровський регіон є одним із перспективніших регіонів в Україні. В регіоні наявна технічний потенціал розвитку ринку як в промисловому секторі так і в бюджетній сфері.

Слід зазначити, що основне завдання КП «ДМЕСКО» це надання енергосервісних послуг бюджетним організаціям, що підпорядковані Дніпропетровській міській раді. Також компанія переважно надає послуги комунальним підприємствам міського підпорядкування. Досвід надання енергосервісних послуг промисловим підприємствам обмежений.

Основні споживачі послуг КП «ДМЕСКО» це Дніпропетровська міська рада, профільні управління Дніпропетровської міської ради, відділи освіти

районних в місті рад, заклади охорони здоров‘я, водопостачальні та теплопостачальні комунальні підприємства міста. Також споживачами послуг можуть виступати комерційні торгівельні організації, підприємства різних форм власності.

Аналіз конкуренції показує, що регіональний ринок насичений пропозиціями проведення енергетичного аудиту на підприємствах. На цьому сегменті ринку пропозиція перевищує попит. В сфері аудиту в бюджетній сфері рівень конкуренції нижче.

Однією із суттєвих конкурентних переваг КП «ДМЕСКО» є те, що цінова політика на послуги компанії, які виконуються в рамках виконання Цільової програми, затверджена міською радою, і значно нижче ринкових цін на подібні послуги.

Цінова політика на послуги іншим суб‘єктам господарської діяльності виходить з ринкових цін на даний вид послуг, обумовлена обсягом робіт, технічними та іншими умовами.

КП «ДМЕСКО» реалізує енергосервісні послуги за схемою прямих договорів на надання послуг.

В рамках пілотного проекту ЄБРР «Підвищення енергоефективності в бюджетному секторі в м. Дніпропетровську» йде розробка схеми фінансування енергозберігаючих проектів з використанням механізму перфоманс-контракту.

Фахівцями компанії був зроблений аналіз сильних та слабких сторін компанії, аналіз загроз та можливостей. В результаті аналізу були виявлені сильні сторони компанії, які можуть допомогти використати можливості та за рахунок яких можливо знизити існуючі загрози. Також були визначені слабкі сторони, що можуть перешкодити використати можливості.

Детальний аналіз та розробка маркетингових стратегій можливий за допомогою матриці БКГ та матриці МакКінзі.

Розроблені маркетингові стратегії та план дій сприятимуть успішному розвитку компанії на ринку.

Також був розроблений примірний бюджет на заходи по просуванню послуг компанії на ринку.

2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ РИНКОВОЇ СИТУАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика компанії

Комунальне підприємство «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія» Дніпропетровської міської ради було створено Рішенням міської ради від 27.09.2006 № 21/4 з метою виконання заходів з підвищення енергоефективності в бюджетному секторі, проведення енергетичних обстежень і аудитів бюджетних установ та комунальних підприємств та участь у проектах, що передбачають використання механізмів фінансування за рахунок застосування ЕСКО-схеми.

Таким чином, основним завданням комунального підприємства «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія» було визначено надання енергосервісних послуг комунальним та бюджетним організаціям.

Відмінністю КП ДМЕСКО від інших ЕСКО-компаній є те, що ***Засновником та Власником компанії є орган місцевого самоврядування Дніпропетровська міська рада.***

Орган до сфери управління якого належить компанія це управління промислової політики та енергозбереження департаменту промисловості, енергетики та підприємництва міської ради.

КП ДМЕСКО є Виконавцем завдань Цільової програми з енергозбереження на 2009 -2012 рр.

Основні послуги, що надаються КП «ДМЕСКО» в рамках виконання завдань Цільової програми з енергозбереження на 2009 -2012 рр.

- Проведення експрес та енергетичного аудиту бюджетних установ.
- Розробка ТЕО (техніко-економічного обґрунтування), визначення витрат на впровадження заходів та терміну окупності.
- Супровід регіональних проектів і програм з енергозбереження.
- Обслуговування муніципальної автоматизованої системи моніторингу споживання енергоресурсів.
- Моніторинг споживання енергоресурсів в бюджетних установах міста.

Також, КП «ДМЕСКО» може надавати **послуги з енергетичного аудиту підприємствам тепло-водопостачання та промисловим підприємствам.**

КП «ДМЕСКО» приймає участь в ряді проектів, що реалізуються у місті міською адміністрацією та міжнародними фінансовими установами.

Так, з 2008 р. між представниками муніципалітету м. Дніпропетровська та ЄБРР ведуться перемови про розробку та реалізацію проекту з підвищення енергоефективності в бюджетної сфери з використанням механізму «перфоманс-контракту».

Реалізація цього проекту передбачає існування в місті спеціалізованої компанії, яка буде надавати наступні енергосервісна послуги:

- Проектування впровадження проектів (бізнес-плани, ТЕО, розробка, експертиза проектів)
- Фінансування проектів (пошук інвесторів)
- Моніторинг проекту

З середини 2011 року міська влада Дніпропетровська прийняла участь в Проекті «Реформа міського теплозабезпечення», який виконує компанія International Resources Group (IRG). В рамках цього Проекту була розроблена Енергетична стратегія м. Дніпропетровська на 2012-2015 роки «Міський енергетичний план».

В рамках цього Проекту КП «ДМЕСКО» набула досвід у проведені сканування бюджетної сфери міста та виконанні енергетичних аудитів будівель бюджетних установ та житлових будинків.

Місія КП «ДМЕСКО»

- Сприяння створенню умов для динамічного розвитку ринку енергосервісних послуг в Дніпропетровському регіоні;

- Сприяння розвитку та забезпечення реалізації проектів з енергозбереження в бюджетної сфері на основі реалізації перфоманс-контрактів.

Цілі діяльності КП ДМЕСКО:

1. Розвиток ринку енергосервісних послуг:

пошук інвесторів і залучення інвестицій для реалізації самоокупних енергозберігаючих проектів, міських програм з енергозбереження;

участь у реалізації проекту ЄБРР «Підвищення енергоефективності в бюджетної сфері м Дніпропетровська», реалізація даного проекту допоможе

розробити процедуру перфоманс-контракту для впровадження проектів з енергозбереження в бюджетній сфері.

2. Сприяння розвитку та забезпечення реалізації проектів з енергозбереження в бюджетної сфері :

виявлення потенціалу енергозбереження і розробки техніко - економічних обґрунтувань (ТЕО) міських програм енергозбереження і окремих самоокупних енергозберігаючих проектів (СЕП);

підготовка і виконання договорів лізингу (підряду) щодо впровадження самоокупних енергозберігаючих проектів;

визначення і узгодження з Дорадчим Комітетом з енергозбереження обсягів фактичної економії питомого споживання;

розробка пропозицій щодо поліпшення механізму економічного стимулювання енергозбереження в бюджетній, житлово-комунальній та промисловій сфері м. Дніпропетровська;

виконання робіт з енергетичного обстеження об'єктів державної, комунальної та приватної власності, надання консультацій з питань енергозбереження, видача рекомендацій з енергозбереження;

енергоменеджмент в бюджетних установах та закладах;

створення та забезпечення функціонування "Муніципальної системи моніторингу енергоспоживання".

Досвід роботи

За роки діяльності компанією накопичено багатий досвід роботи у сфері надання енергосервісних послуг в бюджетній сфері (табл. 1).

	2008	**2009**	**2010**	**2011**	**2012 (на 01.07.12)**	**Всього**
Енергетичне обстеження системи теплопостачання об‘єктів бюджетної сфери		3				**3**
Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста			5	33		**38**
Експрес-аудит систем обліку природного газу для об‘єктів бюджетної сфери		18	8	32	17	**75**
Розробка ТЕО для самоокупних енергозберігаючих проектів, у тому числі по встановленню приладів обліку, по реконструкції системи опалення, по реконструкції, модернізації котелень.	48	33	38	32	17	**168**
Всього	**48**	**54**	**51**	**97**	**34**	**284**

За **2008 р.** розроблені та затверджені Спостережною радою м. Дніпропетровська 48 ТЕО самоокупних енергозберігаючих проектів, у тому числі по встановленню приладів обліку, по реконструкції системи опалення, по реконструкції, модернізації котелень.

За **2009 р.** проведені та затверджені: 3 енергетичних обстеження системи теплопостачання об‘єктів бюджетної сфери, 33 ТЕО самоокупних енергозберігаючих проектів по встановленню приладів обліку, встановленню систем комерційного обліку енергії, 18 експрес-аудитів систем обліку природного газу для об‘єктів бюджетної сфери.

За **2010 р.** проведені та затверджені 5 енергетичних обстежень будівель бюджетної сфери, 38 ТЕО самоокупних енергозберігаючих проектів по реконструкції, модернізації і будівництву котельних, 8 експрес-аудитів бюджетної сфери.

За **2011 р**. проведені та затверджені 33 енергетичних аудита будівель бюджетної сфери, проведені 32 експрес аудита, розроблено 32 ТЕО самоокупних енергозберігаючих проектів.

Також, фахівцями КП «ДМЕСКО» виконали багато робот для комерційних організацій та комунальних підприємств, серед них :

Повний енергетичний аудит типового магазину, енергетичний аудит огороджуючих конструкцій магазину (Замовник ТОВ «АТБ-Маркет»).

Енергетичне обстеження системи електропостачання водо насосної станції «Придніпровськ», енергетичне обстеження системи електропостачання ТП – Хлораторна, енергетичне обстеження КНС №5 Центральної станції аерації Замовник КП «Дніпроводоканал» Дніпропетровської міської ради).

Енергетичне обстеження системи розподілу теплової енергії в границях балансової належності Замовника, теплового району, який опалюється від котельної, яка розташована по вул. Фрунзе, 48. (Замовник Полтавське обласне комунальне підприємство теплового господарства «Потаватеплоенерго»).

Енергетичне обстеження системи споживання гарячого водопостачання на прикладі ЦТП -6Д (Замовник КП « Коменергосервіс» Дніпропетровська міська рада).

Проведення експертизи «Безреагентна антинакипна установка. Технічне та економічне обґрунтування використання на об‘єктах комунальної теплоенергетики» (Замовник Корпорація «ПромЕкономСервіс»).

2.2. Загальна характеристика ринку

2.2.1. Аналіз регіонального ринку енергосервісних послуг

Сферою діяльності КП «ДМЕСКО» є регіональний ринок енергосервісних послуг (Дніпропетровський регіон).

В цілому формування ринку енергосервісних послуг в Україні почалось в середині 90-х років, коли з‘явились приватні енергосервісні компанії, за сферою діяльності які можливо виділити в 3 групи:

- ЕСКО на базі інжинірингових компаній або компаній-постачальників, енергоефективного обладнання.

- ЕСКО, які оказують окремі види енергосервісних послуг – проведення енергетичних аудитів, розробку інвестиційних проведення, керівництво енергозберігаючими проектами і таке інше.

- ЕСКО, що пропонують повний спектр послуг енергосервісу, які включають в себе впровадження енергозберігаючих проектів з використанням механізму перфоманс-контракту.

Найбільше на ринку представлені перші два типу енергосервісних компаній.

На сьогодні існує досить мало прикладів впровадження перфоманс - контрактів в Україні, що пов‘язано з недосконалістю законодавства та відсутністю правових механізмів реалізації даної схеми фінансування енергоефективних проектів.

Компанія «ДМЕСКО» регулярно проводить моніторинг – відстежує ситуацію на ринку енергосервісу.

Найбільш типові послуги, які надаються енергосервісними компаніями на українському ринку, пов‘язані з такими стадіями виконання енергозберігаючих проектів, як аудит, проектування та впровадження.

Метою енергетичного аудиту є оцінка фактивного стану енергоспоживання промислових підприємств всіх форм власності (у тому числі і комунальних підприємств), бюджетних установ, житлових будинків.

Це може бути повний або експрес-аудит всього підприємства (установи, будинка), або аудит окремих енергетичних систем. Крім того, важливе місце займають такі послуги проектування та впровадження, як надання консультативних послуг та розробка ТЕО, бізнес-планів для проектів у сфері енергозбереження, впровадження систем енергоменеджменту. Більш повний перелік типових енергосервісних послуг на українському та регіональному ринку наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Перелік типових послуг, що надються енергосервісними компаніями та КП «ДМЕСКО»

Перелік типових послуг з енергосервісу	***Український ринок***	***Регіональний ринок (Дніпропетровська обл.)***	***КП «ДМЕСКО»***
Послуги аудиту, у т.ч.:			
Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності	х	х	х
Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій	х	х	х
Енергетичний аудит комунальних підприємств	х	х	х
Енергетичний аудит бюджетної сфери міста	х	х	х
Енергетичний аудит (в т.ч. експрес-аудит) окремих установ бюджетної сфери міста	х	х	х
Енергетичний аудит житлових будинків і приватних будівель з використанням тепловізійной зйомки	х	х	х
Послуги проектування, у т.ч.:			
Консультативні послуги з енергозбереження	х	х	х
Інвестиційний енергетичний аудит	х		
Розробка ТЕО для проектів	х	х	х
Розробка бізнес-планів для проектів в сфері енергозбереження	х	х	
Розробка та впровадження	х		

Перелік типових послуг з енергосервісу	*Український ринок*	*Регіональний ринок (Дніпропетровська обл.)*	*КП «ДМЕСКО»*
систем енергоменеджменту			
Розробка енерго- та екологоефективних схем теплопостачання міст	х		
Проектування, поставка продаж, монтаж, наладка енергоефективого обладнання та технологій	х	х	
Проведення тренінгів, семінарів з різних аспектів енергозбереження	х		
Послуги впровадження, у т.ч.:			
Створення автоматизованих систем контролю та обліку енергоресурсів	х		
Адміністрування муніципальних автоматизованих систем управління та споживання енергією	х		х
Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс - контракту	х	х	х
Сертифікація підприємств згідно з міжнародними стандартами ISO 50001	х		
Інші послуги	х	х	

Аналіз показує, що на регіональному ринку в Дніпропетровській області представлено більш обмежене коло енергосервісних послуг порівняно з українським ринком.

В Таблиці 3 наведено загальні дані експертної оцінки структури і потенціалу регіонального ринку енергосервісних послуг.

Таблиця 3

Ринок послуг з енергосервісу в Дніпропетровському регіоні

Послуги на регіональному ринку (Дніпропетровська обл.)	**Частка послуги на реальному ринку, %**	**Частка послуги на потенційному ринку, %**	**Тенденції зростання попиту на ринку послуг,** Н – низький (0-9%) В - високий (від 10%)
АУДИТ:	**53**	**61**	**В**

Послуги на регіональному ринку (Дніпропетровська обл.)	**Частка послуги на реальному ринку, %**	**Частка послуги на потенційному ринку, %**	**Тенденції зростання попиту на ринку послуг,** Н – низький (0-9%) В - високий (від 10%)
Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності	5	3	Н
Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій	12	8	Н
Енергетичний аудит комунальних підприємств	11	15	В
Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста	10	15	В
Енергетичний аудит житлових будинків і приватних будівель з використанням тепловізійной зйомки	10	15	В
ПРОЕКТУВАННЯ і ВПРОВАДЖЕННЯ:	**45**	**37**	**Н**
Консультативні послуги з енергозбереження	7	2	Н
Розробка ТЕО для проектів	20	12	Н
Розробка бізнес-планів для проектів в сфері енергозбереження	3	8	В
Проектування, поставка продаж, монтаж, наладка енергоефективого обладнання та технологій	13	4	Н
Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс - контракту	2	10	В
Супровід регіональних проектів та програм	5	6	В
ІНШІ ПОСЛУГИ	**2**	**2**	**Н**
Всього	**100**	**100**	В

Як показує проведений аналіз, в цілому на регіональному ринку спостерігаються тенденції до зростання попиту на енергосервісні послуги.

При цьому слід очікувати деякі зміни в структурі ринку послуг (рис.1). На сьогоднішній день більше половини послуг на ринку належать до енергетичного аудиту. Оскільки спостерігається значний потенціал цього сегменту ринку, слід очікувати збереження цієї тенденції і у майбутньому.

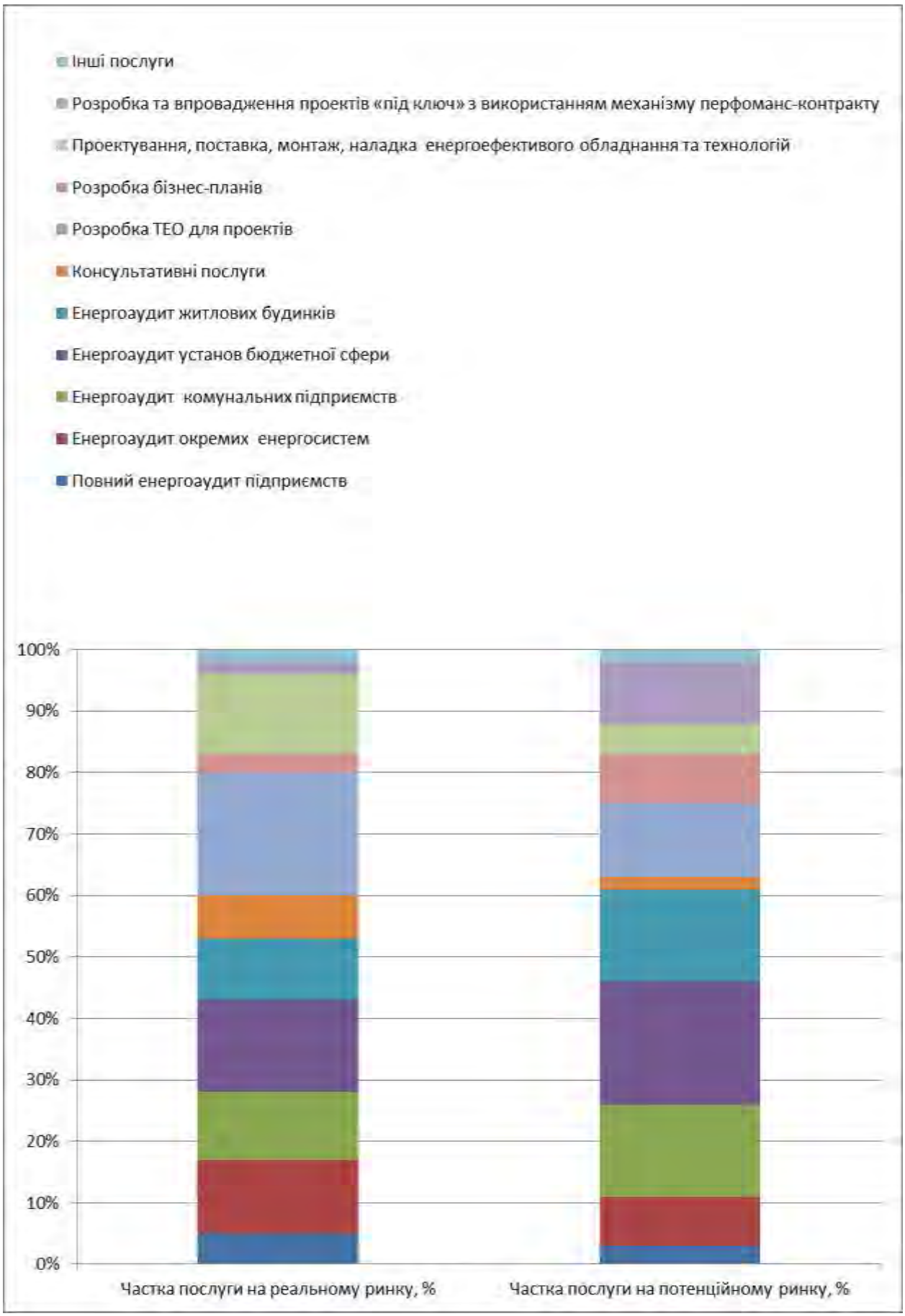


Рис.1. Структура реального і потенційного ринку енергосервісу Дніпропетровського регіону

Що стосується проведення **енергетичного аудиту на промислових підприємствах**, то слід зазначити , що регіональний ринок насичений пропозиціями. На цьому сегменті ринку пропозиція перевищує попит. Однією з причин такого становища є те, що великі підприємства почали формувати власні служби енергоменеджменту та енергоаудиту, які спроможні виконувати функції енергетичного аудиту, що не сприяє позитивній динаміці ринку послуг з енергетичного аудиту.

На сьогоднішній день попитом користуються ***енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємства***. Однак у майбутньому очікується зменшення потенціального ринку цієї послуги та зниження темпів росту попиту на цю послугу.

Послуга з проведення ***енергетичних аудитів комунальних підприємств*** користується реальним попитом на ринку і зберігатиме зростання попиту у майбутньому. Слід зазначити, що збоку держави також приділяється увага до цього питання - видано доручення Президента України від 22.08.2011 №1-1/1844 щодо підвищення рівня енергоефективності та скорочення споживання природного газу з боку представників комунальних підприємств.

Енергетичний аудит бюджетної сфери міста, та аудит окремих установ бюджетної сфери - це одні із пріоритетних напрямків розвитку ринку послуг енергосервісу Дніпропетровського регіону.

Зростання попиту високими темпами очікується за наданням послуги з ***енергоаудиту у житловому та приватному секторі***.

Ми прогнозуємо поступове зростання попиту на інвестиційний аудит, який окрім енергетичного аудиту включає послуги з проектування впровадження проектів з енергозбереження. Зростання попиту на ці роботи обумовлено тим, що дані, отримані в результаті консультацій та проведення простого енергетичного аудиту, все менше задовольняють вимогам Замовників. Результатом інвестиційного аудиту є економічне обґрунтування запропонованих енергоефективних заходів, фінансові розрахунків для банків, прогнози у відношенні очікуваної економії коштів та енергії.

Результатом інвестиційного аудиту може бути бізнес-план. В Україні діють декілька міжнародних програм, за допомогою яких можливо залучити інвестиції для реалізації проектів. Також бізнес-план необхідний для представлення проекту в банківських установах.

Виходячи з цього, прогнозуємо зменшення попиту в регіоні на надання ***консультативних послуг та розроблення ТЕО*** та стабільне зростання попиту на послуги з розробки ***бізнес-планів*** для проектів в сфері енергозбереження проектування.

Що стосується надання послуг з ***проектування, продажу, монтажу, наладки енергоефективного обладнання та технологій***, прогнозуємо деякий спад попиту. На ринку вже існує багато пропозицій.

Окремо слід зупинитися на ринку послуг з ***розробки та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс-контракту***. Це один із пріоритетних напрямків розвитку індустрії енергосервісу, який має значний потенційний ресурс в регіоні. Слід зазначити, що прогнозувати темпи зростання попиту на цю послугу досить важко, оскільки невизначений час внесення змін до законодавства, необхідних для успішного розвитку технології перфоманс-контрактів.

Позитивним кроком у цьому напрямі є реалізація пілотного проекту ЄБРР «Підвищення енергоефективності в бюджетному секторі» в м. Дніпропетровськ з залученням механізму перфоманс-контракту, який сприятиме вирішенню проблем впровадження технології перфоманс-контракту в Україні. Виходячи з цього, прогнозуємо зростання попиту на цю послугу на регіональному ринку енергосервісу.

2.2.2. Технічний потенціал ринку енергоефективності

З точки зору ринку енергоефективності Дніпропетровський регіон є одним із перспективніших регіонів в Україні.

Для оцінки динаміки ринку енергоефективності треба сформувати точку відліку або базу відліку, вивчивши теперішній стан ринку.

Дніпропетровська область – один з найбільш економічно розвинених регіонів України. Вона характеризується вигідним географічним положенням, багатими природними ресурсами, потужним промисловим та науковим потенціалом, розвинутим сільськогосподарським виробництвом, високим рівнем розвитку транспорту і зв‘язку

Дніпропетровська область межує з такими потужними економічно розвинутими областями, як Харківська, Полтавська, Донецька, Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська і Херсонська.

На території 31,9 тис. кв. км (5,3% площі України) мешкають, за даними на 1 січня 2012 року, 3320,3 тис. осіб (7,3%).

Високий рівень урбанізації (83% жителів проживають в 66 міських поселеннях) визначає найвищу в Україні щільність населення – 104 чоловік на один квадратний кілометр (середня по Україні – 77).

В адміністративно-територіальному відношенні Дніпропетровська область поділяється на 22 адміністративні райони та 13 міст обласного підпорядкування.

На території області налічується:

районних рад –22;

міських рад – 20;

районних рад у містах – 18;

селищних рад – 40;

населених пунктів – 1504, в тому числі міських – 69, сільських – 1435.

Місто Дніпропетровськ є обласним центром, знаходиться в південно-східній частині України, у степовій зоні, розташований на обох берегах Дніпра. Місто займає площу **409,7 км^2**, у т.ч. забудованої частини – 55%, ландшафтно-рекреаційних територій – 30%, водних та інших поверхонь – 15%.

За чисельністю населення Дніпропетровськ є четвертим містом в Україні. Станом на 1 січня 2012 р. на його території проживає більше **1 001 962 жителів**. Дніпропетровськ належить до міст з густотою населення понад ***1 553 чол./км^2***

Місто є одним з найбільших індустріально-економічних, фінансових, логістичних осередків центральної України, перехрестям щільної мережі залізниць, автодоріг і повітряного транспорту.

Відповідно до адміністративного поділу місто складається з 8 районів.

Середньорічний обсяг використання паливно-енергетичних ресурсів становить близько 32 млн тонн умовного палива (далі – т.у.п.). Середньорічний обсяг споживання природного газу – 8,5 млрд куб. м, або 9,7 млн т.у.п., а електричної енергії – 27,3 млрд кВт/год., або 8,9 млн. т.у.п. .

Середньорічне споживання первинних енергетичних ресурсів у м.Дніпропетровськ складає близько 40 млн. МВт*год (15,3 млрд. грн.). Втрати первинної енергії складають 12% (1,8 млрд. грн.). Загальний об‘єм викидів CO_2 по місту складає 115 тис. тон*рік із них 85% припадає на промисловість.

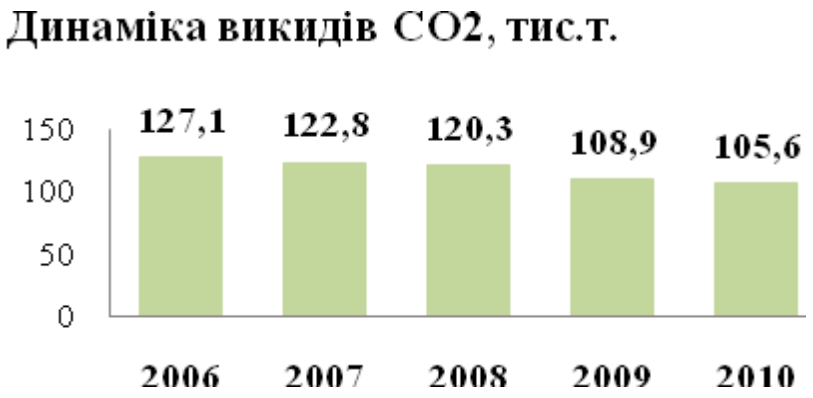
На малюнку наведено показники споживання енергетичних ресурсів м. Дніпропетровська та питома енергоємність валового регіонального

продукту, що дає змогу оцінити енергоємність валового регіонального продукту (ВРП) міста.

Назва	ВРП, тис. грн./люд.	Споживання енергоресурсів, т.у.п*люд.	Енергоємність ВРП, т. у.п / тис. грн.
Україна	11,66	3,715	0,318
Дніпропетровська обл.	15,29	6,907	0,452
Дніпропетровськ	4,01	4,88	0,384
Київ	1,153	2,239	0,064

Енергоємність ВРП м. Дніпропетровська є одна із самих високих по країні.

Це є наслідком особливостей структури економіки міста, яка характеризується високою долею енергоємної промисловості (57% від загального споживання енергоресурсів в місті), призводить до великої концентрації викидів CO_2 та погіршенню екологічного середовища міста.



Слід відзначити, що спостерігається зниження викидів CO_2 по місту з 2009 р., що з одного боку обумовлено економічною кризою в 2008-2009 роках та впровадження енергоефективних заходів на підприємствах. Так, з 2008. по 2010 рр. викиди CO_2 знизилися на 14%.

За попереднім аналізом, м.Дніпропетровськ має ***технічний потенціал підвищення енергоефективності,*** який складає більше 58 відсотків від рівня споживання енергії. В абсолютних обсягах це 250 тис. т.у.п. на рік, або близько 0,5 млрд. грн. економії за рік.

2.3. Положення компанії на ринку

Комунальне підприємство «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія» згідно з Предметом діяльності зазначеному у Статуті діє **на ринку енергоефективності** , який продовжує розвиватися в Україні.

За **географічною ознакою** ринок послуг КП «ДМЕСКО» можливо визначити як регіональний (Дніпропетровський регіон).

За **сферою та видом діяльності** це бюджетні установи міського підпорядкування, комунальні підприємства, які надають послуги з водопостачання та теплопостачання, а також промислові підприємства регіону.

Слід зазначити, що основні послуги КП «ДМЕСКО» надає в рамках виконання Цільової програми з енергозбереження на 2009-2012 рр.

На сьогоднішній день головними послугами компанії є (табл. 4):

- Повний егернетичний аудит промислових підприємств всіх форм власності (у тому числі комунальних підприємств);
- Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, установ;
- Експрес-аудит і енергоаудит окремих установ бюджетної сфери міста;
- Розробка ТЕО для проектів з енергозбереження;
- Консультативні послуги з енергозбереження;
- Адміністрування муніципальної автоматизованої системи управління та споживання енергією;
- Енергетичне обстеження (проведення тепловізіонної зйомки) окремих житлових будинків і приватних будівель;
- Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс-контракту.

Таблиця 4

Послуги з енергосервісу
КП «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія»

Послуги компанії «ДМЕСКО»	**Частка послуги в компанії, %**	**Частка послуги в потенціалі компанії, %**	**Темп росту ринку послуг компанії**
Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності	2	4	Н
Енергетичний аудит окремих	5	7	Н

Послуги компанії «ДМЕСКО»	Частка послуги в компанії, %	Частка послуги в потенціалі компанії, %	Темп росту ринку послуг компанії
енергетичних систем підприємств, організацій			
Енергетичний аудит комунальних підприємств	8	15	В
Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста	14	25	В
Експрес-аудит бюджетних установ міста	18	10	Н
Розробка ТЕО для проектів	48	20	Н
Консультативні послуги з енергозбереження	2	8	Н
Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс-контракту	0	2	Н
Адміністрування муніципальної автоматизованої системи управління та споживання енергією	1	1	Н
Енергетичне обстеження (проведення тепловізіонної зйомки) житлових будинків і приватних будівель	2	8	В
Всього	100	100	

На сьогодні найбільша частка в структурі послуг компанії припадає на послуги розробки ТЕО, проведення експрес-аудиту та енергетичного аудиту бюджетних установ міста. За нашим аналізом потенціал ринку ***послуг з експрес-аудиту та розробку ТЕО*** вже майже вичерпаний. На ці послуги прогнозується спад попиту, бо за час існування КП «ДМЕСКО» зроблено вже багато експрес-аудитів та розроблено ТЕО.

Однак, це не стосується ринку ***послуг з енергоаудиту бюджетних установ міста***: цей ринок послуг має значний потенціал і попит на ці послуги буде зростати.

Прогнозується зростання попиту на проведення ***енергетичних аудитів в комунальних підприємствах.***

Сберігається стабільний відносно невисокий попит на послуги ***повного енергетичного обстеження підприємств і будівель всіх форм власності*** (особливо, будівель бюджетної сфери) та ***аудиту окремих енергетичних систем підприємств, організацій.***

Очікується зростання попиту на послуги з енергетичного ***обстеження (проведення тепловізіонної зйомки) житлових будинків і приватних будівель***.

Стабільним попитом користується надання компанією ***послуги з обслуговування муніципальної автоматизованої системи моніторингу споживання енергоресурсів.***

У зв‘язку з реалізацією проекту ЄБРР в м. Дніпропетровську прогнозується хоч і незначне, але зростання попиту на послуги з ***розробки та впровадженню енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс-контракту.*** При цьому прогнозується виникнення стійкого попиту на послуги, пов‘язані з етапами впровадження енергоефективних проектів, такими як:

- Проектування впровадження проектів (бізнес-плани, консультування, розробка, експертиза проектів)
- Фінансування проектів (консультування та пошук інвесторів)
- Моніторинг проекту

2.4. Характеристика споживачів послуг

<u>Бюджетна сфера</u>

Балансоутримувачем об‘єктів бюджетної сфери **є відділи освіти районних в місті рад, управління відділу освіти міської ради, та інші комунальні заклади міського підпорядкування.**

На території міста розташовано близько 1 500 бюджетних будівель (ББ), що фінансуються з міського, обласного та державного бюджетів.

З них 555 об‘єктів відносяться до Дніпропетровської міської ради.

Загальне споживання енергії ББ різного підпорядкування становить 824 232 МВт*год в рік (5% від загальноміського споживання), із них ББ міського підпорядкування - 363 127 МВт*год в рік (2% від загальноміського споживання).

В таблиці 5 приведено характеристики бюджетних будівель міського підпорядкування.

Таблиця 5

Управління	**Кількість**	**Питома вага споживання енергії**	**Видатки на енергоресурси (2011 р.) в млн. грн.**
Освіта	376	68%	121,4
Культура і мистецтво	26	3%	4,4
Фізична культура і спорт	28	1%	1,4
Охорони здоров'я	42	22%	60,2
Соціальний захист та соціальне забезпечення	14	2%	2
Інші бюджетні будівлі	69	4%	7,2
Загальна площа		***1 706 384,2 м2***	
Споживання енергії (рік)		***370 123,3 тис. МВт*год в рік***	
Загальні видатки на енергоресурси		***196,6 млн. грн. (9,6%*** *від видаткової частини міського бюджету*	

Загальне споживання енергії ББ різного підпорядкування становить 824 232 МВт*год в рік (5% від загальноміського споживання), із них ББ міського підпорядкування - 363 127 МВт*год в рік (2% від загальноміського споживання).

80% бюджетних будівель міського підпорядкування споживають теплову енергію та гарячу воду від центральної теплової системи (63% від загального їх споживання енергії), а 20% бюджетних будівель мають автономні котельні.

Спостерігається низький рівень комфорту в будівлях бюджетної сфери м. Дніпропетровська та водночас надмірне споживання енергоресурсів зумовлені наступними недоліками, які характерні для більшості бюджетних будівель:

1. В середньому в кожній бюджетній будівлі відсутня:
• на 50-60% ізоляція внутрішніх мереж систем опалення;
• на 98 % ізоляція внутрішніх мереж гарячого водопостачання.

2. 50% бюджетних будівель потребують модернізації інженерної інфраструктури та капітального ремонту.

3. Теплотехнічні характеристик огороджувальних конструкцій не відповідають сучасним вимогам ДБН В.2.6.-31-2006. В середньому існуючі теплотехнічні характеристики перевищують нормативні у 1,5-2 рази.

У зв‘язку з проведенням реформи системи охорони здоров‘я, керуючись законом України «Про порядок проведення реформування системи охорони здоров‘я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та м. Києві», було прийнято рішення Дніпропетровської міської ради від 19.10.11 № 58/16 про передачу 38 об‘єктів управління охорони здоров‘я (площа 417 775 м2) в обласне підпорядкування, які споживають 25% енергії (81 717 МВт*г) від загального споживання енергії бюджетними будівлями.

Дані про об‘єкти охорони здоров‘я, що залишились в міському підпорядкуванні на теперішній час уточнюються.

Обстеження будинків бюджетної сфери проходить в рамках виконання міських програм з енергозбереження , тому основними споживачами послуг з проведення експрес – аудиту бюджетної сфери, енергетичного аудиту об‘єктів бюджетної сфери, розробки техніко-економічних обґрунтувань є **Дніпропетровська міська рада, є відділи освіти районних в місті рад, управління відділу освіти міської ради, та інші комунальні заклади міського підпорядкування**.

Житлово-комунальна сфера

Житловий фонд м. Дніпропетровська в основному належить державним і муніципальним комунальним установам, кооперативам, колективним організаціям, а також в місті є будинки, які є приватною власністю громадян і використовуються за призначенням, а не для виробничо-підприємницької діяльності.

Загальна кількість житлових будинків з центральним опаленням **у Дніпропетровської області** становить 15656 од. (68% від загальної кількості житлового фонду).

Житловий фонд, що належить до територіальної громади міста **Дніпропетровськ** складає 21 389 млн. кв.м. (6 114 житлових будинків), із них:

1-2-поверхові – 54%
3-6-поверхові – 27%
7-9-поверхові – 13%
10-ти та вище поверхів – 6%

Приватизовано близько 90% житлового фонду.

До центральної теплової системи м. Дніпропетровська підключено 63% багатоквартирних будинків (3 550 ЖБ – 13 155 млн. кв.м.), 37% багатоквартирних будинків одержують теплову енергію від автономних котелень або систем індивідуального опалення.

Загальне споживання енергії багатоповерховими житловими будинками становить 6 314 917 МВт*год в рік (36 % від загальноміського споживання).

Рівень обладнання приладами обліку теплової енергії - 16%.
Рівень обладнання автоматичним погодним регулюванням та ІТП – 8%.
В середньому в кожній житловій будівлі відсутня:
• на 60-70% ізоляція внутрішніх мереж систем опалення;
• на 80-90% ізоляція внутрішніх мереж гарячого водопостачання.

Споживачами послуг КП ДМЕСКО, а саме проведення енергетичних аудитів будівель можуть виступити об‘єднання **співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ)**, які є юридичним особами.

На початок 2012 р. кількість створених ОСББ – 200 одиниць (3 % від загальної кількості ЖБ).

В рамках проекту «Реформа міського тепло забезпечення» КП «ДМЕСКО» провела енергетичне обстеження 10 типових багатоквартирних будинків. Слід зазначити, що даний вид послуг попитом не користується, це пов‘язано з обмеженою платоспроможністю ОСББ.

Потенціал розвитку цього можливий якщо для ОСББ будуть діяти програми отримання грантів та кредитів для проведення термомодернізації будинків.

Промисловість та торгівля

Дніпропетровська область має потужний промисловий потенціал. Він характеризується високим рівнем розвитку важкої індустрії. У регіоні діють понад 700 основних промислових підприємств двадцяти основних видів економічної діяльності, на яких працюють 359,1 тис. осіб. На Дніпропетровщині виробляється 18,8% (більше ніж 210,6 млрд. грн.) усієї реалізованої промислової продукції України. За цим показником область посідає друге місце по Україні.

Про могутній промисловий потенціал м. Дніпропетровськ свідчать і такі цифри: на більш ніж 250 підприємствах 13 галузей виробляється близько

28,3% усієї промислової продукції області і 4,5% — України, у тому числі — 6,9% від загального обсягу виробництва чорної металургії, 10,5% — машинобудування, 7,5% — виробів хімічної промисловості, 5,6% — продуктів харчування.

В м. Дніпропетровськ розташовані великі промислові підприємства такі як :

- ПАТ „Євраз – Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського”,
- ВАТ „Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод”.
- ПАТ „Дніпропетровський трубний завод”.
- ПАТ „Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерну” та інші.

Потенціальним попитом може користуватися послуга проведення енергетичного обстеження окремих енергетичних систем підприємств, або будівель промислових.

В. м. Дніпропетровськ розташовані офіси великих торгово-промислових груп «АТБ», «Rainford», «Алеф» и др.

Власники диверсифікованого бізнесу можуть бути зацікавлені в проведенні енергетичних аудитів виробничих комплексів, торгівельних комплексів та магазинів, офісних-центрів та інших будівель.

Компанія КП «ДМЕСКО» не прогнозує швидкого темпу росту на ці послуги.

Теплоенергетика

Послуги з централізованого теплопостачання у Дніпропетровської області надають 33 підприємства, у тому числі 27 підприємств комунальної форми власності.

У комунальній теплоенергетиці **Дніпропетровської області** експлуатується 1545 котелень, сумарною потужністю 5,7 млн Гкал/рік, та 3124 км теплових мереж в однотрубному обчисленні.

Із загальної кількості комунальних котелень, 99,5% використовують в якості палива природний газ.

Основними споживачами енергосервісних послуг можуть виступати **теплопостачальні підприємства регіоні.**

Централізована система теплопостачання міста Дніпропетровська складається **із 4-х КТП міського підпорядкування**, **КТП обласного підпорядкування** та приватної структури **Придніпровська ТЕС ПАТ "Дніпроенерго".**

Обласне комунальне підприємство «ДніпроТеплоенерго» має незначну частку в системі централізованого теплопостачання міста.

Комунальне підприємство "Транспортування покупної теплової енергії «Теплотранс» та Комунальне підприємство "Коменергосервіс" Дніпропетровської міської ради не мають власних теплогенеруючих потужностей та виконують функції по транспортуванню та продажу ТЕ кінцевим споживачам від **ДП "Виробниче об'єднання Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макаров" та Придніпровської ТЕС ПАТ "Дніпроенерго".**

Найбільшу питому вагу в структурі займає **КП "Дніпропетровські міські теплові мережі",** яке забезпечує 60% генерованої ТЕ в місті, другу позицію займає **ПТЕС ПАТ "Дніпроенерго" –23%.**

Для виробництва теплової енергії в місті споживається переважно природний газ.

На Лівобережжі частина споживачів центральної системи теплозабезпечення отримує теплову енергію на потреби опалення та гаряче водопостачання від скидної енергії **ПТЕС ПАТ "Дніпроенерго".**

Загальна характеристика теплопостачаючих підприємств представлена на малюнку 1.

Малюнок 1

Загальна характеристика теплопостачаючих підприємств

Теплопостачаючі підприємства	Кіл-ть котельних	Кіл-ть ЦТП	Протяжність трубопроводів в 2-о трубному вимірі, км	Вид системи теплопостачання	Вид палива
КП "ТПТЕ Теплотранс"		13	92	Закрита	Природний газ
КП "Теплоенерго"	148	18	98	Закрита	Природний газ
КП "Коменергосервіс"		18	205	Закрита	Природний газ
КП "Дніпропетровські міські теплові мережі"	238	154	858	Закрита	Природний газ
Придніпровська ТЕС ПАТ "Дніпроенерго"		1	17	Переважно закрита	Вугілля
Разом:	**386**	**204**	**1 270**		

Спостерігається зростання інтересу з боку керівництва теплопостачальних організацій до проведення енергетичних аудитів.

Водопостачання

Послуги водопостачання та водовідведення у місті Дніпропетровськ надає КП «Водоканал» Дніпропетровської міської ради.

Загальна характеристика системи водопостачання та водовідведення

Протяжність мереж водопостачання, км - 1 984,6

Протяжність мереж водовідведення, км – 1 211,9

Втрати в діючих системах водопостачання - 31%.

Зношеність основних виробничих фондів – 67%

Споживання холодної води містом (питна вода та каналізація), тис. м3 - 176 484

Споживання питної води на душу населення $м^3$*рік - 176,2

КП «ДМЕСКО» вже реалізувало декілька проектів з енергетичного обстеження для КП «Водоканал». Можливо виконання інших проектів для даного Замовника.

Реалізація міських програм з енергозбереження

Головним Замовником робіт з виконання Цільової програми з енергозбереження на 2009-2012 рр. є Дніпропетровська міська рада.

КП «ДМЕСКО» виступає Виконавцем робіт програми, в рамках даної проводиться адміністрування муніципальної автоматизованої системи управління енергоресурсів, моніторинг споживання енергоресурсів бюджетним установами.

В 2012 р. в рамках проекту «Реформа міського тепло забезпечення» була розроблена Енергетична стратегія м. Дніпропетровську на 2012 – 2015 рр. «Міський енергетичний план».

В теперішній час Енергетична стратегія затверджується депутатським корпусом м. Дніпропетровська.

КП «ДМЕСКО» забезпечує супровід регіональних проектів і програм в сфері енергозбереження.

2.5. Аналіз конкурентів

Як вже було зазначено, на ринку енергоефективності в Україні на теперішній час функціонують досить багато компаній які пропонують енергосервісні послуги.

Поступово кількість компаній збільшується. В кожному регіоні Україні діють регіональні компаній, що надають послуги переважно в одному регіоні. Також є компанії, які мають філіали або своїх представників в декількох регіонах.

Слід зазначити, що КП «ДМЕСКО» займає вагоме місце на регіональному ринку енергосервісу.

В Дніпропетровському регіоні існує декілька приватних компаній, що надають послуги з енергосервісу пропонують наступні компанії:

1) Енергосервісна компанія «ЕнергоІнжиніринг» (м. Дніпропетровськ)
(http://esco-ee.com.ua)

Компанія надає повний комплекс інжинірингових послуг в сфері енергетики та енергозбереження, починаючи з енергообстежень підприємств або окремих суб‘єктів, розробки енергоефективних заходів, завершуючи впровадженням окремих заходів, інноваційних технологій, моніторингом роботи енергосистем підприємств.

Компанія брала учать в проведенні енергоаудитів бюджетної та житлової сфери в рамках проекту «Реформа міського теплопостачання».

Також представники компанії беруть учать в проектах з розробки схем теплопостачання населених пунктів.

2) Сервісний центр з енергоаудиту «Стандарт-С» (м. Дніпропетровськ)
(http://www.e-a.org.ua/)

Проведення енергетичного аудиту, розробка програм з енергозбереження, аналіз стан енергетичного обладнання та визначення його необхідної реконструкції та заміни.

Також в регіоні є компанії , які надають в основному послуги в суміжних сферах, також пропонують послуги з проведення енергетичного аудиту.

3) Корпорація «Сервіскомуненерго» (м. Дніпропетровськ)

Компанія має ліцензію на право проведення енергетичних аудитів, виконує роботи інженерної діагностики трубопроводів теплових та водопровідних мереж.

3) ТОВ Будівельна компанія «Новий берег» (м. Дніпропетровськ)
(http://novijbereg.dp.ua/)

Пропонує всі види електромонтажних робіт, а також проведення енергетичних обстежень.
Не існує даних про кількість енергетичних аудитів проведених компанією.

4) ЗАТ «Електропромислова компанія» (м. Дніпропетровськ)
(http://www.epk.dp.ua/)

В компанії існує підрозділ енергозбереження та енергоменеджменту, який проводить энергоаудит промислових підприємств.
Основна діяльність проектування і монтаж систем енергозабезпечення,

5) ЧП «Гідромашстрой» (м. Дніпропетровськ)

Проведення енергетичного аудиту підприємств, споруд, будівель. Постачання насосного обладнання.

6) Компанія «Спецтехнологія» (м. Дніпропетровськ)
Проведення енергетичних аудитів, розробка-економічних обґрунтувань проектів, розробка проектно – проектної документації, супровід проектів.

7) ТОВ «Термоаккомулятор Україна (м. Дніпропетровськ)
Проведення тепловізійного контролю будівельних споруд.

В основному дані компанії пропонують послуги з енергетичного аудиту для підприємств. Також розповсюджена послуга проведення тепловізійного дослідження огороджуючих конструкцій.

Інформація про проведення даними компаніями енергетичних аудитів взята з сайтів компаній, однак не має інформації про кількість проведених енергетичних аудитів даними компаніями.

Ринкова частка КП «ДМЕСКО» у надані послуг енергосервісу в Дніпропетровському регіоні отримана на основі вивчення відкритих даних про конкурентів та аналізу експертних оцінок (табл. 6).

В таблиці ми не аналізуємо спеціалізований вид послуг , які надаються в рамках виконання Цільової програми з енергозбереження, таких як адміністрування муніципальної автоматизованої системи управління та споживання енергією, та супровід регіональних проектів та програм.

Таблиця 6

Частка компанії «ДМЕСКО» на регіональному ринку енергосервісу

Послуги компанії «ДМЕСКО»	**Головні конкуренти**	**Частка послуги КП «ДМЕСКО» на регіональному ринку, %**	**Частка ринку головних конкурентів**
Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності	ЕСКО «Енерго Інжинірінг» Стандарт –С ЗАТ «Електропромислова компанія» Спецтехнологія	10	60
Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій	ЕСКО «Енерго Інжинірінг» Стандарт –С ЗАТ «Електропромислова компанія» Спецтехнологія ЧП «Гідромашстрой»	20	50
Енергетичний аудит комунальних підприємств	ЕСКО «Енерго Інжинірінг» «Сервіскомуненерго»	30	20
Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста	немає	100	-
Експрес-аудит бюджетних установ міста	немає	100	-

Послуги компанії «ДМЕСКО»	Головні конкуренти	Частка послуги КП «ДМЕСКО» на регіональному ринку, %	Частка ринку головних конкурентів
Розробка ТЕО для проектів	ЕСКО «Енерго Інжинірінг» «Спецтехнологія»	50	20
Консультативні послуги з енергозбереження	«Сервіскомуннеерго» Стандарт –С «Спецтехнологія»	20	25
Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс-контракту	немає	100	-
Енергетичне обстеження (проведення тепловізіонної зйомки) житлових будинків і приватних будівель	ТОВ «Термоаккомулятор Україна» та декілька приватних ЧП	15	25

Аналіз показує, що на ринку конкретних послуг існує різний рівень конкуренції. В регіоні існують компанії, які надають послуги з енергетичного аудиту. Тобто на цьому ринку в сфері промисловості існує найбільший рівень конкуренції.

В сфері аудиту в бюджетній сфері рівень конкуренції нижче.

Головним конкурентом КП «ДМЕСКО» можливо вважати компанію ЕСКО «ЕнергоІнжинірінг», компанія виконала багато робіт по проектам з енергозбереження в регіоні та в інших областях України.

На ринку послуг з розробки та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс-контракту відсутність конкуренції є тимчасовим явищем, яке пояснюється нерозвиненістю даної послуги на сьогоднішній день.

Однією із суттєвих конкурентних переваг КП «ДМЕСКО» є те, що цінова політика на послуги компанії, які виконуються в рамках виконання Цільової програми, затверджена міською радою, і значно нижче ринкових цін на подібні послуги.

Цінова політика на послуги іншим суб‘єктам господарської діяльності виходить з ринкових цін на даний вид послуг, обумовлена обсягом робіт, технічними та іншими умовами.

2.6. Характеристика ринку збуту

КП «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія» реалізує послуги з енергетичного аудиту за схемою прямих договорів на надання послуг.

В рамках пілотного проекту ЄБРР «Підвищення енергоефективності в бюджетному секторі в м. Дніпропетровську» йде розробка схеми фінансування енергозберігаючих проектів з використанням механізму перфоманс-контракту.

В 2009 році консультантами ЄБРР було запропоновано схему реалізації договору енергосервісного підряду. (Додаток 4)

Головні учасники схеми :

- Місто Дніпропетровськ;
- ЄБРР (як банк-кредитор);
- Муніципальне Підприємство з Енергоуправління (МПЕУ);
- ЕСКО компанії;
- Бюджетні організації (бенефіціари, які отримують вигоду від проекту).

Основні контракти та угоди, які мали укладатися:

- рішення Міста щодо бюджетної програми, за якою МПЕУ призначається головним виконавцем (аналог договору між МПЕУ та Містом). Це рішення мало визначати надання певний функцій МПЕУ щодо реалізації проекту, у тому числі проведення необхідних тендерів;
-
- Кредитна угода між МПЕУ та ЄБРР;
-
- договір - «перформанс-контракт» (ЕРС – договір енергосервісного підряду) між МПЕУ та ЕСКО;
- зобов‘язання/гарантія Міста, яка надається ЄБРР щодо погашення кредиту, наданого МПЕУ.
-

Ця гарантія Міста означала також зобов‘язання Міста щодо використання бюджетних коштів, зекономлених внаслідок виконання договору енергосервісного підряду: такі кошти мали надаватися МПЕУ для погашення кредиту ЄБРР у всіх бюджетних роках до повного погашення кредиту.

Отже, ***раніше запропонована схема реалізації перфоманс-контракту (надалі за текстом – договору енергосервісного підряду) передбачала, що кредитні кошти, які були взяті МПЕУ у ЄБРР для оплати робіт компаній ЕСКО, повертаються за рахунок економії бюджетних коштів, що виділяються з міського бюджету бюджетним організаціям для оплати спожитих енергоресурсів.***

При цьому:

- ЕСКО гарантує досягнення запланованого та відображеного у договорі енергосервісного підряду рівня економії енергоресурсів;

- Дніпропетровська міська рада надає ЄБРР гарантію повернення кредиту, та бере на себе зобов‘язання передавати суму бюджетних коштів, яка дорівнюватиме вартості зекономлених енергоресурсів, МПЕУ для погашення кредиту ЄБРР.

Таким чином, передбачалося, що Дніпропетровська міська рада надасть гарантії повернення кредиту ЄБРР, виданого МПЕУ, який передбачається погашати за рахунок зекономлених бюджетних коштів.

В 2011 році консультантами ЄБРР запропонована оновлена схема реалізації договорів енергосервісного підряду із залученням МПЕУ, яка може реалізовуватися на основі зміненого Бюджетного кодексу України, включає тих самих учасників схеми, що і схема 2009 року. Але при цьому змінюються функції, права та обов‘язки сторін – учасників Проекту.

Розглянемо їх детально.

Основними контрактами та угодами, які мають укладатися за оновленою схемою, є:

- рішення Дніпропетровської міської ради щодо затвердження інвестиційної бюджетної програми (вимоги щодо інвестиційної бюджетної програми та етапи її розробки і прийняття розглянемо нижче) за якою Головним розпорядником бюджетних коштів інвестиційної програми визначаються структурні підрозділу (департаменти, управління) виконкому міста Дніпропетровськ, на балансі яких знаходяться будинки, відібрані для участі у Проекті.

При цьому зазначені будинки залишаються на балансі цих управлінь та не передаються на баланс МПЕУ. У цьому ж рішенні міської ради МПЕУ визначається і органом управління інвестиційною програмою (Проектом) та організатором торгів (закупівель), які здійснюються для вибору ЕСКО компаній;

- документи, необхідні для проведення тендерів містом для визначення ЕСКО - компаній;

- кредитна угода між МПЕУ та ЄБРР;

- трьохсторонній договір – «перформанс-контракт» (ЕРС – договір енергосервісного підряду) між Містом у особі управління, на балансі якого знаходяться відібрані будинки, МПЕУ та ЕСКО;

- зобов‘язання/гарантія Міста, яка надається ЄБРР щодо погашення кредиту, наданого МПЕУ.

При цьому:

- ЕСКО гарантує досягнення запланованого та відображеного у договорі енергосервісного підряду рівня економії енергоресурсів;

- Дніпропетровська міська рада надає ЄБРР гарантію повернення кредиту, та бере на себе зобов‘язання передавати суму бюджетних коштів, яка дорівнюватиме вартості зекономлених енергоресурсів, МПЕУ для погашення кредиту ЄБРР.

Рішенням міської ради від 28.12.2011 р. №18/19 затверджено «Концепцію Цільової програми «Підвищення енергоефективності у бюджетних установах м.Дніпропетровська із впровадженням «енергетичного перфоманс – контракту» (пілотний проект)» .

На основі схваленої концепції у 2012 році буде розроблено інвестиційну бюджетну програму, а саме Цільову програму «Підвищення енергоефективності у бюджетних установах м. Дніпропетровська із впровадженням «енергетичного перфоманс – контракту» (пілотний проект)», яка стане складовою частиною «Енергетичної стратегії міста на 2012- 2015 рр. «Міський енергетичний план » .

Рішенням міської ради від 25.07.2011 р. №29/26 затверджено «Енергетичну стратегію міста на 2012-2015 рр. «Міський енергетичний план».

3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Аналіз сильних / слабких сторін КП «ДМЕСКО»

Організаційний аспект

<u>Сильні сторони</u>

1. Значний досвід роботи на ринку.
2. Існує політична воля керівництва міста та депутатів в реформуванні енергетичної політики міста. Міська влада сприяє розвитку КП «ДМЕСКО».
3. Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.
4. Розроблений стандарт управління якістю компанії.
5. Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.
6. Індивідуальний підхід до кожного клієнту.
7. Наявність корпоративної культури.
8. Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.

<u>Слабкі сторони</u>

1. Недостатній рівень підготовки фахівців з англійської мови.

Маркетинговий аспект

<u>Сильні сторони</u>

1. Зростання попиту на енергосервісні послуги взагалі.
2. Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.
3. Наявність попиту на послугу енергетичного аудиту.
3. Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).
4. Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .
5. Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах.

<u>Слабкі сторони</u>

1. Низька платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та комунальні підприємства).
2. Високий рівень конкуренції на ринку.

Послуги та технологічний аспект

Сильні сторони

1. Напрацьований великий практичний досвід в проведенні енергетичних аудитів будівель та на підприємствах теплокомуненергетики.

2. Наявність технологічної бази у компанії. Компанія має сучасне технологічне обладнання – комплект універсального обладнання для вимірювання фізичних параметрів для проведення комплексних енергетичних аудитів.

3. Наявність у компанії відповідних свідоцтв на право ведення енергетичного аудиту.

4. Участь у навчальних програмах, які реалізуються в Україні представниками міжнародних організаціями.

5. Наявна методика проведення енергетичних обстежень, згідно з вимогами Держагентства з енергоефективності та енергозбереження України.

Слабкі сторони

1. Недостатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об‘єктів.

Фінансовий аспект

Сильні сторони

1. Гарантування отримання економії від впровадження енергозберігаючих заходів.

2. В процесі реалізації пілотного проекту ЄБРР «Підвищення енергоефективності в бюджетної сфери м. Дніпропетровська» консультантами ЄБРР для міста буде розроблена схема фінансування з використанням механізму перфоманс-контракту.

3. Активний пошук інвесторів для фінансування енергозберігаючих проектів в м. Дніпропетровськ.

Слабі сторони

1. Великі терміни окупності проектів термомодернізації будівель.
2. Обмежений обсяг активів, недостатність власних коштів компанії для залучення кредитів.
3. Механізм використання перфоманс-контрактів мало відомий в Україні, процедура взаємодії учасників контракту не відпрацьована; досвід використання відсутній.

Аналіз загроз / можливостей на ринку

Фактори попиту

Можливості

1. Дніпропетровський регіон має технологічний потенціал для впровадження проектів з енергозбереження в промисловості та теплокомуненергетиці.

2. Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері.

3. Участь міської адміністрації Дніпропетровськ, та КП «ДМЕСКО» в міжнародних проектах та програмах з енергоефективності. (проект «Реформ міського тепло забезпечення», який реалізує компанія IRG, проект ЄБРР «Підвищення енергоефективності в бюджетній сфері»)

Загрози

1. Існує ризик неплатежів з боку учасників проекту.
2. Недостатня участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.

Економічні та політичні фактори

Можливості

1. Постійний ріст цін на енергоносії – запорука високої інвестиційної привабливості проектів в області енергозбереження.
2. Збільшення уваги держави до сфери енергозбереження. Розробка державних програм в сфері енергозбереження.
3. Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження.

Загрози

1. Економічна нестабільність ускладнює прогнозування ризиків щодо виконання проектів з енергозбереження.
2. Відсутність українських стандартів з енергоменеджменту.
3. Не досконале законодавство у сфері енергозбереження.
4. Законодавчо не регламентована процедура впровадження перфоманс-контрактів в Україні.
6. Погіршення загальноекономічної ситуації.
7. Нестабільність політичної ситуації в Україні.
8. Податкове навантаження.

В Додатку 1 наведена матриця SWOT - аналізу.

Як видно з матриці, сильні сторони такі, як наявність попиту на енергосервісні послуги взагалі, можливість надавати послуги в комплексі, привабливе співвідношення ціна/якість посилюються можливістю - наявність технологічного потенціалу розвитку ринку енергоефективності в Дніпропетровському регіоні.

Спеціалізація компанії (бюджетний сектор), наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах посилюється можливістю - наявність потенціалу економії енергоресурсів в бюджетній сфері.

Зростання попиту на енергосервісні послуги взагалі посилюється можливістю - інвестиційна привабливість проектів з енергозбереження внаслідок зростання цін на енергоресурси.

Активний пошук інвесторів посилюється можливістю - попитом на короткострокові і середньострокові проекти.

Слабка сторона недостатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об‘єктів може компенсуватися можливостями - наявністю попиту на послуги енергетичного аудиту в бюджетних будівлях та наявністю високого потенціалу енергоресурсів в бюджетній сфері.

Слід звернути увагу на слабку сторону - недостатній рівень фахівців з англійської мови, і на загрозу - недостатню участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні, а також на обмежений обсяг активів, недостатність власних коштів компанії для залучення кредитів.

Із ризиків, які можуть впливати на діяльність компанії – нестабільність політичної ситуації, падіння темпів економічного зростання, інфляційні процеси, податкове навантаження.

Використовувати такі позитивні фактори, як увага міської влади м. Дніпропетровська до проблем енергозбереження та питань розвитку КП "ДМЕСКО", сприяння участі в міжнародних проектах та програмах, - для збереження та посилення сильних сторін діяльності компанії (накопичення досвіду, розвиток технологічного та кадрового потенціалу,корпоративної культури, участь у міжнародних проектах тощо).

Враховуючи наявність стійкого попиту на послугу енергетичного аудиту підприємств всіх форм власності, та значний практичний досвід компанії у цій сфері, забезпечити подальший розвиток цього напрямку діяльності компанії.

Враховуючи монопольне становище компанії, високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та наявність стійкого попиту на послуги з енергетичного обстеження та моніторингу споживання в бюджетних установах, особливу увагу приділити діяльності компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері.

З урахуванням зростання попиту на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження, направити зусилля менеджменту компанії на участь в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні та розвиток діяльності з надання повного спектру енергосервісних послуг (включно до впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс - контракту)

В своїй діяльності враховувати ризики, пов‘язані з недосконалістю законодавства у сфері енергозбереження, тримати на постійному контролі зміни законодавчої бази, в міру можливості впливати на питання правового удосконалення процедури впровадження схем фінансування енергозберігаючих проектів.

4. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

4.1. Визначення портфельних стратегій за допомогою матриці БКГ

Для аналізу та визначення стратегії потрібно сформувати таблицю вихідних даних щодо частки компанії на ринку, частки на ринку конкурентів, відношення часті компанії до частки ринку конкурентів.

Таблиця 7

№	Назва послуги	Частка компанії на ринку	Кількість головних конкурентів	Частка ринку конкурентів	Відношення часті ринку компанії до частки конкурентів	Темп росту попиту на ринку
1	Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності	10	4	60	0,17	Н
2	Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій	20	5	50	0,4	Н
3	Енергетичний аудит комунальних підприємств	30	2	60	0,5	В
4	Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста	100	0	100*	1	В
5	Експрес аудит бюджетних установ міста	100	0	100*	1	Н
6	Розробка ТЕО для проектів	50	2	20	2,5	Н
7	Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс - контракту	100	0	100*	1	В
8	Енергетичне обстеження (проведення тепловізіонної зйомки) окремих приватних будівель	15	3	25	0,6	В
9	Консультативні послуги з енергозбереження	20	2	25	0,8	Н

* В умовах монопольного становища компанії на ринку показник «частка ринку конкурентів» збігається з показником «частка компанії на ринку»

Таблиця 8

		Відносна частка компанії на ринку	
		Висока **>= 50%**	**Низька** **< 50%**
Темпи росту попиту	**Високі**	**Послуга 3** **Послуга 4** **Послуга 7** **Послуга 8**	
	Низькі	**Послуга 5** **Послуга 6** **Послуга 9**	**Послуга 1** **Послуга 2**

Слід пам‘ятати, що серед послуг , які надає КП ДМЕСКО при розробці матриці БКГ не аналізувалася адміністративна функція - супровід регіональних проектів і програм та послуга «Адміністрування муніципальної автоматизованої системи управління енергоресурсів», яку компанія надає в рамках виконання Цільової програми з енергозбереження.

Як показує аналіз, положення компанії «ДМЕСКО» на ринку більшості її послуг є домінуючим (частка ринку компанії відносно основних конкурентів дорівнює або перевищує 50%). При цьому за трьома напрямами діяльності (послуги 4,5,7) компанія є монополістом на ринку і на сьогоднішній день діє в умовах відсутності конкурентів. Це забезпечує певні переваги для роботи компанії, які необхідно використовувати у повній мірі.

Послуги , які знаходяться в зоні «Зірки», це :

- Послуга 3 «Енергетичний аудит комунальних підприємств».
- Послуга 4. «Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста».
- Послуга 7 «Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс – контракту.
- Послуга 8 «Енергетичне обстеження (проведення термографічного обстеження) окремих приватних будівель».

Слід зазначити, що перевагою надання послуг 3,4,7,8 є не тільки сильні позиції компанії на ринку, але й високі темпи зростання попиту на ці послуги, що робить ці напрями діяльності стратегічно важливими для компанії.

Для послуги 5 «Експрес аудит бюджетних установ міста», послуги 6 «Розробка ТЕО для проектів», послуги 9 «Консультативні послуги з енергозбереження» потрібен додатковий аналіз . Ці послуги займають значну частку в послугах компаній але темп росту ринку малий. Ця зона має назву «Дійні корови».

Потенціал розвитку послуг 5,6 «Експрес аудит бюджетних установ міста», «розробка ТЕО для проектів» практично вичерпано. В наступні роки компанія буде надавати менше цих послуг.

Потенціал розвитку послуги 9 «Консультативні послуги з енергозбереження» низький, бо на ринку з‘явилось багато консалтингових компаній. Якість надання послуги знижується і у Замовників відпадає необхідність звертатися до консультантів.

Менш перспективними є напрями діяльності з надання послуг 1 «Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності», послуги 2 «Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій». Ці послуги знаходяться в зоні «собаки». Частка компанії на ринку є незначною при значній конкуренції та низькому рівні зростання попиту на ці послуги.

Таким чином, на підставі аналізу матриці БКГ, можливо визначить наступні варіанти маркетингових стратегій :

- Використання існуючих переваг (монопольне становище, значна частка ринку) для збереження і подальшого розвитку напрямів діяльності, пов‘язаної з наданням послуг 3,4,7,8;

- Застосування стратегії «збирання врожаю» для послуг 5,6,9 – враховуючи тенденцію до зниження попиту на ці послуги, використовувати наявні можливості для отримання максимального прибутку;

- Поступове зниження діяльності з надання послуг 1, 2 – у зв‘язку з тим, що в скорому часі спостерігається зниження попиту так як вичерпаний потенціал розвитку ринку.

4.1. Визначення стратегій за допомогою матриці МакКінзі

Для більш розширеного аналізу стратегічних напрямів розвитку компанії застосуємо метод МакКінзі.

Для цього експертами КП «ДМЕСКО» була оцінена привабливість ринку послуг для компанії, орієнтуючись на зовнішні фактори, що впивають на діяльність компанії . Ці дані наведені у Додатку 1.

Визначені експертні оцінки конкурентних позицій компанії на ринку, з урахуванням її внутрішніх (сильних і слабких) сторін діяльності (Додаток 2).

У Додатку 3 аналізується конкурентні позиції компанії на ринку.

В результаті роботи експертів отримуємо вхідні дані для формування матриці МакКінзі (таблиця 9).

Таблиця 9. Сводна таблиця

Послуга	**Привабливість ринку**	**Конкурентні позиції компанії на ринку**
Послуга 1 Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності	3,32	2,88
Послуга 2. Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій	3,52	3,02
Послуга 3. Енергетичний аудит комунальних підприємств	3,83	3,65
Послуга 4. Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста	4,02	3,94
Послуга 5. Експрес аудит бюджетних установ міста	2,94	3,88
Послуга 6. Розробка ТЕО для проектів	2,86	3,49
Послуга 7. Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс - контракту	3,87	3,08
Послуга 8. Енергетичне обстеження (проведення тепловійної зйомки) окремих приватних будівель	2	4,02
Послуга 9. Консультативні послуги з енергозбереження	2	4

Таблиця 10. Матриця МакКінзі

Привабливість ринку (зовнішній фактор)	**Конкурентні позиції компанії (сильні сторони)**		
	Високі (від 4 до 6)	**Середні (від 2 до 4)**	**Низькі (від 0 до 2)**
Сильна (від 4 до 6)		Послуга 4 Послуга 7	
Середня (від 2 до 4)		Послуга 1 Послуга 2 Послуга 3 Послуга 5 Послуга 6	
Слабка (віл 0 до 2)	Послуга 8 Послуга 9		

Аналіз матриці МакКинзі показує відносно високу перспективність визначених напрямів діяльності компанії.

Напрям діяльності, пов‘язаний з наданням послуг 4 і 7, характеризується високим рівнем привабливості ринку, і компанія на цьому ринку займає монопольне становище. Враховуючи результати аналізу матриці БКГ, можна зробити висновки про необхідність подальшої всебічної підтримки і розвитку діяльності компанії за цим напрямом.

Не зважаючи на значні конкурентні позиції компанії на ринку послуг 8 і 9, цей напрям є менш перспективним, оскільки характеризується слабкою привабливістю цього ринку для компанії.

Напрями діяльності компанії, пов‘язані з наданням послуг з енергоаудиту, експрес-аудиту бюджетних установ та розроблення ТЕО (послуги 1,2,3,5,6) характеризуються середнім рівнем як привабливості ринку, так і конкурентоспроможності компанії, що не виключає можливості їх подальшого розвитку.

Проведений аналіз дозволяє остаточно сформувати маркетингову стратегію розвитку КП «ДМЕСКО». Маркетингова стратегія складається з наступних дій, що сприяють досягненню визначений цілей:

1. Основну увагу приділити діяльності компанії на ринку енергосервісу в бюджетній сфері. При цьому:

- В першу чергу зосередити зусилля на використанні переваг і внутрішніх резервів компанії для розвитку діяльності з наданням послуги 4 «Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста», як стратегічного напряму, що приносить основний прибуток компанії,
- Не залишати поза увагою діяльність з наданням послуги 5 «Експрес аудит бюджетних установ міста». Низьке зростання попиту на ці послуги робить цей напрям менш привабливим для компанії. Однак, в умовах відсутності конкуренції цей напрям на сьогодні може забезпечити необхідний фронт робіт компанії.

2. Звернути особливу увагу на розвиток діяльності з наданням послуги 7 ««Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс – контракту є перспективним напрямком розвитку бізнесу»». Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно нарощувати і закріплювати позиції компанії на цьому ринку за рахунок використання монопольного становища, зовнішніх позитивних факторів (увага до проблем енергозбереження з боку місцевої влади), мобілізації внутрішніх резервів. Розвиток цього напрямку діяльності сприятиме досягненню мети щодо надання повного спектру енергосервісних послуг і має важливе стратегічне значення.

3. Враховуючи обмеженість ринку енергосервісу бюджетних будівель та використовуючи зростання попиту на ринку енергоаудиту, стратегічним напрямом діяльності компанії має бути розширення послуг з енергоаудиту та розробки ТЕО на ринки підприємств всіх форм власності, зокрема:

- послуга 1. Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності.
- послуга 2. Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій.
- послуга 3. Енергетичний аудит комунальних підприємств.
- Послуга 6. Розробка ТЕО

4. Зважаючи на значні конкурентні позиції компанії на ринку послуг 8 і 9, визначити і усунути причини слабкої привабливості цього ринку.

5. ПЛАН ДІЙ

Слід зазначити, що розвиток КП «ДМЕСКО» тісно пов'язаний з політикою енергоефективності м. Дніпропетровську, яку розробляє Дорадчий комітет з енергозбереження та профільне управління - управління промислової політики та енергозбереження.

Також стратегія розвитку пов‘язана з реалізацією міських програм з енергозбереження :

- **Цільова програма з енергозбереження на 2009-2012 рр.**
- **Енергетична стратегія міста на 2012 -2015 рр. «Міський енергетичний план».**

Залучення інвестицій в рамках впровадження проекту ЄБРР та грантових коштів в рамках проекту USAID, а також фінансування частини енергозберігаючих заходів з боку міської ради дає можливість не тільки розробити, але впровадити та здійснити моніторинг комплексу заходів щодо підвищення енергоефективності на об‘єктах бюджетної сфери м. Дніпропетровськ.

На третій фазі проекту ЄБРР (2012-2013 рр.) будуть вирішуватись завдання по трьом основним напрямкам:

- Управління енергоефективними заходами в бюджетних установах міста.
- Реформування міської інфраструктури до залучення інвестицій.
- Відпрацювання механізмів ЕСКО.

КП «ДМЕСКО» виступає уповноваженою міською радою компанією з управління проектом.

Тобто пріоритетом для КП «ДМЕСКО» є розвиток послуги 7 «Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс – контракту».

Також на основі даних, отриманих в результаті вивчення маркетингових стратегій, можливо визначити план просування послуг , які КП «ДМЕСКО» надає на госпрозрахунковій основі, такі як послуга 1 «Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності», послуга 2 «Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій», послуга 3 «Енергетичний аудит комунальних підприємств».

В першу чергу, слід розробити стратегію просування послуг.

Для просування послуг КП «ДМЕСКО» використовує наступні засоби комунікації зі споживачем:

- **Сайт компанії** (www.esco.dp.ua), де розташована інформація про проекти компанії, іі послуги.

- Розміщення інформації про компанію в офіційних джерелах міської ради.

- **Адресна розсилка.** Компанія розсилає комерційні пропозиції щодо проведення енергетичного аудиту на підприємства, комунальні підприємства.

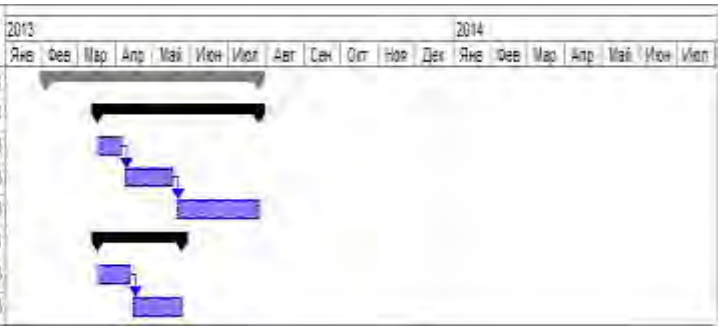
- **Участь в тематичних конференціях, семінарах.**

У компанії існує сайт www.esco.dp.ua, ведеться аналіз статистики відвідувань сайту. Для підняття рейтингу сайту слід повести SEO оптимізацію сайту та займатися просуванням в мережі Інтернет.

Також слід розробити друковані інформаційні матеріали для того, щоб проводити презентації проектів компанії.

Малюнок 2

Ид.	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
0	Просування послуг компанії	125 дней	Пн 04.02.13	Пт 26.07.13
2	Продвижение сайта компании	95 дней	Пн 18.03.13	Пт 26.07.13
3	Аналитический этап	15 дней	Пн 18.03.13	Пт 05.04.13
4	Оптимизация сайта	30 дней	Пн 08.04.13	Пт 17.05.13
5	Продвижение сайта в поисковых системах	50 дней	Пн 20.05.13	Пт 26.07.13
6	Розробка інформаційних матеріалів	50 дней	Пн 18.03.13	Пт 24.05.13
7	Вибір компанії розробника макетів	20 дней	Пн 18.03.13	Пт 12.04.13
8	Розробка макету та друк матеріалів	30 дней	Пн 15.04.13	Пт 24.05.13



На малюнку 1. представлений короткий опис проекту по просуванню послуг.

Послуги, які надає компанія в рамках виконання міських програм - «енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста», «адміністрування муніципальної автоматизованої системи моніторингу споживання енергоресурсів» користуються стабільним попитом, але потребують затвердження фінансового плану компанії та бюджетного розпису на наступний період.

6. БЮДЖЕТ І КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ

Слід зазначити, що компанія не мала окремого бюджету на маркетингові заходи.

Однак, слід сформувати примірний бюджет на маркетингові заходи, для того, щоб при наявності відповідного фінансування впровадити вищезазначені заходи.

Компанія КП ДМЕСКО має розроблений сайт www.esco.dp.ua. Адміністрування сайту здійснюється фахівцями компанії.

Для успішного просування сайту в мережі Інтернет потрібен редизайн. Потрібно проведення SEO оптимізації сайту. Оптимізація сайту дозволяє підвищити позиції у результатах пошуку за певними запитами, які вводять користувачі.

Головна мета цих заходів виявляється в підвищенні відвідуваності ресурсу, а також в залученні на сайт цільової аудиторії.

Просування сайту передбачає виконання дій, спрямованих на інформування, нагадування, переконання у якісності та вигідності послуг компанії з метою підвищення їхньої популярності серед споживачів. В останній час таку процедуру стало ефективніше проводити в мережі Інтернет у зв‘язку з популяризацією даного виду комунікацій.

Ціни на виконання комплексу заходів по ре дизайну, просуванню сайту компанії викладені в таблиці. Ціни на послуги отримані з інформації , розміщеної в мережі Інтернет.

Найменування робіт	**Примірна вартість, грн**
Виконання робіт по SEO-оптимізації, аудиту, ре дизайну сайту	Від 4500 – 8000 грн
Просування сайту в мережі Інтернет	Від 2000 – 5000 грн

Також, потрібно мати друковані інформаційні матеріали про напрямки діяльності, про проекти компанії.

В Цільовій програмі з енергозбереження передбачається фінансування одного заходу , як «Агітація з енергозбереження» . В рамках виконання

цього заходи розроблялися та видавалися інформаційні буклети , в яких роз‘яснювався зміст Програми та визначалася енергетична політика в місті.

Для розробки макету буклетів та друку матеріалів потрібні кошти у розмірі від 5000 до 10 000 грн в залежності від умов , характеристик та об‘єму замовлення.

Контроль виконання робіт по вибору підрядника, розробки сайту компанії та просування сайту в мережі Інтернет здійснює директор компанії.

Виконавець робіт по розробки технічного замовлення на ре дизайн сайту, SEO оптимізацію, вибір підрядників - фахівець з управління проектами.

Фінансовий контроль здійснює головний бухгалтер.

У разі використання коштів міського бюджету контроль здійснюють профільні управління Дніпропетровської міської ради.

ДОДАТКИ

Додаток 1.
Матриця SWOT – аналізу

Критерії SWOT - аналізу	Вага показника (значимість) (от 0 до 1)
Сильні сторони	
Значний досвід роботи на ринку	0,1
Сприяння міської влади м. Дніпропетровська розвитку КП "ДМЕСКО"	0,2
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.	0,04
Розроблений Стандарт управління якістю компанії.	0,03
Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.	0,06
Індивідуальний підхід до кожного клієнту.	0,01
Наявність корпоративної культури	0,01
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.	0,02
Зростання попиту на енергосервісна послуги взагалі.	0,04
Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.	0,05
Наявність попиту на послугу енергетичного аудиту.	0,04
Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).	0,08
Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .	0,03
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах.	0,03
Участь в програмах навчання для персоналу	0,02
Практичний досвід в проведенні аудитів.	0,02
Наявність технологічної бази у компанії.	0,07
Наявність свідоцтва з енергетичного аудиту	0,02
Участь в міжнародних проектах і програмах	0,04
Наявна Методика проведення енергетичного обстеження	0,02
Гарантування економії від впровадження енергозберігаючих заходів	0,05
Активний пошук інвесторів для енергозберігаючих проектів	0,02
Всього	***1***
Слабкі сторони	
Недостатній рівень підготовки фахівців з англійської мови	0,1
Низька платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та комунальні підприємства).	0,3
Високий рівень конкуренції на ринку.	0,2
Недостатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об’єктів.	0,1
Великі терміни окупності проектів термомодернізації будівель.	0,2
Обмежений обсяг активів, недостатність власних коштів компанії для залучення кредитів.	0,1
Всього	***1***

Критерії SWOT - аналізу	Вага показника (значимість) (от 0 до 1)
Можливості	
Технологічний потенціал ринку енергоефективності в Дніпропетровському регіоні	0,15
Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та попит на послуги з енергетичного обстеження об' єктів бюджетної сфери	0,15
Участь міської адміністрації та КП ДМЕСКО в міжнародних проектах та програмах	0,2
Постійний ріст цін на енергоносії – запорука високої інвестиційної привабливості проектів в області енергозбереження.	0,1
Розробка державних програм в сфері енергозбереження.	0,1
Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження	0,1
Реалізація проекту ЄБРР сприятиме розвитку процедури "перфоманс-контрактингу" в Україні	0,2
Всього	1
Загрози	
Існує ризик неплатежів з боку учасників проекту	0,3
Недостатня участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.	0,1
Економічна нестабільність ускладнює прогнозування ризиків щодо виконання проектів з енергозбереження.	0,15
Відсутність українських стандартів з енергоменеджменту.	0,06
Не досконале законодавство у сфері енергозбереження.	0,04
Законодавчо не регламентована процедура впровадження перфоманс-контрактів в Україні.	0,2
Погіршення загальноекономічної ситуації.	0,05
Нестабільність політичної ситуації в Україні.	0,05
Податкове навантаження.	0,05
Всього	**1**

Додаток 2.
Оцінка конкурентних позицій компанії на ринку, з урахуванням її внутрішніх (сильних і слабких) сторін діяльності

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Привабливість ринку залежить:			
Послуга 1 Повний енергетичний аудит підприємств всіх форм власності			
Існування технологічного потенціалу ринку	0,2	5	1
Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та попит на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери	0,01	2	0,02
Участь міської адміністрації та КП ДМЕСКО в міжнародних проектах та програмах	0,01	2	0,02
Інвестиційна привабливість проектів з енергозбереження	0,15	4	0,6
Розробка державних програм в сфері енергозбереження.	0,02	3	0,06
Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження	0,2	4	0,8
Розвиток законадавчої бази (у т.ч. перфоманс-контрактингу)	0,02	2	0,04
Зниження ризик існування неплатежів	0,15	2	0,3
Участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.	0,06	2	0,12
Існування українськх стандартів з енергоменеджменту.	0,01	2	0,02
Досконале законодавство у сфері енергозбереження.	0,1	2	0,2
Загальноекономічна ситуація	0,01	2	0,02
Стабільність політичної ситуації в Україні.	0,01	2	0,02
Податкове навантаження.	0,05	2	0,1
Всього	**1**		**3,32**
Послуга 2. Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій			
Існування технологічного потенціалу ринку	0,2	6	1,2

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та попит на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери	0,01	2	0,02
Участь міської адміністрації та КП ДМЕСКО в міжнародних проектах та програмах	0,01	2	0,02
Інвестиційна привабливість проектів з енергозбереження	0,15	4	0,6
Розробка державних програм в сфері енергозбереження.	0,02	3	0,06
Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження	0,2	4	0,8
Розвиток законадавчої бази (у т.ч. перфоманс-контрактингу)	0,02	2	0,04
Зниження ризик існування неплатежів	0,15	2	0,3
Участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.	0,06	2	0,12
Існування українськх стандартів з енергоменеджменту.	0,01	2	0,02
Досконале законодавство у сфері енергозбереження.	0,1	2	0,2
Загальноекономічна ситуація	0,01	2	0,02
Стабільність політичної ситуації в Україні.	0,01	2	0,02
Податкове навантаження.	0,05	2	0,1
Всього	1		**3,52**
Послуга 3. Енергетичний аудит комунальних підприємств			
Існування технологічного потенціалу ринку	0,2	4	0,8
Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та попит на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери	0,01	3	0,03
Участь міської адміністрації та КП ДМЕСКО в міжнародних проектах та програмах	0,01	2	0,02
Інвестиційна привабливість проектів з енергозбереження	0,15	4	0,6
Розробка державних програм в сфері енергозбереження.	0,02	3	0,06
Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження	0,2	6	1,2
Розвиток законадавчої бази (у т.ч. перфоманс-контрактингу)	0,02	2	0,04
Зниження ризик існування неплатежів	0,15	4	0,6

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.	0,06	2	0,12
Існування українськх стандартів з енергоменеджменту.	0,01	2	0,02
Досконале законодавство у сфері енергозбереження.	0,1	2	0,2
Загальноекономічна ситуація	0,01	2	0,02
Стабільність політичної ситуації в Україні.	0,01	2	0,02
Податкове навантаження.	0,05	2	0,1
Всього	**1**		**3,83**
Послуга 4. Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста			
Існування технологічного потенціалу ринку	0,1	6	0,6
Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та попит на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери	0,1	6	0,6
Участь міської адміністрації та КП ДМЕСКО в міжнародних проектах та програмах	0,06	5	0,3
Інвестиційна привабливість проектів з енергозбереження	0,1	4	0,4
Розробка державних програм в сфері енергозбереження.	0,1	4	0,4
Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження	0,2	5	1
Розвиток законадавчої бази (у т.ч. перфоманс-контрактингу)	0,06	2	0,12
Зниження ризику існування неплатежів	0,1	2	0,2
Участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.	0,04	3	0,12
Існування українськх стандартів з енергоменеджменту.	0,01	2	0,02
Досконале законодавство у сфері енергозбереження.	0,1	2	0,2
Загальноекономічна ситуація	0,01	2	0,02
Стабільність політичної ситуації в Україні.	0,01	2	0,02
Податкове навантаження.	0,01	2	0,02
Всього	**1**		**4,02**
Послуга 5. Експрес аудит бюджетних установ міста			
Існування технологічного потенціалу ринку	0,02	2	0,04

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та попит на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери	0,3	3	0,9
Участь міської адміністрації та КП ДМЕСКО в міжнародних проектах та програмах	0,3	3	0,9
Інвестиційна привабливість проектів з енергозбереження	0,08	5	0,4
Розробка державних програм в сфері енергозбереження.	0,05	4	0,2
Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження	0,07	2	0,14
Розвиток законадавчої бази (у т.ч. перфоманс-контрактингу)	0,01	2	0,02
Зниження ризик існування неплатежів	0,1	2	0,2
Участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.	0,01	2	0,02
Існування українськх стандартів з енергоменеджменту.	0,01	2	0,02
Досконале законодавство у сфері енергозбереження.	0,02	2	0,04
Загальноекономічна ситуація	0,01	2	0,02
Стабільність політичної ситуації в Україні.	0,01	2	0,02
Податкове навантаження.	0,01	2	0,02
Всього	**1**		**2,94**
Послуга 6. Розробка ТЕО для проектів			
Існування технологічного потенціалу ринку	0,02	2	0,04
Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та попит на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери	0,3	3	0,9
Участь міської адміністрації та КП ДМЕСКО в міжнародних проектах та програмах	0,3	3	0,9
Інвестиційна привабливість проектів з енергозбереження	0,08	4	0,32
Розробка державних програм в сфері енергозбереження.	0,05	4	0,2
Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження	0,07	2	0,14
Розвиток законадавчої бази (у т.ч. перфоманс-контрактингу)	0,01	2	0,02
Зниження ризик існування неплатежів	0,1	2	0,2

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.	0,01	2	0,02
Існування українськх стандартів з енергоменеджменту.	0,01	2	0,02
Досконале законодавство у сфері енергозбереження.	0,02	2	0,04
Загальноекономічна ситуація	0,01	2	0,02
Стабільність політичної ситуації в Україні.	0,01	2	0,02
Податкове навантаження.	0,01	2	0,02
Всього	**1**		**2,86**
Послуга 7 . Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс - контракту			
Існування технологічного потенціалу ринку	0,1	6	0,6
Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та попит на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери	0,09	4	0,36
Участь міської адміністрації та КП ДМЕСКО в міжнародних проектах та програмах	0,09	6	0,54
Інвестиційна привабливість проектів з енергозбереження	0,05	4	0,2
Розробка державних програм в сфері енергозбереження.	0,03	3	0,09
Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження	0,1	4	0,4
Розвиток законадавчої бази (у т.ч. перфоманс-контрактингу)	0,2	6	1,2
Зниження ризик існування неплатежів	0,09	2	0,18
Участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.		6	0
Існування українськх стандартів з енергоменеджменту.	0,1	2	0,2
Досконале законодавство у сфері енергозбереження.	0,1	2	0,2
Загальноекономічна ситуація	0,01	2	0,02
Стабільність політичної ситуації в Україні.	0,03	2	0,06
Податкове навантаження.	0,01	2	0,02
Всього	**1**		**4,07**

Привабливість ринку для компанії	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Послуга 8 . Енергетичне обстеження (проведення тепловізіонної зйомки) окремих приватних будівель			
Існування технологічного потенціалу ринку	0,4	2	0,8
Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та попит на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери	0,1	2	0,2
Участь міської адміністрації та КП ДМЕСКО в міжнародних проектах та програмах	0,02	2	0,04
Інвестиційна привабливість проектів з енергозбереження	0,1	2	0,2
Розробка державних програм в сфері енергозбереження.	0,01	2	0,02
Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження	0,09	2	0,18
Розвиток законадавчої бази (у т.ч. перфоманс-контрактингу)	0,01	2	0,02
Зниження ризик існування неплатежів	0,13	2	0,26
Участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.	0,01	2	0,02
Існування українськх стандартів з енергоменеджменту.	0,01	2	0,02
Досконале законодавство у сфері енергозбереження.	0,01	2	0,02
Загальноекономічна ситуація	0,05	2	0,1
Стабільність політичної ситуації в Україні.	0,01	2	0,02
Податкове навантаження.	0,05	2	0,1
Всього	1		**2**
Послуга 9. Консультативні послуги з енергозбереження			
Існування технологічного потенціалу ринку	0,4	2	0,8
Високий потенціал економії енергоресурсів в бюджетній сфері та попит на послуги з енергетичного обстеження об'єктів бюджетної сфери	0,1	2	0,2
Участь міської адміністрації та КП ДМЕСКО в міжнародних проектах та програмах	0,01	2	0,02
Інвестиційна привабливість проектів з енергозбереження	0,1	2	0,2
Розробка державних програм в сфері енергозбереження.	0,01	2	0,02

Привабливість ринку для компанії	**Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до1)**	**Експертна оцінка (від 0 до 6)**	**Цінність показника**
Попит на впровадження короткострокових і середньострокових проектів в сфері енергозбереження	0,09	2	0,18
Розвиток законадавчої бази (у т.ч. перфоманс-контрактингу)	0,01	2	0,02
Зниження ризик існування неплатежів	0,1	2	0,2
Участь компанії в реалізації комплексних проектів з енергозбереження в Дніпропетровському регіоні.	0,01	2	0,02
Існування українськх стандартів з енергоменеджменту.	0,05	2	0,1
Досконале законодавство у сфері енергозбереження.	0,01	2	0,02
Загальноекономічна ситуація	0,05	2	0,1
Стабільність політичної ситуації в Україні.	0,01	2	0,02
Податкове навантаження.	0,05	2	0,1
Всього	1		**2**

Додаток 3
Аналіз конкурентних позицій компанії

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Конкурентна позиція компанії залежить від			
Послуга 1 . Енергоаудит промислових підприємств			
Значний досвід роботи на ринку	0,07	5	0,35
Сприяння міської влади м. Дніпропетровська розвитку КП "ДМЕСКО"	0,01	2	0,02
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.	0,04	3	0,12
Розроблений Стандарт управління якістю компанії.	0,01	3	0,03
Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.	0,06	4	0,24
Індивідуальний підхід до кожного клієнту.	0,01	4	0,04
Наявність корпоративної культури	0,01	2	0,02
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.	0,01	2	0,02
Зростання попиту на енергосервісна послуги взагалі.	0,04	3	0,12
Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.	0,09	3	0,27
Наявність попиту на послугу енергетичного аудиту.	0,04	2	0,08
Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).	0,08	1	0,08
Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .	0,05	3	0,15
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах.	0,01	3	0,03
Участь в програмах навчання для персоналу	0,02	1	0,02
Практичний досвід в проведенні аудитів.	0,02	2	0,04
Наявність технологічної бази у компанії.	0,07	4	0,28
Наявність свідоцтва з енергетичного аудиту	0,07	5	0,35
Участь в міжнародних проектах і програмах	0,01	1	0,01
Наявна Методика проведення енергетичного обстеження	0,06	5	0,3
Гарантування економії від впровадження енергозберігаючих заходів	0,05	1	0,05
Активний пошук інвесторів для енергозберігаючих проектів	0,02	1	0,02

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Рівень підготовки фахівців з англійської мови	0,01	1	0,01
Платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та комунальні підприємства).	0,01	1	0,01
Рівень конкуренції на ринку	0,03	4	0,12
Достатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об'єктів.	0,07	1	0,07
Терміни окупності проектів термомодернізації будівель.	0,01	1	0,01
Обсяг активів, власних коштів компанії для залучення кредитів.	0,02	1	0,02
Всього	1		**2,88**
Послуга 2. Енергетичний аудит окремих енергетичних систем підприємств, організацій			
Значний досвід роботи на ринку	0,07	5	0,35
Сприяння міської влади м. Дніпропетровська розвитку КП "ДМЕСКО"	0,01	2	0,02
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.	0,04	3	0,12
Розроблений Стандарт управління якістю компанії.	0,01	2	0,02
Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.	0,06	4	0,24
Індивідуальний підхід до кожного клієнту.	0,01	4	0,04
Наявність корпоративної культури	0,01	1	0,01
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.	0,01	1	0,01
Зростання попиту на енергосервісна послуги взагалі.	0,04	3	0,12
Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.	0,09	3	0,27
Наявність попиту на послугу енергетичного аудиту.	0,04	2	0,08
Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).	0,08	2	0,16
Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .	0,05	4	0,2
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах.	0,01	1	0,01
Участь в програмах навчання для персоналу	0,02	1	0,02
Практичний досвід в проведенні аудитів.	0,02	5	0,1
Наявність технологічної бази у компанії.	0,07	4	0,28
Наявність свідоцтва з енергетичного аудиту	0,07	4	0,28
Участь в міжнародних проектах і програмах	0,01	1	0,01
Наявна Методика проведення	0,06	5	0,3

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
енергетичного обстеження			
Гарантування економії від впровадження енергозберігаючих заходів	0,05	2	0,1
Активний пошук інвесторів для енергозберігаючих проектів	0,02	2	0,04
Рівень підготовки фахівців з англійської мови	0,01	1	0,01
Платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та комунальні підприємства).	0,01	1	0,01
Рівень конкуренції на ринку	0,03	4	0,12
Достатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об'єктів.	0,07	1	0,07
Терміни окупності проектів термомодернізації будівель.	0,01	1	0,01
Обсяг активів, власних коштів компанії для залучення кредитів.	0,02	1	0,02
Всього	**1**		**3,02**
Послуга 3. Енергетичний аудит комунальних підприємств			
Значний досвід роботи на ринку	0,07	5	0,35
Сприяння міської влади м. Дніпропетровська розвитку КП "ДМЕСКО"	0,01	2	0,02
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.	0,04	3	0,12
Розроблений Стандарт управління якістю компанії.	0,01	2	0,02
Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.	0,06	4	0,24
Індивідуальний підхід до кожного клієнту.	0,01	4	0,04
Наявність корпоративної культури	0,01	2	0,02
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.	0,01	2	0,02
Зростання попиту на енергосервісна послуги взагалі.	0,04	3	0,12
Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.	0,09	3	0,27
Наявність попиту на послугу енергетичного аудиту.	0,04	4	0,16
Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).	0,08	5	0,4
Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .	0,05	5	0,25
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах.	0,01	1	0,01
Участь в програмах навчання для персоналу	0,02	2	0,04
Практичний досвід в проведенні аудитів.	0,04	5	0,2
Наявність технологічної бази у компанії.	0,07	4	0,28

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Наявність свідоцтва з енергетичного аудиту	0,07	5	0,35
Участь в міжнародних проектах і програмах	0,01	1	0,01
Наявна Методика проведення енергетичного обстеження	0,06	5	0,3
Гарантування економії від впровадження енергозберігаючих заходів	0,05	2	0,1
Активний пошук інвесторів для енергозберігаючих проектів	0,02	2	0,04
Рівень підготовки фахівців з англійської мови	0,01	1	0,01
Платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та комунальні підприємства).	0,05	3	0,15
Рівень конкуренції на ринку	0,03	3	0,09
Достатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об’єктів.	0,01	1	0,01
Терміни окупності проектів термомодернізації будівель.	0,01	1	0,01
Обсяг активів, власних коштів компанії для залучення кредитів.	0,02	1	0,02
Всього	1		**3,65**
Послуга 4. Енергетичний аудит окремих установ бюджетної сфери міста			
Значний досвід роботи на ринку	0,07	5	0,35
Сприяння міської влади м. Дніпропетровська розвитку КП "ДМЕСКО"	0,08	6	0,48
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.	0,02	3	0,06
Розроблений Стандарт управління якістю компанії.	0,01	2	0,02
Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.	0,04	4	0,16
Індивідуальний підхід до кожного клієнту.	0,01	4	0,04
Наявність корпоративної культури	0,01	2	0,02
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.	0,01	2	0,02
Зростання попиту на енергосервісна послуги взагалі.	0,04	3	0,12
Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.	0,04	3	0,12
Наявність попиту на послугу енергетичного аудиту.	0,04	4	0,16
Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).	0,08	6	0,48
Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .	0,08	4	0,32
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних	0,01	1	0,01

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
установах.			
Участь в програмах навчання для персоналу	0,01	1	0,01
Практичний досвід в проведенні аудитів.	0,04	5	0,2
Наявність технологічної бази у компанії.	0,08	4	0,32
Наявність свідоцтва з енергетичного аудиту	0,07	5	0,35
Участь в міжнародних проектах і програмах	0,01	1	0,01
Наявна Методика проведення енергетичного обстеження	0,06	5	0,3
Гарантування економії від впровадження енергозберігаючих заходів	0,05	2	0,1
Активний пошук інвесторів для енергозберігаючих проектів	0,02	2	0,04
Рівень підготовки фахівців з англійської мови	0,01	1	0,01
Платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та комунальні підприємства).	0,05	3	0,15
Рівень конкуренції на ринку	0,03	2	0,06
Достатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об’єктів.	0,01	1	0,01
Терміни окупності проектів термомодернізації будівель.	0,01	1	0,01
Обсяг активів, власних коштів компанії для залучення кредитів.	0,01	1	0,01
Всього	**1**		**3,94**
Послуга 5. Експрес аудит бюджетних установ міста			
Значний досвід роботи на ринку	0,07	3	0,21
Сприяння міської влади м. Дніпропетровська розвитку КП "ДМЕСКО"	0,08	6	0,48
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.	0,02	3	0,06
Розроблений Стандарт управління якістю компанії.	0,01	2	0,02
Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.	0,04	4	0,16
Індивідуальний підхід до кожного клієнту.	0,01	4	0,04
Наявність корпоративної культури	0,01	1	0,01
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.	0,01	1	0,01
Зростання попиту на енергосервісна послуги взагалі.	0,04	3	0,12
Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.	0,04	3	0,12
Наявність попиту на послугу	0,04	4	0,16

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
енергетичного аудиту.			
Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).	0,08	6	0,48
Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .	0,08	4	0,32
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах.	0,01	1	0,01
Участь в програмах навчання для персоналу	0,01	1	0,01
Практичний досвід в проведенні аудитів.	0,04	5	0,2
Наявність технологічної бази у компанії.	0,08	4	0,32
Наявність свідоцтва з енергетичного аудиту	0,07	5	0,35
Участь в міжнародних проектах і програмах	0,01	1	0,01
Наявна Методика проведення енергетичного обстеження	0,06	5	0,3
Гарантування економії від впровадження енергозберігаючих заходів	0,05	2	0,1
Активний пошук інвесторів для енергозберігаючих проектів	0,02	2	0,04
Рівень підготовки фахівців з англійської мови	0,01	1	0,01
Платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та комунальні підприємства).	0,05	3	0,15
Рівень конкуренції на ринку	0,03	5	0,15
Достатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об’єктів.	0,01	2	0,02
Терміни окупності проектів термомодернізації будівель.	0,01	2	0,02
Обсяг активів, власних коштів компанії для залучення кредитів.	0,01	1	0,01
Всього	**1**		**3,89**
Послуга 6. Розробка ТЕО для проектів			
Значний досвід роботи на ринку	0,07	3	0,21
Сприяння міської влади м. Дніпропетровська розвитку КП "ДМЕСКО"	0,08	6	0,48
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.	0,02	3	0,06
Розроблений Стандарт управління якістю компанії.	0,01	2	0,02
Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.	0,04	4	0,16
Індивідуальний підхід до кожного клієнту.	0,01	4	0,04
Наявність корпоративної культури	0,01	1	0,01
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.	0,01	1	0,01

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Зростання попиту на енергосервісна послуги взагалі.	0,04	3	0,12
Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.	0,04	3	0,12
Наявність попиту на послугу енергетичного аудиту.	0,04	2	0,08
Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).	0,08	6	0,48
Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .	0,08	4	0,32
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах.	0,01	1	0,01
Участь в програмах навчання для персоналу	0,01	1	0,01
Практичний досвід в проведенні аудитів.	0,04	5	0,2
Наявність технологічної бази у компанії.	0,08	4	0,32
Наявність свідоцтва з енергетичного аудиту	0,07	4	0,28
Участь в міжнародних проектах і програмах	0,01	1	0,01
Наявна Методика проведення енергетичного обстеження	0,06	3	0,18
Гарантування економії від впровадження енергозберігаючих заходів	0,05	2	0,1
Активний пошук інвесторів для енергозберігаючих проектів	0,02	2	0,04
Рівень підготовки фахівців з англійської мови	0,01	1	0,01
Платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та комунальні підприємства).	0,05	3	0,15
Рівень конкуренції на ринку	0,03	1	0,03
Достатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об’єктів.	0,01	1	0,01
Терміни окупності проектів термомодернізації будівель.	0,01	2	0,02
Обсяг активів, власних коштів компанії для залучення кредитів.	0,01	1	0,01
Всього	**1**		**3,49**
Послуга 7. Розробка та впровадження енергозберігаючих проектів «Під ключ» з використанням механізму перфоманс - контракту			
Значний досвід роботи на ринку	0,05	3	0,15
Сприяння міської влади м. Дніпропетровська розвитку КП "ДМЕСКО"	0,05	3	0,15
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.	0,03	3	0,09
Розроблений Стандарт управління	0,01	1	0,01

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
якістю компанії.			
Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.	0,06	4	0,24
Індивідуальний підхід до кожного клієнту.	0,01	2	0,02
Наявність корпоративної культури	0,01	1	0,01
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.	0,01	1	0,01
Зростання попиту на енергосервісна послуги взагалі.	0,05	3	0,15
Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.	0,04	3	0,12
Наявність попиту на послугу енергетичного аудиту.	0,04	4	0,16
Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).	0,08	6	0,48
Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .	0,06	4	0,24
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах.	0,01	1	0,01
Участь в програмах навчання для персоналу	0,05	1	0,05
Практичний досвід в проведенні аудитів.	0,04	5	0,2
Наявність технологічної бази у компанії.	0,08	4	0,32
Наявність свідоцтва з енергетичного аудиту	0,07	4	0,28
Участь в міжнародних проектах і програмах	0,03	1	0,03
Наявна Методика проведення енергетичного обстеження	0,03	3	0,09
Гарантування економії від впровадження енергозберігаючих заходів	0,05	2	0,1
Активний пошук інвесторів для енергозберігаючих проектів	0,03	2	0,06
Рівень підготовки фахівців з англійської мови	0,04	1	0,04
Платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та комунальні підприємства).	0,03	1	0,03
Рівень конкуренції на ринку	0,01	1	0,01
Достатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об’єктів.	0,01	1	0,01
Терміни окупності проектів термомодернізації будівель.	0,01	1	0,01
Обсяг активів, власних коштів компанії для залучення кредитів.	0,01	1	0,01
Всього	**1**		**3,08**
Послуга 8. Енергетичне обстеження (проведення тепловізіонної зйомки) окремих приватних будівель			
Значний досвід роботи на ринку	0,05	5	0,25

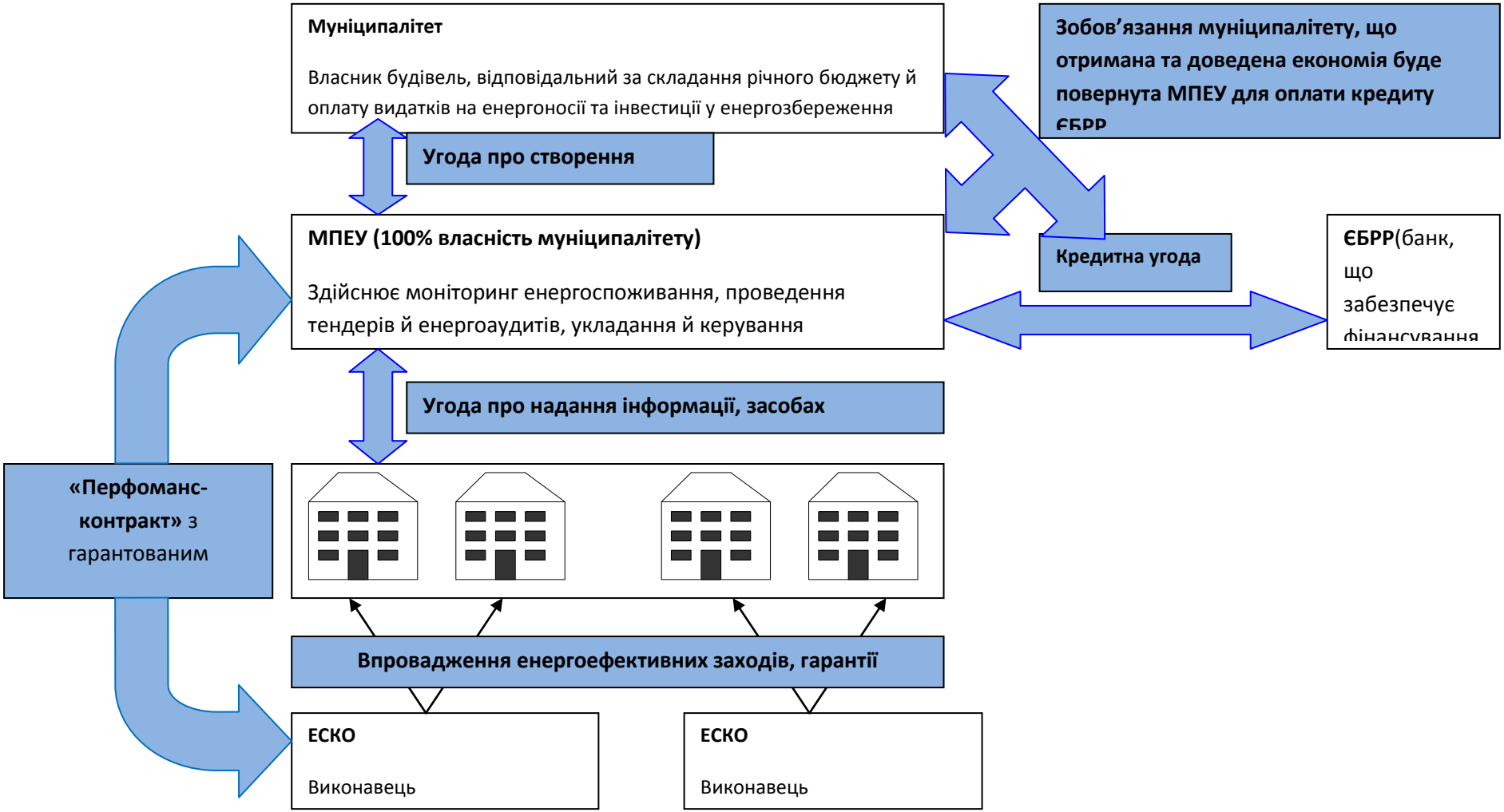
Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
Сприяння міської влади м. Дніпропетровська розвитку КП "ДМЕСКО"	0,02	3	0,06
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.	0,02	2	0,04
Розроблений Стандарт управління якістю компанії.	0,02	2	0,04
Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.	0,06	2	0,12
Індивідуальний підхід до кожного клієнту.	0,03	5	0,15
Наявність корпоративної культури	0,01	2	0,02
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.	0,01	2	0,02
Зростання попиту на енергосервісна послуги взагалі.	0,04	5	0,2
Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.	0,04	5	0,2
Наявність попиту на послугу енергетичного аудиту.	0,04	6	0,24
Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).	0,07	4	0,28
Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .	0,06	5	0,3
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах.	0,01	2	0,02
Участь в програмах навчання для персоналу	0,03	2	0,06
Практичний досвід в проведенні аудитів.	0,09	4	0,36
Наявність технологічної бази у компанії.	0,1	6	0,6
Наявність свідоцтва з енергетичного аудиту	0,07	5	0,35
Участь в міжнародних проектах і програмах	0,01	2	0,02
Наявна Методика проведення енергетичного обстеження	0,03	5	0,15
Гарантування економії від впровадження енергозберігаючих заходів	0,05	3	0,15
Активний пошук інвесторів для енергозберігаючих проектів	0,03	3	0,09
Рівень підготовки фахівців з англійської мови	0,01	1	0,01
Платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та комунальні підприємства).	0,03	3	0,09
Рівень конкуренції на ринку	0,04	4	0,16
Достатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об’єктів.	0,01	1	0,01
Терміни окупності проектів термомодернізації будівель.	0,01	2	0,02
Обсяг активів, власних коштів компанії	0,01	1	0,01

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
для залучення кредитів.			
Всього	**1**		**4,02**
Послуга 9. Консультативні послуги з енергозбереження			
Значний досвід роботи на ринку	0,05	5	0,25
Сприяння міської влади м. Дніпропетровська розвитку КП "ДМЕСКО"	0,01	3	0,03
Наявність елементів проектно-орієнтованої структури управління.	0,02	2	0,04
Розроблений Стандарт управління якістю компанії.	0,02	2	0,04
Високий інженерно-технічний потенціал фахівців в компанії.	0,06	2	0,12
Індивідуальний підхід до кожного клієнту.	0,03	5	0,15
Наявність корпоративної культури	0,01	2	0,02
Сприятливий соціально-психологічний клімат в колектив.	0,01	2	0,02
Зростання попиту на енергосервісна послуги взагалі.	0,04	5	0,2
Можливість надання енергосервісних послуг в комплексі.	0,04	5	0,2
Наявність попиту на послугу енергетичного аудиту.	0,04	6	0,24
Спеціалізація компанії (бюджетний сектор).	0,07	4	0,28
Привабливе співвідношення ціна/якість послуг .	0,06	5	0,3
Наявність стійкого попиту на послуги моніторингу споживання в бюджетних установах.	0,01	2	0,02
Участь в програмах навчання для персоналу	0,03	2	0,06
Практичний досвід в проведенні аудитів.	0,09	4	0,36
Наявність технологічної бази у компанії.	0,1	6	0,6
Наявність свідоцтва з енергетичного аудиту	0,07	5	0,35
Участь в міжнародних проектах і програмах	0,01	3	0,03
Наявна Методика проведення енергетичного обстеження	0,05	5	0,25
Гарантування економії від впровадження енергозберігаючих заходів	0,05	3	0,15
Активний пошук інвесторів для енергозберігаючих проектів	0,02	3	0,06
Рівень підготовки фахівців з англійської мови	0,01	1	0,01
Платоспроможність потенційних клієнтів (бюджетна сфера та	0,03	2	0,06

Конкурентна позиція компанії на ринку	Вага показника (на скільки він впливає на загальну оцінку) (від 0 до 1)	Експертна оцінка (від 0 до 6)	Цінність показника
комунальні підприємства).			
Рівень конкуренції на ринку	0,04	3	0,12
Достатній досвід в проведенні комплексних енергетичних аудитів промислових об’єктів.	0,01	1	0,01
Терміни окупності проектів термомодернізації будівель.	0,01	2	0,02
Обсяг активів, власних коштів компанії для залучення кредитів.	0,01	1	0,01
Всього	**1**		**4**

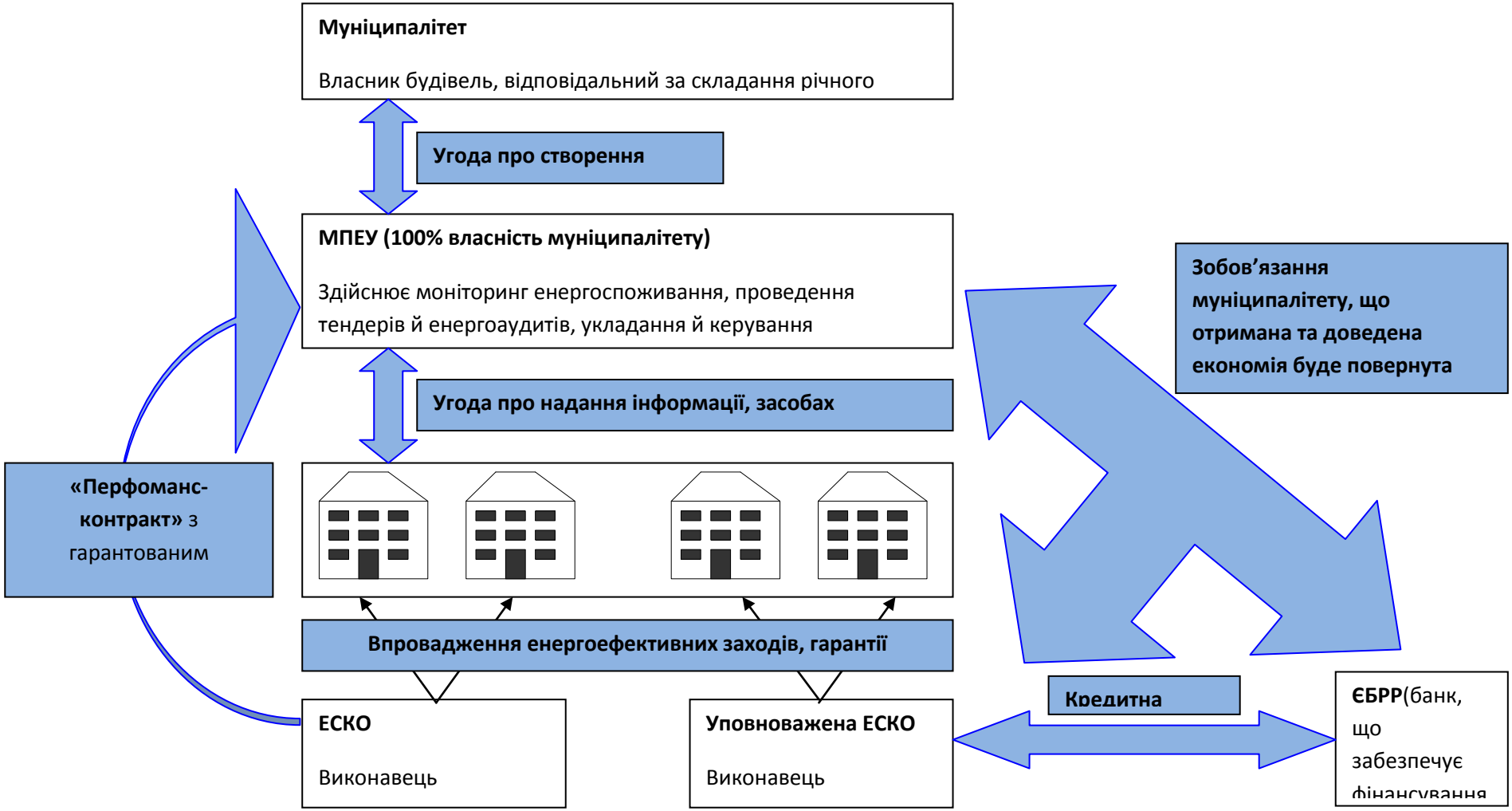
Додаток 4

Схема реалізації договорів енергосервісного підряду з залученням МПЕУ, запропонована у 2009 році



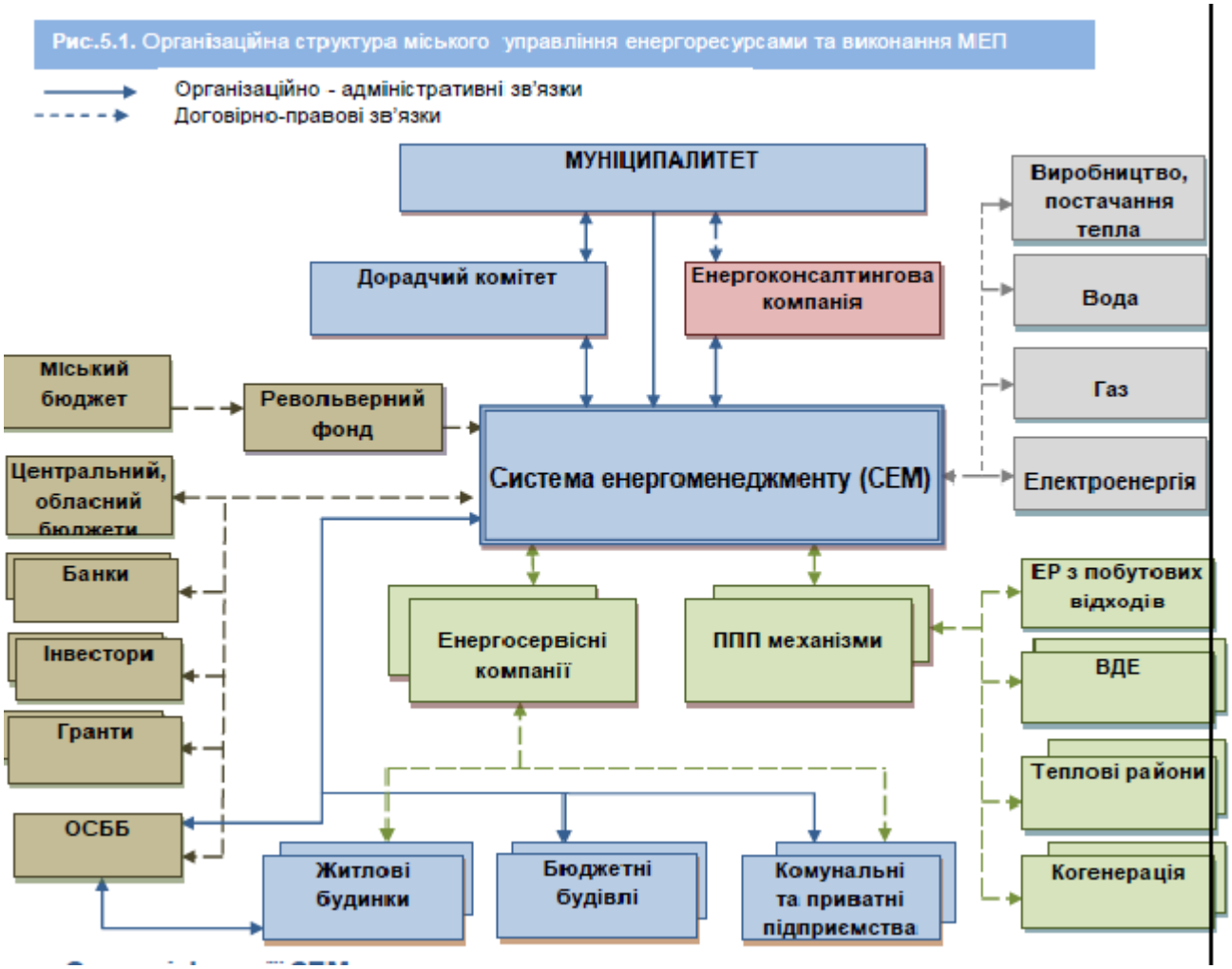
Додаток 5

Схема реалізації договорів енергосервісного підряду з залученням МПЕУ, запропонована у 2011 році



Додаток 6

Організаційна структура міського управління енергоресурсів



ТОВ «СОЛНЕРГІЯ» (м.Севастополь)

Безумовною перевагою компанії є фаховий рівень спеціалістів, про що свідчить значний обсяг якісної роботи з виконання маркетингових досліджень.

№	Зауваження та пропозиції
1	Маркетингові дослідження – це тільки перший етап побудови маркетингового плану. Другий етап потребує всебічного аналізу даних маркетингового дослідження і формування на основі такого аналізу основних розділів маркетингового плану. Саме результати другого етапу і не були надані компанією. Таким чином, незавершеність досліджень, відсутність маркетингового плану як закінченого документу (або самостійного розділу бізнес-плану) робить недоцільним подальший аналіз наданих компанією матеріалів. Рекомендуємо, спираючись на значний обсяг вже виконаних маркетингових досліджень, виконати другий етап робіт і сформувати цільний закінчений маркетинговий план розвитку компанії, який би складався з такої послідовності дій, як аналіз ринку, позиції та маркетингових можливостей компанії на ринку, аргументоване формування маркетингової стратегії компанії.

Маркетинговые исследования ООО «СОЛНЕРГИЯ»

I. Сегментирование рынка, на котором действует и планирует действовать компания:

По географическому принципу: Основную деятельность компания планирует проводить в г. Севастополе. Однако возможен выход на рынки Автономной республики Крым.

По сферам и видам деятельности:
По сфере деятельности: энергетический и социальный сектор.

Энергетический сектор: Предприятия энергорынка, местные операторы электросетей.
Социальный сектор: коммунальные учреждения (больницы, школы, детские сады)

По виду деятельности:
Энергетика (производство альтернативной энергии).
Услуги ЖКХ (предоставление коммунальных услуг тепло, водо, освещения, обслуживания и т.п)

II. Два направления маркетинговых исследований:

Анализ рынка	*Анализ позиции компании на рынке*
1. Анализ рынка услуг. На рынке энергетики и ЖКГ г.Севастополя, где планирует действовать компания, предоставляются следующие виды услуг: -производство и поставка и распределение электроэнергии и тепла - инжиниринговые услуги в сфере альтернативной энергетики Для ООО «СОЛНЕРГИЯ» интерес представляет первый вид услуг – производство электроэнергии. В 2010 году в Севастополе было произведено 95 тыс МВтч электроэнергии. Спрос на электроэнергию стабильный, т.к. от этой услуги напрямую зависит жизнедеятельность города. По нашему прогнозу спрос будет только расти (темп роста около 5% в год), что связано с высокой активностью строительного сектора экономики города и вводом в эксплуатацию больших площадей жилья. Потенциал рынка услуги – производство электроэнергии - ограничен объемами потребления города и оценивается в объеме 950 тыс Мвт ч. Рынок тепловой энергии характеризуется стабильным спросом непосредственно на тепловую энергию. Рост отсутствует, существует определенная зависимость от климата (в более холодные годы спрос растет и наоборот). Горячее водоснабжение, являющее часть этого рынка, демонстрирует стабильное уменьшение уровня потребления услуги, в основном за счет низкого качества горячего водоснабжения (температура, бесперебойность и т.д.). В секторе муниципального теплоснабжения в 2010 было потреблено 118 тыс ГКал в виде тепла и 14 тыс ГКал в виде горячей воды. Потенциал рынка не превышает существующих объемов потребления. Инжиниринговые услуги в сфере альтернативной энергетики – относительно новый рынок, появившейся в результате принятия закона о «зеленых тарифах». Это разработка технико-экономического обоснования проекта, проектные работы, строительно-монтажные работы. Потенциал рынка большой (на данном этапе силами компании сложно спрогнозировать определенную величину), и будет ежегодно расти на 10-15% до 2030 года	**1. Анализ рынка услуг компании** В настоящее время компания находится на этапе становления и не оказывает энергетические услуги. Для тех инвестиционных проектов, которые запланированы к реализации, имеются ориентировочные объемы производства: - производство электроэнергии – 1,6 Мвт ч в год - производство и поставка горячей воды – 187 ГКал - инжиниринговые услуги в сфере альтернативной энергетики 70-150 тыс грн Спрос на энергетические услуги компании полностью зависит от климатических условий конкретного года, т.к. это связано с харктером производства и особенностями договоров поставки, когда вся произведенная энергия приобретается клиентом. Наиболее стабильный спрос на поставку электроэнергии, т.к. этот вид услуги входит в перечень закона о «зеленых тарифах». — Цена на услуги – тариф - установливаются для компании отдельным поставновлением НКРЭ (в случае электроэнергии) и Севастопольским городским Советом (в случае горячего водоснабжения).

Ценообразование В 2009 г. украинский парламент принял закон о субсидируемых тарифах для электроэнергии, произведенной из нетрадиционных источников, т.е. «зеленых» тарифах. Оптовый рынок электроэнергии Украины в лице Государственного предприятия «Энергорынок» имеет прямые обязательства закупать по такому тарифу все объемы электроэнергии, произведенные из альтернативных источников энергии. «Зеленый» тариф устанавливается Национальной Комиссией Регулирования Электроэнергетики (НКРЭ) отдельно для каждой генерирующей компании и будет действовать как минимум до 1 января 2030 года. «Зеленый» тариф различается для различных видов альтернативных источников энергии, устанавливается отдельно для каждого производителя электроэнергии из альтернативных источников энергии и деноминируется в евро в соответствие официальному курсу EUR/UAH, установленному Национальным банком Украины по состоянию на 1 января 2009 года (10,86 грн. за 1 евро). «Зеленый» тариф для солнечной энергетики рассчитывается как показано в таблице*. *) Расчет «зеленого» тарифа приведен исключительно в информационных целях. Фактические значения «зеленого» тарифа устанавливаются НКРЭ индивидуально для каждой генерирующей компании. Для услуги теплоснабжения тарифы принимаются местными оргавами власти.	

	Системы мощностью до 100 кВт на крышах или системы на фасадах без ограничения мощности	Системы на крышах с мощностью более 100 кВт	Наземные системы
Розничный тариф для 2-го класса потребления для января 2009 год (за 1 кВт/ч)	Euro 0,0538	Euro 0,0538	Euro 0,0538
Коэффициент «зеленого» тарифа	4,4	4,6	4,8
Коэффициент для пиковых часов потребления	1,8	1,8	1,8
Итоговый «зеленый» тариф (за 1 кВт/ч без НДС)	Euro 0,426	Euro 0,445	Euro 0,465

2. Анализ спроса.

На рынке энергетики – производстве альтернативной электроэнергии существует единственный потребитель – ГП «Энергорынок» (Объединенная энергосистема Украины). В потенциале возможно появление других клиентов – удаленных от сетей потребителей. Но для развития проектов солнечной энергетики необходимо принятие позаконных актов, устанавливающих порядок компенсации затрат производителю со стороны государства, т.к. на настоящий момент себестоимость «зеленой» энергии значительно выше традиционной. Энергорынок обязан выкупать всю произведенную из альтернативных источников энергию. Потенциальный спрос приравнивается к объему потребления энергии в городе, т.е. 950 МВтч. Однако достичь такого уровня производства только используя возобновляемые источники – солнечную энергию – не удастся, т.к. производители ограничены такими факторами как наличие свободных инвестиционных площадок – земельных участков и возможностями местных сетей принять необходимые мощности. Этот бизнес находится только в начале своего становления и соответственно достаточно рискованный – много моментов не отрегулировано законодателем: выдача лицензии на производство электроэнергии, установление зеленого тарифа и т.д. Стоит также отметить, что электростанции свыше 10МВт подлежат оперативному управлению со стороны диспетчерского пункта Укрэнерго.

Для получения «зеленого» тарифа объекту

2. Анализ спроса на продукты компании.

Единственный клиент на покупку электроэнергии у компании – ГП «Энергорынок». НКРЭ установила типовую форму договора на поставку произведенной энергии о производителей. Вся вырабатываемая энергия (1,6 МВтч) будет выкупаться энергорынком в полном объеме. При наличии трех факторов успеха проектов компании (земельный участок соответствующей категории, возможность выдачи мощности и наличие финансирования) рынок компании может быть расширен.

На услугу горячего водоснабжения и теплоснабжения существует спрос со стороны муниципальных социальных объектов: больницы, бассейны, а также других потребителей: население, коммерческие потребители. Для компании наибольший интерес представляет первая группа. Это обусловлено тем, что в межотопительный период существующие поставщики – коммунальные предприятия горячую воду подают по графику, и это является хорошей возможностью заполнить эту нишу.

В качестве пилотного проекта

солнечной энергетики необходимо выполнить следующие существенные условия: 1. Начиная с 1 января 2012 года, **доля материалов, комплектующих изделий, работ и услуг украинского происхождения в проектах строительства солнечных электростанций** должна составлять не менее 30 процентов, а начиная с 1 января 2014 - не менее 50 процентов. 2. Начиная с 1 января 2012 года, **доля материалов и комплектующих изделий украинского производства в солнечных модулях**, которые используются при строительстве солнечных электростанций, должна составлять не менее 30 процентов. Для услуги теплоснабжение и горячее водоснабжение в городе существуют потребители, разделенные по группам с различными установленными тарифами: 1. Муниципальные, государственные предприятия и учреждения, финансируемые из бюджета и прочие коммерческие потребители 2. Население, в т.ч. ОСМД 3. ЧФ и ВСМУ. Для инжиниринговых услуг в связи с приняем закона о зеленых тарифах может появиться гуппа потребителей – коммерческие предприятия – (инвесторы), желающие реализовать проекты с использованием энергии солнца.	рассматривается коммунальное учреждение - детская спортивная школа №4 в Севастополе (бассейн). В случае успеха этот опыт может быть протиражирован на другие социальные объекты, что расширит рынок сбыта компании. Барьером является получение местной лицензии на теплоснабжение, подпадание под закон о государственных закупках, высокий уровень инвестиций. Риском является зависимость от тарифов, устанавливаемых местными органами власти. В настоящее время 1 Гкал тепла принята на уровне 639 грн с НДС, горячая вода – 36,5 грн за 1 м3.
3. Анализ рынка производителей. В Севастополе в секторе производства электроэнергии существует пока единственный производитель – ООО «СГС Плюс», арендующее Севастопольскую ТЭЦ. Соответственно это предприятие занимает 100% рынка производства энергии. Сильные стороны: большой опыт работы на рынке (с 1936г). Слабые стороны – изношенные основные фонды. У этого предприятия имеются планы по установке новых энергоблоков.	**3. Анализ рынка конкурентов компании.** — Свои планы развития инвестиционных проектов имеют компании ЧП СИН, ООО «ТС-Энерго – технологии когенерации, Актив Солар – солнечная энергетика. У компаний в области когенерации существуют определенные проблемы с подключением к сетям теплоснабжения. — Актив Солар – достаточно известная на Украине компания, реализовавшая несколько крупных инвестиционных проектов и имеющая сильную

	поддержку органов государственной власти. — С момента начала работы до наступления момента перенасыщения рынка генерации электроэнергии конкуренты могут существовать на рынке достаточно «мирно». Однако, в процессе становления проектов ведется жесткая конкуренция для доступ к земельным участкам и сетям местных операторов. — Основываясь на имеющейся информации, распределение долей компаний на рынке может выглядеть следующим образом: ООО «СГС Плюс – 39% ООО ТС-энерго -35% ЧП СИН - 19% Актив Солар 4,7% ООО СОЛНЕРГИЯ - 1,3%
4. Аналіз ринку збуту. Враховуючи специфіку ринку, ми зупинимося на аналізі договірних і фінансових відношень в ході реалізації послуг. З цієї точки зору ринок збуту розглядається як частину таких схем: — Прямі договори на надання послуг — 500торонни500из участю третьої 500торонни — Товарний кредит — Перфоманс-контракти — Контракти гарантованої економії — Контракти моніторинга ефективності — Інші види договорів	**4. Анализ рынка сбыта компании** Для предоставления услуг ООО «Солнергия» использует прямые договора на оказание услуг: производство электроэнергии, поставку горячей воды, оказание консультационных услуг. Стратегия сбыта состоит в том, чтобы выбрать наиболее выгодный с технической точки зрения объект. Для производства электроэнергии: плоский земельный участок, близость к сетям для выдачи мощности, наличие трансформатора. Для поставки горячей воды – социальный объет с большими объемами потребления и, желательно с некачественным водоснабжением. Активные действия в виде проведения переговоров с собственниками сетей и объектов необходимы до заключения долгосрочных договоров. После заключения договора на поставку особых действий по продвижению предпринимать не нужно. Консалтинговые услуги наоборот требуют проведения активной разъяснительно и рекламной

	компании, подобной той, котрую проводило Агентство регионального развития и привлечения инвестиций «Фонд «Севастополь» - «Энергия Солнца – выбор Севастополя».

III. Результатом виконання попереднього пункту має бути формування описової частини і заповнення відповідних таблиць.

Типові послуги ЕСКО (стадії виконання енергозберігаючого проекту):

7. Энергетический аудит (консалтинг, виконання)
8. Проектування впровадження проекту (бізнес-плани, ТЕО, розробка, експертиза проектів)
9. Управління впровадженням проектів (в т.ч. виконання самоокупних проектів)
10. Фінансування проектів (експертиза ефективності, пошук інвесторів, юридичні послуги зі складання договорів, фінансування проектів)
11. Моніторинг проекту
12. Сервісне обслуговування

Табл. 1. Результат аналізу ринку послуг (в цілому і компанії)

Ринок послуг	Реальний обсяг послуг		Потенційний обсяг послуг		Тенденції зростання ринку послуг
В цілому послуги на ринку:	факт	Частка послуги на ринку %	факт	Частка послуги на потенційному ринку, %	Н – низький (0-9%) В- високий (от 10%)
Производство электроэнергии	95 тыс МВтч	Выделить конкретную часть услуги на рынке нельзя, т.к. тарифы для групп потребителей разные	950 тыс МВтч		В
Поставки горячей воды	14 тыс Гкал		13 тыс Гкал		снижение
Теплоснабжение	118 тыс Гкал		118 тыс Гкал		относительно стабильно, роста нет, есть зависимость от климата (в более холодные годы потребление растет и наоборот)
Консалтинг, проектирование	неизвестно				Н
Всього	**---**				
Послуги компанії на ринку:	факт	Частка послуги в компанії, %	факт	Доля услуги в потенциале компании, %	Темп росту ринку послуг компанії
Производство	1600 МВтч	98	8тыс	97,5	стабильно,

электроэнергии			МВтч		роста нет
Поставки горячей воды	187 Гкал	1	187Гкал	1	стабильно, роста нет
Теплоснабжение	пока не занимаемся	-	150 Гкал	0,5	В
Консалтинг, проектирование	70 тыс грн	1	150 тыс грн	1	Н
Всього	**-----**	**100**		**100**	

Табл.2. Результат аналізу ринку попиту на послуги та ринку виробників-конкурентів (в цілому і в компанії)

Споживачі і виробники послуг	Производство электроэнергии		Поставки горячей воды		Теплоснабжение		Консалтинг, проектирование	
	Реальний обсяг	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*
ПОПИТ на ринку в цілому:								
ГП Энергорынок	95 тыс МВтч	950 тыс МВтч						
Муниципалитет и прочие потребители			14 тыс Гкал	14	118 тыс Гкал	118 тыс Гкал		
Прочие клиенты							500 тыс грн	1000 тыс грн
Всього								
Попит на послуги компанії:								
ГП Энергорынок	1,6 тыс МВтч	8 тыс МВтч						
Муниципалитет и прочие потребители			187 ГКал	187Гкал	-	150 Гкал		
Прочие клиенты							70 тыс	150
Всього								
ВИРОБНИКИ на ринку в цілому:								
ООО СГС Плюс	95 тыс МВтч	100 тыс МВтч			**10** тыс Гкал	**10** тыс Гкал		

КП Севтеплоэнерго					**108** тыс Гкал	**108** тыс Гкал		
Всього								
Конкуренти компанії на ринку								
ООО СОЛНЕРГИЯ		**1Мвт**						
ООО СГС Плюс	+	**33Мвт**	+	+	+	+		
КП Севтеплоэнерго			+	+	+	+		
ЧП СИН	+	**16 Мвт**						
ООО «ТС энерго»	+	**30 Мвт**						
Актив Солар		**4Мвт**						
Інші конкуренти							+	+
Всього		**84Мвт**						

Табл.3. Результат аналізу ринку збуту (в цілому і в компанії)

Ринок збуту	Производство электроэнергии	Поставки горячей воды	Теплоснабжение	Консалтинг, проектирование
В цілому на ринку послуг (кількість):				
Договори на надання послуг	1	много	много	в сфере энергетического консалтинга не много, сколько точно- не известно
Фінансовий лізінг	0	0	0	0
Перфоманс-контракти	0	0	0	0
…				
Всього				
На ринку послуг компанії (кількість):				
Договори на оплату послуг	1	1	1	1-2
…				
Всього	**1**	**1**	**1**	**1-2**

ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія»
(«РЕСКО», м.Херсон)

В ході роботи фахівців компанії з формування маркетингового плану були визначені проблеми, які були частково враховані в кінцевому варіанті документу. Аналіз зауважень, які були надані консультантами в процесі роботи над маркетинговим планом, свідчить про необхідність подальшого підвищення фахового рівня спеціалістів компанії в галузі маркетингового планування та накопичення досвіду аналітичної роботи з даними.

№	Зауваження і рекомендації
1	*Вступ.* Рекомендуємо переглянути (скоротити) наданий перелік задач компанії, привести їх у відповідність до реальних задач, розглянутих у Маркетинговому плані. Наприклад, до нереалізованих задач можна віднести: - *Построить экономико-математическую модель для прогнозирования объема товарооборота исследуемой компании;* - *На основании проанализированных данных предложить план мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности компании.* Крім того, у змісті документу немає розділу конкурентного аналізу, про яке згадується у вступі.
2	В розділі *«Загальна характеристика організації»* крім значного переліку потенційних послуг (напрямів діяльності) компанії надано перелік реальних послуг: *консультирование и проведение энергоаудитов, консалтинговые услуги по разработке проектной документации, управление внедрением проектов с энергосбережения, сопровождение проектов (мониторинг проектов).* Якщо це повний перелік послуг, який надається компанією на сьогоднішній день, було би логічно використовувати його в подальшому аналізі.
3	Говорячи про досвід компанії, згадується, що *«співробітники ТОВ «РЕСКО» були організаторами і лекторами на величезній кількості семінарів та тренінгів у сфері енергоефективності».* Використання слова «величезний» не зовсім коректно і потребує уточнення. Чи беруть участь співробітники компанії в організації семінарів на сьогодні? Якщо так, то це ще одна реальна послуга компанії, яка випала з аналізу.
4	Позитивним моментом є наявність висновків після аналізу макросфери і мікросфери підприємства. Результати такого аналізу важливі не самі по собі, а повинні використовуватися в подальшому аналізі. Однак зв‘язок між аналізом марко сфери і визначенням зовнішніх факторів (можливостей і загроз SWOT-аналізу) не

	прослідковується.
5	Рекомендується надати деякі пояснення до висновків таблиці з характеристикою ринку: зокрема, що розуміється під вторинними послугами компанії.
6	Виклад матеріалу у вигляді декількох таблиць без пояснень і висновків знижує цінність аналізу. Наприклад, для більшої цілісності викладення матеріалу можна було би поєднати таблиці характеристики та сегментування ринку, зробивши загальні висновки.
7	Перелік типових послуг ЕСКО-компаній потребує пояснень: чому надалі у маркетинговому плані розглядається весь спектр послуг, незважаючи на те, що компанія надає не всі з них. Це має сенс тільки тоді, коли на ринку е компанії, що надають всі види послуг і ваша компанія у майбутньому планує скласти їм конкуренцію. Було би логічно ще раз уточнити реальні послуги компанії і зосередитися на їх аналізі.
8	Рекомендована таблиця для аналізу поточної ринкової ситуації більш призначена для «внутрішнього використання»: передбачається, що на її основі розробникам буде легше зробити текстове пояснення поточного стану ринку в маркетинговому плані. Якщо ж розробники бажають залишити табличну форму аналізу поточної ситуації на ринку, то ми б рекомендували зробити висновки до таблиці, в яких викласти результативну частину проведеного аналізу.
9	Маркетинговий план має бути єдиним документом з взаємопов‘язаними розділами. Для цього кожний розділ має починатися певними текстовими поясненнями і закінчуватися висновками. Крім того, представлення матеріалу у таблицям також потребує текстового пояснення. Наприклад: *- Застосування SWOT-аналізу дозволяє структурувати зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на роботу компанії (таблиця).* *- Для того, щоби проаналізувати ступінь впливу цих факторів, ми за допомогою наших експертів визначили значимість кожного показника (таблиця)* *- В результаті можемо зробити такі висновки …*
10	Позитивним є наявність висновків SWOT-аналізу. Однак, на наш погляд, перелік маркетингових цілей має бути розширений.
11	Рекомендується більш детально визначити висновки за результатами застосування матриці БКГ.
12	При застосуванні методу МакКинзі зовсім не обов‘язково знову наводити таблиці SWOT-аналізу. Досить зробити посилання на цю інформацію. Таким чином ще раз буде підкреслено єдність маркетингового плану, зв‘язок між розділами, логічна послідовність викладення матеріалу.
13	В таблиці *«Привабливість ринку для компанії»* потребує пояснення

	оцінка «6» для послуги 4. Виникає питання, чому показник «Визначеність фінансових схем реалізації проектів енергозбереження на практиці» оцінено експертами так високо.
14	Таблиця вхідних даних для матриці МакКинзі призначається для «внутрішнього використання». Вона спрощує розробникам сам процес побудови матриці і зовсім не обов‘язково повинна бути представлена в маркетинговому плані.
15	Потребує уточнення аналіз послуги «Сервісне обслуговування». Частка ринку компанії за цією послугою дорівнює 0%, тобто послуга не надається. При цьому визначена досить висока оцінка конкурентних позицій компанії за цією послугою. Чим керувалися експерти, даючи таку оцінку? Це потребує додаткового пояснення.
16	Фраза *«С помощью матрицы МакКинзи анализируется каждая услуга компании и оценивается в каком квадранте матрицы она находиться»* - для «внутрішнього користування». Вона характеризує внутрішню процедуру аналізу і ускладнює сприйняття маркетингового плану. В тексті плану опис методів і правил побудови матриць може бути відсутнім або ж викладений з урахуванням потенційних читачів документу (керівництво, інвестори, зовнішні експерти тощо).
17	Рекомендується розширити висновки після матриці МакКинзі. Маркетингові цілі розвитку компанії мають враховувати всі висновки, які були зроблені протягом всього документу. В іншому разі губиться сенс проведення аналізу і порушується цілісність і послідовність подання матеріалу. Крім того, має бути сформульована стратегія розвитку компанії, як схема дій, за допомогою яких компанія планує досягти поставлені цілі.
18	Маркетинговий план повинен мати логічно завершену структуру. Якщо маркетинговий план є самостійним документом розвитку компанії, він має закінчуватися розділами «План дій», «Бюджет і контроль». Якщо Маркетинговий план розглядається як складова більш загального документу (стратегія розвитку, бізнес-план тощо), наявність цих розділів не є обов‘язковою.

ООО «Региональной энергосервисной компании»

Маркетинговый план развития

ООО «Региональной энергосервисной компании»

Этот документ содержит конфиденциальную информацию. Разглашение данной информации или ее использование в коммерческих целях приводит к ответственности виновных людей согласно действующему законодательству Украины с защиты интеллектуальной собственности.

Маркетинговый план разработан
ООО «Региональная энергосервисная компания»

г. Херсон

2012

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **511**

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

3. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

4. ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА

5. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

7. ЦЕЛИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Введение

Актуальность темы исследования. В последние годы в связи с переходом экономики страны к рыночным отношениям, использование маркетинговых исследований в деятельности предприятий является важнейшим условием их успешного функционирования.

На сегодняшний день украинский рынок услуг в сфере энергоэффективности находиться на стадии развития. В первую очередь на его развитие влияет вопрос ограниченности энергетических ресурсов и расточительное использование энергии, которые с каждым годом привлекают большее и большее внимание. Мировое общество занимается активными действиями по снижению негативного влияния человека на Землю, повышение эффективности использования существующих ресурсов и новых, более эффективных источников энергии. Таким образом, энергосервисные компании становятся важной частью экономики. В связи с этим сфера энергоэффективности является одной из наиболее привлекательных объектов маркетинговых исследований, а изучение рынка энергоэффективности в качестве основы принятия решений энергосервисными компаниями представляет собой актуальность исследования.

Объектом исследования в настоящей работе является деятельность ООО «Региональная энергосервисная компания», расположенного в г. Херсоне.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе проведения маркетингового исследования эско-компании.

Целью работы является проведение разносторонних кабинетных и полевых маркетинговых исследований для принятия верных и своевременных управленческих решений по совершенствованию деятельности эско-компании ООО «Региональная энергосервисная компания».

Для достижения указанной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- Проанализировать вторичные данные для того, чтобы дать характеристику объекту исследования;
- Провести обширные маркетинговые исследования с целью устранения выявленных недостатков в деятельности эско-компании;
- По результатам исследований выполнить SWOT-анализ деятельности предприятия для получения более объективного вывода о его состоянии;

Поскольку правильно выявленная проблема и точно сформулированная цель маркетингового исследования являются залогом его успешного проведения, необходимо вначале проанализировать основные показатели ООО «РЭСКО».

В исследовании описана макроэкономическая ситуации на Рынке. Проведена сегментация Рынка и определены основные количественные характеристики (объём, ёмкость, темпы роста).

Также описаны основные параметры конкуренции, профили крупнейших энергосервисных компаний, составлена сравнительная характеристика основных игроков Рынка.

Изучив потребительские предпочтения, были выделены основные сегменты потребителей, определены мотивации при выборе энергосервисной компании, определены медиа предпочтения потребителей. Выявлены тенденции в потребительском сегменте и на Рынке в целом.

1. Общая характеристика организации

ООО «Региональная энергосервисная компания» (далее – ООО «РЭСКО») было зарегистрировано Херсонским горисполкомом 09.12.2010 г. по адресу: г. Херсон, ул. Марии Фортус, 107А.

ООО «РЭСКО» создавалось для осуществления предпринимательской деятельности в коммерческой и производственной сферах и получения прибыли за счет качественного исполнения работ и услуг по предмету деятельности общества.

Предметом деятельности общества является:

- Деятельность в сфере инжиниринга
- Технические исследования
- Консультации по вопросам коммерческой деятельности и управления: энергетический аудит; предоставление услуг консалтинга; разработка бизнес-планов; генеральный подряд в строительстве; проектирование внутренних инженерных сетей, систем и сооружений; монтаж внутренних инженерных сетей, систем, приборов и средств измерения.
- Оптовая и розничная торговля тепловой и электрической энергией, оборудованием, материалами и другими товарами.
- Посреднические услуги в сфере транспорта, жилищно-коммунального хозяйства, бытового обслуживания, образования, науки, культуры, охраны здоровья, рекламы, представительские услуги.
- Изоляционные работы (включая: устройство в зданиях и других строительных объектах тепловой, звуковой и вибрационной изоляции)

- Монтаж системы отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха.
- Разработка различной проектно-изыскательной, конструкторской и технологической документации, программного продукта, организация пусковых, наладочных и ремонтных работ.
- Предоставление экспертных, консультационных, информационных, представительских, сервисных, бытовых, коммунальных, дилерских, агентских, брокерских, юридических, маркетинговых и других услуг.
- Организация и проведение выставок, ярмарок, аукционов, торгов, конференций, симпозиумов, семинаров и других подобных мероприятий.
- Производство электрической и тепловой энергии.

Но не смотря на все вышеперечисленные работы и услуги, основным профилем фирмы на данный момент является оказание следующих услуг: проведение энергоаудитов, проектирование внедрения проекта (бизнес-план, ТЭО, разработка, экспертиза проектов), управление внедрением проектов с энергосбережения, финансирование проекта (экспертиза эффективности, поиск инвесторов, финансирование договоров), сопровождение проектов (мониторинг проектов).

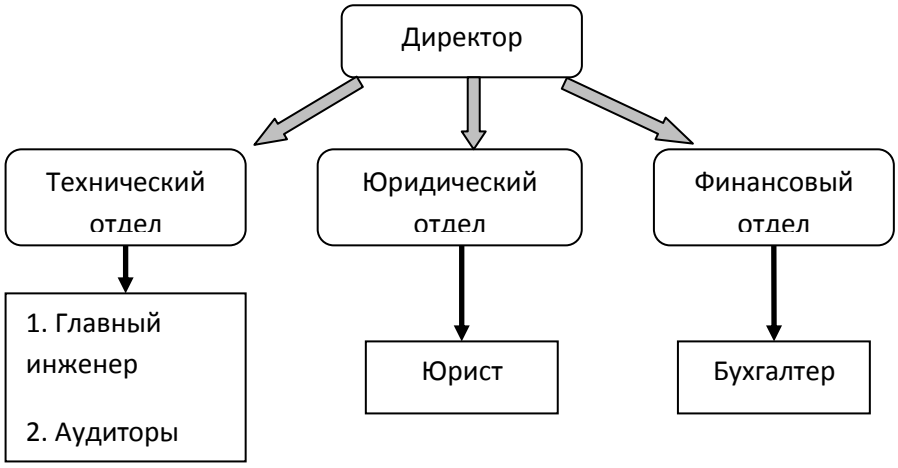
Учредителями предприятия являются Барулин Федор Александрович, Барулин Андрей Федорович и Барулина Ирина Федоровна. Директором предприятия назначена Барулина Ирина Федоровна.

Таблица 1.1 Информация об учредителях

Учредитель	**Доля**
Барулин Федор Александрович	34 %
Барулин Андрей Федорович	33 %
Барулина Ирина Федоровна	33 %

ООО «РЭСКО» имеет простую систему управления. Штат компании незначительный: насчитывает 7 человек.

Структура управления компании



Каждый орган управления специализируется на выполнении отдельных видов управленческой деятельности. Выполнение указаний в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Учредители компании так же являются и ее сотрудниками.

Преимущества структуры управления ООО «РЭСКО»:

- Высокая компетентность специалистов, которые отвечают за реализацию конкретных функций.
- Структура нацелена на реализацию постоянно выполняемых задач.
- Поддержка стабильной взаимосвязи между службами.
- Быстрая процедура принятия решений.

Компания существует достаточно короткий срок на рынке, но вот ее учредители в сфере энергоэффективности работают с 2007 года и на сегодняшний день имеют большой опыт. Так, среди внедренных проектов:

- Проект «Энергоэффективная реконструкция комплекса водоснабжения с. Александровка, Белозерского района, Херсонская область. Финансировался посольством Королевства Норвегия в Украине.
- Пилотный проект «Энергоэфективная модернизация освещения в аудиториях Физико-технического лицея г. Херсона». Финансировался Норвежским обществом охраны природы, проект SPARE-Ukraine.
- Пилотный проект «Внедрение энергосберегающих мероприятий в детском садике №71 г. Херсона».
- Благодаря работе учредителей ООО «РЭСКО» в двух садиках г. Херсона (№20 и №21) были установлены солнечные коллектора для горячего водоснабжения, которые финансировались с Херсонского городского бюджета.

Так же сотрудники ООО «РЭСКО» были организаторами и лекторами семинаров и тренингов в сфере энергоэффективности.

На данный момент ООО «РЭСКО» руководит проектом «Внедрение энергосберегающих технологий в детских садиках г. Голая Пристань», который финансируется Европейским Союзом в рамках проекта «Поддержка реализации Энергетической стратегии Украины в сфере энергоэффективности и возобновляемых источников энергии».

2. Анализ макросреды предприятия

Макросреда – это внешние прямые и косвенные воздействия на предприятие, такие как государство, экономическая его составляющая и т.д. От макросреды зависит деятельность предприятия, и она характеризует необходимость той или иной деятельности предприятия.

Характеристики факторов макросреды для ООО «РЭСКО»

№ п/п	Сфера макросреды	Характеристика
1.	Государственная и политическая	Государственное регулирование цен на тарифы энергоносителей. Политическая нестабильность. Законодательная база.
2.	Экономическая	Инфляция. Минимальный уровень зарплаты. Уровень доходов населения. Платежеспособность организаций. Размер процентной ставки за кредит.
3.	Технологическая	Разработка новых программных продуктов, позволяющих более быстро и точно делать расчеты.
4.	Социально-демографическая и культурная	Изменения стиля жизни. Изменение жилищных условий. Образовательный уровень. Влияет численность населения и его заинтересованность в эффективном использовании топливно-энергетических ресурсов, а также сохранении окружающей среды

Вывод: политическая нестабильность и несовершенство законов усложняют работу ЭСКО, но повышение тарифов на энергоресурсы, а также, повышающаяся с каждым днем, образованность населения в сфере энергоэффективности влияют положительно, и это создает основу для дальнейшего развития данного предприятия.

3. Анализ микросреды предприятия

Микросреда характеризует внутренние взаимоотношения на предприятии, а именно взаимодействия с основными контактными аудиториями, такими как, например, поставщики и потребители. Факторы макросреды оказывают непосредственное влияние на деятельность организации.

Характеристика факторов микросреды для ООО «РЭСКО»

№ п/п	Сфера микросреды	Субъект	Описание
1.	Поставщики	Предприятия, поставляющие энергосберегающее оборудование и материалы для проектов	Поставка оборудования и материалов для внедрения в проектах
2.	Посредники	Компания работает на прямую	
3.	Заказчики и покупатели	Муниципалитеты, ОСМД, частные предприятия	Получают консалтинговые услуги (энергоаудит, проектная документация и т.д.)
4.	Конкуренты	На территории Украины фирм, которые оказывают аналогичные или схожие услуги, около 20. Но на региональном рынке все лишь 3.	Составляют конкуренцию ООО «РЭСКО» в аналогичных сферах деятельности

Вывод: из всех сфер микросреды наибольшую значимость представляют заказчики и покупатели. Конкурентов у данного предприятия немного и мало кто из них представляют большую угрозу.

4. Характеристика рынка

Для каждой организации характерен свой рынок, на который она поставляет свои товары и услуги. Характеристика рынка для ООО «РЭСКО» представлена в таблице ниже.

№ п/п	Классификационный признак	Тип рынка
1	Территориальный охват	Региональный рынок
2	Соотношения спроса и предложения	Рынок покупателя: предложение гораздо выше спроса
3	Степень зрелости	Развивающийся рынок оказания услуг
4	Законность	Легальное оказание услуг
5	Срок использования	Рынок услуг длительного использования
6	Сфера деятельности	Социальный сектор. Жилые дома, детские сады, школы, больницы, админ. здания.
7	Вид деятельности	Строительство. Реализация проектов по внедрению энергоэффективных технологий в существующих и новых зданиях.

Вывод: ООО «РЭСКО» имеет развивающийся региональный рынок и инфраструктуру по оказанию услуг. На данный момент предложение гораздо выше спроса, но с каждым годом спрос повышается. Компания в большей степени нацелена на работу с муниципалитетами в социальном секторе: жилые дома, детские садики, больницы, административные здания. Хотя планируется работа с предприятиями и населением.

Деятельность предприятия развернута в сфере инжиниринга и строительства. Так, типовыми услугами предприятия являются:

1. Энергетический аудит (консалтинг, проведение).
2. Проектирование внедрения проекта (бизнес-план, ТЭО, разработка, экспертиза проектов).
3. Управление проектом.
4. Финансирование проекта (экспертиза эффективности, поиск инвесторов, финансирование договоров).
5. Мониторинг проекта.

Анализ текущей рыночной ситуации

В той или иной степени на рынке оказываются все услуги, перечисленные выше. Наибольшим спросом пользуются услуги по реализации проекта, в меньшей степени проектирование внедрения проекта и финансирование, в еще меньшей степени энергетический аудит и мониторинг. С каждым годом спрос на услуги по разработке документации растет. Из-за отсутствия большой конкуренции компания занимает лидирующие позиции в оказании услуг. Проведение энергоаудита - услуга, имеющая наибольший спрос, как сейчас, так и в будущем.

Как говорилось ранее, компания в большей степени сотрудничает с муниципалитетами, так же рассматривает ОСМД, частные предприятия и население, как потенциальных клиентов. В г. Херсоне 186 бюджетных учреждений, 290 ОСМД и 16 390 субъекта хозяйственной деятельности. Только в Херсонской области 18 районов и 9 городов. Сейчас компания больше работает на рынке города Херсона и Херсонской области. В будущем же планируется выйти на региональный рынок.

Фирм-конкурентов, которые выполняли бы аналогичные услуги на региональном уровне, нет. Каждая из фирм является специалистом в своей сфере и является конкурентом лишь в оказании некоторых услуг. Кроме нашей компании на региональном рынке действуют только три конкурента: ООО «Теплотехника» (г. Херсон), ООО «Системотехника» и КП «Одесская областная энергосервисная компания» (г. Одесса). Ни одна из этих компаний не оказывает все виды услуг. Например, ООО «Теплотехника» специализируется в проведении энергоаудита котельных и теплотрасс, хотя может проводить энергоаудит зданий. Соответственно ООО «Теплотехника» является конкурентом только в по услуге «энергоаудит».

Самыми распространенными договорами являются договор финансового лизинга, договор на оказание услуг, договор на выполнение работ, договор продажи. В компании гибкая система договорных отношений: вид договора определяется оказанной услугой и пожеланием клиента.

Распространение информации на рынке происходит в большей степени через Интернет, а так же, как во времена Советского Союза, через знакомых на семинарах и конференциях. В меньшей степени через СМИ: газеты, журналы. В ООО «РЭСКО» рекламная стратегия отсутствует.

5. Анализ маркетинговых возможностей

Для того чтобы проанализировать маркетинговые возможности ООО «РЭСКО» ниже в табличной форме представлен SWOT-анализ, в котором представлены сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и угрозы.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, т. к. являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства и в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,
- создают конкурентные преимущества на рынке,

- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Сильные стороны	Внешние возможности
1. Квалифицированное руководство. 2. Возможность оперативно задействовать специалистов под проект. 3. Организации повышения квалификации работников с проектного менеджмента, энергоменеджмента, ресурсо- и энергосбережения. 4. Опыт реализации энергосберегающих проектов. 5. Высокое качество оказания услуг с энергоаудита и проведения проектов. 6. Оказание услуг в комплексе. 7. Использование собственных разработок для оказания услуг. 8. Компания более квалифицирована в оказании услуг, чем конкуренты. 9. Специалисты компании, пройдя обучение у европейских специалистов, оказывают услуги, равняясь на международные стандарты. 10. Компания применяет схемы финансового лизинга. 11. Индивидуальный подход к клиенту. 12. Достаточный опыт работы.	1. Существование спроса на энергосервисные услуги в секторе административных и бюджетных учреждений. 2. Благодушие конкурентов. 3. Ненасыщенный рынок представляет практически неограниченные возможности для роста. 4. Повышение образовательного уровня населения. 5. Численность населения и его заинтересованность в эффективном использовании топливно-энергетических ресурсов. 6. Заинтересованность в сохранении окружающей среды. 7. Изменение стиля жизни.
Слабые стороны	**Внешние угрозы**
1. Отсутствие постоянного спроса на услуги компании. 2. Недостаточно опыта в проведении энергоаудита промышленных предприятий. 3. Недостаток собственных средств компании для внедрения Перфоменс-контрактов. 4. Отсутствие стратегии рекламы и сбыта. 5. Отсутствие четко выраженной стратегии.	1. Существование барьера на законодательном уровне в работе с муниципалитетами. 2. Ухудшение общеэкономической ситуации: инфляция, уровень доходов населения, размер процентной ставки за кредит. 3. Неопределенность финансовых схем реализации проектов с энергосбережения на практике. 4. Политическая нестабильность.

Для того чтобы проанализировать степень влияния этих факторов, мы, используя экспертную оценку, определили значимость каждого показателя (таблица).

Критерии SWOT-анализа	Значимость показателя (0-1)
Сильные стороны	
Квалифицированное руководство	0,15
Возможность оперативно задействовать специалистов под проект	0,05
Организации повышения квалификации работников с проектного менеджмента, энергоменеджмента, ресурсо- и энергосбережения	0,05
Опыт реализации энергосберегающих проектов	0,10
Высокое качество оказания услуг с энергоаудита и проведения проектов	0,10
Оказание услуг в комплексе	0,10
Использование собственных разработок для оказания услуг	0,05
Компания более квалифицирована в оказании услуг, чем конкуренты	0,10
Специалисты компании, пройдя обучение у европейских специалистов, оказывают услуги, равняясь на международные стандарты	0,15
Компания применяет схемы финансового лизинга	0,05
Индивидуальный поход к клиенту	0,05
Достаточный опыт работы	0,05
Всего	1,00
Слабые стороны	
Отсутствие постоянного спроса на услуги компании	0,25
Недостаточно опыта в проведении энергоаудита промышленных предприятий	0,10
Недостаток собственных средств компании для внедрения Перфоменс-контрактов	0,20
Отсутствие стратеги рекламы и сбыта	0,25
Отсутствие четко выраженной стратеги развития	0,20
Всего	1,00
Возможности	
Существование спроса на энергосервисные услуги в секторе административных и бюджетных учреждений	0,15
Благодушие конкурентов	0,10
Ненасыщенный рынок представляет практически неограниченные возможности для роста	0,15
Повышение образовательного уровня населения	0,15
Численность населения и его заинтересованность в эффективном использовании топливно-энергетических ресурсов	0,20
Заинтересованность в сохранении окружающей среды	0,10
Изменение стиля жизни	0,15
Всего	1,00
Угрозы	
Существование барьеров на законодательном уровне в работе с муниципалитетами	0,30
Ухудшение общеэкономической ситуации: инфляция, уровень доходов населения, размер процентной ставки за кредит	0,30
Неопределенность финансовых схем реализации проектов с энергосбережения на практике	0,20
Политическая нестабильность	0,20
Всего	1,00

Анализируя таблицу можно сделать вывод, что руководству компании необходимо приложить максимум усилий на решение ряда вопросов, таких как:

- Отсутствие стратегии рекламы и сбыта, стратегии развития компании. Для разработки таких стратегий можно нанять специалистов либо заняться разработкой стратегий самостоятельно.
- Недостаток опыта в проведении энергоаудитов промышленных предприятий. Для решения данного вопроса необходимо отправить энергоаудиторов на стажировку к фирмам, которые специализируются на энергоаудитах такого рода.
- Неопределенность финансовых схем реализации проектов с энергосбережения на практике. Необходимо подключить специалистов для разработки действенных схем.

Но существует ряд вопросов на которые компания не в состоянии повлиять и она должна лишь учитывать влияние этих фактов на работу компании при принятии каких-либо важных решений. К таким факторам относятся: барьеры на законодательном уровне, ухудшение общеэкономической ситуации, политическая нестабильность

6. Определение маркетинговой стратегии

Для определения общей маркетинговой стратегии, направленной на достижение поставленных целей, необходимо четко сформировать данные для Матрицы БКГ.

Табл. Входящие данные для матрицы БКГ

Услуги компании	**Доля компании на рынке**	**Кол-во основных конкурентов**	**Доля рынка конкурентов**	**Отношение доли рынка компании к доли конкурентов**	**Темп роста спроса на услуги**
Энергоаудит	60%	3	30%	2,0	В
Проектирование внедрения проекта	25%	3	40%	0,625	Н
Управление проектом	20%	3	40%	0,5	В
Финансирование проекта	8%	0	0%	0	В
Мониторинг проекта	10%	1	20%	0,5	Н

Теперь необходимо оценить выбор стратегических зон развития компании. Для этого каждая услуга анализируется в Матрице БКГ.

Матрица БКГ

		Относительная доля на рынке	
		Высокая > 50%	*Низкая* < 50%
Темпы роста спроса	*Высокие* 15%-	**1 – «Звезды»** Энергоаудит Управление проектом	**2 – «Трудные дети»** Финансирование проекта
	10%-- *Низкие* 5%--	**4 – «Дойные коровы»** Проектирование внедрения проекта Мониторинг проекта	**3 – «Собаки»**

Исходя из результатов матрицы БКГ, необходимо развивать и продолжать оказывать такие услуги: «Энергоаудит», «Управление проектом», так как и темп роста спроса и относительная доля на рынке достаточно высокие.

К услугам «Проектирование внедрения проекта» и «Мониторинг проекта» руководству компании необходимо присмотреться внимательнее, нужен дополнительный анализ. Возможно необходимо улучшить качество услуг или расширить перечень работ для увеличения темпа роста спроса на данные услуги. Так как, услуги занимают большую долю рынка, но при этом имеют низкие темпы роста спроса, они являются важными для компании.

Услуга «Финансирование проекта» требует дополнительных исследований, для того, что бы установить, может ли услуга стать более прибыльной при определенных условия. Уже сейчас можно сказать, что основная проблема в оказании данной услуги – это несовершенное законодательство, так что возможно со временем, когда будет отработана схема перфоменс-контрактов, данная услуга будет приносить доход.

Для развернутого анализа ситуации необходимо использовать метод МакКинзи. Для определения привлекательности рынка услуг мы снова прибегли к мнению наших экспертов, а также использовали данные SWOT-анализа по внешним факторам. Ниже наведена таблица с показателями.

Экспертная оценка привлекательности рынка услуг (используя внешние факторы матрицы SWOT-анализа):

Привлекательность рынка для компании	Доля показателя (на сколько он влияет на общую оценку) от 0 до 1	Экспертная оценка (от 0 до 6)	Ценность показателя
Привлекательность рынка зависит от:			
Услуга 1:Энергоаудит			
Общий объем рынка	0,2	4	0,80
Рост спроса на рынке	0,3	5	1,50
Интенсивность конкуренции	0,1	2	0,20
Отсутствие барьеров на законодательном уровне в работе с муниципалитетами	0,15	3	0,45
Улучшение общеэкономической ситуации	0,1	2	0,20
Определенность финансовых схем реализации проектов с энергосбережения на практике	0,15	3	0,45
Всего	**1**		**3,60**
Услуга 2: Проектирование внедрения проекта			
Общий объем рынка	0,15	4	0,60
Рост спроса на рынке	0,20	5	1,00
Интенсивность конкуренции	0,15	4	0,60
Отсутствие барьеров на законодательном уровне в работе с муниципалитетами	0,10	1	0,10
Улучшение общеэкономической ситуации	0,15	2	0,30
Определенность финансовых схем реализации проектов с энергосбережения на практике	0,25	4	1,00
Всего	**1**		**3,60**
Услуга 3: Управление проектом			
Общий объем рынка	0,20	5	1,00
Рост спроса на рынке	0,20	5	1,00
Интенсивность конкуренции	0,15	3	0,45
Отсутствие барьеров на законодательном уровне в работе с муниципалитетами	0,20	2	0,40
Улучшение общеэкономической ситуации	0,10	1	0,10
Определенность финансовых схем реализации проектов с энергосбережения на практике	0,15	2	0,30
Всего	**1**		**3,25**
Услуга 4: Финансирование проекта			
Общий объем рынка	0,15	3	0,45
Рост спроса на рынке	0,15	4	0,60
Интенсивность конкуренции	0,15	3	0,45

Отсутствие барьеров на законодательном уровне в работе с муниципалитетами	0,20	4	0,80
Улучшение общеэкономической ситуации	0,10	2	0,20
Определенность финансовых схем реализации проектов с энергосбережения на практике	0,25	5	1,25
Всего	**1**		**3,75**
Услуга 5: Мониторинг проекта			
Общий объем рынка	0,20	3	0,60
Рост спроса на рынке	0,25	5	1,25
Интенсивность конкуренции	0,20	3	0,60
Отсутствие барьеров на законодательном уровне в работе с муниципалитетами	0,15	2	0,30
Улучшение общеэкономической ситуации	0,10	2	0,20
Определенность финансовых схем реализации проектов с энергосбережения на практике	0,10	1	0,10
Всего	**1**		**3,05**

Для анализа конкурентной позиции компании эксперты использовали показатели внутренних факторов SWOT-анализа. Ниже отображена таблица с результатами.

Экспертная оценка конкурентной позиции компании (используя внутренние факторы матрицы SWOT-анализа):

Конкурентные позиции компании	Доля показателя (от 0 до 1)	Экспертная оценка (от 0 до 6)	Ценность показателя
Конкурентные позиции компании зависят от показателей:			
Услуга 1:Энергоаудит			
Доля рынка компании	0,15	4	0,60
Существование постоянного спроса на рынке	0,20	3	0,60
Наличие квалифицированного руководства	0,10	4	0,40
Опыт работы на рынке	0,20	5	1,00
Отсутствие конкурентов	0,10	3	0,30
Высокое качество услуги в сравнении с конкурентами	0,15	6	0,90
Наличие собственного программного обеспечения	0,10	4	0,40
Всего	**1,00**		**4,20**
Услуга 2: Проектирование внедрения проекта			
Доля рынка компании	0,20	4	0,80

Качество услуги	0,15	6	0,90
Наличие низкого уровня конкуренции	0,15	5	1,25
Высокая квалификация руководства	0,10	6	0,60
Возможность привлечения специалистов	0,10	4	0,40
Оказание усуг в комплексе	0,15	5	0,75
Наличие собственного программного обеспечения	0,05	3	0,15
Опыт реализации энергосберегающих проектов	0,10	5	0,50
Всего	**1,00**		**5,35**
Услуга 3: Управление проектом			
Доля рынка компании	0,20	4	0,80
Качество услуги	0,15	6	0,90
Наличие низкого уровня конкуренции	0,10	5	0,50
Высокая квалификация руководства	0,10	6	0,60
Возможность привлечения специалистов	0,10	6	0,60
Оказание усуг в комплексе	0,15	6	0,90
Наличие собственного программного обеспечения	0,10	6	0,60
Опыт реализации энергосберегающих проектов	0,10	6	0,60
Всего	**1,00**		**5,50**
Услуга 4: Финансирование проекта			
Доля рынка компании	0,20	4	0,80
Качество услуги	0,15	6	0,90
Наличие низкого уровня конкуренции	0,15	4	0,60
Высокая квалификация руководства	0,10	5	0,50
Возможность привлечения специалистов	0,05	5	0,25
Оказание усуг в комплексе	0,15	5	0,75
Наличие собственного программного обеспечения	0,05	2	0,10
Опыт реализации энергосберегающих проектов	0,15	6	0,90
Всего	**1,00**		**4,80**
Услуга 5: Мониторинг проектов			
Доля рынка компании	0,15	4	0,60
Качество услуги	0,10	5	0,50
Наличие низкого уровня конкуренции	0,15	3	0,45
Высокая квалификация руководства	0,10	3	0,30

Возможность привлечения специалистов	0,10	4	0,40
Оказание усуг в комплексе	0,15	5	0,75
Наличие собственного программного обеспечения	0,10	5	0,50
Опыт реализации энергосберегающих проектов	0,15	4	0,60
Всего	**1,00**		**4,10**

Таким образом, сформированы все необходимые данные для построения матрицы МакКинзи. Данная матрица наглядно отображает взаимосвязь конкурентной позиции услуг фирмы и привлекательность рынка.

Таблица.Матрица МакКинзи

Привлекательность рынка (внешний фактор)	**Конкурентные позиции (сильные стороны)**		
	Высокие (от 4 до 6)	Средние (от 2 до 4)	Низкие (от 0 до 2)
Сильная (от 4 до 6)	*Победа* Проектирование внедрения проекта, Управление проектом, Финансирование проекта	*Победа*	*Вопрос?*
Средняя (от 2 до 4)	*Победа* Энергоаудит, Мониторинг проекта,	*Средний бизнес*	*Проигрыш*
Слабая (от 0 до 2)	*Перспективный бизнес*	*Проигрыш*	*Проигрыш*

Исходя из данных матрицы МакКинзи можно сделать вывод - все услуги конкурентоспособны и выгодны для компании. Наиболее выгодными услугами являются «Проектирование внедрения проекта», «Управление проектом» и «Финансирование проекта», они наиболее конкурентоспособны и привлекательны на рынке. Услуги «Энергоаудит» и «Мониторинг проекта» также конкурентоспособны, но рынок услуг менее привлекателен.

6. Цели маркетингового плана

Анализируя данные матриц БКГ и МакКинзи и выводы, сделанные в маркетинговом плане, можно определить цели маркетингового плана.

Первоочередными целями для компании являются:

- Увеличение спектра услуг, путем проведения не только энергоаудита зданий, но и промышленных предприятий и котельных.
- Создание рекламной компании предприятия для увеличения спроса на услуги компании.
- Разработка стратегии развития компании.
- Разработка стратегии развития услуги «Финансирование проекта». Как показывает анализ, данная услуга очень прибыльна и выгодна для компании, но предоставляется клиентам редко из-за отсутствия схем финансирования.
- Разработка действенных финансовых схем реализации проектов с энергосбережения.

ДОДАТОК 5

ПІДГОТОВКА БІЗНЕС-ПЛАНІВ

Аналіз результативності навчання учасників семінару
«Розбудова інституційної спроможності компаній типу ЕСКО: планування діяльності з реалізації інвестиційних проектів у сфері енергозбереження»

У рамках навчальних семінарів учасникам було надано детальну інформацію щодо підготовки бізнес-плану - у формі навчальних матеріалів і прикладів-шаблонів окремих розділів бізнес-плану.

Подальшу роботу у рамках підготовки бізнес-плану продовжили КП «ГВП» (Київ), ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія» (Херсон), ООО „СОЛНЕРГИЯ" (Севаевастополь).

Довідка: КП «Дніпропетровська муніципальна енергосервісна компанія» (Дніпропетровськ) у теперішній час працює над розробкою бізнес-плану у рамках проекту ЄБРР. ТзОВ ЕСКО «Луцькі комунальні системи» (Луцьк) не брало участі у підготовці бізнес-плану по причині надмірної зайнятості компанії по основному виду діяльності, обмеженості персоналу і відсутності у штаті осіб відповідної кваліфікації.

КП «ГВП» і ООО „СОЛНЕРГИЯ" при підготовці бізнес-планів використали представлені у рамках семінару матеріали і приклади-шаблони, що дозволило певною мірою покращити остаточні варіанти бізнес-планів.

Обом компаніям вдалося логічно, ясно і досить обгрунтовано представити сутність пропонованих бізнес-проектів і поставити основні задачі по досягненню поставлених цілей. Проте, обидва бізнес-плани потребують доопрацювання, особливо щодо покращення структуризації та логічності представлення матеріалу, більш детального і ясного обґрунтування витрат, оцінки собівартості у рамках проекту та його ефективності. Також важливим при розробці бізнес-плану є здійснення множини прогнозно-сценарних розрахунків виходячи з різного роду очікувань при реалізації проекту – як правило, це визначення базового, песимістичного і оптимістичного варіантів розвитку полій та їх аналіз.

Загальні рекомендації щодо подальшого удосконалення напрямку бізнес-планування в діяльності компаній: спеціалізація персоналу, створення комп"ютерних систем для автоматизації розрахунків по інвестиційних проектах.

Аналіз бізнес-плану «Термомодернізація закладів бюджетної сфери», представленого КП «ГВП» (Київ), показав наступне.

Бізнес-план дає досить повне загальне уявлення про сутність Проекту. Грунтовно, з цифровими викладками описана сьогоднішня ситуація у сфері проекту, що характеризується надзвичайно високим рівнем тепловтрат у будівлях бюджетної сфери м. Київ. З цього робиться логічний висновок щодо високого потенціалу енергозбереження у цій сфері і затребуваності й актуальності заходів з енергозбереження. Підкреслюється зацікавленість місцевої влади у впровадженні термореноваційних заходів з метою скорочення бюджетних витрат.

Бізнес-план потребує доопрацювання.

Потребують уточнення й конкретизації питання логіки реалізації Проекту – слід прояснити, яким чином і у якій послідовності будуть упроваджуватися теплозбережні заходи (по якій схемі будуть залучатися будинки), за яким графіком (і під які роботи) будуть залучатися бюджетні і кредитні кошти. На сьогодні означені питання недостатньо освітлені в бізнес-плані.

Суттєвого доопрацювання потребують усі розрахунки, представлені у бізнес-плані. В першу чергу, не визначено основні установки, які використовуються у процесі фінансових розрахунків (очікуваний план графік отримання кредитних і бюджетних коштів, очікувані інвестиційні витрати відповідно до запланованих заходів, пільговий період, очікуваний план-графік повергнення коштів і т.і.).

Крім того, розрахунки здійснено без урахування дисконту. Відсутня оцінка показників ефективності Проекту – чиста приведена вартість, дисконтований період окупності, внутрішня норма доходності. Відсутні оцінки чутливості Проекту по найбільш ризикованих показниках. Відсутні прогнозно-сценарні розрахунки.

В бізнес-плані було б доцільно представити (прикласти) результати вже здійснених робіт у цьому напрямку: результати енергоаудиту будівель, будь-які інші передпроектні дослідження.

На наш погляд, КП «ГВП» (Київ) має досить високий потенціал щодо розробки і реалізації бізнес-планів, що обумовлюється його досвідом у цій сфері, наявністю кваліфікованого персоналу, наявністю портфелю реальних інвестиційних проектів у сфері енергозбереження, підтримкою органів місцевої влади. Недосконалість представленого бізнес-плану пояснюється, на нашу думку, періодом реорганізації КП «ГВП» та обмеженими часовими рамками для підготовки більш проробленого і ґрунтовного матеріалу по новому для компанії інвестиційному проекту.

Рекомендації щодо подальшого удосконалення напрямку бізнес-планування в діяльності компанії: спеціалізація персоналу, створення повноцінної комп"ютерної системи (електронних таблиць) для автоматизації розрахунків по інвестиційних проектах.

Аналіз матеріалів, наданих ООО «СОЛНЕРГІЯ» (Севастополь) показав наступне.

На розгляд було надано такі матеріали:

- бізнес-план розвитку підприємства ООО «Солнергія (на російській мові);
- пропозиція проекту з метою пошуку співфінансування будівництва електростанції в м. Севастополь (на англ.. мові);
- результати розрахунків по проекту будівництва електростанції на сонячних батареях в Криму.

Довідка: на теперішній час розробник проекту не визначився остаточно з оптимальною потужністю електростанції та її розташуванням.

Наданий матеріал по пропозиції проекту є достатнім для ініціації проекту. Для підготовки більш розширеного варіанту описання проекту у виді бізнес-плану розробникам слід доопрацювати і доповнити наведені матеріали.

В цілому надані матеріали є досить обґрунтованими і представлені на належному рівні.

Досить докладно і логічно описана ситуація у сфері діяльності підприємства. Проаналізовано правові основи, що визначають необхідність та доцільність діяльності в обраній сфері – розвиток нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії. Обґрунтовано необхідність розвитку нетрадиційних джерел енергії для економіки Криму та визначено ймовірні очікувані труднощі щодо розвитку такого виду діяльності у найближчій перспективі - економічні, правові, інвестиційні.

До проекту прикладаються таблиці ґрунтовних розрахунків по проекту, що включають оцінку кліматичних умов з метою визначення доступної річної сонячної енергії; розрахунок обсягу електроенергії (виходячи з кліматичних умов і характеристик електростанції); фінансовий аналіз та аналіз чутливості і ризиків. Розрахунки зроблено на базі спеціалізованої системи RETScteen, призначеної для оцінки фінансової ефективності проектів з використанням чистої енергії.

Надані матеріали потребують певного доопрацювання, а саме:

- матеріали бізнес-плану розвитку підприємства і матеріали пропозиції проекту (у разі представлення їх у виді бізнес-плану) мають бути доповнені:
- резюме і висновками;
- відсутніми матеріалами один одного;
- обґрунтованими оцінками собівартості;

- сценарними розрахунками відповідно до оптимістичних і песимістичних очікувань розвитку продій;

- докладним аналізом результатів розрахунків.

Повне доопрацювання наданих матеріалів є можливим у разі остаточної визначеності розробника відносно потужності електростанції і місця та умов її розташування.

На наш погляд, ООО «Солнергія має досить високий потенціал щодо розробки і реалізації бізнес-планів, що обумовлюється його досвідом у цій сфері та наявністю кваліфікованих менеджерів. Недоліки представленого бізнес-плану пояснюються, на нашу думку, обмеженістю персоналу та обмеженими часовими рамками для підготовки більш деталізованого та ґрунтовного матеріалу, а також зайнятістю основних менеджерів вирішенням важливих практичних питань по зазначеному проекту. Крім того, матеріалу, представленого у виді *Пропозиції проекту,* на сьогодні достатнього для подальшого просунення відповідного проекту.

Рекомендації щодо подальшого удосконалення напрямку бізнес-планування в діяльності компанії: розширення і спеціалізація персоналу, створення універсальної комп"ютерної системи (електронних таблиць) для автоматизації розрахунків по будь-яких інвестиційних проектах.

Аналіз матеріалів, наданих ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія» (Херсон) показав наступне.

ТОВ «Реско» надало для розгляду матеріали у виді заявки щодо попереднього розгляду проекту НЕФКО.

Матеріали представлені по формі, визначеній НЕФКО, і не містять будь-яких обґрунтувань чи розрахунків (відсутній план-графік реалізації проекту, відсутній графік погашення кредиту, відсутні будь-які попередні розрахунки по проекту, не оцінена ефективність проекту, відсутній юридичний та організаційний плани, а тому не зрозумілий розподіл повноважень і відповідальності). Не ясна роль ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія» у цьому проекті.

Пропонований проект не повністю відповідає вимогам НЕФКО до інвестиційних проектів щодо суми кредиту, терміну окупності, статусу позичальника (комунальне підприємство). Проблематичним може стати питання застави.

На наш погляд, ТОВ «РЕСКО» на сьогодні не має суттєвого потенціалу щодо розробки і реалізації бізнес-планів, що, очевидно, обумовлюється обмеженим досвідом у цій сфері, обмеженістю персоналу (3 особи), а також обмеженими часовими рамками для підготовки більш деталізованого та ґрунтовного матеріалу. Для розробки бізнес-планів підприємство потребує подальшого навчання чи залучення відповідних спеціалістів.

Рекомендації щодо подальшого удосконалення напрямку бізнес-планування в діяльності компанії: розширення, спеціалізація і подальше навчання персоналу, створення комп"ютерної системи (електронних таблиць) для автоматизації розрахунків по інвестиційних проектах.

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАНУ «ТЕРМОМОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАКЛАДІВ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ», ПРЕДСТАВЛЕНОГО КП «ГВП», КИЇВ.

Загальна характеристика.
Представлення Проекту в наданому бізнес-плані є достатньо логічним, наглядним і дає загальне уявлення про Проект.
Проте, бізнес–план потребує суттєвого доопрацювання. В першу чергу це стосується обґрунтування фінансових розрахунків, здійснення розрахунків показників ефективності та оцінки чутливості Проекту. Потребують уточнення і конкретизації питання логіки реалізації Проекту, а саме: яким чином і у якій послідовності будуть упроваджуватися теплозбережні заходи (по якій схемі будуть залучатися будинки), за яким графіком (і під які роботи) будуть залучатися бюджетні і кредитні кошти. На сьогодні означені питання недостатньо освітлені в бізнес-плані.

Проаналізуємо більш докладно розділи представленого бізнес-плану.

Резюме
Представлено логічно, ясно і досить повно.
Зауваження: в резюме було б доцільно навести основні показники ефективності проекту.

2. Власник проекту.
Зауваження: краще ініціатор проекту (або виконавець проекту, розробник проекту) – і кругом по тексту.
КП виробляє продукцію чи послуги? Кругом написано продукція, а, скоріш за все, це послуги.

2.2. Інформація щодо доходів та витрат власника
В наведеному розділі представлено, скоріше, інформацію щодо фінансового становища ініціатора проекту.
Наведено ґрунтовну характеристику фінансового становища і фінансових результатів діяльності КП за 3 останні роки, з урахуванням виконання податкових зобов_язань перед бюджетом м.Київ.
Зауваження: було б доцільно дати пояснення щодо недовиконання КП запланованих фінансових завдань, а також пов_язати плани щодо реалізації пропонованого Проекту з планами щодо покращення фінансового стану КП.
Зауваження: У частині 2. слід додати характеристику організаційної структури КП, кваліфікаційну характеристику персоналу, характеристику ключових менеджерів.

3. Інформація про Проект

3.1. Існуюча ситуація.
Досить ґрунтовно і ясно описана сьогоднішня ситуація у сфері проекту, а саме високий рівень тепловтрат у будівлях бюджетної сфери м.Київ, з чого робиться висновок щодо високого потенціалу енергозбереження у цій сфері і необхідності якскорішого здійснення заходів з термореновації будівель бюджетної сфери. Підкреслюється, що необхідність упровадження таких робіт підтверджується також необхідністю скоротити бюджетні кошти на утримання майна.
Позитивним є наглядність наведеного матеріалу.

Зауваження: краще назвати підрозділ «Ситуація у сфері проекту».

3.2. Перелік та характеристика запланованих заходів
Зауваження:

- не обгруновано обсяг заявлених інвестицій – 3 млрд. грн. На який обсяг робіт (будівель) орієнтована ця сума? На який строк орієнтовані роботи на цю суму? (Хоча далі, у розділі 5, табл.. 5.2. вказано, що таких будівель 600),
- не обґрунтовано очікуваний (усереднений) ефект (економія енергоресурсів).

Графік реалізації робіт у будівлях навчальних закладів наведено для однієї умовної будівлі.

3.3. Закупівлі.

Наведено посилання на законодавство у сфері закупівель та, відповідно, наведено основні етапи здійснення процедури проведення конкурсних торгів у рамках реалізації Прооекту.

4. Соціальні та екологічні вигоди.

Наведено коротку таблицю, де надано очікувані скорочення витрат теплової енергії і, відповідно, скорочення шкідливих викидів. Це екологічні вигоди. Соціальні вигоди відсутні. ***Зауваження:*** соціальні вигоди можна було б просто перечислити (якщо важко оцінити кількісно – наприклад, скорочення бюджетних витрат, які можуть бути направлені на соціальні заходи).

5. Витрати на реалізацію і прибутковість Проекту

Наведено структуру витрат за категоріями витрат (будівельно-монтажні роботи, проектні роботи, технічний нагляд, податки, збори).
Наведено обсяги економії теплової енергії з розрахунку 600 будівель**.** ***Зауваження:*** обсяги економії ніяк не обгруновані. Наприклад, якщо робилися якісь попередні обстеження будівель, енергоаудити, або економія оцінена спираючись на результати раніше здійснених аналогічних робіт – треба це зазначити. Тобто, як саме, виходячи з чого оцінювалася економія?
Розрахунок прибутковості інвестиційного Проекту, табл.. 5.3 – так само наведені необґрунтовані (непояснені) цифри.

6. План фінансування

У бізнес-плані зазначено: «Передбачається, що для реалізації проекту будуть залучені кредитні кошти від міжнародних фінансових організацій зі спредом на 15 років, з процентною ставкою по кредиту, що не перевищує 7% та бюджетні кошти, частка яких становитиме понад 10% від вартості проекту».
Може, малось на увазі: на умовах (базова ставка +) (наприклад, libor + спред libor).
Слід зазначити валюту кредиту.
Слід зазначити обсяг кредиту.
Слід зазначити наявність (відсутність) пільгового періоду.
Процентна ставка не більше 7% - це може бути лише для валютного кредиту.
Бюджетні кошти – який бюджет мається на увазі.
Слід надати інформацію, що планується виконувати за рахунок бюджетних коштів, а що за рахунок кредиту.
Слід надати орієнтовні бажані план-графіки отримання траншів і бюджетних коштів – з обґрунтуванням (під реалізацію конкретних заходів).
Як один з варіантів фінансових розрахунків по Проекту слід врахувати можливість компенсації витрат, пов'язаних із сплатою відсотків за користування кредитами на основі механізму здешевлення кредитів.

Розрахунок спрощеного грошового потоку Проекту, Додаток 2.
В розрахунках вказані конкретні роки, з 2012 р. по 2036 р. Оскільки ми не знаємо момент початку реалізації проекту, краще писати: перший рік реалізацій Проекту, другий рік …
Розрахунки не обґрунтовані даними, які б мали бути надані (обгрунтовані) раніше по тексту, а саме:
- очікуваний план графік отримання кредитних і бюджетних коштів,

- очікувані інвестиційні витрати відповідно до запланованих заходів,

- пільговий період,

- очікувані процентні платежі по проекту. Як правило, проценти по кредиту сплачуються відразу, пільговий період стосується розрахунку по основній частині боргу. У наданих розрахунках у 12-13 роках вже має економію (за рахунок чого?), але сума позики та витрати по обслуговуванню боргу = 0. Якщо перші два роки КП «ГВП» буде працювати за свої кошти, чи бюджетні кошти – то це слід чітко зазначити.

- очікуваний план-графік повергнення коштів і т.і. Процентні платежі і повернення основної суми боргу слід показувати окремо.

З таблиці фінансових розрахунків не зовсім ясна логіка його реалізації. Не ясно співвідношення між рядками: інвестиції, витрати по боргу, ефект. Треба чітко визначити у тексті, у якій послідовності будуть здійснюватися інвестиції (за рахунок чого), з_являтися ефект від економії, залучатися кошти (кредитні, бюджету). Тобто, слід у відповідних розділах бізнес плану визначитися з очікуваними планами-графіками.

Розрахунки здійснено без урахування дисконту.

Відсутня оцінка показників його ефективності – чистої приведеної вартості, дисконтованого періоду окупності, внутрішньої норми доходності.

Відсутні оцінки чутливості Проекту по найбільш ризикованих показниках.

Відсутні прогнозно-сценарні розрахунки.

7. Ризики і пропозиції щодо їх мінімізації

У бізнес-плані наведено ризики Проекту – фінансові, управлінські, операційні – та сформульовано заходи щодо їх обмеження. ***Зауваження:*** відсутня кількісна оцінка ймовірності настання ризиків (наприклад, по шкалі 0-5); відсутня оцінка міри впливу ризиків на успішність реалізації Проекту (наприклад, по шкалі 0-5).

У Проекті відсутній маркетинговий план проекту (КП «ГВП» має розгорнутий маркетинговий план розвитку підприємства, представлений окремо. Його у скороченому вигляді слід включити у бізнес-план).

Пропозиція: з нашого погляду, найбільш логічним підходом до здійснення фінансових розрахунків по цьому Проекту був би такий:

1) визначити характеристики типової (усередненої за площиною і рівнем тепловтрат) будівлі навчального закладу;

2) визначити для цієї будівлі показники необхідних робіт (план-графік) і їх вартість, очікувану економію енергоресурсів, обсяг необхідних інвестиційних коштів;

3) зробити різні варіанти розрахунків (вартості робіт, інвестицій, ефекту) для різної кількості будівель по роках. Або, якщо вже визначені 600 будівель (вказані в цьому бізнес-плані), то слід навести план графік роботи з ними і відповідні показники інвестиційних витрат і ефекту. З такого варіанту, який представлений у наданих матеріалах не ясно, як саме (по якій схемі, у якій кількості чи послідовності) будуть «братися в роботу» означені 600 будівель.

В бізнес-плані було б доцільно представити (прикласти) результати вже здійснених робіт у цьому напрямку: результати енергоаудиту будівель, будь-які інші передпроектні дослідження.

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)
КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО
"ГРУПА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ З ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНИХ І ГРОМАДСЬКИХ БУДІВЛЯХ м. КИЄВА"

м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 3А.
01601, Україна
kiba@piu.kiev.ua

БІЗНЕС ПЛАН

«Термомодернізація закладів бюджетної сфери»

Київ 2012

Назва проекту «Термомодернізація закладів бюджетної сфери»	№ проекту **1.**	Дата **2.**
Клієнт	Складено:	Підпис
Кількість сторінок / Додатки **3.**	Погоджено:у **4.**	Підпис

Зміст

1. Резюме…….
2. Власник Проекту……
   2.1. Інформація про власника……..
   2.2. Інформація щодо доходів та витрат власника……
3. Інформація про Проект……
   3.1. Існуюча ситуація……...
   3.2. Перелік та характеристика запланованих заходів…….
   3.3. Закупівлі……
   3.4 Організація роботи……
4. Екологічні та соціальні вигоди……
5. Витрати на реалізацію і прибутковість Проекту……
6. План фінансування……
7. Проектні ризики……

Додатки

1. План погашення (виплати)
2. Балансовий звіт та звіт про прибутки і видатки

1. Резюме

В умовах безперервного зростання світових цін на енергоносії та погіршення екологічної ситуації, вирішення завдань щодо ефективного використання енергетичних ресурсів та запровадження енергоощадних та екологічно чистих технологій є одним із пріоритетних завдань стратегії розвитку міста Києва, розв‘язання яких сприятиме стабільному забезпеченню міста енергоносіями, зменшенню негативного впливу об'єктів енергетики на довкілля, розвитку енергетичного комплексу міста.

Враховуючи стратегію розвитку міста Києва до 2025 року, одним з основних завдань якої є підвищення енергоефективності міста, Угоду Мерів приєднавшись до якої, місто взяло на себе добровільні зобов'язання скоротити викиди парникових газів на 20% до 2020 року за рахунок збільшення на 20% ефективності використання енергії й збільшення на 20% частки поновлюваних джерел енергії в структурі енергоносіїв та затверджений Міський енергетичний план, ціленаправленим та необхідним є втілення комплексу заходів для реалізації потенціалу енергозбереження на об‘єктах міського господарства міста, за рахунок впровадження енергоефективних проектів.

Забезпечити досягнення визначених цілей можна за рахунок реалізації у місті Києві широкомасштабного проекту з термомодернізації закладів бюджетної сфери, основні аспекти якого розглядаються в запропонованому бізнес-плані.

Опис Проекту: В рамках Проекту передбачається проведення комплексу ремонтно-будівельних робіт, спрямованих на поліпшення теплотехнічних показників огороджувальних конструкцій будівель, інженерних систем та забезпечення енергетичної ефективності будівель у відповідності до державних норм, за рахунок утеплення стін, покрівель та перекриттів, заміни вікон на енергоефективні та реконструкції системи опалення.

Мета Проекту – впровадження заходів з енергозбереження, спрямованих на зниження обсягів споживання теплової енергії та забезпечення відповідності показників комфорту будівлі сучасним нормативним вимогам.

Завдання Проекту – зниження споживання теплової енергії закладами бюджетної сфери на 45 % та поліпшення екологічної ситуації та зменшення забруднення довкілля за рахунок скорочення шкідливих викидів при виробництві теплової енергії.

Переваги Проекту: **-** економічна доцільність;
- екологічна значимість;
- фінансова привабливість;
- соціальна значимість.

Об’єкти впровадження Проекту **–** дошкільні та загальноосвітні навчальні заклади міста Києва.

2. Власник Проекту

2.1. Інформація про власника

Потенційним позичальником, ініціатором реалізації та власником Проекту виступає комунальне підприємство «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва» Київської міської державної адміністрації (надалі КП «ГВП»), створене на підставі розпорядження КМДА № 1119 від 08.07.1999р. з метою організаційного забезпечення реалізації інвестиційного проекту Міжнародного банку реконструкції та розвитку «Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях м. Києва» (надалі - Проект) та забезпечення контролю за його подальшою ефективністю. Інформація щодо потенційного позичальника наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація щодо позичальника

Назва організації	5. КП «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних та громадських будівлях м.Києва»	
Юридичний статус	Комунальне підприємство Київської міської державної адміністрації (КМДА)	
Дата заснування	1999	
Адреса	м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 3А.	
Тел/факс	+ 38(044) 234-54-10	+ 38(044) 234-54-10
Ел. почта	kiba@piu.kiev.ua	
Контактна особа	Печерський Володимир Анатолійович	
Тел / факс	067 449 49 51	+ 38(044) 234 54 10
Ел. почта	pva@piu.kiev.ua	

Предметом діяльності підприємства є організаційна, контрольна, методична, інженерно-технічна, техніко-економічна, фінансова, інформаційна і маркетингова діяльність, пов'язана з реалізацією пілотних енергозберігаючих проектів з залученням як вітчизняних, так і іноземних інвестицій.

Технічні спеціалісти мають виключно профільну вищу освіту в галузі енергетичного менеджменту, енергетичного аудиту, електроенергетики та теплоенергетики і сертифіковані як енергоаудитори. Досвід та навички персоналу, що увійшли до складу КП «ГВП» дозволять забезпечити:

- планування етапів проекту;
- юридичну та технічну підтримку реалізації проекту;
- керівництво процесами закупівлі обладнання;
- координацію та контроль за виконанням робіт;
- проведення чіткого аналізу досягнутих результатів;
- створення механізму повернення позики;
- супровід проекту до повного погашення кредиту.

2.2. Інформація щодо доходів та витрат власника

Дані фінансової звітності КП «ГВП» за період з 2009 по 2011 рік наведено в додатку 1.

Дані про виконання річних фінансових планів КП «ГВП» з 2009 по 2011 рік наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Виконання річних фінансових планів КП «ГВП» з 2009 по 2011 рік

Фінансові результати	2009 рік		2010 рік		2011 рік	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	51,3	64	376,6	425	450,0	308,6
Інші операційні доходи	4941,9	4981,7	4702,3	3617,8	4702,3	3655,1
Інші доходи	-	-	1600	1737,2	1800,0	1729,6
Всього доходів	**4993**	**5045,7**	**6679**	**5780**	**6952,3**	**5693,3**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	26,6	38,8	253,5	256,8	390,0	189,5
Інші операційні витрати	4941,9	4981,7	6302,3	5364,6	6502,3	5465,2
Всього витрат	**4969**	**5020,5**	**6556,8**	**5621,4**	**6892,3**	**5654,7**
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	24,7	25,2	123,1	168,2	60,0	38,6
Чистий прибуток	18,5	18,9	92,3	113,3	46,0	33,9
Відрахування частини прибутку до бюджету м. Києва	2,8	2,8	43,1	52,6	23,0	17,0

Фінансовим планом на **2011** рік КП «ГВП» передбачалося отримання доходів в сумі 6952,3 тис. грн., в тому числі: доходу від реалізації продукції – 450,0 тис. грн. грн., інших операційних доходів (бюджетне фінансування) – 4702,3 тис. грн. та інших доходів (пропорційно збільшено дохідну частину за рахунок амортизації необоротних активів, придбаних за рахунок капітальних вкладень) – 1800,0 тис. грн.

Фактично підприємством отримано доходів в сумі **5693,3** тис. грн., в тому числі: доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) – 308,6 тис. грн., інші операційні доходи (бюджетне фінансування) – 3655,1 тис. грн., інші доходи (пропорційно збільшено дохідну частину за рахунок амортизації необоротних активів, придбаних за рахунок капітальних вкладень) – 1729,6 тис. грн.

Фінансовим планом було заплановано витрат в сумі **6892,3** тис. грн., в тому числі собівартість реалізованих продукції – 390,0 тис. грн., інші операційні витрати – 6502,3 тис. грн. з них, витрати за рахунок бюджетного фінансування – 4702,3 тис. грн., амортизаційні відрахування на необоротні активи придбані за рахунок капітальних вкладень – 1800 тис. грн..

Фактичні витрати склали **5654,7** тис. грн., з них собівартість реалізованої продукції – 189,5 тис. грн. Інші операційні витрати – 5465,2 тис. грн., з них витрати за рахунок бюджетного фінансування – 3655,1 тис. грн., а амортизаційні відрахування на необоротні активи, придбані за рахунок капітальних вкладень – 1729,6 тис.грн.

В 2011 році отримано чистий прибуток підприємства у сумі – 33,9 тис. грн. Нараховано частину прибутку до бюджету міста Києва – 17,0 тис. грн. Фактично до бюджету було перераховано 23 тис. грн., відповідно до планового показника.

Зміни чистого прибутку, наведені на рисунку 2.1., варіюються з періоду в період. Зокрема 2010 рік характеризується значним зростанням чистого прибутку. За результатами аналізу можна стверджувати, що підприємство є прибутковим.

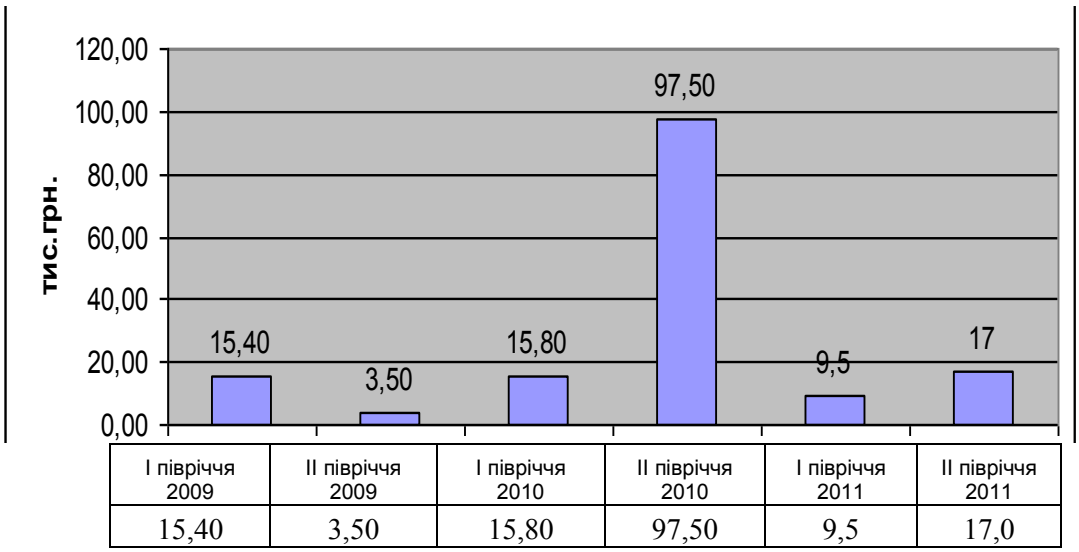
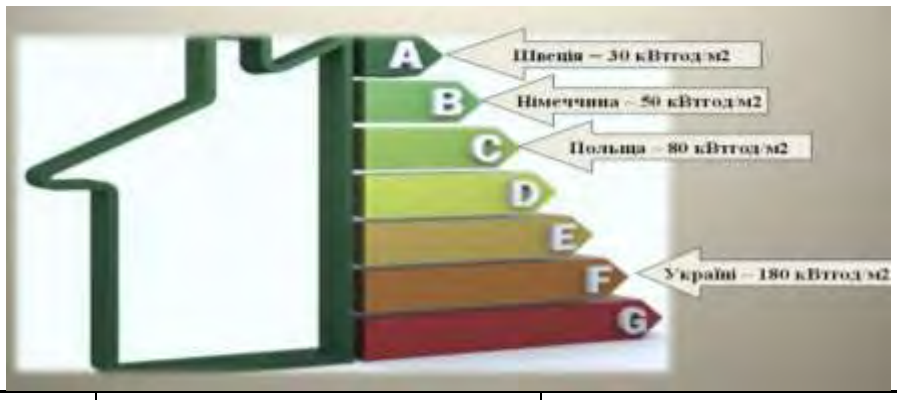


Рисунок 2.1 – Динаміка змін чистого прибутку в період з 2009 року по 2011 рік

3. Інформація про Проект

3.1. Існуюча ситуація

За результатами проведених енергетичних обстежень, було визначено, що характерною рисою існуючих будівель бюджетної сфери є невідповідність значення питомих витрат теплової енергії діючим та перспективним нормам (рис.3.1). Так, навіть фактичний рівень споживання теплової енергії, для якого характерний значний недогрів приміщень, не відповідає європейським нормам, що обумовлено значними втратами теплової енергії. Тому можна стверджувати, що за умови стабільного та значного зростання вартості теплової енергії, плата за спожиті енергоносії стане непосильним тягарем для бюджетів усіх рівнів



Тип будівлі	Базове значення річного споживання тепловій енергії	Фактичне значення річного споживання тепловій енергії
	кВтгод/м^2	кВтгод/м^2
Дошкільні навчальні заклади	260-280	210-250
Загальноосвітні навчальні заклаи	180-220	140-180

Рисунок 3.1 – Питомі показники споживання теплової енергії закладом

Проаналізувавши баланс втрат теплової енергії в будівлях бюджетної сфери, було визначено, що найбільшу частку становлять тепловтрати через огороджувальні конструкції закладів (рис.3.2).

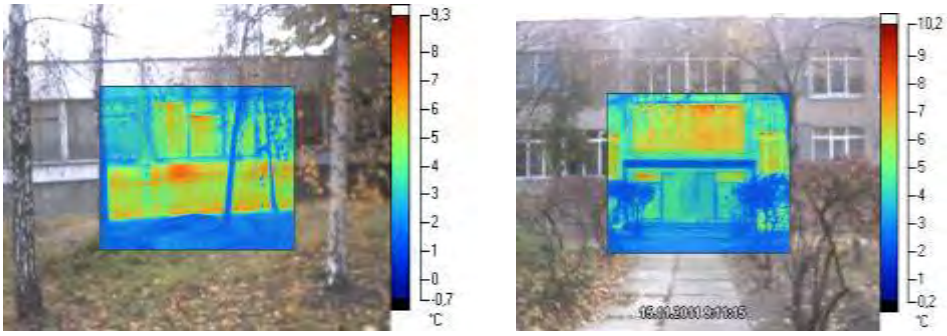


Рисунок 3.2 – Тепловізійна зйомка огороджувальних конструкцій будівлі

Розраховано, що лише через стіни та вікна втрачається понад 44% теплової енергії (рис.3.3), як наслідок, в приміщеннях закладів не забезпечується комфортний мікроклімат для перебування дітей та робочого персоналу.

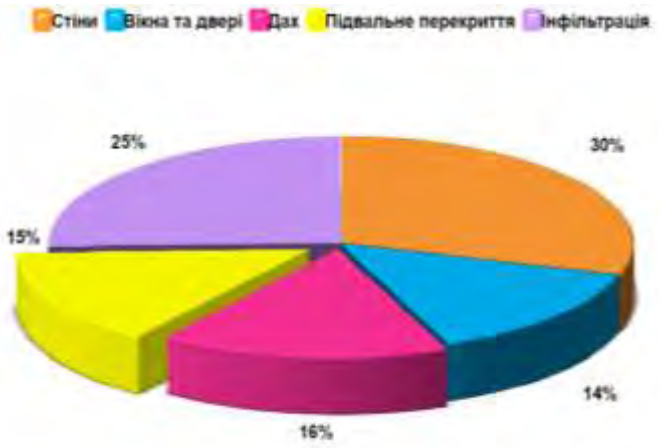


Рисунок 3.3 – Баланс тепловтрат через огороджувальні конструкції

Тому базовими заходами для досягнення скорочення нераціонального використання теплової енергії є виконання заходів з утеплення зовнішніх конструкцій закладів та реконструкція інженерних систем, що забезпечить:

- відповідність мікроклімату внутрішніх приміщень вимогам діючих на території України теплотехнічних параметрів;
- зменшення витрат енергії на створення потрібних параметрів мікроклімату внутрішніх приміщень;
- стабілізацію теплового режиму у внутрішніх приміщеннях протягом різних пір року;
- швидкий прогрів в період опалювального сезону та швидке охолоджування в літній період року повітря внутрішніх приміщень;краще збереження будівлі за рахунок зменшення деформацій конструкцій, що викликаються різкими перепадами температури зовнішнього середовища, а також за рахунок забезпечення захисту від корозії зовнішніх огороджувальних конструкцій;
- покращення зовнішнього вигляду фасаду будівлі, що раніше експлуатувалися протягом тривалого часу.

Зважаючи на те, що більша частина бюджетних будівель м. Києва обладнана автоматикою регулювання теплового потоку, створились хороші передумови подальшого зниження енергоспоживання за рахунок зменшення теплових втрат огороджувальних конструкцій. Даний захід дозволяє окрім зниження витрат на енергоносії вирішувати проблеми, пов‘язані з необхідністю проведення ремонтів вікон, стін та крівель, будівель, що експлуатуються значний час.

Також термомодернізація зовнішніх огороджувальних конструкцій є необхідним кроком для впровадження на об‘єктах бюджетної сфери альтернативних джерел теплової енергії таких як теплові насоси, системи електрообігріву з акумулюванням теплової енергії та використанням багатозонних тарифів на електричну енергію, тощо. Суттєве зменшення теплових втрат дозволяє

використовувати альтернативні джерела теплової енергії значно меншої встановленої потужності, що знижує вартість впровадження зазначених заходів.

3.2. Перелік та характеристика запланованих заходів

В рамках Проекту передбачається проведення комплексу заходів з утеплення огороджувальних конструкцій та реконструкції системи опалення (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Захід «Термомодернізація будівель бюджетної сфери»

Існуюча ситуація	
Невідповідність показників мікроклімату приміщень закладів санітарним нормам; значні теплові втрати через огороджувальні конструкції.	
Опис заходу	
Пропонується провести утеплення огороджувальних конструкцій закладу та провести реконструкцію системи опалення.	
Всього інвестицій	**3 000 млн.грн.**
Чиста економія	**241 млн.грн/рік**
Економічний строк служби	**30 років**

В таблиці 3.2 наведено графік реалізації проекту.

Таблиця 3.2

Графік реалізації робіт у будівлях навчальних закладів

Вид діяльності	**Місяць**											
	I	**II**	**III**	**IV**	**V**	**VI**	**VII**	**VIII**	**IX**	**X**	**XI**	**XII**
6. Управління проектом												
Розробка та узгодження проекту												
Поставка матеріалів та виробів												
Монтаж матеріалів та виробів												
Введеня в експлуатацію												

3.3. Закупівлі

Закупівля товарів, робіт і послуг для виконання заходів передбачених Проектом буде здійснюватися на правових та економічних засадах відповідно до Закону України «Про здійснення державних закупівель».

Згідно означеного Закону основними етапами здійснення процедури проведення конкурсних торгів є:

1. Підготовка річного плану закупівель та документації конкурсних торгів (або внесення змін до нього).

2. Інформування учасників конкурсних торгів (розміщення оголошення про конкурсні торги чи запрошення до конкурсних торгів).

3. Надання документації конкурсних торгів учасникам.

4. Прийом та реєстрація пропозицій конкурсних торгів.

5. Розгляд та оцінка пропозицій конкурсних торгів.

6. Визначення переможця конкурсних торгів та інформування учасників торгів про результат.

7. Підготовка та підписання договору про закупівлю.

8. Підготовка оголошення та звіту про результат конкурсних торгів.

Враховуючи значний обсяг очікуваних інвестицій для запровадження Проекту здійснення закупівлі необхідних для реалізації Проекту товарів, робіт і послуг буде здійснюватися шляхом застосування процедури відкритих торгів.

3.4. Організація роботи

Організацію запровадження Проекту в місті Києві будуть здійснювати наступні учасники:

- Організація, з якою буде укладена угода, і який буде визначено розпорядником коштів – КП «Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних та громадських будівлях м. Києва»;
- Координатор проекту – директор «МЕСКО» Печерський В.А.;
- Організація, яка буде здійснювати технічний нагляд за реалізацією проекту – спеціалізоване підприємство з відповідними повноваженнями;
- Менеджери Проекту, які будуть організовувати його реалізацію – спеціалісти КП «ГВП»;
- Моніторинг проекту – Головне управління фінансів і Головне управління енергетики, енергоефективності та енергозбереження КМДА.

4. Соціальні та екологічні вигоди

Впровадження передбачених проектом заходів, окрім економії теплової енергії, призведе до зниження викидів CO_2. Екологічні вигоди, досягнені в результаті реалізації заходів передбачених у проекті, наведено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.

Екологічні вигоди за Проектом

Показник	Од. виміру	Існуюча ситуація	Після впровадження проекту	Вигоди (скорочення)
Телпова енергія	Гкал/р	700 000	385 000	315 000
CO_2	т/р	225 506	124 028	101 478

5. Витрати на реалізацію і прибутковість Проекту

Загальна сума витрат на реалізацію Проекту складає **3 млрд.грн.** Інформація щодо обсягу та структури витрат, необхідних для реалізації Проекту наведена в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Дані щодо структури і обсягу витрат для реалізації Проекту

Витрати	Сума	
Будівельно-монтажні роботи	1 800	**млн.грн**
Проектні роботи	300	**млн.грн**
Технічний нагляд	45	**млн.грн**
Податки та обов'язкові збори	855	**млн.грн**
Загальні інвестиції	**3 000**	**млн.грн**

Дані щодо обсягу очікуваної економії теплової енергії та розрахунок прибутковості за результатами впровадження наведено в таблиці 5.2 – 5.3. Обсяг економії теплової енергії у грошовому виражені обрахований з урахуванням розміру затвердженого тарифу НКРЕ на 01.10.2012, який складає 765,9 грн/Гкал.

Розрахунок грошового потоку Проекту наведено у додатку 2.

Таблиця 5.2

Обсяг очікуваної чистої економії теплової енергії та коштів за результатами впровадження проекту

Кількість закладів	Споживання теплової енергії до реалізації проекту		Споживання теплової енергії після реалізації проекту		Економія теплової енергії, за результатами проекту	
	Гкал	млн.грн	Гкал	млн.грн	Гкал	млн.грн
600	700 000	536	385 000	294	315 000	241

Таблиця 5.3

Розрахунок прибутковості Інвестиційного Проекту

Параметри прибутковості	Обсяг
Загальний обсяг інвестицій, млн.грн	3 000
Чиста економія, млн..грн./рік	241
Термін окупності, років	15

6. План фінансування

Передбачається, що для реалізації проекту будуть залучені кредитні кошти від міжнародних фінансових організацій зі спредом на 15 років, з процентною ставкою по кредиту, що не перевищує 7% та бюджетні кошти, частка яких становитиме понад 10% від вартості проекту.

Також базовою умовою реалізаціє проекту є можливість компенсації витрат пов'язаних із сплатою відсотків за користування кредитами на основі механізму здешевлення кредитів, порядок якого прописаний постановою Кабінету Міністрів України від 13.04.2011 №439 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки заходів з енергозбереження через механізм здешевлення кредитів».

7. Ризики і пропозиції щодо їх мінімізації

Аналіз проектних ризиків та можливі шляхи їх зниження представлені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Перелік проектних ризиків Інвестиційного Проекту

№ з/п	Вид ризику	Причина ризику	Запропонований захід для зменшення ризику
		Фінансовий	
1	Ціна на енергоносії	Ціна на енергоносії, зокрема на теплову енергію, протягом періоду виконання проекту, може змінюватися в залежності від зовнішніх факторів.	Кількість зекономленої теплової енергії в грошовому обчисленні визначалась з урахуванням розміру затвердженого тарифу НКРЕ на 01.10.2012, який складає 765,90 грн/Гкал. Зниження тарифів на теплову енергію є маловірогідним через закріплення тенденції прискореного зростання цін на світових енергетичних ринках. В свою чергу, зі зростанням тарифів на теплову енергію термін окупності проекту скорочується, що збільшує економічну ефективність проекту.
2	Ціна на матеріали і роботи по виконанню заходів проекту	Підвищення цін на ресурси та послуги, пояснюється підвищенням рівня інфляції на світовому ринку.	Розрахунок орієнтовної вартості енергозберігаючих заходів проводився на основі цін на матеріали і роботи станом на липень 2012 року. Відповідно до прогнозних оцінок тенденцій 2012 року очікується уповільнення інфляційних процесів, що свідчитиме про досягнення відносної цінової стабільності.
		Управлінський	
3	Моніторинг і контроль за досягненням економії ПЕР від реалізації Проекту	На сьогоднішній день в освітніх закладах відпрацьовується механізм контролю за споживанням енергоносіїв.	Дооснащення закладів бюджетної сфери приладами обліку споживання теплової енергії, які забезпечать можливість дистанційного збору даних, для здійснення оперативного контролю та аналізу за споживанням, що дозволить об‘єктивно визначити обсяг зекономленої теплової енергії

			в натуральному обчисленні.
4	Затримка реалізації проекту	Як організація-кредитор, так і орган місцевого самоврядування, що здійснює запозичення, може затримати реалізацію проекту.	Для запобігання ризику несвоєчасного завершення проекту буде проведена своєчасна робота щодо відбору компаній-учасників Проекту. Контроль за вчасним фінансуванням заходів проекту буде здійснюватись фінансовим управлінням виконавчого органу Київської міської ради.
Операційний			
5	Експлуатація обладнання	Компанія-виконавець заходів проекту несе відповідальність за правильність виконання робіт з термосанації та монтажу обладнання. Разом з тим, належна технічна експлуатація має вирішальне значення для досягнення очікуваної економії.	Здійснення технічного нагляду за виконанням монтажних та пусконалагоджувальних робіт спеціалізованим підприємством дозволить запобігти виникненню даного ризику. З метою належної експлуатації обладнання та дотримання правил безпеки передбачається навчання обслуговуючого персоналу.

Додаток 1

Фінансовий звіт за 2009 –2011 роки комунального підприємства«Група впровадження проекту з енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях міста Києва»

1. Баланс

Актив	Код рядка	2009	2010	2011
1	**2**	**4**	**5**	**6**
I. Необоротні активи				
Незавершене будівництво	020			
Основні засоби:				
залишкова вартість	030	7 940,90	6 116,90	4 667,40
первісна вартість	031	12 002,00	11 162,60	11 508,00
знос	032	4 061,10	5 045,70	6840,6
Довгострокові біологічні активи:				
справедлива (залишкова) вартість	035			
первісна вартість	036			
накопичена амортизація	037			
Довгострокові фінансові інвестиції	040			
Інші необоротні активи	070			
Усього за розділом I	080	**7 940,90**	**6 116,90**	**4 667,40**
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси	100	701,3	641,2	635,90
Поточні біологічні активи	110			
Готова продукція	130			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість	160	8,1	2,1	4,60
первісна вартість	161	8,1	2,1	4,60
резерв сумнівних боргів	162			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	3,9	6,5	9,60
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1,1		1,7
Поточні фінансові інвестиції	220			
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
в національній валюті	230	28,3	13,3	28,70
в іноземній валюті	240			
Інші оборотні активи	250			
Усього за розділом II	260	**742,7**	**663,1**	**680,50**
III. Витрати майбутніх періодів	270			
Баланс	280	**8683,6**	**6780**	**5347,9**

Додаток 1
продовження

Пасив	Код рядка	2009	2010	2011
1	2	4	5	6
I. Власний капітал				
Статутний капітал	300	10	10	10,00
Додатковий капітал	320	7 685,70	5 782,20	4 080,80
Резервний капітал	340			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350			
Неоплачений капітал	360	10	10	10,00
Усього за розділом I	380	**7 685,70**	**5 782,20**	**4 080,80**
II. Забезпечення таких витрат і цільове фінансування	430			
III. Довгострокові зобов'язання	480			
IV. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	500			
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	997,7	997,7	997,70
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з бюджетом	550	0,2	0,1	
зі страхування	570			
з оплати праці	580			0,6
Інші поточні зобов'язання	610			
Усього за розділом IV	620	**997,9**	**997,8**	**998,30**
V. Доходи майбутніх періодів	630			268,8
Баланс	640	**8683,6**	**6780**	**5347,9**

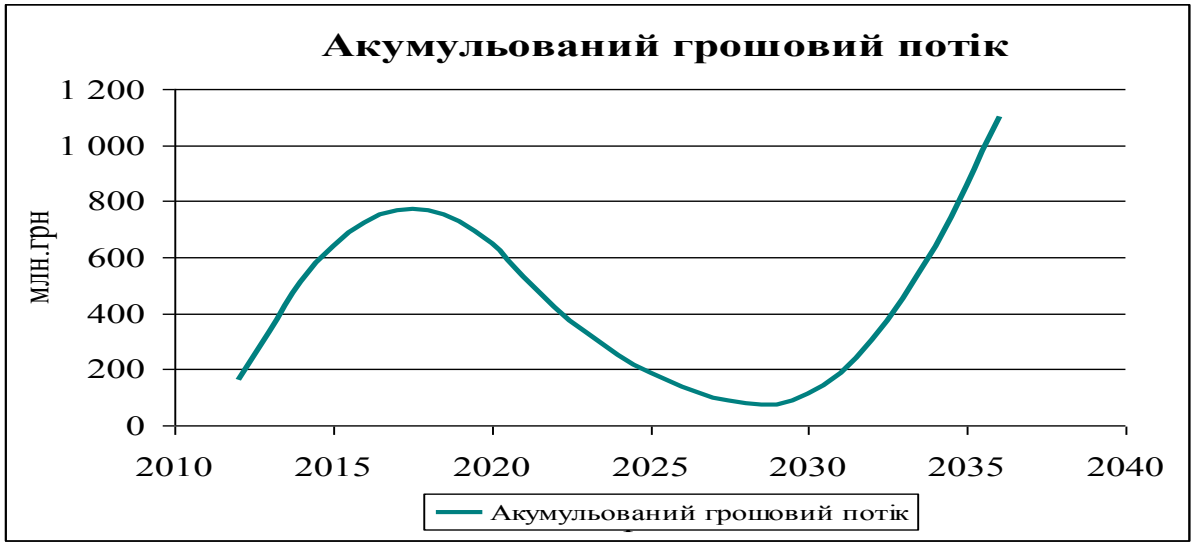
Додаток 1
продовження

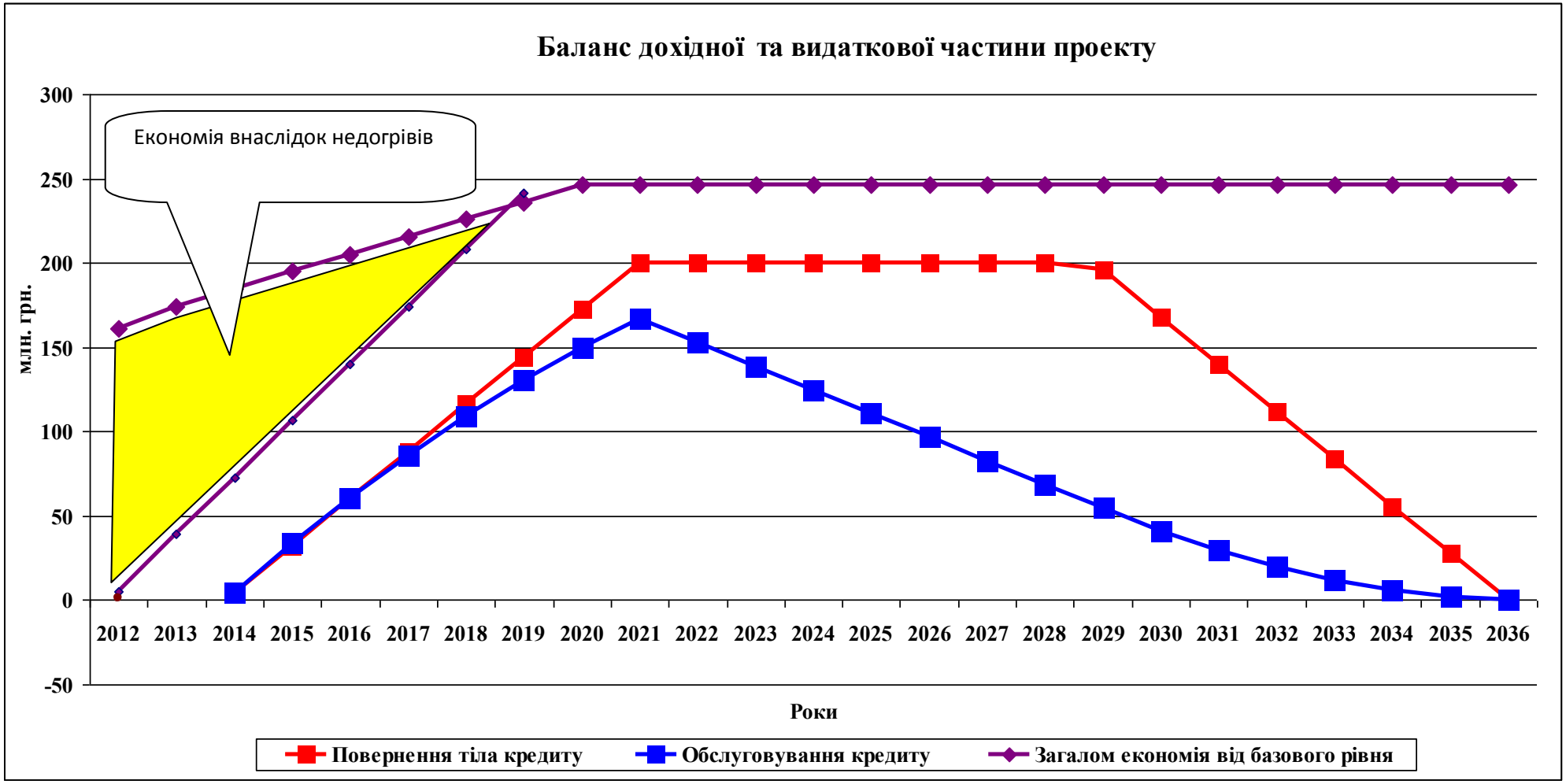
Стаття	Код рядка	2009	2010	2011
1	**2**			
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	67,9	434,5	324,30
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	3,9	9,5	15,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010 - 020)	030	64,0	425,0	308,60
Інші операційні доходи	040	2 689,6	3 617,8	3655,10
Інші звичайні доходи	050	2 292,1	1 746,8	1729,60
Надзвичайні доходи	060			
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	070	5 045,7	5 789,6	5693,30
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	080			
Матеріальні затрати	090	183,2	85,2	
Витрати на оплату праці	100	1 580,3	2 355,2	
Відрахування на соціальні заходи	110	559,1	804,5	
Амортизація	120	2 110,6	1 758,5	
Інші операційні витрати	130	587,3	618,0	5654,70
у тому числі:	131			
Податок на прибуток	140			
Інші звичайні витрати	150			
Надзвичайні витрати	160			
Податок на прибуток	170	6,3	54,9	4,7
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080+ 160 + 170)	180	5 026,8	5 676,3	5659,4
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190	**18,9**	**113,3**	**33,9**

Додаток 2

Розрахунок спрощеного грошового потоку Проекту

Грошовий потік Проекту	Одиниці виміру																									
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Інвестиції	млн.грн	0	65	420	420	420	420	420	420	415																
Витрати на обслуговування та повернення боргу, у тому числі:	млн.грн	0	0	9	66	121	174	226	275	322	367	353	339	325	311	297	283	269	250	209	169	131	95	62	30	0
сума основної позики	млн.грн	0	0	4	32	60	88	116	144	172	200	200	200	200	200	200	200	200	196	168	140	112	84	56	28	0
- сума (% річних) за кредитом	млн.грн	0	0	5	34	61	86	109	130	150	167	153	139	125	111	97	83	69	55	41	29	20	12	6	2	0
Чиста економія	млн.грн	161	174	185	195	205	215	226	236	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246
Чистий грошовий потік	млн.грн	161	174	176	129	84	41	0	-39	-76	-121	-107	-93	-79	-65	-51	-37	-23	-4	37	77	115	151	185	216	246
Акумульований грошовий потік	млн.грн	161	335	511	640	724	765	766	727	651	530	424	331	252	188	137	100	78	74	111	188	303	454	638	855	1101


Акумульований грошовий потік
1 200
1 000
800
600
400
200
0
млн.грн
2010
2015
2020
2025
2030
2035
2040
Акумульований грошовий потік


Баланс дохідної та видаткової частини проекту
Економія внаслідок недогрівів
300
250
200
150
100
50
0
-50
млн. грн.
2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031 2032 2033 2034 2035 2036
Роки
Повернення тіла кредиту
Обслуговування кредиту
Загалом економія від базового рівня

ЗАУВАЖЕННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДО МАТЕРІАЛІВ, НАДАНИХ ООО „СОЛНЕРГИЯ” (СЕВАСТОПОЛЬ)

На розгляд надано такі матеріали:

- бізнес-план розвитку підприємства ООО «Солнергія (на російській мові);
- пропозиція проекту з метою пошуку співфінансування будівництва електростанції в м. Севастополь (на англ.. мові);
- результати розрахунків по проекту будівництва електростанції на сонячних батареях в Криму.

Довідка: на теперішній час розробник проекту не визначився остаточно з оптимальною потужністю електростанції та її розташуванням.

Загальна характеристика наданих матеріалів.

Наданий матеріал по пропозиції проекту є достатнім для ініціації проекту. Для підготовки більш розширеного варіанту описання проекту у виді бізнес-плану розробникам слід доопрацювати і доповнити наведені матеріали.

В цілому надані матеріали є досить обґрунтованими і представлені на належному рівні, проте потребують певного доопрацювання. Матеріали бізнес-плану розвитку підприємства і матеріали пропозиції проекту (у разі представлення їх у виді бізнес-плану) мають бути доповнені:

- резюме і висновками;
- відсутніми матеріалами один одного;
- обґрунтованими оцінками собівартості;
- сценарними розрахунками відповідно до оптимістичних і песимістичних очікувань розвитку продій;
- докладним аналізом результатів розрахунків.

Повне доопрацювання наданих матеріалів є можливим у разі остаточної визначеності розробника відносно потужності електростанції і місця та умов її розташування.

Нижче наведено аналіз бізнес-плану розвитку підприємства ООО «Солнергія» і аналіз пропозиції проекту будівництва електростанції.

I. БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ООО «СОЛНЕРГІЯ»

1. В бізнес-плані розвитку підприємства достатньо чітко і інформативно описано загальні відомості про підприємство:

- ціль та основні напрямки діяльності,
- історія створення і організаційна форма управління,
- дуже докладно наведено резюме основних менеджерів підприємства.

Зауваження:

відсутнє Резюме бізнес-плану

в бізнес–плані слід коротко надати основну інформацію про вищих менеджерів, а більш докладну і розгорнуту інформацію сформувати у виді додатку, щоб не «розбавляти» текст основної частини бізнес-плану.

2. Досить докладно і логічно описана ситуація у сфері діяльності підприємства:

- наведено правові основи, що визначають необхідність та доцільність діяльності в обраній сфері – розвиток нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії, у т.ч. - за рахунок будівництва електростанцій на сонячних батареях,

- обґрунтовано необхідність розвитку нетрадиційних джерел енергії для економіки Криму і Севастополя з т. зору належного забезпечення енергією, диверсифікації джерел енергопостачання, оптимізації енергобалансу, збереження довкілля,

- визначено ймовірні очікувані труднощі щодо розвитку такого виду діяльності у найближчій перспективі - економічні, правові, інвестиційні,

3. Досить докладно і логічно описано проекти, які планує підприємство. Це:

Перший: Проект будівництва фото елементної (сонячної) електростанції,

Другий: Проект гарячого водопостачання закладу комунальної форми власності (басейн спортивної школи №4 м. Севастополь) за допомогою геліосистем.

Чітко сформульовані ціль та основні завдання проектів, описано основні заходи щодо реалізації проектів, сформульовано показники результативності.

По другому проекту наведено оцінку інвестиційних витрат по проекту та показники його ефективності, які свідчать про доцільність здійснення проекту.

Зауваження: По другому проекту відсутні докладні фінансові розрахунки – лише вартість інвестицій, не наведено розрахунку показників ефективності.

Довідка: докладні розрахунки по першому проекту наведено в матеріалах (розрахункових таблицях), що прикладаються до пропозиції проекту з метою пошуку співфінансування будівництва електростанції в м. Севастополь.

4. Маркетингові дослідження розвитку підприємства, представлені в бізнес-плані, є достатньо докладними і обґрунтованими.

Загальні висновки по представленому бізнес-плану розвитку підприємства ООО «Солнегрія» (Севастополь).

В бізнес-плані ґрунтовно описано підприємство, його місія та напрямки діяльності. Надано докладну і розгорнуту характеристику менеджменту підприємства. Наведено ґрунтовну характеристику сфери діяльності, що становить інтерес підприємства.

Докладно і ясно описано проекти, які планує здійснювати підприємство.

Загалом викладений матеріал є логічним, достатньо структурованим, чітким і ясним.

Недоліки:

Відсутнє Резюме бізнес-плану. Тут має бути інформація щодо сутності і цілей розвитку підприємства, короткого описання підприємства, короткого описання планованих проектів, у т.ч. їх фінансових характеристик. (Наприклад: Даний бізнес-план представляє підприємство ООО «Солнергія» з метою пошуку інвестора для реалізації інвестиційних проектів у сфері …. АБО Даний бізнес-план відображає плани розвитку підприємства ООО «Солнергія» у сфері нетрадиційної енергетики….).

Багато інформації про менеджерів. Слід в основній частині бізнес-плану залишити основне, а детальні викладки помістити у Додатки.

Фінансові розрахунки:

А) по другому проекту відсутні докладні фінансові розрахунки – є лише вартість інвестицій, не наведено розрахунку показників ефективності;

Б) по першому проекту ґрунтовні фінансові розрахунки містяться в іншому документі - пропозиції проекту з метою пошуку співфінансування будівництва електростанції в м. Севастополь. Слід навести їх також у цьому бізнес-плані: дати розгорнуті обґрунтовані викладки щодо фінансових показників, а саме - оцінку вартості інвестиційних витрат, оцінку собівартості продукту, що планується у рамках проекту, розрахунки показників ефективності проекту, аналіз чутливості. До цього слід також додати розрахунки та аналіз різних ймовірних сценаріїв розвитку подій у рамках підготовки та реалізації проекту.

В) відсутні висновки по бізнес-плану.

Тобто, усі надані матеріали треба представити у структурованому виді в єдиному бізнес-плані, дописати Резюме і Висновки, більш ґрунтовно надати і описати фінансові розрахунки (по обох пропонованих проектах), а також додати розрахунки по сценаріях, які б відображали різного роду очікування (базові, оптимістичні, песимістичні для проекту), та аналіз чутливості проекту по основних критичних показниках.

II. ПРОПОЗИЦІЯ ДЛЯ СПІВФІНАНСУВАННЯ БУДІВНИЦТВА ЕЛЕКТРОСТАНЦІЇ В М. СЕВАСТОПОЛЬ

Довідка: на сьогодні однозначно не визначено величини потужності електростанції, яку планується збудувати. А отже, усі викладки попередньо зроблено виходячи з потужності 120 кВ.

Наданий матеріал є достатнім для ініціації проекту.

Для підготовки більш розширеного варіанту описання проекту у виді бізнес-плану розробникам слід врахувати нижченаведені зауваження.

Резюме.

Написано достатньо ясно, але слід додати таку інформацію: хто саме шукає інвестиції (ООО «Солнергія» ?), на яку суму, на який термін, на яких (бажаних для ООО «Солнергія) умовах. (Сума бажаних інвестицій може бути визначена після визначення потужності станції). Після визначення з потужністю електростанції в резюме слід додати основні очікувані характеристики ефективності проекту (у наданому резюме є лише IRR).

Частина 1. Введення

Чітко і ясно описані умови кредитування, яке шукається. Тут, мабуть, має бути прописаний і обсяг потрібного кредитування (коли він буде визначений). При описанні умов кредитування, мабуть слід зазначити вартість капіталу до 15% (а не 15%).

Зроблено короткий аналіз законодавства у сфері «зеленої енергетики», проаналізовано «зелені» тарифи на ретроспективному періоді, що дозволяє обґрунтовано оцінити очікування їх (тарифів) величини на період прогнозу.

Частина 2. Описання проекту

У теперішній час підприємством вирішується питання щодо виділення земельної ділянки (територія університету), вартість якої не буде враховуватися у проекті. Мабуть, тут слід проаналізувати різні можливі варіанти виділення земельної ділянки і визначити принципові моменти щодо її залучення.

Коротко визначаються прийнятні принципи постачання обладнання, виробники обладнання та формулюється пропозиція щодо купівлі обладнання.

Оцінюється обсяг інвестиційних витрат (за складовими витрат).

Формулюються припущення з метою здійснення фінансових розрахунків по проекту.

Для здійснення розрахунків розробниками обґрунтовано використовується спеціалізована комп_ютерна система RETScteen, призначена для оцінки фінансової ефективності проектів з використанням чистої енергії.

До проекту прикладаються таблиці ґрунтовних розрахунків по проекту, а саме:

- характеристика кліматичних умов з метою визначення доступної річної сонячної енергії;
- розрахунок обсягу електроенергії, що буде подаватися в загальну мережу – виходячи з кліматичних умов і потужності електростанції та її характеристик;
- аналіз витрат у рамках проекту – первісні (розробка ТЕО, інженерно-технічні, обладнання, транспортування тощо) і щорічні експлуатаційні витрати. Мабуть, у основному тексті варто було б коротко описати (обґрунтувати) експлуатаційні витрати;

- фінансовий аналіз. Прийнято: темп росту цін на паливо – 1%, темп інфляції – 6%, дисконтна ставка – 7%. Ці цифри слід передивитися. Мабуть, слід просто взяти дисконтну ставку на рівні 10-12%, а інші (рост цін на паливо і інфляцію) дорівняти 0. Було б доцільно представити у додатках розгорнуті щорічні таблиці фінансового аналізу, де було б видно наглядно видно рух грошових коштів та його зміну по роках (надані матеріали містять лише агреговані за період таблиці) ;

- аналіз чутливості і ризиків. Аналіз чутливості обґрунтовано розраховано щодо основних складових проекту – рівня первісних витрат, рівня експлуатаційних витрат, відпускної вартості електричної енергії. Але в основному тексті не надано детального аналізу чутливості, не зроблено відповідних висновків і не визначено відповідних факторів ризику та засобів щодо їх обмеження.

Загальні висновки по пропозиції проекту з метою пошуку співфінансування будівництва електростанції в м. Севастополь.

Загалом викладений матеріал є логічним, достатньо структурованим, чітким і ясним. Чітко і ясно описані умови кредитування, яке шукається. Доцільним є наведений аналіз законодавства у сфері «зеленої енергетики» та ретроспективний аналіз динаміки «зелених» тарифів, що дозволило оцінити очікування щодо величини тарифів на період реалізації проекту. Проект є належним чином обрахованим і оціненим з точки зору визначення його ефективності. *Наданий матеріал є достатнім для ініціації проекту.*

Для підготовки більш розширеного варіанту описання проекту у виді бізнес-плану розробникам слід врахувати нижченаведені зауваження.

Зауваження:

Відсутня характеристика підприємства, яке пропонує (представляє) даний бізнес-план (цей матеріал є у бізнес-плані розвитку підприємства).

Відсутня характеристика менеджменту підприємства (цей матеріал є у бізнес-плані розвитку підприємства).

Відсутня характеристика середовища здійснення проекту (цей матеріал є у бізнес-плані розвитку підприємства).

Відсутнє маркетингове дослідження (цей матеріал є у бізнес-плані розвитку підприємства).

Відсутня (у основному тексті) характеристика кліматичних умов (розрахунок сонячної енергії наведено в розрахункових таблицях).

У тексті бізнес-плану відсутні зведені дані щодо показників ефективності проекту (таблиці показників) (вони є, але розкидані по розділах, і не дають єдиного повного представлення про ефективність проекту).

В основному тексті відсутнє описання та аналіз фінансових показників проекту по роках його упровадження та реалізації (таблиці у загальному вигляді в цілому за період наведено у Додатках) .

В основному тексті відсутній аналіз щодо обслуговування та розрахунку по основній частині боргу по роках підготовки та реалізації проекту (таблицю у загальному вигляді в цілому за період наведено у Додатках).

В основному тексті відсутній аналіз чутливості, аналіз відповідних ризиків та пропозиція відповідних заходів щодо обмеження визначених ризиків.

Відсутні висновки по бізнес-плану (щодо його доцільності, реалістичності, ефективності).

Общество с ограниченной ответственностью «СОЛНЕРГИЯ»

БИЗНЕС-ПЛАН
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Полное название Общество с ограниченной ответственностью «СОЛНЕРГИЯ»
Сокращенное название ООО „СОЛНЕРГИЯ”
Международное название Limited Company «SOLNERGIA»
Генеральный директор: М.А. Гордеев
Адрес: 99011, г. Севастополь, ул. Терещенко, 1/28
Почтовый адрес: 99011, г. Севастополь, пр. Нахимова 15/6
Тел.: *+38* (0692) 557892
Факс.: *+38* (0692) 557892
E-mail: solnergia@gmail.com

Этот документ содержит конфиденциальную информацию, принадлежащую исключительно ООО «СОЛНЕРГИЯ»

Севастополь
июнь 2012 г.

Разработчик: Агентство регионального развития и привлечения инвестиций *«Фонд «Севастополь»*
fund.sevastopol@gmail.com

Резюме

Дуже важлива складова бізнес-плану. Це перше, з чим знайомиться інвестор для отримання першого враження про пропозицію Проекту, і може на цьому й зупинитися. Власне, з Резюме потенційний інвестор повинен повністю і однозначно уяснити ситуацію. А для більш детального ознайомлення з окремими питаннями звернутися до відповідних розділів чи Додатків.

Представляє собою короткий і ясний підсумок бізнес-плану. Містить найбільш важливу інформацію, яка дає вичерпне представлення про проект і спонукає (заінтересовує) потенційного інвестора ознайомитися з бізнес-планом більш детально. В резюме мають бути ясно і переконливо викладені причини щодо доцільності інвестувати проект.

Обсяг резюме – 1-4 стор. Складається після написання усіх інших розділів бізнес-плану. Зміст:

- сутність і цілі проекту;

- коротке описання продукції/послуг, технології їх виробництва за проектом, потенціалу відповідного ринку;

- коротке фінансове представлення проекту;

- обсяг, напрямки використання і строки фінансування, періодичність і способи відшкодування вкладених коштів;

- показники ефективності проекту;

- основні моменти управління проектом.

Написанню Резюме слід приділити максимум уваги.

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРЕДПРИЯТИИ

Полное название: Общество с ограниченной ответственностью «СОЛНЕРГИЯ»

Цель деятельности предприятия: осуществление производственной, научно-исследовательской и коммерческой деятельности для полного и качественного удовлетворения потребностей клиентов: государственных предприятий, бюджетных учреждений, субъектов хозяйствования, населения услугами электро и теплоснабжения, повышения уровня доходов сотрудников предприятия, усиления заинтересованности и ответственности за конечные результаты деятельности с целью получения прибыли.

Основная деятельность предприятия:
- строительство предприятий энергетики;
- производство электроэнергии;
- производство тепловой энергии;
- снабжение потребителей тепловой энергией;
- посредничество в снабжении тепловой энергией;

а также - проектирование, производство, установка, управление и коммерческая эксплуатация устройств для выработки электроэнергии, в особенности при помощи солнца, ветра, биомассы или любыми другими видами возобновляемых источников энергии на территории Украины;
- коммунальные услуги и обслуживание потребителей;
- разработка инновационных продуктов и услуг в области энергетики, в особенности, что касается возобновляемых источников энергии.

Миссия предприятия: удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах энергоснабжения, которые отвечают стандартам качества и экономически обоснованным тарифам, с целью обеспечения энергетической, экономической и экологической безопасности.

История создания предприятия и организационная форма управления

Компания была создана в ноябре 2011 года и зарегистрирована в г. Севастополе согласно законодательству Украины несколькими учредителями – физическими и юридическими лицами – резидентами Украины, Греции и Швейцарии, который являются собственниками предприятия.

Состав учредителей:

Физическое лицо – Манолас Ефстратиос, гражданин Греции, который проживает по адресу: Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии, SW615Y, г. Лондон; идентификационный номер 2288621936.

Физическое лицо – Кириазис Таксиархис, гражданин Греции, который проживает по адресу: Республика Греция; идентификационный номер 1694012555.

Физическое лицо – Гугас Андреас, гражданин Швейцарии, который проживает по адресу: Республика Греция, г. Агиа Параскеви; идентификационный номер 2250624997.

Физическое лицо – Швец Дмитрий Васильевич, гражданин Украины., который проживает по адресу: г. Запорожье; идентификационный номер 2471708213.

Физическое лицо – Юрлов Михаил Николаевич, гражданин Украины, который проживает по адресу: г. Севастополь; идентификационный номер 2104518159. Физическое лицо – Гордеев Михаил Анатолиевич, гражданин Украины, который проживает по адресу: г. Севастополь; идентификационный номер 2925216030.

Юридическое лицо – закрыто акционерное общество «Инвестиционная компания «КРОК», идентификационный код 13637182, местонахождение: 69035, м. Запорожье, проспект Ленина, д.137.

Управление Обществом осуществляют:

- высший орган – Общее собрание участников;
- исполнительный орган – Совет директоров;
- контролирующий – Ревизионная комиссия.

Совет директоров – трехчленный орган, который выбирается участниками во время Собрания Общества на 1 (один) год. Совет директоров назначает Генерального директора.
Совет директоров:
Юрлов М.Н. – учредитель
Гугас А. – учредитель
Швец Д.В. – учредитель, Председатель Совета директоров
Генеральный директор - Гордеев М.А.

Предприятие, как юридическое лицо, имеет самостоятельный баланс, текущий, валютный и другие счета в учреждениях банков, знак для товаров и услуг, фирменный бланк, печать, со своим названием и идентификационным кодом. В своей деятельности предприятие руководствуется Уставом предприятия, зарегистрированным в Ленинской районной государственной администрации №10771020000007029 от 11.11.2011 согласно законодательству Украины.

Уставный фонд предприятия по состоянию на 01.01.2012 составляет 1 000 000 (один миллион) гривен.

Предприятие зарегистрировано в таможенных органах Украины и имеет право на осуществление экспортно-импортных операций.

ООО «СОЛНЕРГИЯ» является постоянным членом Ассоциации участников рынка альтернативных видов топлива и энергии Украины.

Реквизиты предприятия:

Адрес: 99011, г. Севастополь, ул. Терещенко, 1/28
Почтовый адрес: 99011, г. Севастополь, пр. Нахимова 15/6
Тел.: *+38* (0692) 557892
Факс.: *+38* (0692) 557892
E-mail: solnergia@gmail.com
ЕГРПОУ 37925205
Банковские реквизиты
Национальная валюта:
р/с 26004000904345 в ПАТ «Универсал Банк» МФО 322001
Евро:
(:59) Бенефициар: # 26001000904296
name Limited Company «SOLNERGIA».
(:57Банк Бенефициара: SWIFT: UNJSUAUKXXX PJSC UNIVERSAL BANK, KYIV, UKRAINE
МФО 322001
(:56) Банк посередник: EFG EUROBANK ERGASIAS S.A. ATHENS, GREECE SWIFT: EFGBGRAAXXX

Резюме основных менеджеров:

Family name:	**Gordeyev**	
First name:	**Michael**	
Date of birth:	1980 (32 years old)	
Nationality:	Ukraine	
Contacts	Place of residence: City of Sevastopol, Ukraine +38 (050) 652-84-43 E-mail: clock2609@yandex.ru, skype ***clock2609***	
Civil status:	Married	

Michael Gordeyev – a qualified Director for projects and enterprises experienced in business within Ukrainian legislation. Having two higher educations in economy and engineering, good command of English, being additionally trained in finances and law he successfully implemented several projects in Sevastopol including projects in real sector of the economy. Being involved as Business Consultant for the Investment Promotion Agency ―Fund ―Sevastopol", he established contacts with the international investors, the Sevastopol City State Administration, the international financial organizations EBRD, NEFCO, OPIC, as well as gained experience as Business Trainer. He has a number of appearances on television, radio messages and publications in mass media.

7. **Education:**	
Institution (Date from-to):	*Degree or Diploma obtained*
Basic education	
Sevastopol State Technical University, Department: Economics and Marketing Date: May 2007, the evening office, (to be finished in 2012).	Specialist's degree in business economics
2 Sevastopol State Technical University, Mechanical Engineering Date: 1997-2002	M.Sc. in mechanical engineering
Additional education	
3 Training workshop ―Capacity Building of ESCO: Investment Activity Planning", The Institution «Ukrainian Public-Private Partnership Development Support Center, Kiev, (USAID MHRP contractor), 27.04.2012	
4 Workshop in legal aspects of preparation and implementation of Energy Performance Contract, Law Company ―Antika", (USAID MHRP contractor), Kiev, 10.02.2012	
5 Study tour on renewable energy to Spain, 26 Sep-2 Oct 2011	

6 Training ―Preparation of Presentations for Investors", Consulting Company ―Avant Capital", Kiev, 22-24 June 2011

7 Training in FDI organized by USAID Project ―LINC" for local specialists involved in region development and investment attraction. December-February 2011 8 Training in ―Project Financing: special-purpose methods of budgeting", carried out by Institute for Budgetary and Socio-Economic Research, Kiev, 19.04.2011	

9 15 months Training program ―Municipal energy planning", Centre for energy efficiency ―En-Effect", Bulgaria (USAID contractor) 1.03.10- 22.06.2011	Certificate on Municipal energy planning
10 Training in business Planning and Investment Attraction, 21.12.2010, MDI, Kiev	
11 6 months Training program ―Energy audit", ENSI, Norway (USAID contractor) – 14.12.2009-15.05.2010	Certificate on Energy audit
12 State training school «Uchebnyi Kombinat» - «Fire safety rules knowledge », a certificate № 4712 21.11.2007	Certificate
13 State training school «Uchebnyi Kombinat» - «Labor safety rules knowledge », a certificate № 4792 23.11.2007	Certificate
14 Management school «USPEKH , Sevastopol (The Success)», Training «Administrative competence», 2006	Certificate

8. Language skills (mark 1 to 5 competence: 1 = excellent ; 5 = weak):

Language	*Reading*	*Speaking*	*Writing*
English	1	1	1
Russian		native	
Ukrainian	1	2	2

9. Other Skills: Computer skills: advanced user software related to the Internet; MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Access), Autocad, basic knowledge of Photoshop and Corel Draw, the software of management accounting, energy audit software EAB 8.1., HERZ 3.0.

10. Key qualifications:

Qualifications and skills

Date: from (month / year) to (month / year)	Mar 2010 – Feb 2012
Location:	**Ukraine**
Company:	**Private Entrepreneur in business consulting** (Cooperation to Investment Promotion Agency ―Sevastopol" Fund)
Position:	Project Director, Senior Consultant
Responsibilities:	Project management Investments attraction for regional projects Local government assistance

Project Director of the "Sun Energy – Sevastopol Choice" (East Europe Foundation and OCSE project (Sep 2011 – Apr 2012)

The project was launched in Sep 2011 and was aimed on stimulation of renewable energy sources in Sevastopol region. Main tasks of the project are:

collaboration of the regional legislation (Local City Council Program) on the renewable energy sources motivation and investments attraction and adoption by local authorities

development and implementation of a study program for pupils on theory and practice of residential use of RES, including creation special physics class for excursions

feasibility studies development replacement of hot water supply system for 74 kindergartens
trainings for small and medium enterprises on investment attraction in energy saving measures
10 business plans preparation and investments attraction through local banks
attraction NEFCO (Nordic Environment Finance Corporation) into financing projects in Sevastopol
managing of demonstration project – ―Hot water supply system using solar energy" for one of the kindergartens
PR: articles in newspapers in Internet- 3, radio messages -2, appearance on television-4, press-conferences -2.

Senior Consultant of the Municipal heating reform project in Ukraine (USAID project) implementing (Nov 2010 – Sept 2011)

The USAID Municipal Heating Reform (MHR) Project implemented by International Resources Group (IRG) was launched in February 2009 by the United States Agency for International Development for a three-year period. The USAID MHR Project cooperates with the Government of Ukraine and local authorities on implementation of positive systemic changes in the heating sector on the three relevant levels: national, regional and consumer. This promotes creation of a financially viable and stable district heating sector that delivers reliable, quality services to the population, public institutions and local industries

Key measurable outputs achieved::

- Municipal Energy Information System in three cities (initial parametric content);
- Trainings in city management on energy planning (8 trainings on the territory of ARC and Sevastopol as a trainer);

Mid-term Program of the local City Council ―Municipal energy plan 2011-2015" development (based on ―soft" project and DH rehabilitation and modernization for Sevastopol city (Ukraine), Dzhankoi (ARC, Ukraine) and Krasnoperekopsk (ARC, Ukraine) - analysis, goals setting, long-term energy prices forecast, tasks development, economic and financial calculations;

Assisting in endorsement and adoption by local city Councils of these plans. In Sevastopol such plan was adopted by unanimous decision;

- Feasibility studies of demonstration projects in 45 buildings in Crimea according to the EPBD (EU Directive on the energy performance of buildings);
- Energy audit of the district heating system of Sevastopol and presentation of its conclusions to the city authorities 27/04/2011 and EBRD representatives 22/06/2011;
- Presentation of the report concerning the investment attractiveness of the energy of Sevastopol in the International Investment Forum on 16-17 September 2011 http://investsevastopol.com/ru/energetics.html.

Senior Consultant of LINC – Local Investments and National Competitiveness (USAID project) implementing (Mar 2010 – Feb 2012)

Key measurable outputs achieved:

attraction additional resources to implement Sevastopol Strategic Plan of Investment Promotion
Report ―Analysis of Sevastopol's Resources"
―Database of Investment Land Plots" development (Greenfield, Brownfield)
contacts establishment in the business environment of the city of Sevastopol and the organization of several meetings for potential investors and local partners
data about local investment projects collection
local supplier database collection
development of investment websites (development the concept and initial content of an investment portal of the city of Sevastopol www.investsevastopol.com and reporting to the Department of Investment and Foreign Economic Activity of the City State Administration and web-site of IPA Sevastopol Fund investinsevastopol.org)

- A qualified specialist, a holder of a M.Sc. in mechanical engineering from the Sevastopol Technical University and Specialist in Business economics (to be expected in 2012);
- Leadership experience;
- Proven experience in business planning and feasibility studies for investment projects;
- Good presentation skills proved by reports to the local government, International Investment Forum, trainings and appearances on TV;
- Excellent English and Russian communication skills, both spoken and written;
- Good command of the Ukrainian language.

General professional experience

- 10 years of general professional experience in the manufacturing, investments, energy sectors and public services in Ukraine (AR Crimea and Sevastopol region);
- Manager of business units, projects, manufacturing facility (6 years at executive position), with a deep understanding of enterprise and project functioning (marketing, finance, economics, manufacturing, accounting, logistics, IT).

Specific professional experience

- 3 years experience in investment promotion into the regional economy (cooperation with Investment Promotion Agency ―Sevastopol" Fund), including training activities (10 trainings of city authorities, small and medium business on the business planning as a trainer);
- Good experience in negotiations with local government and experience in local legislation development (energy policy aimed to the investment attraction), endorsement and adoption by local City Council;
- An experience working as a project originator for Overseas Private Investment Corporation (to date the U.S. Government's development finance institution have generated $74 billion in U.S. exports) and preparation feasibility study for USELF (an investment facility of up to €50 million established by the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) in the Ukraine).

11. Professional Experience:

Date: from (month / year) to (month / year)	Since Nov 2011
Location:	**Ukraine**
Company:	**SOLNERGIA Ltd** (joint venture)
Position:	General Director
Responsibilities:	Company with foreign investments start-up: statute development, state registration, opening of accounts, accreditation by customs, investment site searching, negotiations with Sevastopol and ARC district authorities concern the land plot rent, negotiations with grid operator, suppliers searching).
Projects	Photovoltaic stations in the city of Sevastopol and Autonomous Republic of Crimea (ARC). Investment: 12.5 million euro ESCO (Energy Service Company) activity.

Date: from (month / year) to (month / year)	October 2009 to April 2010
Location:	**Ukraine**
Company:	―Crimea project management", LCC (an industrial construction company OPORA LCC subsidiary)

Position:	Technical Director
Responsibilities:	Company start-up; Project management; General control of investments infrastructural projects development and implementation (www.pm-crimea.com); Engineering audit.

Date: from (month / year) to (month / year)	October 2007 to October 2009
Location:	**Ukraine**
Company:	JSC Sevastopol Plant MOLOT (staff: 120 persons)
Position:	First Deputy General Director - Development Director
Responsibilities:	Results: Increased enterprise productivity by monitoring staff and workers attendance Development of the program module of management accounting - accounting unit revenue from core activities, sales dynamics, comparison of contractor's work, identification of best product (product groups). Creation of corporate rules Development of investment projects, new product launches

Date: from (month / year) to (month / year)	August 2006 - October 2007
Location:	**Ukraine**
Company:	JSC Sevastopol Plant MOLOT (staff: 120 persons)
Position:	Head of Marketing Department
Responsibilities:	supervision of economic department, investment plans development, searching new lines of firm development

Date: from (month / year) to (month / year)	March 2004 - August 2006
Location:	**Ukraine**
Company:	JSC Sevastopol Plant MOLOT (staff: 120 persons)
Position:	Engineer
Responsibilities:	Work with existing clients and designers, advertising, search for new customers, placing and monitoring orders in manufacturing, contract, goods documents, including import-export (experience FEA), logistics, participation in tenders.

Date: from (month / year) to (month / year)	October 2002 - March 2004
Location:	**Ukraine, Sevastopol**
Company:	**Private Entrepreneur**
Responsibilities:	Provision of public services

2. Андреас Гугас – учредитель ООО «СОЛНЕРГИЯ»

<u>*Образование*</u> *доктор физических наук,* Университет прикладной физики и приборостроения имени Аристотеля в Салониках, Греция, и ЦЕРН, Женева, Швейцария ноябрь 1991
Физика приборостроения и измерительного преобразователя, основанная на эффекте Черенкова. Куратор: проф. Жорж Чарпак (Нобелевская премия 1992)

Диплом, Физика
Университет имени Аристотеля в Салониках, Греция июнь 1986
Диплом в области физики
Дипломная работа: Использование ферроэлектриков в качестве новых ускорительных устройств. Данный метод сейчас используется в ЦЕРНе для первичного ускорения пучков частиц. Куратор: проф. Константин Зиутас (ЦЕРН и Университет Патрас)

<u>*Основные технологические проекты*</u>

2007 - 2010 технологии гелиоэнергетики (Греция, Испания). В этот период разработал проекты общей мощностью 5.5 мегаватт. Последние проекты: Athens Water Company, техническая и финансовая оценка, проектирование гелиоэлектростанции на 2 мегаватта; Pasiphil S.A., проектирование / техническая и финансовая оценка, экологическая оценка гелиоэлектростанции на 500 кВт в Лаконии; Sunny Life Ltd, проектирование гелиоэлектростанции на 150 кВт в Парос; Pylon S.A. проектирование, техническая и финансовая оценка, экологическая оценка гелиоэлектростанции на 1,985 мегаватт в Лаконии; Kamari Energy Ltd проектирование, техническая и финансовая оценка станции на 100 кВт в Триполи; Papaioannou Ltd, проектирование/ техническая и финансовая оценка станции на 500 кВт в Оропос, Аттика; Kyriazis, проектирование/ техническая и финансовая оценка, экологическая оценка 3х станций общей мощностью 450 $кВ_p$ Гурнокумассо, Фтиотида. В 1999 впервые использование двухсторонних солнечных батарей в Европе (батареи производства Краснодара, Российская Федерация). Построенная станция вторая в стране и до сих пор в действии. Участие в оценке/экспертизе гелиоэлектростанции на 3.4 мегаватта в Испании (Lucentum Energia S.r.l.) от имени S'nergy BV (Голландия).
2008 технический советник в PAPASTRATOS SA (Philip Morris Group) проекты типа «гринфилд»
2007 технический советник в LABORG (HELLAS) S.A. по оценке когенерационных технологий. Техническая и финансовая оценка различных проектов и технико-экономическое обоснование для когенерационной установки мощностью в 400 мегаватт (электрическая и тепловая энергия) на территории Москвы, российская Федерация.
2004-2008 член Совета директоров, Photonique S.A., Женева, Швейцария. Компания занимается разработкой и продажей полупроводниковых фотонных преобразователей, применяемых ЦЕРН, и медицинских приборов совместно с партнерами из СНГ.
1994-2000 член исполнительного совета, A.M.S. Collaboration, глава отдела космической техники (детекторы / электроника). AMS Collaboration является космическим экспериментом; в 1998 во время полета на борту космического корабля Discovery Space Shuttle прибор использовался для измерения космической радиации при стыковке с космической станцией МИР. Полет (STS-91) был последним полетом

США на российскую комическую станцию МИР. Председатель исполнительного совета: проф. S.C.C. Ting (Нобелевская премия 1976)
1997 BIOSPACE S.A., Париж, Франция: работа над процессом моделирования и имитации оборудования
1996 Технический консультант Европейского парламента по оценке «Совместной инициативы ЕС по вопросам субмикронного силикона» (JESSI Program)" (контракт с LOGOTECH S.A.)
1994-1996 Инициатор и технический директор совместной работы по разработке полупроводниковых преобразователей для маммографии (проект ЕС BIOMED2)
1990-1993 предложения в ЦЕРН, Министерстве энергетики США, Национальном научном фонде США для разработки детекторов частиц в ускорении и астрофизике

Должности
2000 - 2010 PYLON S.A., Председатель Совета директоров. Pylon – это инжиниринговая и инфраструктурная компания в Афинах, Греция. Участие в техническом и финансовом контроле за проектами в Греции, Швейцарии и Франции
2007 – по настоящее время Hellenic Accredidation System S.A., внешний эксперт по делам биомедицинского оборудования и радиационной защиты
2007 – по настоящее время Global Aviation S.A.; инструктор по: общей / радио навигации, летным характеристикам, приборам, массе и балансе, принципам полета.
2004 - 2008 Photonique S.A., Женева, Швейцария, член Совета директоров
1999 - 2001 Университет Джонса Хопкинса, Балтимор, MD, США, приглашенный ученный **1997 - 1999** по совместительству: Институт технологий Массачусетс, Кембридж, MA, США (ученый исследователь) и Академия Sinica, Taipei, RoC (приглашенный ученый исследователь)
1996 -1998 Compact Detector Systems S.A., Сен Жени, Франция. Заместитель технического директора, ответственный за разработку детекторов для биомедицинских приборов
1991 - 1997 Университет Джонса Хопкинса, Балтимор, MD, США, различные должности до уровня младшего специалиста - профессора, занимающийся только научно-исследовательской работой
1986 - 1991 научный сотрудник с докторской степенью в ЦЕРН, Женева, Швейцария (куратор: проф. Ж. Чарпак, Нобелевская премия в области физики)

3. Юрлов Михаил Николаевич – учредитель ООО «СОЛНЕРГИЯ»

Образование: высшее
1. Минский государственный педагогический институт иностранных языков, переводческий факультет. Закончил в 1979 г. Референт-Переводчик английского и французского языков.
2. Харьковский юридический институт. Закончил в 1989 г. Юрист - правовед.
3. Харьковский государственный университет. Экономический факультет, курсы 1-4 (1984-1988)
4. Лондонский университет. Февраль - апрель 1977 г. Языковые курсы.
5. Министерство промышленности и торговли Великобритании вместе с Университетом Хамберсайт (Англия, г.Лондон, г. Гулль). Апрель - май 1994 г. Курс "Бизнес в условиях рыночной экономики".
6. Программа USAID «Создание инвестиционно привлекательного климата в регионе». Март 2009 г. Севастополь.

7. Соискатель Института государства и права Национальной академии наук Украины с 2009

Трудовая деятельность

1979 - 1983 г.г. Сотрудник Аппарата Главного военного советника Вооруженных Сил Народной демократической республики Йемен, г. Аден

1983 - 1985 г.г. Инструктор, заведующий отделом Ленинского райкома ЛКСМ Украины в г. Севастополь.

1985 - 1992 г.г. Служба в Вооруженных Силах СССР, Украины (г. Киев, г. Симферополь, г. Севастополь).

1992 - 1994 г.г. Ведущий специалист, начальник отдела экономических реформ Севастопольской городской государственной администрации.

1994 - 1999 г.г. Начальник Севастопольского городского управления внешних экономических связей Министерства внешних экономических связей и торговли Украины.

1999 - 2001 г.г. Советник Главы Севастопольской городской государственной администрации по международным отношениям.

2001 - 2004 г.г. Руководитель торгово-экономической миссии в составе Посольства Украины в Объединенных Арабских Эмиратах.

2004 - 2006 г.г. Представитель ЗАО "Інтербудмонтаж" (Киев) в Объединенных Арабских Эмиратах.

2006 г. – по настоящее время. Директор общественной организации «Фонд «Севастополь»; Генеральный директор частного предприятия «Партнеры Восток – Запад»;

Опыт работы по ведущим международными организациями:

- с Мировым банком и Международным валютным фондом (переговоры в составе правительственной делегации Украины относительно кредитования проекта модернизации системы теплоснабжения Севастополя в объеме 32 млн. долл. США, а также других проектов: Вашингтон, 2001 г., Дубай, 2003 г.);
- с Европейским банком реконструкции и развития (Лондон, Киев, 1994-1998 г.г. Был инициатором получения гранта в размере 200 тыс. долл. США в интересах г. Севастополя);
- с "Инвестиционным фондом Абу-Даби" (Объединенные Арабские Эмираты, 2001 - 2004 г.г. - подготовка и проведение переговоров правительственных делегаций Украины);
- банком "Машрекбанк" (Дубай; открытие 3 кредитных линий для "Укрексимбанка") и др.
- в 2009 г. организовал презентацию г. Севастополя в Парламенте Великобритании.

Принимал непосредственное участие в подготовке и подписании 9 межправительственных договоров Украины в сфере экономических и торговых отношений с Объединенными Арабскими Эмиратами, Катаром и Бахрейном, в том числе Соглашений с правительством ОАЭ "О предотвращении двойного налогообложения" и "О содействии и защите инвестиций" (подписано в ходе визита Президента Украины в ОАЭ в январе 2003 р). За период пребывания М.Юрлова на должности руководителя ТЭМ в составе Посольства Украины в ОАЭ товарооборот между Украиной и ОАЭ возрос с 76 до 460 млн. долл. США.

Неоднократно содействовал проектам относительно привлечения международных инвестиций в г.Севастополь, в том числе - 600 тыс. долл. США в пользу государственного предприятия океанического рыболовства "Атлантика" (кредитная линия из Люксембурга), в Национальный заповедник "Херсонес Таврический" (сотрудничество с бывшим послом США в Украине Миллером и с действующим послом США Теффтом). В июне 2010 г. в составе делегации Министра культуры и туризма Украины выезжал в Нью-Йорк, где обеспечивал переговоры Министерства с Институтом классической археологии Техасского университета (ИКА). Результатом переговоров стало подписание в октябре

2010 г. «Меморандума о взаимопонимании между Государственной службой по вопросам национального культурного наследства Министерства культуры и туризма Украины и ИКА». Согласно Меморандуму, предполагается выделения американской стороной гранта в размере 10 миллионов долларов на протяжении пяти лет Национальному заповеднику «Херсонес Таврический».

На протяжении 2004-2006 г.г. был директором ближневосточного офиса ведущей украинской компании "Construction Association Interbudmontazh" (г.Дубай). Сопровождал участие компании в тендере на строительство метрополитена "Dubai Light Rail", где Interbudmontazh выступал субподрядчиком ряда известных мировых строительных компаний (BESIX, Бельгия; Dywidag, Германия и Arabtec Construction L.L.C, ОАЭ).

В т.ч. в качестве директора общественной организации "Фонд "Севастополь" входит в состав городских комитетов по внедрению " Стратегического плана развития Севастополя на 2010-2020 г.г." и "Стратегии привлечения инвестиций в Севастополь" (Решения сессий Севастопольского городского Совета № 8523 от 15.12.2009 г. и №10837 от 14.9.2010 г.). Поддерживает контакты с делегацией Европейского Союза в Украине (посол Ж. Тейшейра), руководством USAID, государственного банка Германии KfW, самой большой мировой юридической компанией Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom (Лондон), другими международными структурами.

В настоящее время осуществляется постоянная работа с делегацией Европейского Союза в рамках "Крымской инициативы ЕС", которой на 2011-2014 г.г. предусмотрено выделение технической помощи Севастополю и Автономной республике Крым в размере 12 млн. евро.

М.Юрлов - участник программы Евросоюза "Крымский политический диалог" (Брюссель - Ялта, 2010-11 г.г.).

Имеет официальные поощрения Министра внешэкономсвязей Украины и Министра экономики Украины, других государственных учреждений, Главы Севастопольской городской государственной администрации (2011 г.).

Автор ряда публикаций в периодической печати Украины, в т.ч. в Сборнике научных работ Украинской Академии внешней торговли "Внешняя торговля: проблемы и перспективы", журнале «Черноморская безопасность», газете «Голос Украины» и др.

Свободно владеет английским языком, читает и пишет на французском языке.

4. Швец Дмитрий Васильевич – учредитель ООО «СОЛНЕРГИЯ»

Место работы: Генеральный директор Запорожского завода металлоконструкций. Председатель общественно-политического объединения "Новая эпоха". Председатель Совета предпринимателей Украины при Кабинете Министров Украины. Депутат запорожского областного совета 5-го созыва (с 2006 года)/ Член Партии регионов.

Образование:
2001 - Запорожский национальный технический университет, квалификация - «менеджер-экономист».

Трудовая деятельность:
Организовал малые предприятия "Содружество" (1988), "Крок" (1991).
С 1993 малое предприятие "Крок" преобразовано в производственно-коммерческое объединение "Крок ЛТД", до 2001 года занимал должность ген. директора этого предприятия.
С 1999 по совместительству возглавляет Запорожский благотворительный фонд "Злагода".
С 1999 - заместитель председателя, а с 2001 - председатель редакционного совета журнала "Человек и Закон".

С 2000 возглавляет общественно-политическое объединение "Новая эпоха" и занимает должность ген. директора ОАО "Запорожский завод металлических конструкций". В 2001 был назначен представителем Национального фонда социальной защиты матерей и детей "Украина-детям" в Запорожской области. Является членом Совета попечителей Всеукраинского благотворительного Фонда "Надежды и добра".
С 2001 является членом Общественного экспертного совета при Верховной Раде Украины.
2002 - избран членом Общественной коллегии при Государственной налоговой администрации Украины.
2002-2003 - занимал должность первого заместителя Председателя Государственного комитета Украины по вопросам технического регулирования и потребительской политики.

Награды:
2004 – Международный орден Святого Станислава IV степени.
2003 - отмечен благодарностью Кабинета Министров Украины за активную благотворительную деятельность, добросовестный труд и высокий профессионализм.

Инвестиционная компания «КРОК» - учредитель ООО «СОЛНЕРГИЯ», учредителем которой является Швец Д.В.

Закрытое акционерное общество Инвестиционная компания «КРОК»- инвестиционно-строительный холдинг, который с 1991 года успешно работает на рынке жилой и коммерческой недвижимости Украины.

Кроме управляющей компании полного цикла - –Инвестиционной компании «КРОК», в состав холдинга входят акционерные общества и компании, специализирующиеся на предоставлении профильных услуг:
- Промэнергоресурс – сервисное обслуживание предприятий ТЭК и атомных электростанций;
- Бест Хотел Интернешнл, Золотой мастерок, Аврора, Пятая миля – девелоперские компании, управляющие проектами отельного и торгово-развлекательного направления;
- Крокинвестстрой, Ялита, Крымстройинвест, Южнобережная строительная компания, Чайная горка, А-стройсервис – строительные инвестиционные и риэлтерские организации;
- паевые венчурные инвестиционные фонды, обеспечивающие финансирование программ;
- зарегистрированная в ОАЭ девелоперская компания Gulf Business Relations, представляющая интересы холдинга в странах Ближнего Востока.

Главенствующей идеей появления Инвестиционной компании «КРОК» является создание инвестиционно-строительного холдинга, в котором вся производственная цепочка – от предварительного анализа потенциального земельного участка и проектирования до строительства и сдачи объекта в эксплуатацию с последующим эффективным управлением – находится в одних руках.

За годы работы в компании сформирован сплоченный коллектив лучших специалистов в области инвестиций в недвижимость, имеющих за плечами огромный опыт и способных воплощать в жизнь самые амбициозные проекты.

И сегодня, благодаря знаниям, таланту и высокому профессионализму руководителей, топ-менеджеров и персонала, Инвестиционная компания «КРОК» является одной из самых перспективных и динамично развивающихся компаний на отечественном рынке недвижимости.

Инвестиционная компания «КРОК» сотрудничает с ведущими подрядными и проектными организациями Украины, выступающими гарантами качества возводимых объектов жилого, социального и производственного назначения и выполнения обязательств перед будущими покупателями.

Значительные активы компании сконцентрированы в виде земельных участков, расположенных в южных областях Украины, Киевской области и АР Крым и использующихся для реализации эффективных урбанизационных проектов, как собственными силами, так и в тесном сотрудничестве с отечественными и зарубежными компаниями и инвестиционными фондами.

Сфера деятельности Инвестиционной компании «КРОК» включает весь спектр операций по работе с жилой и коммерческой недвижимостью:
- Комплексные маркетинговые исследования, формирование бизнес-идеи и концепции проекта;
- Инвестиционный консалтинг;
- Управление строительными проектами;
- Участие в управлении готовым объектом и операции на рынке недвижимости.

Истинную гордость компании составляют успешно завершенные и развивающиеся проекты, воплотившие передовые архитектурно - технологические решения и символизирующие высокий уровень достижений:

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ В СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Новая энергетическая стратегия, одобренная украинским правительством в начале 2006 года, предполагает, что наше государство практически в четыре раза увеличит использование нетрадиционных источников энергии с 10,9 млн. т н.э. (млн. тонн нефтяного эквивалента) в 2005 году до 40,4 млн. т н.э. в 2030 году. Эта инициатива потребует инвестиций в энергетический сектор в размере около 60,4 млрд. гривен или же 7,9 млрд. евро. Наибольший рост ожидается в использовании солнечной энергии, ветряных электростанций и низкопотенциального тепла, но их массовое применение стартует с незначительного уровня, так как в настоящее время суммарная установленная мощность (включая малые ГЭС) составляет всего 0,18 ГВт. Тем не менее, общая мощность электростанций по производству электроэнергии из альтернативных источников энергии (за исключением биотоплива и малых ГЭС) должна вырасти в 2030 году до 2,1 ГВт.

Принятая стратегия предусматривает развитие возобновляемых источников энергии в соответствие основополагающим принципам Европейской стратегии безопасности, конкурентоспособной и устойчивой энергетики. В Энергетической стратегии Украины устанавливается ряд льгот для стимулирования производства и использования энергии из возобновляемых источников, но большинство из них пока еще не нашли детального отражения в законодательстве.

Украинское правительство активно сотрудничает и внедряет проекты энергосбережения и развития новых и возобновляемых источников энергии с финансовыми институтами и международными организациями, такими как NEFCO, ADEME, IFC, Европейский банк реконструкции и развития (USELF), Мировой Банк и другими.

Существует программа государственной поддержки развития нетрадиционных и возобновляемых источников энергии и малых гидроэлектростанций. Целевой показатель для возобновляемых источников энергии на 2030 год составляет 19% от всего объема генерации. Текущее финансирование, заложенное в Государственном бюджете, ограничено только ветровой энергетикой и не достаточно, чтобы существенно стимулировать развитие всего сектора. Тем не менее, ЕС выделяет 319 млн грн (27,7 евро) в поддержку реализации Энергетической стратегии Украины.

Ожидается, что на Украине крупные сделки будут испытывать определенные трудности с долговым финансированием из-за экономического спада и в любом случае потребуют более сложных подходов к структуризации. В тоже время международные финансовые институты инвестируют все больше средств в Украину. IFC объявила о своем намерении инвестировать около $500 млн в 2010 году для поддержки осуществления различных проектов (в том числе и тех, которые касаются энергетики). ЕБРР одобрил выделение 50 млн. долларов в развитие альтернативной энергетики в Украине. Всемирный Банк выделит 250 млн. долл. США в 2010 году для реализации энергетических проектов в Украине.

Экономика Крыма и Севастополя на 86 процентов зависит от энергоносителей, поставляемых извне (природный газ, электроэнергия).

Тенденция к росту энергопотребления, обусловленная стремительными темпами строительства жилья в Севастополе, приведет рано или поздно к снижению всех видов экономической деятельности в нашем городе. Уже сейчас это можно видеть на примере

Южного берега Крыма, развитие которого остановилось в связи с ограниченностью энергоресурсов.
Ухудшение экологической обстановки, связанное с использованием ископаемого топлива и неразрешенными инфраструктурными вопросами (водоснабжение и водоотведение), в долгосрочной перспективе сделает крайне непривлекательной туристическую отрасль.
Существующая монополизация энергетической отрасли и растущие цены на энергоносители делают наши товары неконкурентоспособными; платежная способность населения ставит под угрозу стабильное функционирование отрасли теплоэнергетики в Севастополе.

Анализ потенциальных альтернативных источников энергии в регионе позволяет сделать вывод о возможности оптимизировать структуру энергетического баланса города путём уменьшения доли природного газа и замещения его альтернативными источниками энергии и вторичными энергоресурсами. **Наиболее перспективными направлениями являются: использование солнечной энергии, когенерации, малой ветроэнергетики.** Развитие этих направлений возможно за счет привлечения инвестиций, льготных кредитов и грантов, также международных проектов, направленных на сокращение выбросов парниковых газов.

Требования, установленные нормативно-правовыми актами в Украине об энергосбережении, настолько жестки, что ставят под сомнение саму возможность доступа к льготам. Например, для включения в Государственный реестр предприятий, которые внедряют энергоэффективные проекты (приказ Нацагентства по вопросам обеспечения эффективного использования энергетических ресурсов от 1 апреля 2008 года) компания должна подать ходатайство министерства или другого центрального органа исполнительной власти соответствующей отрасли с подтверждением источников покрытия потерь доходов государственного бюджета.

Большинство принятых законодательных актов носят декларативный характер и не дают ожидаемый результат. Например, закон о стимулировании мероприятий по энергосбережению предусматривает создание соответствующего Государственного фонда, однако порядок и размеры отчислений, а также механизм распределения средств этого фонда КМУ не определил.

В результате до настоящего времени в Украине отсутствует надлежащее законодательное обеспечение благоприятного инвестиционного климата для реализации энергоэффективных программ. В то же время, многие отечественные и иностранные инвесторы готовы осуществлять инвестиции в такие проекты.

Электроснабжение полуострова Крым, включая Севастополь, осуществляется в настоящий момент тремя воздушными линиями электропередач - ЛЭП – 330 кВ и одной воздушной линией электропередач - ЛЭП – 220 кВ. Все линии приходят в Крым и Севастополь от объединенной энергосистемы Украины.

Собственные источники выработки электроэнергии в Крыму – несколько тепловых электростанций, объединенных в единое предприятие. Покрытие необходимой мощности Крыма собственными источниками не превышает 10%.

Аналогично Крымской энергосистеме построены электросети г. Севастополя. Осуществленное строительство воздушной линии 330 кВ Западно-Крымская - Севастополь позволит увеличить пропускную способность связей сечения Крымской энергосистемы с объединённой системой Украины, повысить экономичность работы магистральных сетей со снижением потерь мощности электроэнергии, стабилизировать уровень напряжения в сетях. Краткий анализ сегодняшнего состояния Севастопольского энергоузла Крымской энергосистемы характеризует его как остродефицитное.

Потребляемая мощность в часы вечерних максимальных нагрузок составляет:

- летом: 110 – 120 МВт;
- зимой: 190 – 220 МВт.

При этом единственным источником электроэнергии, расположенным в пределах города Севастополя, является Севастопольская ТЭЦ, которая вступила в строй в 1936 г. в г. Инкерман. ТЭЦ работает на природном газе и мазуте в режиме производства электро- и тепловой энергии. Данная ТЭЦ вырабатывает на давно морально и физически изношенном оборудовании не более 10% мощности, необходимой городу. Остальные 90% электроэнергии г. Севастополь, как и вся Крымская энергосистема, получает из магистральных НЭК «Укрэнерго» по цене Энергорынка. Операторами электросетей в городе являются два предприятия: ПАО «ЭК «Севастопольэнерго» и ГП «МОУ 102 ПЭС» (доля на рынке около 15%).

При такой ситуации с собственной выработкой электроэнергии резко ухудшаются параметры качества и надежности электроснабжения потребителей. Многие потребители города это ощущают по заниженным уровням напряжения и многочисленным аварийным отключениям в осеннее - зимний период года.

Еще хуже выглядит эта ситуация с точки зрения перспектив развития города, так как, не имея резервов собственной выработки электроэнергии, невозможно гарантировать будущим инвесторам возможность и надежность подключения их бизнеса к электросистемам.

В этой связи наиболее оптимальным решением названных проблем является развитие возобновляемых источников энергии.

Перспективы возобновляемых источников энергии Севастопольского региона связаны с разработкой энергосберегающих технологий и использованием альтернативных источников энергии. Местных видов топлива город практически не имеет. Проведенный анализ возобновляемых источников указывает на реальные возможности по использованию солнечной энергии в качестве дополнительного источника энергии при приготовлении горячей воды и производстве электроэнергии. Кроме этого перспективными направлениями являются: использование когенерации, бросовой энергии сточных вод, малой гидро- и ветроэнергетики и тепловых насосов.

Энергетическая безопасность рассматривается промышленно развитыми странами мира, как элемент национальной безопасности. И в качестве решения всех вышеперечисленных проблем предлагается развивать возобновляемую энергетику.

По терминологии, принятой в ООН, все виды энергии, в основе которых лежит солнечная энергия, называются возобновляемыми источниками энергии (ВИЭ).

Ресурсы солнечной энергии огромны и доступны всем. Полное количество солнечной энергии, поступающей на поверхность Земли только за неделю превышает энергию всех мировых запасов нефти, газа, угля и урана. И это продлится еще как минимум 5 миллиардов лет. А в Севастополе солнечный потенциал наивысший по сравнению с другими областями Украины.

В солнечной энергетике существует два основных направления – фотоэлектроэнергетика, т.е. выработка электроэнергии с помощью солнечных элементов и теплоэнергетика (получение тепловой энергии с солнечных коллекторов).

В качестве достоинств солнечных фотоэлектрических батарей отметим их долговечность (30 лет и более) им не нужен ремонт, т.к. в них нет движущихся механических деталей и они герметичны, абсолютно экологически чистые и бесшумны в процессе производства электроэнергии.

За минувшие 30 лет стоимость электроэнергии получаемой от солнечных батарей упала в 100 раз и продолжает падать и солнечные энергопанели для встраивания в крыши и стены выпускаются теперь серийно. Это является контраргументом тем, кто заявляет, что атомная энергия сегодня гораздо дешевле.

Нагрев воды с помощью энергии Солнца - очень практичный и экономный способ. В то время, как фотоэлектрические системы достигают эффективности 10-15%, тепловые солнечные системы показывают более высокий КПД. Мировыми лидерами по

использованию солнечных водонагревательных систем является Израиль и Кипр. Законы Израиля и Кипра требуют установки солнечных водонагревателей во всех новых домах. В Германии, где солнечного излучения гораздо меньше, чем в Севастополе, тем не менее, оборудовано около 50% домов. Это обусловлено, в первую очередь высокими тарифами (к чему мы скоро придем) и программами господдержки, когда можно взять беспроцентную ссуду на покупку гелиосистемы.

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И

ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ

1. Проект строительства фотоэлементной (солнечной) электростанции

Главной целью предложенного проекта строительства фотоэлементной 5 МВт станции является создание и эксплуатация объекта наземной электроэнергетики в Крыму с использованием солнечных панелей.

Основные задания проекта:

- обеспечение доступа к долгосрочному финансированию
- поиск, подбор и отведение земельных участков из категории «земли энергетики» для установки солнечных электростанций с последующим анализом эффективности проекта с учетом специфических территориальных факторов;
- согласование возможности выдачи мощности в сети местных операторов, системное проектирование и инжиниринг;
- подбор и закупка оборудования
- обеспечение получения разрешений и согласований для подключения по «зеленому» тарифу;
- монтаж оборудования и испытание системы;
- эксплуатация, мониторинг и техническое обслуживание.

Решение этих задач требует не только умения работать на рынке Украины, но и знания достаточно специфических технических нюансов проектирования и строительства солнечных электростанций. Основатели компании имеют многолетний практический опыт и большой список реализованных проектов. Передача генерального подряда на строительство солнечной электростанции возможна греческой компании PYLON S.A. с соответствующим опытом и квалификацией. Стоит отметить, что сотрудничество с ведущими мировыми разработчиками решений солнечной энергетики гарантирует целевой уровень капитальных вложений и генерации электроэнергии и обеспечит построение эффективного бизнеса.

Необходимость реализации проекта обусловливается:
- национальными и локальными целями относительно снижения энергоемкости, сокращения выбросов и надежного энергообеспечення потребителей;
- высоким уровнем экологического вреда от использования устаревших технологий;

- наличием экономических стимулов со стороны государства
    - созданием новых рабочих мест
    - увеличением уплаты налогов в местный бюджет
    - развитием транспортной и энергетической инфраструктуры
    - арендные платежи за землю
    - социальная ответственность

Для достижения цели и реализации заданий в проекте предусмотрены следующие **мероприятия:**

Проект предполагает строительство солнечной электростанции в Крыму на земельном участке площадью до 15 Га, на котором имеются электрические коммуникации. Станция представляет собой несколько больших следящих за солнцем фотоэлектрических панелей, которые работают на фотоэлементах. Панели объединены между собой в единый комплекс при помощи кабелей и соединительных элементов. Станция будет преобразовывать солнечную энергию в электрический постоянный ток в течение светового дня, преобразовывать ее при помощи специального оборудования в переменный ток и передавать ее в единую энергосеть Украины. Предполагается установка фотоэлектрических панелей одного из немецких производителей установленной производительностью до 5 МВт-пик. Общее количество работников станции составляет 10 человек. Общая стоимость реализации проекта составляет 15 млн. евро. Строительство предполагается вести поэтапно. Первая очередь проекта – станция в 1МВт-пик.

Показателями результативности проекта является:

- запланированный уровень выработки электроэнергии -1600 тыс кВтч в год
- создание новых рабочих мест - 10
- улучшение финансового состояния предприятия;
- уровень эффективности и отдачи инвестиций;
- улучшение экологической ситуации – снижение выбросов на 1963,2 тонн в год

2. Проект горячего водоснабжения учреждения коммунальной формы собственности при помощи гелиосистем.

Главной целью предложенного проекта является обеспечение коммунального учреждения – Спортивной школы №4 (бассейн) в г.Севастополе горячей водой при помощи гелиосистем по прямому контракту.

Основные задания проекта:

- обеспечение доступа к долгосрочному финансированию
- поиск и подбор оптимального учреждения для реализации проекта (высокое потребление горячей воды);
- заключение договора на поставку горячей воды;
- обеспечение получения лицензии на теплоснабжение;
подбор и закупка оборудования
- монтаж оборудования и испытание системы;

- эксплуатация, мониторинг и техническое обслуживание.

Необходимость реализации проекта обусловливается:
- национальными и локальными целями относительно снижения энергоемкости, сокращения выбросов и надежного энергообеспечения потребителей;
- высоким уровнем экологического вреда от использования устаревших технологий;
- некачественным существующим теплоснабжением в летний период
-созданием новых рабочих мест
-увеличением уплаты налогов в местный бюджет

Для достижения цели и реализации заданий в проекте предусмотрены следующие **мероприятия:**

Использование гелиосистемы для горячего водоснабжения Спортивной школы №4 (бассейн для подготовки детей -талантливых спортсменов-пловцов) технически возможно, конфигурация кровли и площадь 900м2 - удовлетворяет требованиям размещения гелиополей. Состояние крыши неудовлетворительное, в 2012 предполагается проведение капитального ремонта крыши. В настоящее время идет обследование строительных конструкций кровли ГАСКом. Имеется централизованная разводка ГВС в хорошем состоянии.

Качество горячего водоснабжения неудовлетворительное из-за сезонности работы районной котельной «Муссон». Т.е. в отопительный период система функционирует удовлетворительно, в межотопительный период в бассейне можно заниматься только в период подачи горячей воды.

Предложенное техническое решение предполагает установку гелиосистемы круглогодичного исполнения с номинальной производительностью 45 м3/сут, что потребует размещения на крыше солнечных коллекторов общей площадью 400 м2 и размещение теплообменной емкости и баков накопителей в теплопункте бассейна.

В период с апреля по октябрь установка позволит подогревать воду в бассейне (обеспечивая 5% суточный обмен воды). Потребности в горячей воде для принятия душа будут обеспечены на 100% круглогодично.

В результате монтажа системы горячего водоснабжения на основе солнечной энергии объект сможет перейти на круглогодичный режим работы.

Примерная смета на реализацию проекта:

№	*Наименование*	*Примечани*	*Цена, грн*

п/п		*е*		*без НДС*
1	*Проектные работы*			*20 000,00*
2	*Группа приборов безопасности*			*550,00*
3	*Гелиополе, 2м2*	*194*	*шт*	*642 625,00*
4	*Бак-аккумулятор с 2-мя теплообменн, 1000л*	*1*	*шт*	*20 048,33*
5	*Теплообменник для бассейна*	*1*	*шт*	*20 000,00*
6	*Насосная станция - 1 шт.*	*1*	*шт*	*3 922,50*
7	*Расширительный бак,100 л*	*1*	*шт*	*1 000,00*
8	*Расширительный бак первого контура,100 л*	*1*	*шт*	*2000*
9	*Щит автоматики*			*1 056,00*
10	*Металлоконструкции для крепления на плоской кровле и соединительные элементы*			*164 614,25*
11	*Трубы, теплоизоляция, хомуты, фитинги**			*8 558,16*
12	*Теплоноситель, материалы, транспортные расходы*			*17 287,48*
13	*Монтажные работы*			*132 249,26*
14	*Налоги (20%)*			*206 782,20*
15	***ИТОГО, в т.ч. НДС***			***1 240 693,19***

В настоящее время учреждение оплачивает услуги горячего водоснабжения и отопления в размере **409 тыс грн/год.** Установка новой системы потребует капитальных инвестиций в размере **1 240 тыс грн**. Если учесть, что в учреждение перейдет на новый график работы и в качестве альтернативного варианта подогрева взять электроэнергию, то окупаемость проекта составит **5,1** года., NPVQ 1,81, IRR 19,1% В расчете не учтены социальные выгоды от реализации проекта.

Показателями результативности проекта является:

- запланированный уровень поставок горячей воды – 187 Гкал в год;
- создание новых рабочих мест – 2
- улучшение финансового состояния предприятия;
- повышение уровня эффективности и отдачи инвестиций - NPVQ 1,81, IRR 19,1%;
- улучшение экологической ситуации – снижение выбросов на 267 тонн в год.

Маркетинговые исследования.

I. Сегментирование рынка, на котором действует и планирует действовать компания:

По географическому принципу: Основную деятельность компания планирует проводить в г. Севастополе. Однако возможен выход на рынки Автономной республики Крым.

По сферам и видам деятельности:

По сфере деятельности: энергетический и социальный сектор.

Энергетический сектор: Предприятия энергорынка, местные операторы электросетей.
Социальный сектор: коммунальные учреждения (больницы, школы, детские сады)

По виду деятельности:
Энергетика (производство альтернативной энергии).
Услуги ЖКХ (предоставление коммунальных услуг тепло, водо, освещения, обслуживания и т.п)

II. Два направления маркетинговых исследований:

Анализ рынка	*Анализ позиции компании на рынке*
1. Анализ рынка услуг. На рынке энергетики и ЖКГ г.Севастополя, где планирует действовать компания, предоставляются следующие виды услуг: -производство и поставка и распределение электроэнергии и тепла - инжиниринговые услуги в сфере альтернативной энергетики Для ООО «СОЛНЕРГИЯ» интерес представляет первый вид услуг – производство электроэнергии. В 2010 году в Севастополе было произведено 95 тыс МВтч электроэнергии. Спрос на электроэнергию стабильный, т.к. от этой услуги напрямую зависит жизнедеятельность города. По нашему прогнозу спрос будет только расти (темп роста около 5% в год), что связано с высокой активностью строительного сектора экономики города и вводом в эксплуатацию больших площадей жилья. Потенциал рынка услуги – производство электроэнергии - ограничен объемами потребления	**1. Анализ рынка услуг компании** В настоящее время компания находится на этапе становления и не оказывает энергетические услуги. Для тех инвестиционных проектов, которые запланированы к реализации, имеются ориентировочные объемы производства: - производство электроэнергии – 1,6 Мвт ч в год - производство и поставка горячей воды – 187 ГКал - инжиниринговые услуги в сфере альтернативной энергетики 70-150 тыс грн Спрос на энергетические услуги компании полностью зависит от климатических условий конкретного года, т.к. это связано с харктером производства и особенностями договоров поставки, когда вся произведенная энергия приобретается клиентом. Наиболее стабильный спрос на поставку электроэнергии, т.к. этот вид услуги входит в перечень закона о «зеленых тарифах».

города и оценивается в объеме 950 тыс Мвт ч. Рынок тепловой энергии характеризуется стабильным спросом непосредственно на тепловую энергию. Рост отсутствует, существует определенная зависимость от климата (в более холодные годы спрос растет и наоборот). Горячее водоснабжение, являющее часть этого рынка, демонстрирует стабильное уменьшение уровня потребления услуги, в основном за счет низкого качества горячего водоснабжения (температура, бесперебойность и т.д.). В секторе муниципального теплоснабжения в 2010 было потреблено 118 тыс ГКал в виде тепла и 14 тыс ГКал в виде горячей воды. Потенциал рынка не превышает существующих объемов потребления. Инжиниринговые услуги в сфере альтернативной энергетики – относительно новый рынок, появившейся в результате принятия закона о «зеленых тарифах». Это разработка технико-экономического обоснования проекта, проектные работы, строительно-монтажные работы. Потенциал рынка большой (на данном этапе силами компании сложно спрогнозировать определенную величину), и будет ежегодно расти на 10-15% до 2030 года **Ценообразование** В 2009 г. украинский парламент принял закон о субсидируемых тарифах для электроэнергии, произведенной из нетрадиционных источников, т.е. «зеленых» тарифах. Оптовый рынок электроэнергии Украины в лице Государственного предприятия «Энергорынок» имеет прямые обязательства закупать по такому тарифу все объемы электроэнергии, произведенные из альтернативных источников энергии. «Зеленый» тариф устанавливается Национальной Комиссией Регулирования Электроэнергетики (НКРЭ) отдельно для каждой генерирующей компании и будет действовать как минимум до 1 января 2030 года. «Зеленый» тариф различается для различных видов альтернативных источников энергии, устанавливается отдельно для каждого производителя электроэнергии из	— Цена на услуги – тариф - установливаются для компании отдельным поставновлением НКРЭ (в случае электроэнергии) и Севастопольским городским Советом (в случае горячего водоснабжения).

альтернативных источников энергии и деноминируется в евро в соответствие официальному курсу EUR/UAH, установленному Национальным банком Украины по состоянию на 1 января 2009 года (10,86 грн. за 1 евро).

«Зеленый» тариф для солнечной энергетики рассчитывается следующим образом*:

	Системы мощностью до 100 кВт на крышах или системы на фасадах без ограничения мощности	Системы на крышах с мощностью более 100 кВт	Наземные системы
Розничный тариф для 2-го класса потребления для января 2009 год (за 1 кВт/ч)	Euro 0,0538	Euro 0,0538	Euro 0,0538
Коэффициент «зеленого» тарифа	4,4	4,6	4,8
Коэффициент для пиковых часов потребления	1,8	1,8	1,8
Итоговый «зеленый» тариф (за 1 кВт/ч без НДС)	Euro 0,426	Euro 0,445	Euro 0,465

*) Расчет «зеленого» тарифа приведен исключительно в информационных целях. Фактические значения «зеленого» тарифа устанавливаются НКРЭ индивидуально для каждой генерирующей компании.

Для услуги теплоснабжения тарифы принимаются местными оргавами власти.

2. Анализ спроса.

На рынке энергетики – производстве альтернативной

2. Анализ спроса на продукты компании.

электроэнергии существует единственный потребитель – ГП «Энергорынок» (Объединенная энергосистема Украины). В потенциале возможно появление других клиентов – удаленных от сетей потребителей. Но для развития проектов солнечной энергетики необходимо принятие позаконных актов, устанавливающих порядок компенсации затрат производителю со стороны государства, т.к. на настоящий момент себестоимость «зеленой» энергии значительно выше традиционной. Энергорынок обязан выкупать всю произведенную из альтернативных источников энергию. Потенциальный спрос приравнивается к объему потребления энергии в городе, т.е. 950 МВтч. Однако достичь такого уровня производства только используя возобновляемые источники – солнечную энергию – не удастся, т.к. производители ограничены такими факторами как наличие свободных инвестиционных площадок – земельных участков и возможностями местных сетей принять необходимые мощности. Этот бизнес находится только в начале своего становления и соответственно достаточно рискованный – много моментов не отрегулировано законодателем: выдача лицензии на производство электроэнергии, установление зеленого тарифа и т.д. Стоит также отметить, что электростанции свыше 10МВт подлежат оперативному управлению со стороны диспетчерского пункта Укрэнерго. Для получения «зеленого» тарифа объекту солнечной энергетики необходимо выполнить следующие существенные условия: 1. Начиная с 1 января 2012 года, **доля материалов, комплектующих изделий, работ и услуг украинского происхождения в проектах строительства солнечных электростанций** должна составлять не менее 30 процентов, а начиная с 1 января 2014 - не менее 50 процентов. 2. Начиная с 1 января 2012 года, **доля материалов и комплектующих изделий украинского производства в солнечных модулях**, которые используются при строительстве	Единственный клиент на покупку электроэнергии у компании – ГП «Энергорынок». НКРЭ установила типовую форму договора на поставку произведенной энергии о производителей. Вся вырабатываемая энергия (1,6 МВтч) будет выкупаться энергорынком в полном объеме. При наличии трех факторов успеха проектов компании (земельный участок соответствующей категории, возможность выдачи мощности и наличие финансирования) рынок компании может быть расширен. На услугу горячего водоснабжения и теплоснабжения существует спрос со стороны муниципальных социальных объектов: больницы, бассейны, а также других потребителей: население, коммерческие потребители. Для компании наибольший интерес представляет первая группа. Это обусловлено тем, что в межотопительный период существующие поставщики – коммунальные предприятия горячую воду подают по графику, и это является хорошей возможностью заполнить эту нишу. В качестве пилотного проекта рассматривается коммунальное учреждение - детская спортивная школа №4 в Севастополе (бассейн). В случае успеха этот опыт может быть протиражирован на другие социальные объекты, что расширит рынок сбыта компании. Барьером является получение местной лицензии на теплоснабжение, подпадание под закон о государственных закупках, высокий уровень инвестиций. Риском является зависимость от тарифов, устанавливаемых местными органами власти. В настоящее время 1 Гкал тепла принята на уровне 639 грн с НДС, горячая вода – 36,5 грн за 1 м3.

солнечных электростанций, должна составлять не менее 30 процентов. Для услуги теплоснабжение и горячее водоснабжение в городе существуют потребители, разделенные по группам с различными установленными тарифами: 4. Муниципальные, государственные предприятия и учреждения, финансируемые из бюджета и прочие коммерческие потребители 5. Население, в т.ч. ОСМД 6. ЧФ и ВСМУ. Для инжиниринговых услуг в связи с приняем закона о зеленых тарифах может появиться гуппа потребителей – коммерческие предприятия – (инвесторы), желающие реализовать проекты с использованием энергии солнца.	
— **3. Анализ рынка производителей.** В Севастополе в секторе производства электроэнергии существует пока единственный производитель – ООО «СГС Плюс», арендующее Севастопольскую ТЭЦ. Соответственно это предприятие занимает 100% рынка производства энергии. Сильные стороны: большой опыт работы на рынке (с 1936г). Слабые стороны – изношенные основные фонды. У этого предприятия имеются планы по установке новых энергоблоков.	— **3. Анализ рынка конкурентов компании.** — Свои планы развития инвестиционных проектов имеют компании ЧП СИН, ООО «ТС-Энерго – технологии когенерации, Актив Солар – солнечная энергетика. У компаний в области когенерации существуют определенные проблемы с подключением к сетям теплоснабжения. — Актив Солар – достаточно известная на Украине компания, реализовавшая несколько крупных инвестиционных проектов и имеющая сильную поддержку органов государственной власти. — С момента начала работы до наступления момента перенасыщения рынка генерации электроэнергии конкуренты могут существовать на рынке достаточно «мирно». Однако, в процессе становления проектов ведется жесткая конкуренция для доступ к земельным участкам и сетям местных операторов. — Основываясь на имеющейся информации, распределение долей компаний на рынке может выглядеть следующим образом: ООО «СГС Плюс – 39%

	ООО ТС-энерго -35% ЧП СИН - 19% Актив Солар 4,7% ООО СОЛНЕРГИЯ - 1,3%
4. Аналіз ринку збуту. Враховуючи специфіку ринку, ми зупинимося на аналізі договірних і фінансових відношень в ході реалізації послуг. З цієї точки зору ринок збуту розглядається як частину таких схем: — Прямі договори на надання послуг — торонни из участю третьої торонни — Товарний кредит — Перфоманс-контракти — Контракти гарантованої економії — Контракти моніторинга ефективності — Інші види договорів	— **4. Анализ рынка сбыта компании** Для предоставления услуг ООО «Солнергия» использует прямые договора на оказание услуг: производство электроэнергии, поставку горячей воды, оказание консультационных услуг. Стратегия сбыта состоит в том, чтобы выбрать наиболее выгодный с технической точки зрения объект. Для производства электроэнергии: плоский земельный участок, близость к сетям для выдачи мощности, наличие трансформатора. Для поставки горячей воды – социальный объет с большими объемами потребления и, желательно с некачественным водоснабжением. Активные действия в виде проведения переговоров с собственниками сетей и объектов необходимы до заключения долгосрочных договоров. После заключения договора на поставку особых действий по продвижению предпринимать не нужно. Консалтинговые услуги наоборот требуют проведения активной разъяснительно и рекламной компании, подобной той, котрую проводило Агентство регионального развития и привлечения инвестиций «Фонд «Севастополь» - «Энергия Солнца – выбор Севастополя».

III. Результатом виконання попереднього пункту має бути формування описової частини і заповнення відповідних таблиць.

Типові послуги ЕСКО (стадії виконання енергозберігаючого проекту):

6. Энергетический аудит (консалтинг, виконання)
7. Проектування впровадження проекту (бізнес-плани, ТЕО, розробка, експертиза проектів)

8. Управління впровадженням проектів (в т.ч. виконання самоокупних проектів)
9. Фінансування проектів (експертиза ефективності, пошук інвесторів, юридичні послуги зі складання договорів, фінансування проектів)
10. Моніторинг проекту
11. Сервісне обслуговування

Табл. 1. Результат аналізу ринку послуг (в цілому і компанії)

Ринок послуг	Реальний обсяг послуг		Потенційний обсяг послуг		Тенденції зростання ринку послуг
В цілому послуги на ринку:	факт	Частка послуги на ринку %	факт	Частка послуги на потенційному ринку, %	Н – низький (0-9%) В- високий (от 10%)
Производство электроэнергии	95 тыс МВтч	Выделить конкретную часть услуги на рынке нельзя, т.к. тарифы для групп потребителей разные	950 тыс МВтч		В
Поставки горячей воды	14 тыс Гкал		13 тыс Гкал		снижение
Теплоснабжение	118 тыс Гкал		118 тыс Гкал		относительно стабильно, роста нет, есть зависимость от климата (в более холодные годы потребление растет и наоборот)
Консалтинг, проектирование	неизвестно				Н
Всього	**---**				
Послуги компанії на ринку:	факт	Частка послуги в компанії, %	факт	Доля услуги в потенциале компании, %	Темп росту ринку послуг компанії
Производство электроэнергии	1600 МВтч	98	8тыс МВтч	97,5	стабильно, роста нет
Поставки горячей воды	187 Гкал	1	187Гкал	1	стабильно, роста нет
Теплоснабжение	пока не занимаемся	-	150 Гкал	0,5	В
Консалтинг, проектирование	70 тыс грн	1	150 тыс грн	1	Н
Всього	**-----**	**100**		**100**	

Табл.2. Результат аналізу ринку попиту на послуги та ринку виробників-конкурентів (в цілому і в компанії)

Споживачі і виробники послуг	Производство электроэнергии		Поставки горячей воды		Теплоснабжение		Консалтинг, проектирование	
	Реальний обсяг	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*	*Реальний обсяг*	*Потенційний обсяг*
ПОПИТ на ринку в цілому:								
ГП Энергорынок	95 тыс МВтч	950 тыс МВтч						
Муниципалитет и прочие потребители			14 тыс Гкал	14	118 тыс Гкал	118 тыс Гкал		
Прочие клиенты							500 тыс грн	1000 тыс грн
Всього								
Попит на послуги компанії:								
ГП Энергорынок	1,6 тыс МВтч	8 тыс МВтч						
Муниципалитет и прочие потребители			187 ГКал	187Гкал	-	150 Гкал		
Прочие клиенты							70 тыс	150
Всього								
ВИРОБНИКИ на ринку в цілому:								
ООО СГС Плюс	95 тыс МВтч	100 тыс МВтч			**10** тыс Гкал	**10** тыс Гкал		
КП Севтеплоэнерго					**108** тыс Гкал	**108** тыс Гкал		

Всього								
Конкуренти компанії на ринку								
ООО СОЛНЕРГИЯ		**1Мвт**						
ООО СГС Плюс	+	**33Мвт**	+	+	+	+		
КП Севтеплоэнерго			+	+	+	+		
ЧП СИН	+	**16 Мвт**						
ООО «ТС энерго»	+	**30 Мвт**						
Актив Солар		**4Мвт**						
Інші конкуренти							+	+
Всього		**84Мвт**						

Табл.3. Результат аналізу ринку збуту (в цілому і в компанії)

Ринок збуту	Производство электроэнергии	Поставки горячей воды	Теплоснабжение	Консалтинг, проектирование
В цілому на ринку послуг (кількість):				
Договори на надання послуг	1	много	много	в сфере энергетического консалтинга не много, сколько точно- не известно
Фінансовий лізінг	0	0	0	0
Перфоманс-контракти	0	0	0	0
…				
Всього				
На ринку послуг компанії (кількість):				
Договори на оплату послуг	1	1	1	1-2
…				
Всього	**1**	**1**	**1**	**1-2**

Зауваження: наданий матеріал представляє собою заявку на участь у фінансуванні енергозбережних проектів у рамках НЕФКО.

Зауваження. За вимогами НЕФКО:

1. Позичальником може бути приватне підприємство. А пропонується комунальне підприємство «Гопри-Водоканал».
2. Сума кредиту 50 000-350 000 Євро. А потрібно (від НЕФКО) 309 000 грн. (=31 000 євр)
3. Термін окупності – до 4-х років. А по проекту – 4,36 років (не ясно, як пораховано).
4. Період погашення позики – до 5 років. У проекті вказано, що Міська рада буде здійснювати виплату кредитних ресурсів на протязі 4-5 років щоквартально рівними долями. Не ясно, за які кошти і ким будуть сплачуватися проценти.
5. Забезпечення кредиту на рівні 125% від суми кредиту. Планується гарантія Голопристанської міської ради. Що саме це буде? Вимоги НЕФКО: застава майна, застава обладнання, банківська гарантія. Місцева влада може заставити муніципальне майно, якщо є ліквідне.
6. Помилки у цифрах (позначено жовтим кольором).
7. Не ясна роль ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія» у цьому проекті.

1. Назва проекту	Заміна світильників зовнішнього освітлення на світлодіодні у місті Гола Пристань

2. Позичальник (підприємство)	Комунальне підприємство «Гопри-Водоканал»
Вид власності	Комунальна
ОКПО	36904404
Адреса	Херсонська область, м. Гола Пристань, вул. Лермонтова, 41
Телефон / Факс	+38 05539 780 80, +38 095 342 8849
Електронна пошта	komunalgp@ukr.net

3. Опис проекту (біля 150 слів)

Перелік заходів по проекту: Заміна 82 світильників зовнішнього освітлення на світлодіодні у місті Гола Пристань. В даний час для зовнішнього освітлення міста використовуються ртутні ДРЛ та натрієві ДНАТ світильники потужністю 200 Вт. Аудиторами ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія» запропоновано замінити 82 світильника в центральній частині міста на світлодіодні FYZD 928-I 4000 Лм потужністю 45 Вт.

Загальна вартість проекту: 366 200,00 гривень. Внесок НЕФКО - 309 000,00 гривень. (84,38%). Внесок – комунального підприємства «Гоприводоканал» 57 200,00 гривень. (15,62%).

Забезпечення позики, що планується: Гарантія Голопристанської міської ради. Міська рада пропонує здійснювати виплату кредитних ресурсів на протязі 4-5 років щоквартально рівними долями.

Будь-ласка, надайте в НЕФКО баланс і звіт про фінансові результати позичальника за останні три роки (сканована версія із печатками органів статистики тільки для поточного року)

4. Екологічні вигоди [т/рік]*	CO_2	SO_2	NO_x	CO	ЛОС**	Пил
Сьогоднішні викиди	4190,2					
Викиди після виконання проекту	942,795					
Загальне зниження викидів	3247,405					

* Таблиця може бути уточнена або доповнена іншими екологічними вигодами, наприклад, щодо забруднюючих речовин у стічних водах (БПК, ХПК, завислі тверді частки, важкі метали). Додаткова інформація щодо зниження відходів і/або організації збору і видалення відходів)

** Леткі органічні сполуки

5. Експлуатаційні витрати [за рік]	**Існуючі витрати**	**Після виконання заходів**	**Річні чисті заощадження**	
Паливо (нафта/ вугілля)				Грн.
Електроенергія	66815,83	15033,54	51728,19	Грн.
Сировина				Грн.
Екологічні виплати				Грн.
Обслуговування і експлуатація	32144,00	0	32144,00	Грн.
Інше				Грн.
Загальні чисті заощадження			83872,19	Грн.
Строк окупності			**4,36**	**Роки**

Тарифи	**ЄВРО**	
Нафта		**грн./т**
Газ		**грн./м3**
Сировина		**грн./т**
Електроенергія	1,1162	**грн./кВтг**
Інше		

6. Інвестиції	**Внесок позичальника** (***як мінімум 10% від загальних інвестицій (можливо у вигляді робіт і послуг по проекту)***)	**Внесок НЕФКО**	
Проектування і планування	30000,00		**грн.**
Управління проектом	2000,00		**грн.**
Обладнання		30900,00	**грн.**
Монтаж	24600,00		**грн.**
Інше	600,00		**грн.**
Загальні інвестиції	57200,00	30900,00	**грн.**

7. Переваги проекту, що важко обрахувати (екологічний, соціальний ефекти і т.д.)
Реалізація проекту має не тільки економічний а й екологічний (скорочення викидів CO_2 в атмосферу на 3247,405 у рік, та соціальний (покращення освітленості вулиць із застосуванням сучасних енергоефективних рішень) ефекти.

8. Фінансування	
НЕФКО звичайно вимагає внесок підприємства у розмірі, як мінімум 10% від загальних інвестицій (можливо у вигляді робіт і послуг по проекту). Максимальна сума позики по програмі «Чисте Виробництво» - 350.000 Євро. Максимальна сума по програмі «Еко-ефективність» - 400.000 Євро.	
Підприємство ознайомлене про умови отримання коштів від НЕФКО і зможе організувати співфінансування, що вимагається. **Так/Ні:**	Так

9. Форма заповнена Організація	ТОВ «Регіональна енергосервісна компанія»		
Контактна особа	Баруліна Ірина Федорівна +38 099 7733993	Дата	23.07.2012