

Бізнес план

„ЕСКО-Рівне”

Рівне 2005

Зміст

Абревіації та скорочення.....	3
1. ОГЛЯД.....	4
1.1 Вихідні дані.....	4
1.2 Мета та основні завдання.....	5
2. ЕНЕРГОСЕРВІСНА КОМПАНІЯ „ЕСКО-Рівне”.....	6
2.1 Визначення.....	6
2.2 Власність.....	6
2.3 Концепція бізнесу.....	7
2.4 План розвитку на початковій стадії.....	7
2.5 Технічні засоби.....	7
3. Аналіз ринку.....	15
3.1 Ринок Рівненської області в цілому.....	158
3.2 Сегменти ринку енергетики.....	169
3.3 Цільові ринки і клієнти ЕСКО-Рівне.....	161
3.4 Характеристика клієнтів ЕСКО-Рівне.....	172
3.5 Потреби клієнтів ЕСКО-Рівне.....	12
4. Аналіз конкурентів.....	12
4.2 Зміни на ринку.....	13
4.3 Конкурентні переваги ЕСКО-компанії.....	14
4.4 Загрози і ризики.....	14
5. Продукти та послуги.....	14
5.1 Опис.....	18
5.2 Очікувані результати та порівняльні переваги.....	20
5.3 Джерела фінансування.....	21
5.4 Фінансовий план.....	15
6. Стратегія діяльності ЕСКО-Рівне.....	16
6.1 Ключові конкурентні можливості ЕСКО-Рівне.....	16
6.2 Основні конкурентні слабкості ЕСКО-Рівне.....	16
6.3 Мета діяльності.....	16
6.4 Впровадження стратегії.....	17
7. Маркетинг та стратегія продажу послуг.....	17
8. Мобілізація громад.....	18
8.1 СТРАТЕГІЯ ГРОМАДСЬКИХ ЗВ’ЯЗКІВ.....	19
9. Діяльність ЕСКО-Рівне.....	20
9.1 Ключовий персонал ЕСКО-Рівне.....	20
9.2 Організаційна структура ЕСКО-Рівне.....	20
10. КЛЮЧОВІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ.....	20
11. ОРГАНІЗАЦІЯ.....	21
11.1 УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ.....	21

Абревіації та скорочення

АКВ	Асоціація квартирвласників
ВНП	Валовий національний продукт
ГЕФ	Глобальний екологічний фонд
ГО	Громадська організація
ДЕП	Договір енергоефективного підряду
ЕСКО	Енергосервісна компанія
ЗГ	Зв'язки з громадськістю
НУО	Неурядова організація
ПГ	Парниковий газ
ПРООН	Програма розвитку Організації об'єднаних націй
СНД	Співдружність незалежних держав
ФГ	Функціональна група

1. ОГЛЯД

1.1 Вихідні дані

Україна є однією з найменш енергоефективних країн світу і має найвищий серед країн СНД рівень викидів на одиницю ВВП. Згідно з недавнім кадастром викидів, загальний обсяг викидів в Україні в базовому 1990р. становив приблизно 246 млн. т. вуглецевого еквіваленту, що є шостим показником в світі. Викиди CO₂ на душу населення становили 4,75 т. вуглецевого еквіваленту на рік. Ця цифра значно перевищує рівні викидів більшості європейських країн і є однією з найбільших у світі.

Проблеми теплопостачання в Україні подібні до проблем, з якими зіткнулися всі країни колишнього Радянського Союзу. Зростання цін на паливо до рівня світових і відставання тарифів значно погіршило фінансовий стан всіх теплопостачальних компаній. Недостатність коштів на оновлення генеруючих потужностей та мереж вплинула на якість послуг з теплопостачання, що в поєднанні з меншою платоспроможністю споживачів суттєво знизило рівень збору платежів за надані послуги. Теплопостачальна інфраструктура експлуатується за межами терміну служби і потребує значних інвестиційних ресурсів для підтримання робочого стану і покриття попиту на теплову енергію.

Разом з цим, саме неефективність існуючих систем в сфері теплопостачання і тепловикористання зумовлює наявність значного потенціалу економії паливно-енергетичних ресурсів, що підвищує інтерес до цієї сфери у зв'язку із загостренням проблем захисту природного середовища. На теплопостачання будівель припадає близько 15% загального обсягу споживання палива в Україні, при величезному потенціалі підвищення енергоефективності, який демонструється такими цифрами: питоме споживання палива для виробництва тепла в комунальному секторі України складає 0,180-0,200 т.у.п. на 1 Гкал у порівнянні з 0,150-0,160 т.у.п. в західних країнах. Питоме споживання тепла на опалення та гаряче водопостачання будівель в Україні в 1,5-2 рази вище, ніж в західних країнах з подібними кліматичними умовами.

Існує ряд бар'єрів, що перешкоджають підвищенню енергетичної ефективності систем постачання та споживання тепла. Вони включають, наприклад: макроекономічні умови (такі як високі податки та нестабільність податкової політики, нестабільність української валюти), непослідовність регулятивної політики і законодавства, кризу неплатежів, недосконалість політики ціноутворення, інституційну слабкість, неефективність форм власності, недостатність інформації про наявні можливості енергозбереження та належного досвіду, невідповідність масштабу проектів і витрат на їх підготовку та адміністрування, незадовільний фінансовий стан підприємств теплопостачання, водопостачання та водовідведення, освітлення міст, споживачів та місцевих бюджетів, складність отримання фінансування для проектів з енергозбереження, недостатність досвіду та бази для підготовки, впровадження та управління проектами з енергозбереження, технічну відсталість систем постачання та споживання енергії, відсутність стимулів до економії в більшості споживачів теплової енергії.

Енергосервісна компанія (ЕСКО) може розробляти, впроваджувати та фінансувати усі необхідні заходи для підвищення енергоефективності в муніципальних будинках, мережах централізованого теплопостачання,

водопостачання та водовідведення і інших об'єктах, які споживають енергію. Ці заходи здійснюються згідно договорів енергоефективного підряду (ДЕП) або інших відповідних угод. Такий підхід має за мету забезпечення повернення інвестицій за рахунок фактично отриманої економії. Концепція ЕСКО є чудовим механізмом для систематичного підвищення енергоефективності при роботі з різноманітними клієнтами. ЕСКО є гнучкою в прийнятті рішень і зацікавлена в збільшенні кількості своїх клієнтів через виконання різноманітних проектів з енергозбереження.

Залучення громад до впровадження енергоефективних заходів є багатообіцяючим. Усі зацікавлені квартирновласники та партнери з тих мікрорайонів, на базі яких впроваджуються проекти, можуть взяти участь в реалізації ініціатив з енергозбереження. Через соціальну мобілізацію громади будуть більш залучені до проектів і поінформовані про позитивні результати запровадження ЕСКО-механізмів у вигляді економії коштів та енергії, а також зменшення негативного впливу на зовнішнє середовище (зменшення викидів парникових газів).

1.2 МЕТА ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ

ЕСКО-Рівне ставить перед собою подвійну мету:

1. Сприяння розвитку енерго-ефективності у комунальному секторі міста Рівне та області з перспективою поширення діяльності на території України.
2. Сприяння усвідомлення необхідності енерго-заощадження серед громадян.

Перша мета є середньостроковою на період у 2-3 роки. Сприяння буде здійснюватись шляхом співробітництва з підприємствами, які надають комунальні послуги і владними структурами міста Рівне, Рівненської області, та з бюджетними структурами, які мають будівлі на території міста Рівне і області.

ЕСКО-Рівне вже налагодило всі необхідні контакти і вступає у відповідні робочі домовленості.

Друга, ширша і довгострокова мета розрахована на період 4-6 років. Досвід інших, навіть багатих країн засвідчив, що необхідно докласти добре скоординовані зусилля для того, щоб суспільство усвідомило енергетичну неефективність.

В Україні в цілому і в м.Рівне зокрема економічне становище громадян зменшує їх інвестиційні можливості.

ЕСКО-Рівне виконує цю частину своєї місії через впровадження Програми Мобілізації Громади.

Основне завдання „ЕСКО-Рівне” полягає у зменшенні викидів ПГ та загальному зниженні енергоємності комунальних підприємств шляхом проведення широкомасштабних заходів для підвищення енергоефективності систем централізованого теплопостачання, водопостачання та водовідведення

Заплановані заходи будуть досягненні після виконання чотирьох основних кроків:

- (1) Створення можливостей для впровадження енергоефективних заходів на місцевому рівні на систематичній основі;
- (2) Інтегровані підходи до постачання та споживання енергії з метою отримання максимальної економії палива та зменшення викидів;
- (3) Залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів для впровадження енергоефективних програм;

- (4) Підвищення обізнаності населення шляхом залучення громад та НУО, особливо тих, що займаються проблемами охорони навколишнього середовища та енергоефективністю.

Компанія також має наміри у майбутньому виконувати проекти у промисловому секторі і у сфері послуг.

2. ЕНЕРГОСЕРВІСНА КОМПАНІЯ „ЕСКО-Рівне”

2.1 Визначення

ЕСКО пропонує найбільш ефективний шлях для впровадження енергозберігаючих заходів як для підприємств-виробників енергії, так і для її споживачів, в тому числі і на муніципальному рівні. Енергосервісна компанія орієнтована на роботу з численними різноплановими клієнтами, що дає змогу зменшувати собівартість її робіт і дає можливість виконувати велику кількість однотипних і відносно невеликих проектів, які не можуть бути профінансовані при традиційному підході. „ЕСКО-Рівне” проводить усі експертні роботи, необхідні для підготовки та впровадження проекту; здійснює проектні, будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи на об'єкті замовника, швидко і гнучко приймає рішення щодо фінансування проектів і є надзвичайно зацікавленою у впровадженні різноманітних енергозберігаючих заходів і збільшенні кількості своїх клієнтів.

2.2 Власність

Енергосервісна компанія м. Рівне була офіційно зареєстрована в листопаді 2003 року і має статус закритого акціонерного товариства з офіційною назвою „ЕСКО-Рівне”.

Засновниками компанії є Рівненська обласна державна адміністрація та Рівненський міськвиконком (муніципалітет). Проте, оскільки урядові організації не можуть виступати в якості суб'єктів господарської діяльності, офіційними засновниками та акціонерами „ЕСКО-Рівне” є:

- Комунальне теплопостачальне підприємство „Комуненергія” (підзвітне Рівненській обласній адміністрації) – 49,53% акцій;
- Комунальне підприємство „Міськвітло” (підзвітне Рівненському міськвиконкому) – 50,47% акцій.

Статутний фонд компанії складає 267 500,00 гривень (приблизний еквівалент 50 000,00 доларів США):

Засновники / акціонери „ЕСКО-Рівне”	Кількість акцій	Внесок у гривнях	Відсоток акцій
КТП „Комун енергія”	53	132500,00	49.53%
КП „Міськвітло”	54	135000,00	50.47%,
Всього:	107	267500,00	100.00%

З метою підвищення рівня зацікавленості працівників компанії в результативності її роботи прийнято рішення про передачу 10% акцій членам трудового колективу. Результатом прийняття такого рішення стала зміна складу акціонерів компанії

Засновники / акціонери „ЕСКО-Рівне”	Кількість акцій	Внесок у гривнях	Відсоток акцій
КТП „Комун енергія”	48	120000,00	44.53%
КП „Міськвітло”	49	122500,00	45.47%,
Колектив ЗАТ „ЕСКО-Рівне”	10	25000,00	10%
Всього:	107	267500,00	100.00%

З метою забезпечення вільного притоку зовнішнього інвестиційного капіталу прийнято рішення про перетворення компанії з ЗАТ у ВАТ. Це рішення має бути затверджене на зборах акціонерів, які відбудуться в березні 2005р. Планується також додаткова емісія акцій на суму 40% статутного капіталу, які будуть розповсюджені на фондовому ринку. При продажі акцій компанія буде керуватися критеріями відбору акціонерів, які розроблені Компанією.

2.3 Концепція бізнесу

Роль „ЕСКО-Рівне” полягає в розробці, впровадженні та фінансуванні усіх необхідних та економічно вигідних інвестицій в муніципальних будівлях, мережах централізованого тепlopостачання або інших об’єктах енергоспоживання шляхом виконання ДЕП або інших відповідних контрактних угод. Метою цих заходів є зменшення споживання енергії об’єктом замовника, зниження вартості експлуатації та ремонту обладнання і повернення інвестицій за рахунок фактично отриманої економії.

Згідно ДЕП „ЕСКО-Рівне” впроваджує заходи для підвищення енергоефективності, які нічого не коштуватимуть клієнтові, а повернення вкладених коштів відбувається за рахунок фактично отриманої економії. Забезпечивши необхідно фінансування проекту компанія „ЕСКО-Рівне” зазвичай виконує усі роботи „під ключ”. „ЕСКО-Рівне” винаймає постачальників обладнання та послуг, підрядчиків для монтажу та введення в експлуатацію обладнання. Встановлене обладнання залишається у власності „ЕСКО-Рівне” і права на нього передаються клієнтові тільки після повної виплати згідно контракту.

Типи контрактів подані в Додатку № 1.

2.4 План розвитку на початковій стадії

План заходів переважно визначений умовами угоди про співпрацю між ПРООН, Державним комітетом з енергозбереження, Рівненською обласною державною адміністрацією, Рівненським міськвиконкомом, комунальним тепlopостачальним підприємством „Комуненергія” та комунальним підприємством „Міськвітло”.

2.5 Технічні засоби

В рамках співпраці з ПРООН офіс компанії був повністю оснащений комп’ютерним та офісним обладнанням, міні-АТС та іншими засобами. Все це обладнання буде передано в „ЕСКО-Рівне” після закінчення проекту. Так само, всі інші інвестиції, зроблені ПРООН, наприклад, обладнання для енергоаудиту, транспортний засіб та інше.

3. Аналіз ринку

3.1 Ринок Рівненської області в цілому

Рівненська область розташована у північно-західній частині України.

Її територія в 20,000 км² складає близько 3,3% від території всієї країни.

Тут проживають 1,2 мільйони жителів, що складає 2,3% від всієї країни.

Область складається з 14 районів.

Малі та середні підприємства особливо активні у торгівлі (41,8%)¹, промисловості (18,8%), будівництві (8,5%).

Область підтримує експортні / імпортні відносини з 71 країною світу. Основні партнери – Російська Федерація, Німеччина, Італія, Білорусь, Голландія, Чеська Республіка, Словацька Республіка, Франція, Угорщина, Польща. Добре налагоджені зв'язки з різними регіонами України.

В області розроблено і прийнято „Програму усталеного розвитку на період 2001-2010”. Вона містить 132 проекти з загальним обсягом фінансування 113 млн доларів США. У програмі визначені пріоритетні завдання – скорочення енергетичної складової і споживання енергії.

Промисловий ринок для впровадження енергозберігаючих заходів у місті Рівному і в області можна охарактеризувати як достатньо привабливий.

У цій зоні є достатньо великих промислових підприємств, що споживають багато енергії. Це такі, як: ВАТ „Азот” , Костопільський завод базальтових та теплоізоляційних виробів, Березнівська сірникова фабрика, льонокомбінат та фабрика нетканих матеріалів в м.Рівному та ін.

Враховуючи, що на сьогоднішній момент компанія не володіє інформацією щодо споживання енергії цими підприємствами немає, потенціал енергозбереження може бути оцінений на рівні 50-60%, що є середнім показником по Україні.

Державний / муніципальний сектор у Рівненській області є типовим для багатьох українських середніх і малих міст, і тому набутий тут досвід є вкрай суттєвим для широкого розповсюдження по всій країні.

В області 1055 освітніх закладів. У місті Рівне – 29 середніх шкіл, 33 дитячих садків та 7 гімназій та ліцеїв.

У місті також є приблизно 50 муніципальних (в основному офісних) приміщень.

У Рівненській області приблизно 880 закладів охорони здоров'я. У місті Рівне 4 лікарні, 2 пологові будинки, 6 центрів здоров'я².

У Рівненській області 438 споруд спортивного призначення і 11 критих плавальних басейнів.

Отже потенційна ємність ринку запровадження енергозберігаючих проектів є достатньою для вдалого становлення та розвитку компанії „ЕСКО-Рівне”.

Середнє енергоспоживання на душу населення в Рівненській області складає 3321 КНЕ, ВВП на душу населення – 3282 доларів США, енергоємність ВВП – 1012 КНЕ / 1000 доларів США (Україна цілому споживає 4600 КНЕ пального та енергії на душу населення, при тому що загальний ВВП складає 2500 доларів США). У Франції, яка є схожою до України за площею та кількістю населення, ці показники

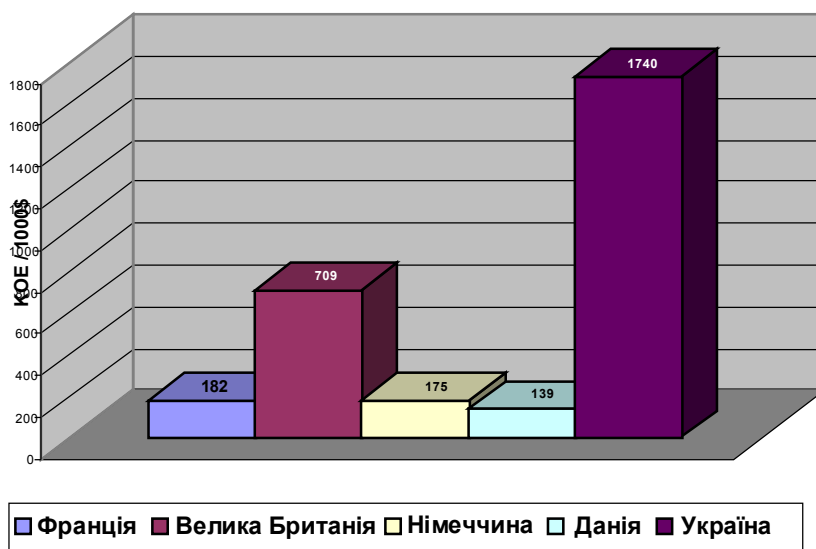
¹ там же,

дані за 2002

² там же

становлять 3845 КНЕ та 21113 доларів США відповідно. Енергоємність ВВП в Україні становить 1740 КНЕ / 1000 доларів США. Це в 10 разів перевищує аналогічні показники у Франції – 182 КНЕ / 1000 доларів США.

Енергоємність ВВП



Ознаки ринку енергозбереження:

1. Місцевий ринок існує у вигляді певного територіального сегменту українського ринку енергозбереження;
2. Наявність попиту і пропозицій технологій та обладнання на даному сегменті ринку;
3. Здійснення систематичної закупівлі-продажу технологій, обладнання та послуг, які забезпечують отримання фактичного енергозбереження (природного газу, нафтопродуктів, енергоносіїв – електроенергії, тепла, зжатого повітря) на об'ктах замовника;
4. Наявність інфраструктури енергозбереження.

Потенціал енергозбереження:

Енергозберігаючий потенціал визначався з урахуванням можливості використання недорогих енергоефективних технологій та обладнання з періодом окупності 3-5 років.

3.2 Сегменти ринку енергетики

Система опалення у місті Рівне

Система централізованого тепlopостачання м. Рівне - замкнута, двотрубна, з залежною та незалежною схемами приєднання споживачів до системи опалення та гарячого водopостачання.

Тепlopостачання м. Рівне здійснюється від районних, квартальних та малих котельнь.

Розрахунковий тепловий потік для забезпечення потреб споживачів (приєднане теплове навантаження) за даними КТП "Комуненергія" складає 452,0

Гкал/год (507,4 Гкал/год із втратами в теплових мережах). На балансі КТП "Комуненергія" знаходиться 36 котелень, встановлена потужність яких складає 784,3 Гкал/год, серед яких з сумарною потужністю:

- до 3 Гкал/год - 13 (загальна встановлена потужність - 17,9 Гкал/год);
- від 3 до 20 Гкал/год - 10 (загальна встановлена потужність - 112,9 Гкал/год);
- більше 20 Гкал/год - 13 (загальна встановлена потужність - 653,5 Гкал/год).

В котельнях встановлено 182 котли, потужністю від 0,07 до 30, 0 Гкал/год.

Основна частина споживачів опалюється від котелень, на яких встановлені парові теплоагрегати типу Б-25-15ГМ, ДКВР-10/13, Е-1/9 та інші, водогрійні котли типу ПТВМ-30, КВГМ- 30, ГВГ-8М, ТВГ-4Р, КБНГ-2,5 та інші. Кількість котлів із строком експлуатації більше 20 років - 46 одиниць, із ККД нижче 82% - 2 одиниці.

В якості основного палива на котельнях використовується природний газ. Магістральні теплові мережі - це двотрубні мережі підземної прокладки у непрохідних каналах Ø100..500 мм. Розподільчі мережі від ЦТП - чотирьохтрубні мережі Ø32..150 мм підземної прокладки у непрохідних каналах.

Довжина теплових мереж у двохтрубному обчисленні, за даними КТП "Комуненергія", складає 186,45 км, в т.ч. з попередньо ізольованими трубами - 12,0 км. У аварійному стані - 4,6 км. Довжина мереж, нормативний строк експлуатації яких вичерпаний, - 160 км.

Значна частина мереж потребує заміни, трубопроводи мають пошкоджену теплову ізоляцію, деякі ділянки затоплені ґрунтовими водами. За даними КТП "Комуненергія", втрати в теплових мережах складають 10-13 % (на деяких ділянках вони можуть досягати – 30..40%).

Забезпечення споживачів гарячою водою здійснюється по залежній та незалежній (через центральні теплові пункти (ЦТП)) схемах. На балансі КТП „Комуненергія” знаходиться 79 ЦТП. На переважній більшості ЦТП використовується застаріле технологічне обладнання, яке потребує заміни. На ЦТП практично відсутні прилади контролю та автоматизації.

У місті Рівне 1432 багатоповерхових будинків, у 78 з них встановлені ІТП. Три четверті загального теплопостачання припадає на житлові будинки.

Основними проблемними питаннями централізованого теплопостачання м. Рівного є:

1. Низька ефективність теплогенеруючого обладнання котелень та центральних теплових пунктів (ЦТП), що призводить до неналежного рівня якості послуг з теплопостачання та гарячого водопостачання;
2. Високий рівень втрат теплоносія в мережах та на вводах в будівлі;
3. Високий рівень втрат теплової енергії в комерційних, бюджетних та житлових будівлях.

Енергетична система у місті Рівне

Електроенергія для міста Рівне транспортується компанією „АЕС Рівнеенерго”, яка на 75% знаходиться у власності американської АЕС Груп.

Загальна довжина лінії передачі і розподілу у Рівненській області – 27 000 км. Енергією забезпечуються 403 000 споживачів області³; річний обсяг споживання - 1 700 ГВтгод.

³ Інтернет сторінка АЕС

Роботу системи освітлення у місті забезпечує комунальне підприємство „Міськвітло” (один з акціонерів ЕСКО-Рівне).

Це підприємство експлуатує і обслуговує систему освітлення вулиць міста, а також займається обслуговуванням і виконує будівельні роботи у енерго-мережі.

Система водопостачання та водовідведення в м.Рівне

Системи водопостачання та водовідведення м. Рівне знаходяться на балансі та експлуатуються МКП „Рівневода”.

Система водопостачання суміщена – господарсько-побутова, промислова та протипожежна і складається з :

1. Водозаборів (артезіанські свердловини);
2. Водопровідних насосних станцій;
3. Водопровідних мереж;
4. Абонентських вводів.

Водозабори розташовані за межами міста. Віддаль від основного водозабору до міста складає 17 км. Водопровідне господарство міста налічує 3 водонапірні станції та близько 250 км. водопровідних мереж.

Система водовідведення загальносплавна - тобто відведення побутових стічних вод та дощових вод виконується спільною системою колекторів.

Каналізаційне господарство міста налічує 190 км каналізаційних мереж, 14 басейнових насосних станцій, головну каналізаційну насосну станцію та міські очисні споруди.

Каналізаційною мережею міста відводиться близько 30 млн. м³ стічних вод на рік. З них міські очисні споруди можуть очистити близько 9 млн. м³ (близько 30%). Решта стічних вод відводиться головною насосною станцією на очисні споруди ВАТ „Азот”, що розташовані на відстані 17 км від міста. Для перекачки стічних вод басейновими насосними станціями за рік споживається 11,6 млн. кВт-год, а головною каналізаційною насосною станцією – 7,5 млн. кВт-год. Питома витрата електроенергії на перекачку стічних вод складає для:

- басейнових каналізаційних насосних станцій – 0,56 кВт-год/м³;
- головної каналізаційної насосної станції – 0,43 кВт-год/м³;
- в загальному для системи водовідведення – 0,91 кВт-год/м³.

Вартість транспортування 1 м³ стічних вод складає 70% від всього тарифу за послуги водовідведення.

3.3 Цільові ринки і клієнти ЕСКО-Рівне

До особливої групи клієнтів ЕСКО-Рівне входять два комунальних підприємства – Комунаенергія та Міськвітло. Обидва ці підприємства є акціонерами компанії і одночасно її клієнтами. Це обумовлює специфічність їх взаємозв’язку і потребує збалансованої поведінки всіх залучених сторін, для того, щоб уникнути конфлікту

інтересів. Така структура створює унікальну можливість подивитися на енерго-ефективність як зі сторони пропозиції, так і зі сторони попиту, тобто впровадити Комплексне Планування Ресурсів. Найважливішим в ньому є виконання аналізу витрат по проектам, що пропонуються, і вибір варіанту, що дає найбільші вигоди для обох сторін.

Інша група клієнтів включає міську раду Рівного і Рівненську обласну адміністрацію. Враховуючи, що вони є організаціями, що утворили ЕСКО-Рівне, вони особливо зацікавлені у підтримці розвитку компанії. Однак короткострокові політичні цілі можуть переважити вигоди компанії і навіть поставити під загрозу існування компанії.

Інші клієнти, такі як державні заклади, промисловість, кондомініуми та окремі квартиронаймачі є природними для ЕСКО-Рівне клієнтами.

а) Комунальні клієнти

- Житлові будинки:
 - Асоціації квартирновласників;
 - Асоціації орендодавців;
 - Житлові кооперативи;
 - Кондомініуми.
- Заклади соціально-культурної сфери:
 - Театри;
 - Кінотеатри.
- Навчальні заклади:
 - Вищі навчальні заклади;
 - Школи;
 - Дитячі садочки.
- Освітлення вулиць міста;
- Водопостачання та водовідведення
- Міська система переробки відходів.
- Теплопостачання ;
- Електростанції (когенерація)

с) Промислові клієнти (загальні)

Споживачі енергії:

- Тепла:
 - Промислове тепло;
 - Опалення (приміщень)
- Вентиляційні системи;
- Електроенергія:
 - Високовольтні системи;
 - Низьковольтні системи;
 - Освітлення території.
- Системи стиснутого повітря:
 - Компресори;
 - Трубопроводи.

3.4 Характеристика клієнтів ЕСКО-Рівне

Типовий клієнт ЕСКО-Рівне – це комунальні підприємства (наприклад, Комунаенергія, Міськвітло), які шукають шляхи зниження постійних витрат (типові витрати на паливо) і/або витрат на експлуатацію та обслуговування. Це державні підприємства, які направляють свої зусилля на доведення комунальних послуг до кінцевого споживача.

Інша група клієнтів – промислові підприємства, обладнання яких є як правило застарілим. Такі клієнти є найбільш зацікавлені у впровадженні на своїх об’єктах енергозберігаючих заходів.

Приватні кінцеві споживачі зазвичай не замислюються про можливості енергозбереження. Їх відношення не сильно змінилося з тих часів, коли енергія сприймалася як належне. Вони мають меншу мотивацію до енергозбереження.

3.5 Потреби клієнтів ЕСКО-Рівне

Комунальні підприємства у місті Рівне і в області експлуатують застаріле і часто спрацьоване енергетичне обладнання і установки. Таке обладнання необхідно оновити для того, щоб його експлуатація стала безпечнішою, для зменшення витрат і зниження негативного впливу на середовище.

Комунальним підприємствам також необхідно застосовувати концепцію енерго-ефективності до різних видів діяльності, наприклад, до проектування, постачання тощо.

Бюджетні установи повинні бути вкрай зацікавлені у зменшенні своїх рахунків за енергію. Це надасть їм можливість перекинути кошти на інші, важливіші аспекти їх обов’язків.

Схема роботи з бюджетними установами додаток 3.

Приватні споживачі зацікавлені в економії своїх грошей.

4. Аналіз конкурентів

Для виживання ЕСКО-Рівне на ринку і для подальшого розвитку вкрай важливо адекватно оцінити потенційну ємність ринку, так само, як і конкурентів.

Ринок енерго-ефективності в Україні знаходиться зараз на самій ранній стадії свого розвитку.

Першими увагу споживачів до рівня споживання енергії різними механізмами привернули постачальники обладнання. У цьому відношенні постачальники обладнання все ще домінують на українському ринку енерго-ефективності. Вони іноді мають можливість забезпечити фінансування проекту на вигідних кредитних умовах (так званий кредит постачальника). Однак постачальники обладнання, у світлі їх очевидної зацікавленості у продажу свого власного обладнання, ніколи не пропонують клієнтам оптимальний варіант рішення.

Українські консультаційні компанії продовжують цю тенденцію і пропонують послуги по виконанню енерго-аудиту і проектуванню, яке приймає до уваги енерго-ефективність. Як правило, ці компанії не мають змоги ні безпосередньо надати фінансування, ні гарантувати одержання попередньо обумовленого енергозбереження.

Підприємство, для того, щоб впровадити заходи з енергозбереження підприємство має використати свої власні кошти або отримати їх зовні. Зазвичай, комерційні банки надають займи на короткий термін, а їх відсоткова ставка є доволі високою (приблизно 20-24%).

У порівнянні з вищенаведеними групами компаній, ЕСКО є єдиною компанією, що гарантує найкращі вигоди для клієнта, може надати фінансування і забезпечує досягнення обумовленого енергозбереження.

	Умови кредитування комерційного банку	Умови інших енергосервісних компаній	Умови компанії „ЕСКО-Рівне”
Термін повернення кредиту	1-2 роки	3-5 років	3-5 років
Річна відсоткова ставка по кредиту	20-24%	16-18%	12-14%

4.2 Зміни на ринку

Український ринок повільно перетворюється з ринку постачальників, що був типовим в часи Радянського Союзу, на ринок споживачів.

Конкуренція у формі тендерів, які хоча і не є обов’язковими, але все більше визнаються клієнтами як інструмент економії коштів і оптимізації процесу закупівель.

Відзначимо також, що інженерні, консультаційні компанії знаходяться у пошуках додаткового фінансування. Позитивне вирішення цього питання підвищить їх конкурентноспроможність у порівнянні з компаніями типу ЕСКО.

В Україні працюють близько 40 компаній типу ЕСКО. Більшість з них можна охарактеризувати як інженерні компанії, що намагаються розширити сферу своїх послуг. Ці компанії поки що не мають достатніх фінансових умов для кредитування енергозберігаючих проектів.

Незважаючи на вищеназвані слабкі сторони, ринок енерго-ефективності розвивається і буде привертати все більше уваги.

4.3 Конкурентні переваги ЕСКО-компанії

Інженерні / консультаційні компанії можуть виконувати лише енерго-аудити і готувати техніко-економічні обґрунтування для конкретного проекту.

Постачальники обладнання можуть підготувати технічне рішення. Іноді вони також можуть забезпечити фінансування. Але тільки у деяких випадках вони пропонують рішення, що є оптимальними з точки зору клієнта.

Банки можуть пропонувати лише фінансування. Технічне рішення доведеться шукати в іншому місці.

Унікальною рисою ЕСКО-Рівне є те, що компанія пропонує цілісне рішення, що складається з прямого фінансування, технічного рішення і перевірки одержаної економії.

Працюючи для державних клієнтів, ЕСКО-Рівне займає особливо вигідну позицію.

4.4 Загрози і ризики

Основні загрози для ЕСКО-Рівне пов’язані з відсутністю усталеної схеми повернення коштів для проектів в бюджетній сфері.

Недостатня готовність суспільства інвестувати в енергозбереження є великою загрозою для подальшого розвитку послуг ЕСКО-Рівне.

5. ПРОДУКТИ ТА ПОСЛУГИ

5.1 Опис

Компанія „ЕСКО-Рівне” надає весь спектр послуг, пов’язаних з впровадженням заходів по енергоефективності та енергозбереженню, які клієнт не може або не бажає виконувати самостійно:

1. Проведення енергоаудиту;
2. Підготовка пропозицій для впровадження енергозберігаючих проектів;
3. Розробка та представлення фінансових угод;
4. Розробка повного пакета для закупівлі (контракти, технічні специфікації);
5. Закупка усіх необхідних послуг та обладнання;
6. Контроль за виконанням підрядниками робіт під час будівельних та інсталяційних робіт;
7. Моніторинг та верифікація виконання умов контрактів під час експлуатації встановленого обладнання;
8. Прийняття на себе усіх ризиків, пов’язаних з впровадженням проекту;
9. Гарантування отримання клієнтом економії енергії.

Принципи роботи з бюджетними установами



5.2 Очікувані результати та порівняльні переваги

Успішна робота компанії „ЕСКО-Рівне” дозволить вирішити різноманітні проблеми:

- **Технічні;**
- **Організаційні;**
- **Економічні;**
- **Екологічні;**
- **Соціальні.**

Порівняльні переваги впровадження проектів „ЕСКО-Рівне” полягають в тому, що вони дозволяють швидко вирішити проблеми з енергоспоживанням для будь-якого потенційного клієнта. Компанія „ЕСКО-Рівне” не має організаційних обмежень і не прив’язана до міського бюджету, отож може залучати кошти ззовні. Залучення громад до процесу прийняття рішень на рівні органів місцевого самоврядування дозволить встановити тісні партнерські стосунки між мешканцями міста та місцевою владою.

5.3 Джерела фінансування

Основними джерелами фінансування компанії „ЕСКО-Рівне” є:

- (1) Внески до статутного фонду компаніями – засновницями;

- (2) Повернення коштів за контракти, виконані в рамках реалізації Демонстраційного проекту, який фінансувався ПРООН;
- (3) Виконання комерційних контрактів компанією „ЕСКО-Рівне”;
- (4) Отримання кредитів від іноземних банків;
- (5) Отримання кредитів від українських банків;
- (6) Отримання грантів;
- (7) Повернення коштів за надані послуги.

5.4 Фінансовий план

Проект ПРООН / ГЕФ передбачає, що компанія „ЕСКО-Рівне” буде отримувати кошти від робіт, виконаних в рамках Демонстраційного проекту. Ці кошти будуть повертатися у вигляді орендної плати та відсотків від отриманого енергозбереження. Очікуваний період повернення коштів складає 5 років.

Інше джерело надходження коштів – повернення коштів від виконання комерційних контрактів компанією.

Фінансовий план роботи компанії (додаток 2)

6. Стратегія діяльності ЕСКО-Рівне

Як і в будь-якому іншому бізнесі, стратегія ЕСКО-Рівне базується на розумних економічних рішеннях. Такі рішення забезпечують оптимальні ре-інвестиції одержаних доходів та мінімізують ризики.

Згідно з Установчими Документами, компанія має зосереджувати свою діяльність на комунальній галузі.

Склад персоналу компанії повинен бути адаптований до реального портфелю проектів.

6.1 Ключові конкурентні можливості ЕСКО-Рівне

ЕСКО-Рівне має значні конкурентні особливості на ринку енерго-ефективності для державних закладів у Рівненській області.

Завдяки структурі її акціонерів, компанія має доступ до основних споживачів цього ринку.

Початкове широкомасштабне фінансування проекту і підтримка розвитку бізнесу зі сторони ПРООН / ГЕФ надали компанії унікальні стартові можливості. Якщо перші проекти будуть ретельно відібрані, фінансування такого обсягу зможе запустити механізм безперервного ре-фінансування / ре-інвестування нових проектів.

Це є виняткова для теперішнього ділового середовища ситуація.

Крім того, ЕСКО-Рівне створило команду співробітників, яка охоплює всі суттєві сфери бізнесу ЕСКО. Після навчання ця команда зможе розробляти проекти з енергозбереження.

6.2 Основні конкурентні слабкості ЕСКО-Рівне

Найбільш серйозною слабкістю спроможності ЕСКО-Рівне працювати є залежність від ринку державних закладів на початку діяльності компанії. Хоча ринок є величезним, доступ до нього вкрай складний. Брак підтримуючих юридичних положень і загальне слабе фінансове положення державних закладів особливо ускладнюють для ЕСКО-Рівне роботу по побудові життєздатної схеми розвитку проектів.

Крім того, виникають труднощі зі схемою повернення вкладених коштів від бюджетних закладів. Такі труднощі безпосередньо впливають на діяльність ЕСКО-Рівне в цьому секторі.

6.3 Мета діяльності

Компанія була створена для того, щоб, перш за все, задовольняти потреби всіх потенційних клієнтів у раціоналізації використання енергії.

Компанія має розробляти і впроваджувати проекти з метою скорочення споживання енергії замовниками.

Вважаючи на те, що компанія „походить” з комунального сектора, вона має широко застосовувати Комплексне Планування Ресурсів (КПР)⁴, забезпечуючи таким чином найстабільніші результати.

6.4 Впровадження стратегії

З метою впровадження вищеописаної стратегії ЕСКО-Рівне розробляє ряд проектів і веде іншу діяльність, метою якої є більш раціональне використання енергії підприємствами різних форм власності та окремими споживачами.

Компанія розробила фінансові схеми, що підходять для українських умов, застосовує випробувані міжнародні технології енергозбереження та здійснює чіткий контроль за виконанням проектів.

7. Маркетинг та стратегія продажу послуг

Загальна маркетингова стратегія компанії „ЕСКО-Рівне” складається з 10 індивідуальних стратегій:

Стратегія 1: Ставити перед собою помірковані цілі для досягнення сталого бізнесу

Використання ресурсів для просування компанії „ЕСКО-Рівне” повинно бути прив’язаним до чітких поміркованих цілей, які мають за мету створення сталого бізнесу.

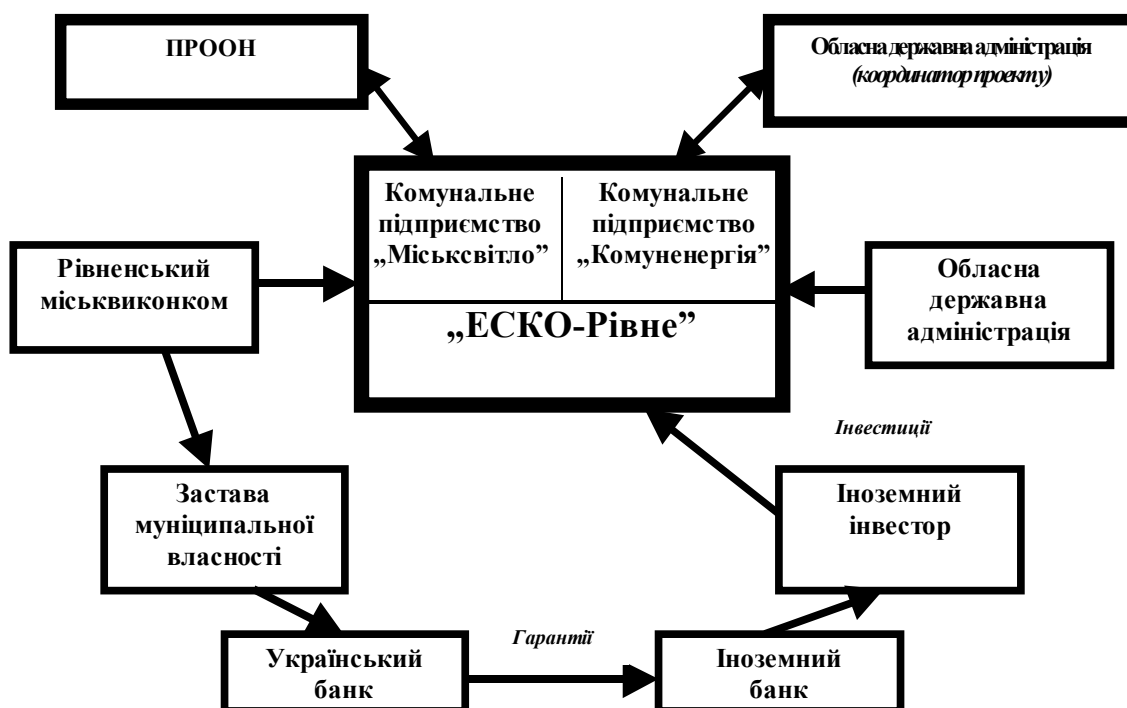
Стратегія 2: Розробка програми для досягнення поставлених цілей

Чітка програма досягнення поставлених цілей за певний період часу ставить перед акціонерами та працівниками ЕСКО конкретні завдання.

⁴ КПР – це збалансований підхід, за яким остаточне рішення щодо інвестиції приймається на основі порівняльного аналізу витрат рішень в сфері енергопостачання та енергоспоживання.

Стратегія 3: Створення альянсів

Узгоджені та об'єднанні зусилля необхідні для досягнення поставлених цілей. Це буде можливим при поєднанні зусиль громад та приватних інвесторів, та дозволить впровадити заплановані проекти в короткі проміжки часу.

АЛЬЯНСИ „ЕСКО-РІВНЕ” ТА ЗАЛУЧЕННЯ ЗОВНІШНІХ ІНВЕСТОРІВ**Стратегія 4: Визначення чітких функцій компанії „ЕСКО-Рівне”**

Визначення чітких функцій компанії є необхідним для того, щоб особи, від яких залежить прийняття рішень, мали повне уявлення про те, що таке енергоефективні технології та їх порівняльні економічні й екологічні переваги. „ЕСКО-Рівне” пропонує інтегровані технології, які мають унікальні переваги у порівнянні з іншими, включаючи опалення та подачу гарячої води.

Стратегія 5: Зменшення недовіри до технічних рішень

Для того, щоб знизити недовіру до нових технічних рішень, маркетологам необхідно надати виключну інформацію про послуги та технології. Стратегія має бути направленою на висвітлення технічних переваг енергоефективних технологій та обладнання. Також увагу слід приділити вирішенню первинних технічних проблем шляхом застосування інтегрованого підходу (когенерація, опалення та кондиціонування повітря тощо); оновлення інструкцій по встановленню обладнання; інструкцій з інтеграції будівельних проектів для архітекторів; створення джерел технічних ресурсів.

Стратегія 6: Отримання сертифікатів та ліцензій

Отримані усі необхідні сертифікати та ліцензії. Також розроблені стандартні інструкції для технічних працівників та користувачів, які будуть надаватися усім потенційним клієнтам та інвесторам.

Стратегія 7: Залучення органів влади до енергозберігаючих проектів

Рівненська обласна державна адміністрація та Рівненський міськвиконком розробляють програми про впровадження енергозберігаючих технологій в муніципальних будинках, об'єктах соціальної сфери та житлових будинках.

Стратегія 8: Підвищення обізнаності населення про необхідність енергозбереження

Інтегрована маркетингова та освітня програма розроблена таким чином, щоб довести особам, від яких залежить прийняття рішень, актуальність та доцільність енергозбереження. Оскільки ця робота пов'язана з залученням органів масової інформації, вона об'єднує в собі елементи зв'язків з громадськістю, мобілізації громад, семінарів та тренінгів, розсилок, реклами в спеціалізованих виданнях, відвідування виставок та створення веб-сайту.

Стратегія 9: Розробка рекламних матеріалів про послуги „ЕСКО-Рівне”

Важливим інструментом є створення повного і багатофункціонального презентаційного набору з інформацією про компанію, який був би розрахований на осіб без спеціальної технічної освіти. Для того, щоб зацікавити потенційних клієнтів, в них потрібно створити хоча б базове уявлення про економічну доцільність енергозбереження, його можливості та порівняльні переваги.

Стратегія 10: Використання нових шляхів фінансування

В енергозберігаючій промисловості з'являються та використовуються нові інноваційні методи фінансування проектів. Враховуючи високу первинну вартість енергозберігаючого обладнання, застосування різноманітних інвестиційних стратегій може значною мірою підвищити переваги компанії „ЕСКО-Рівне”. Деякі з запропонованих фінансових схем, включаючи договори енергоефективного підряду (ДЕП).

8 Мобілізація громад

Зараз робляться перші кроки в напрямку поширення ініціатив компанії „ЕСКО-Рівне” серед місцевих громад. Основною метою мобілізації місцевих громад є використання існуючого в людей потенціалу для вирішення їх власних проблем. Для цього мешканцям міста необхідні поради щодо використання їх власних можливостей:

- Створення власних організацій для оцінки наявних ресурсів та досягнення економічних цілей;
- Визначення пріоритетних цілей, які б громада хотіла досягнути;
- Узгодження та забезпечення ресурсів, необхідних для досягнення цілей;
- Моніторинг, лобювання та встановлення зв'язків між акціонерами компанії та громадами, а також іншими установами, такими як місцеві урядові організації та НДО.

Зазначені вище цілі можуть бути досягнені ними лише за умови, що усі діючі сторони об'єднуються навколо спільних проблем. Таким чином, акціонерам рекомендується сприяння створенню організацій такого типу:

- Громадські організації (ГО) – організації людей, які мешкають по сусідству і мають спільні інтереси в соціальному та економічному розвитку, а особливо в енергоефективності. Домовим комітетам та іншим схожим організаціям буде

надаватися допомога у створенні для того, щоб надалі вони самі могли вирішувати свої власні проблеми;

- Функціональні групи (ФГ) – формуються з учасників ГО для того, щоб представляти їх інтереси в специфічних питаннях, таких як планування і моніторинг енергоефективних заходів / ініціатив.

Найбільш оптимальну організаційну структуру цих організацій слід оговорити з різними ГО.

Співпраця з громадськими організаціями складатиметься з чотирьох основних фаз:

Фаза I: ознайомлення громад з діяльністю проекту та ЕСКО, визначення та встановлення партнерських зв'язків з потенційними (пілотними) ГО (зацікавлені групи, домові комітети, асоціації квартирновласників);

Фаза II: створення пілотних ГО, визначення найбільш придатної структури організацій;

Фаза III: визначення потреб громади та розробка енергоефективних проектів;

Фаза IV: планування та впровадження проектів (мобілізація операційних та фінансових ресурсів).

На початку роботи необхідно провести семінар для акціонерів, який матиме за мету наступне:

- Представлення проекту та підходів (механізми ЕСКО, потенціал збереження енергії та коштів) якомога більшій кількості потенційних партнерів, включаючи обласне та міське керівництво, громадські установи, приватні підприємства, НДО та інших;
- Визначення основних проблем в сфері енергоефективності;
- Обговорення можливих шляхів їх вирішення;

Споживачів енергії слід запевнити в дієвості підходів, основаних на їх особистому залученні – потенційні інвестори і донори будуть співпрацювати з „ЕСКО-Рівне” лише в тому випадку, коли широкому загалу буде доведено ефективність її механізмів.

8.1 Стратегія громадських зв'язків

Концепція громадських зв'язків передбачає постійний розвиток, який, в свою чергу, буде залежати від стадії розвитку компанії „ЕСКО-Рівне”. Це значить, що стратегія зв'язків з громадськістю буде змінюватися разом з еволюцією ЕСКО (виконання проектів, залучення нових інвесторів та замовників, отримання грантів тощо). Оскільки „ЕСКО-Рівне” є відносно молодого компанією, а енергосервісний бізнес є ще недостатньо розвиненим в Україні, її концепція громадських зв'язків базується на трьох основних принципах:

- **Етап I:** формування іміджу компанії „ЕСКО-Рівне” з упором на певний сегмент ринку (енергоефективність та енергозберігаючі технології);
- **Етап II:** закріплення позицій компанії на завойованому ринку;
- **Етап III:** розширення ринку.

9. Діяльність ЕСКО-Рівне

ЕСКО-Рівне, як і інші компанії типу ЕСКО, має обмежені матеріальні активи, тому основним активом компанії є її персонал.

Зважаючи на надзвичайну важливість адекватного вибору персоналу, ЕСКО-Рівне розроблено процедуру найму на роботу на основі вільної конкуренції між кандидатами.

9.1 Ключовий персонал ЕСКО-Рівне

Світова практика показує, що компанії типу ЕСКО наймає дві групи спеціалістів:

1. основний персонал
1. додатковий персонал

На сьогодні персонал ЕСКО-Рівне складається з :

- Директор
- Фінансовий менеджер
- Комерційний менеджер
- Юрист
- Менеджер проекту
- Інженер-енергоаудитор (2чол.)
- Спеціаліст по зв'язках з громадськістю
- Маркетолог
- Помічник директора

9.2 Організаційна структура ЕСКО-Рівне

Структура представлена на додатку 4.

10 Ключові етапи розвитку

Ключовими етапами розвитку компанії „ЕСКО-Рівне” ми вважаємо наступні:

- (а) Створення компанії;
- (б) Формування статутного фонду „ЕСКО-Рівне”;
- (в) Набір персоналу;
- (г) Навчання працівників компанії;
- (д) Отримання ліцензій на проведення різноманітних технічних робіт;
- (е) Придбання усього необхідного спеціального обладнання;
- (є) Підписання угод про повернення коштів за контракти, виконані в рамках Демонстраційного проекту;
- (ж) Реінвестування отриманих коштів в нові проекти;
- (з) Залучення зовнішніх інвесторів.

11. ОРГАНІЗАЦІЯ

11.1 Управління компанією

Збори акціонерів є найвищим органом управління компанії „ЕСКО-Рівне”. До компетенції зборів акціонерів входить наступне:

- Визначення основних напрямків розвитку компанії „ЕСКО-Рівне”, затвердження планів та звітів;

- Внесення змін та доповнень до Статуту;
- Вибори та відкликання членів наглядової ради та ревізійної комісії;
- Затвердження річних звітів „ЕСКО-Рівне”, включаючи дочірні підприємства; затвердження звітів та висновків аудиторських перевірок; порядку розподілу отриманого прибутку; терміни та порядок виплати дивідендів; встановлення порядку компенсації збитків;
- Затвердження правил та інших внутрішніх документів, встановлення організаційної структури компанії;
- Встановлення термінів компенсацій керівництву компанії „ЕСКО-Рівне”, її дочірніх підприємств, регіональних офісів тощо;
- Вирішення питань термінів та порядку виплати дивідендів;
- Прийняття рішень щодо припинення діяльності компанії та дочірніх підприємств;
- Прийняття рішень щодо придбання випущених акцій.

ЗАТ «ЕСКО-Рівне» розробила повний комплект обов’язкових юридичних документів, які необхідні компанії для ведення її бізнесу.