

Энергоэффективность в муниципалитетах II

Организационные аспекты развития
консалтингового бизнеса I

02 – 06 июля 2018 року, Київ, Україна, Владимир Усиевич

У співпраці з:

**giz**

План презентации

1. Рынок консалтинговых услуг
2. Организационно-правовые формы оказания услуг в области энергосбережения
3. Ключевые аспекты становления энергетического консалтинга

1. Рынок консалтинговых услуг

Рынок консалтинговых услуг (1)

- В контексте данного курса под рынком консалтинговых услуг мы понимаем и инжиниринговые услуги и подрядные работы по профилю
- Отношение между консалтингом и рынком консалтинговых услуг (в лице потенциальных заказчиков и заказываемых ими услуг) может быть пассивным и активным
- Рынок консалтинговых услуг
 - Конкурсы на оказание услуг в области подготовки энергосберегающих инвестиционных проектов (местные и зарубежные заказчики): энергоаудиты, ТЭО.
 - Оказание услуг госучреждениям разного уровня
 - Нормотворчество
 - Разработка энергобалансов
 - Разработка программ повышения энергетической эффективности
 - Разработка систем энергоменеджмента
 - Пропаганда и популяризация энергосбережения

Рынок консалтинговых услуг (2)

- Оказание услуг компаниям естественных монополий
 - Помощь в обосновании тарифных заявок (особенно в части технологических потерь и разделения затрат на условно-постоянные и условно-переменные для многотарифных схем)
 - Обследования объектов на предмет выявления экономически эффективных энергосберегающих мероприятий
 - Разработка программ энергосбережения и энергоменеджмента
- Работа с промышленностью и сферой услуг
 - Обследования объектов на предмет выявления экономически эффективных энергосберегающих мероприятий в технологиях общепромышленного назначения (Пример: алюминий)
 - Отопление, вентиляция и ГВС
 - Сжатый воздух
 - Двигательная нагрузка (насосы, вентиляторы и т.п.)
 - Высокотемпературные процессы (печи, сушилки и т.п.)
 - Освещение
 - Утилизация сбросного тепла
 - Мини-ТЭЦ или тригенерация
 - Работа с сетевыми торговыми предприятиями

Рынок консалтинговых услуг (3)

- Проектные работы по профилю (получение лицензий)
 - Стоимость получения и страхование
- Подрядные и генподрядные работы по профилю (получение лицензий)
 - Стоимость получения и страхование
 - Нюансы отнесения работ к той или иной категории
- Энергосервис
- Риски
- Страхование
- Конкуренция и конкурентные преимущества
 - Опыт работы компании
 - Квалификация и опыт работы ключевого персонала
 - Наличие необходимого оборудования (аренда)

ЕРС и ЕРСМ – проекты «под ключ»

- ЕРС охватывает основные стадии процесса строительства, а именно: проектирование, поставки и строительство
- ЕРСМ - это соглашение между заказчиком и подрядчиком на **полное управление проектом**. В сфере управления проектом подрядчик берет на себя функции по проектированию, закупке оборудования, строительных материалов и техники, по организации и контролю за строительством объекта и монтажом оборудования. Близок по сути функциям «**инженера-консультанта**».

- Основные преимущества заключения ЕРС-контрактов
 - фиксированная цена и сроки осуществления проекта, заранее прописанные в контракте;
 - снятие с компании-заказчика проблем по регулированию деятельности целого ряда участников строительной цепочки (проектировщиков и подрядчиков);
 - внедрение в практику строительной сферы принципа «одного окна», что значительно упрощает менеджмент в данной отрасли;
 - заказчик сокращает число необходимых контактов и все вопросы решает только непосредственно с генеральным подрядчиком;
 - условия ЕРС-контракта стимулируют подрядчика выполнять все свои обязательства согласно условиям, прописанным в договоре.

Рынок консалтинговых услуг (6)

- Недостатки EPC
 - отсутствие типовых проектных решений;
 - сложность, неоднозначность и непредсказуемость условий реализации проектов строительства;
 - невозможность определить точный объем работ и затрат при заключении договора;
 - высокая степень экономических и политических рисков в стране со слабо развитым рынком необходимых работ (услуг) и рабочей силы;
 - привлечение большого количества субподрядчиков;
 - **ликвидность и твердая цена.**
- Достоинства EPCM-проектов
 - уменьшение затрат;
 - гибкость распределения рисков;
 - индивидуальный подход при составлении контракта;
 - всесторонний контроль каждой стадии группой профессионалов из разных областей.

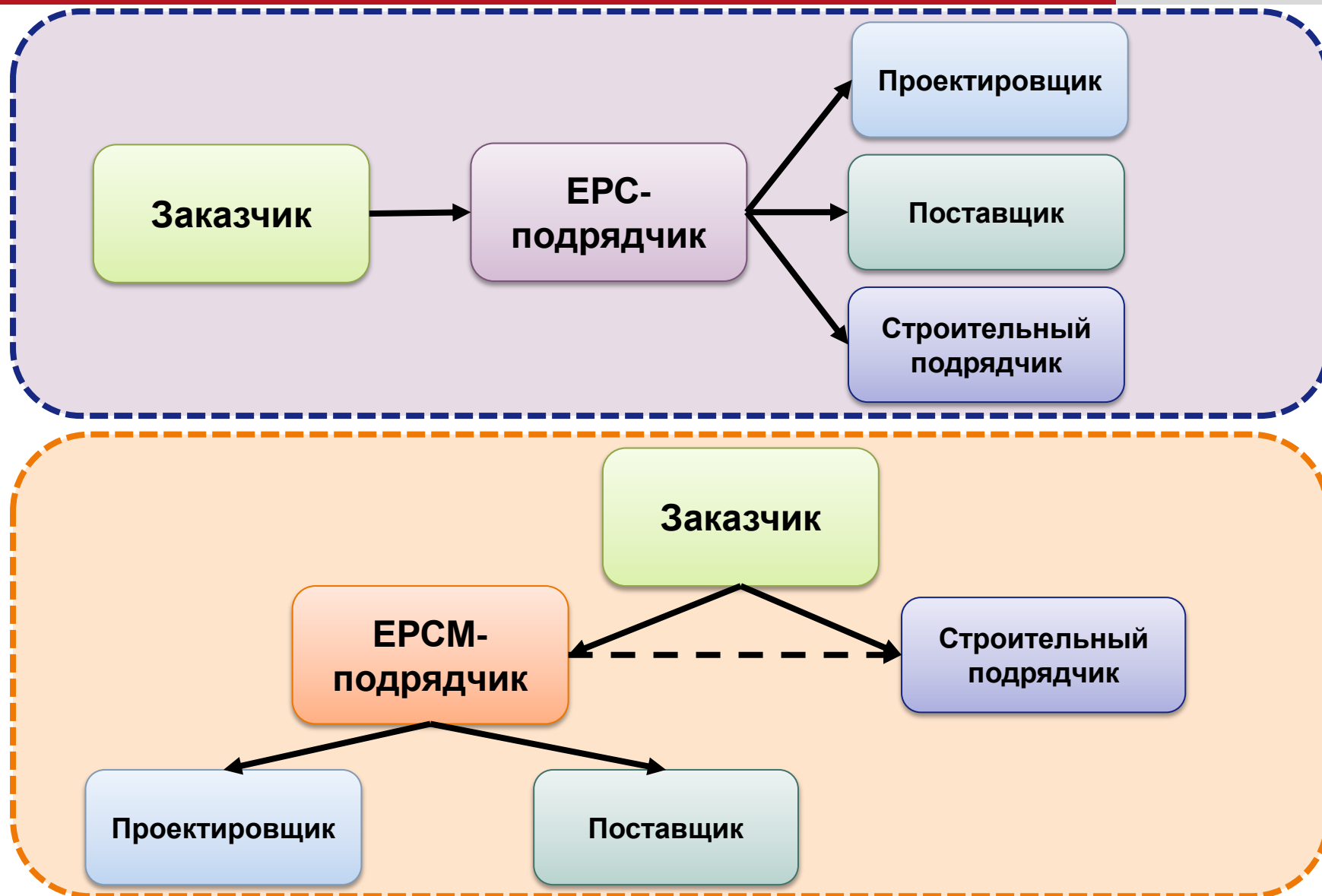
В одном случае риск возникновения дополнительных работ полностью ложится на ЕРС-подрядчика, а в другом случае этот риск распределяется между ЕРСМ-подрядчиком и заказчиком.

Риск превышения договорной цены, выбор субподрядчиков и управление ими **полностью на стороне ЕРС-подрядчика**. В ЕРСМ-подходе ответственность берут на себя заказчик и ЕРСМ-подрядчик. Ответственность ЕРС-подрядчика может быть не ограничена или ограничена договорной ценой. Ответственность же ЕРСМ-подрядчика ограничивается вознаграждением.

Рынок консалтинговых услуг (8)

- В договоры EPCМ можно вносить механизмы стимулирования подрядчика с использованием принципов бонуса/малуса (gain sharing / pain sharing). Бонусы могут стимулировать **досрочное исполнение контракта и/или экономию бюджета**. В последнем случае разница делится **в заранее оговоренной пропорцией** между заказчиком и исполнителем.
- Конкурс на EPC-контракт готовится дольше, т.к. требует от заказчика детальной проработки технической документации, а от потенциального исполнителя времени на оценку твердой стоимости своих услуг с учетом всех рисков. В EPCМ-контракте подрядчику необходимо подготовить лишь предложение, исходя из повременных ставок, накладных расходов и собственной прибыли.
- В очень сложных проектах и критическом значении фактора времени применяется модификация EPC-контракта в EPC-контракт open book. Первые 9-12 месяцев EPC-контрактор получает повременную оплату, а после завершения проектирования ключевых объектов договор (по результатам переговоров) переходит на стандартный вариант lump sum, т.е. твердой цены.

Организация контрактов по схеме EPC и EPCM



2. Организационно-правовые формы оказания услуг в области энергосбережения

Существует широкий спектр структур, используемых для институализации услуг в области повышения энергоэффективности. Все они группируются **4 модели**, определяемые **формой собственности, юридическим статусом, мандатом и источником финансовой поддержки**

- **Модель 1: внутреннее структурное подразделение** полностью интегрированное в администрацию и финансируемое в рамках бюджетных расходов на администрацию.
- **Модель 2, независимая компания, основанная в основном публичным органом, бесприбыльное агентство** с широким долгосрочным мандатом, финансируемое в основном из бюджета.
- **Модель 3: независимая компания**, основанная на принципах **государственно-частного партнерства**, финансируемая бюджетом и частным сектором, главным образом энерго- и водоснабжающими компаниями.
- **Модель 4: консалтинговая структура** – независимая, прибыльная, с мандатом работы от проекта к проекту, ограниченная по охвату тем и финансируемая частным образом. Преимущество этой модели в гибкости и динамизме, свойственном частному предпринимательству.

Формы внутрикорпоративного управления

- Многообразие форм, зависящих в основном от формы собственности, состава собственников и масштаба компании
- **Состав дирекции** в основном определялся составом инвесторов
- Рекомендуется создание **наблюдательного совета**, в который приглашаются известные профессионалы, политики и люди из мультимедийной сферы. В целом это должны быть представители **влиятельных структур**, которые хотели бы находиться в тренде. Важно эксплуатировать интерес политиков и бизнеса к европейской интеграции, путь к которой проходит через политику энергосбережения и возобновляемой энергетики
- В странах с **сильным политическим противостоянием партий** компании (вне зависимости от формы собственности) предпочитали выбирать **вариант ассоциации**, в которую входил бы широкий круг компаний, организаций, общественных объединений и т.п.

3. Ключевые аспекты становления энергетического консалтинга

- Оценка персонала
- Оценка рынка
- Выработка стратегических направлений бизнеса
 - Диверсификация
 - Определение целевой ниши вхождения в рынок
 - Прагматичная оценка потенциального масштаба бизнеса по направлениям
- Возвращение к теме персонала с точки зрения определения пробелов в имеющемся наборе квалификаций и опыта с учетом новой стратегии развития
- Потенциальные клиенты
- Заинтересованные стороны (stakeholders)
- Инвесторы
- Финансовый план первого года в подробностях и на последующие 1-2 года
- **Главное – постоянные затраты**, а это, прежде всего, персонал и аренда
- Организационно-правовая форма

Формирование уставного капитала (партнерство)

- Ключевой вопрос (хотя бы начального этапа функционирования компании) – партнерство и формирование уставного капитала
 - Поиск договоров («административный ресурс»)
 - Средства для финансирования начального этапа
 - Предпочтительность вхождения в юридически значимые отношения, имея в запасе несколько возможностей для заключения договоров с высокой степенью вероятности
- Требуемый объем средств
- Вхождение в уставной капитал в имущественной форме
- Партнерство с властью
- Слияние с профильными компаниями

Формирование персонала

- **Консалтинг – это люди и больше ничего!** Если компания покупается, то опасность как раз в том, что покупаются именно специалисты. Всегда велик риск, что ключевой персонал снимется с места и либо перейдет в другую компанию, либо создаст собственную.
- При этом надо учитывать, что оплата специалистов будет являться **основной частью постоянных затрат**.
- Оценка существующего персонала с точки зрения **квалификации и опыта**, а также **соответствия выбранным стратегическим направлениям бизнеса**
- Формирование ограниченной группы **ключевых экспертов и руководителей** (в качестве «играющих тренеров») основных направлений.
- **Ключевой персонал должен быть всегда «накормлен»**. Отсюда непростая задача вечного **поиска компромисса** между минимизацией затрат и сохранением работоспособного ядра при любых обстоятельствах.

Дякую!

Владимир Усиевич

**Академія з питань відновлювальної енергії
(RENAC)**

Schönhauser Allee 10-11
D-10119 Berlin

Tel: +49 30 52 689 58-85

Fax: +49 30 52 689 58-99

info@renac.de

