

Методологічні рекомендації

щодо розробки бізнес-плану для підприємств надавачів послуг у сфері енергоефективності.

Структура документу

Вступ	4
Звіт №1.....	5
1. Ринок послуг енергоефективності в Україні	5
1.1 Опис споживачів послуг на рівні місцевого самоврядування.	6
1.2. Опис надавачів послуг у сфері енергоефективності.....	9
1.3. Опис послуг з енергоефективності які існують на ринку	14
2. Загальні положення, цілі та завдання Бізнес-плану.....	17
2.1. Сутність та призначення бізнес-плану.	17
2.2. Мета бізнес-планування:.....	18
2.3. Цінність бізнес-плану визначається тим, що він:	18
2.4. Завдання бізнес-плану.....	19
2.5. Бізнес-план може бути використаний:	19
2.6. Види бізнес-плану за строковістю.....	20
2.7. Порядок складання бізнес-плану.....	20
2.8. Структура бізнес-плану.....	21
Звіт №2. Опис типових розділів бізнес-плану, методології та шаблони для їх розробки.....	23
1. Вступ.....	23
2. Загальні положення, цілі та завдання Бізнес-плану.....	255
3. Загальні характеристики підприємства для якого готується бізнес-план.....	266
3.1. Організаційна структура підприємства: можливості та обмеження	266
3.2. Мета, завдання та функції.....	288
3.3. Досвід та основні проекти підприємства.....	299
3.4 Матеріально-технічна база.....	30
3.5. Основні економічні показники діяльності.....	31

4. SWOT-аналіз підприємства.....	3232
4.1. SWOT-аналіз	332
4.2. SWOT-матриця.....	377
5. Аналіз ринку послуг енергоменеджменту та енергосервісу. Оцінка конкурентного середовища та вартості послуг.	41
6. Портфоліо послуг підприємства та розрахунок їх собівартості.....	42
6.1 Наявні та можливі послуги.	43
6.2. Розрахунок собівартості послуг.	44
7. Маркетинговий план розвитку підприємства.....	48
7.1. Формування пакету послуг.....	48
7.2. Вихід на нові для підприємства ринки. Консультаційні послуг для органів місцевого самоврядування міст та регіонів України (послуга тематичного навчання);.....	51
7.3. Залучення інвестицій та співпраця з можливими партнерськими організаціями та фінансовими інституціями (за необхідністю).;.....	52
8. Програма розвитку персоналу.	55
9. Рекомендації та пропозиції щодо розвитку підприємства.....	62
10. Фінансова модель.	63

Вступ

Методологія бізнес-планування для надавачів послуг у сфері енергоефективності розроблена згідно договору з Проектом «Енергоефективність в громадах II», який виконується компанією GIZ на замовлення Міністерства економічної співпраці та розвитку Федеральної Республіки Німеччини.

Перший звіт містить в собі опис існуючого ринку зазначених послуг, а також загальний підхід до бізнес-планування та опис підходів, що були застосовані при розробці детальної методології.

Для опису поточного стану ринку послуг у сфері енергоефективності були використані результати проведених раніше досліджень в рамках декількох проектів, що реалізуються GIZ на замовлення німецького уряду. Ці результати враховані для розробки специфічних розділів бізнес-планів у сфері енергоефективності.

В другому звіті описані типові розділи бізнес-плану, рекомендації щодо їх розробки. Окрім того, підготовано математичну модель для розрахунку основних показників фінансової діяльності підприємства та оцінки окупності інвестицій і моделювання потенційного прибутку на базі MS Office Excel.

Звіт №1.

1. Ринок послуг енергоефективності в Україні

Підвищення енергоефективності є одним з пріоритетних завдань в Україні у всіх сферах господарської діяльності. Починаючи з 2014 року, коли ціни на енергоносії почали значно підвищуватись як для приватного (бізнес та домогосподарства) так і для публічного (державного та комунального) секторів, питання економії стало дуже актуальним. Майже 25 років незалежності ціни залишались на низькому рівні і питанням енергозбереження приділялась незначна увага.

З моменту вводу ринкових цін, споживачі почали займатись питаннями зменшення використання енергетичних ресурсів. При цьому «перегони» за зниженням споживання часто приводить до зменшення комфорту відвідувачів закладів та підприємств, а також мешканців будівель. В зв'язку з цим, актуальним стає питання енергоефективності, а не енергозбереження. Іншими словами, споживач повинен навчитись як зменшити споживання, не ризикуючи при цьому зменшити комфорт у приміщеннях та якість надання послуг громадян.

Це дало певний поштовх розвитку нової послуги на ринку – консалтинг та інжиніринг у сфері енергоефективності. Надавачі цих послуг мають запропонувати споживачеві та підтримати впровадження найкращих рішень для підвищення енергоефективності як в окремих будівлях, так і в підприємствах, чи установах в цілому, допомагаючи налагодити систему енергетичного менеджменту.

Для розуміння завдань, викликів та можливостей які стають перед надавачами послуг було вивчено сучасний стан ринку енергоефективних послуг, а також те, як він змінився з 2014 року і якими є подальші перспективи.

З огляду на цілі Проекту, особливу увагу приділено енергоефективним послугам, які надаються для місцевих громад. Подальший опис буде проводитись саме для цієї категорії споживачів, але з урахуванням роботи надавачів послуг з іншими категоріями, адже співпраця з усіма споживачами на ринку енергоефективних послуг є запорукою сталого розвитку та диверсифікації кожної компанії, зменшуючи таким чином ризики відсутності замовлень в разі проблем в бюджетному секторі.

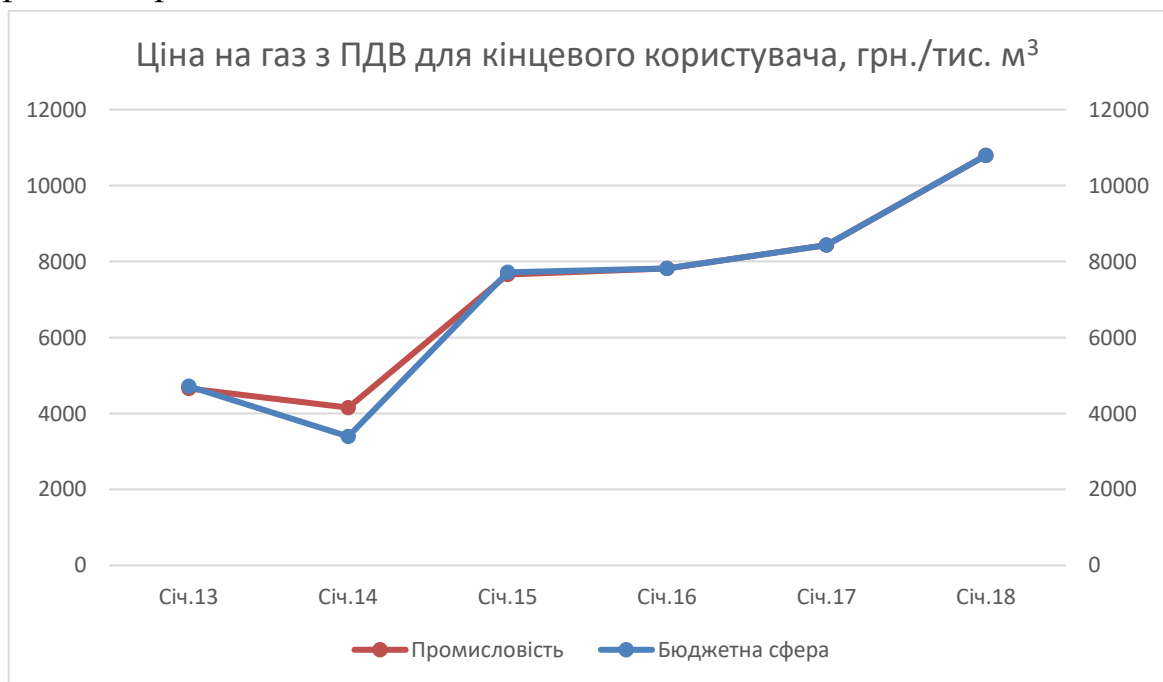
При цьому варто зауважити, що є певна кількість компаній, яка зосереджена на співпраці лише з приватним сектором і вони, як правило не співпрацюють з органами місцевого самоврядування, комунальними та державними підприємствами і майже не впливають на цю частину ринку послуг з енергоефективності.

1.1 Опис споживачів послуг на рівні місцевого самоврядування.

Згідно сайту Верховної Ради України, станом на 01.09.2018, в Україні налічується 461 місто, з яких 187 обласного значення, 272 районного значення та 24 міста з районним поділом (<http://static.rada.gov.ua/zakon/new/NEWSAIT/ADM/zmist.html>).

В Україні активно проходить реформа децентралізації та проходить процес формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Наразі, вже 3 міста обласного значення і 85 міст районного значення стали центрами ОТГ. Всього, станом на 01.09.2018 було сформовано 630 ОТГ. Згідно планів розвитку перспективних територій до 2020 року в Україні повинно бути сформовано більше 1100 ОТГ (<https://old.decentralization.gov.ua/>). Однак, наразі, точну кількість важко визначити, адже процес впровадження реформи є достатньо динамічний.

Таким чином, приблизно 1 500 органів місцевого самоврядування формують величезний потенційний ринок для впровадження не лише окремих енергоефективних проектів, але й сталих систем енергетичного менеджменту та моніторингу. Як зазначалось раніше, зростання цін на енергоносії стимулює ринок розвитку послуг з енергоефективності саме в публічному та житловому секторах. Ціни на енергоносії в промисловості також зросли майже в два рази у порівнянні з 2014 роком, а з 2016 року ціни для бюджетної сфери не відрізняються від ціни газу для промисловості. Нижче наведена динаміка зростання цін на газ за останні п'ять років для бюджетної сфери за даними НАК «Нафтогаз Україна»



Згідно опитування, проведеного в рамках Проекту, в 2017 році основними замовниками послуг енергоефективності були обласні (32%), районні (23 %)

центри та м. Київ (22 %). Тобто, наразі, три чверті замовлень стосуються здебільшого великих та середніх міст, при цьому лише трохи менше 6 % послуг були виконані для ОТГ.



Серед основних замовників послуг з енергоефективності для місцевих громад, компанії виділяють шість основних груп:

- органи місцевого самоврядування;
- комунальні підприємства;
- неурядові організації (NGO);
- проекти технічної допомоги;
- міжнародні фінансові інституції;
- інші (ОСББ, мешканці приватних будівель, промислові компанії та приватний бізнес).

З урахуванням різних джерел, кошти виділяються різними стейкхолдерами, часто на правах співфінансування. Тому досить складно провести достовірний аналіз того, хто є кінцевим замовником і ініціатором, але можна виділити основні категорії замовників і їх долю на ринку виходячи з обсягів фінансування.

Доля категорії замовника на ринку послуг



В той же час, кінцевими отримувачами цих послуг є міста різного підпорядкування, або ОТГ. Однією з причин такого розподілу є різні можливості великих та середніх і малих міст та ОТГ. Очевидно, що більші міста мають більші фінансові та технічні можливості і, як правило, більш кваліфікований персонал, тому частіше є замовником послуг з енергоефективності за рахунок власних бюджетів. При цьому малі міста та ОТГ частіше потребують підтримки бюджетів різних рівнів, неурядових організацій, спонсорської допомоги та, за можливості, технічної підтримки з боку міжнародних організацій.

Проблеми бюджетування і фінансування проектів з енергоефективності в малих містах та ОТГ частково вирішуються подальшими процесами бюджетної децентралізації. Згідно даних <https://decentralization.gov.ua>, в 2018 році місцеві бюджети зростуть на 237 % (на 164 млрд. грн.) у порівнянні з 2014 роком. Не зважаючи на певну нерівномірність зростання бюджетів серед різних громад, можна з впевненістю казати, що в великій кількості міст та ОТГ з'являються кошти на планування та втілення проектів з підвищення енергоефективності.



Окрім того, існують можливості залучення співфінансування обласного та державного бюджетів (в тому числі за рахунок Державного Фонду Регіонального Розвитку). Таким чином, актуальнішим залишається питання популяризації енергоефективності та підготовки персоналу для якісної підготовки проектів енергоефективності.

Тому, саме навчання керівництва та фахівців органів місцевого самоврядування може підготувати плацдарм для розвитку ринку надання послуг у сфері консалтингу та інжинірингу саме на регіональному та місцевому рівнях.

1.2. Опис надавачів послуг у сфері енергоефективності.

З самого початку потрібно зауважити, що в Україні не має єдиного реєстру компаній, які надають послуги у сфері енергоефективності. Саме поняття послуги з енергоефективності є достатньо широким, тому багато компаній надають окремі види послуг і при цьому вони не є частиною якоїсь асоціації, або спілки. Наприклад, у випадку з енергоаудиторами, сертифікація проводиться персонально, тому, повної достовірної інформації в якій з компаній на даний момент працює той чи інший фахівець не має в наявності навіть на сайті Держенергоефективності <http://saee.gov.ua>.

Окрім того, на сайті Держенергоефективності є можливість ввести добровільно дані про свою компанію, яка надає послуги з енергетичного аудиту, енергетичного менеджменту, або з енергосервісу (ЕСКО). Станом на 01.05.2017 на сайті було розміщено данні про 64 компанії. При цьому опитування органів місцевого самоврядування виявило 74 надавача послуг з енергетичного аудиту та енергоменеджменту, що свідчить про те, що далеко не всі компанії та приватні підприємці реєструються на сайті Держенергоефективності і пропозицій на ринку значно більше. Станом на вересень 2018 року, на сайті було зареєстровано

вже 89 компаній постачальників послуг енергоаудиту, енергетичного менеджменту, та ЕСКО компаній

З огляду на те, що на сайті розміщена лише загальна інформація про компанію, для дослідження наявності надавачів послуг у сфері енергоефективності, їхнього портфолію та пропозицій на ринку в більшості випадків користуються опитуваннями або анкетуваннями надавачів, а також споживачів цих послуг.

Згідно проведених раніше досліджень, надавачів послуг з енергоефективності для органів місцевого самоврядування можна поділити на три основні групи за формою власності та організаційною структурою:

- Приватні компанії (ТОВ, ПАТ, та ін.);
- Муніципальні та державні підприємства (здебільшого місцеві та регіональні агентства розвитку, або енергетичні агентства);
- Приватні підприємці (ФОП, ПП).

Очевидно, що остання група надавачів послуг, як правило, спеціалізується на наданні якоїсь конкретної послуги, або групи послуг, схожих за напрямом. Здебільшого це енергоаудитори, або технічні та організаційні консультанти, які допомагають в розробці бізнес-планів, підготовці заявок на фінансування, технічному нагляді, тощо. Інколи вони можуть входити до групи фахівців при впровадженні складніших комплексних проектів, що включають в себе розробку техніко-економічних обґрунтувань та підготовку проектно-кошторисної документації.

Державні підприємства здебільшого представлені університетами, або їх науково-технічними підрозділами, лабораторіями стандартизації та метрології, або проектними інститутами. Якщо не брати до уваги спеціалізовані будівельні проектні інститути, то всі інші надавачі послуг з енергоефективності державної форми власності надають послуги з енергоаудитів та сертифікації, значно рідше вирішують більш комплексні завдання.

Муніципальні підприємства мають в своєму складі фахівців з енергоефективності та виконують не лише окремі послуги для планування та впровадження конкретних жорстких проектів, але й надають, як правило, своїм громадам (органам місцевого самоврядування) комплексні послуги з аутсорсингу енергетичного менеджменту. Тобто, ведуть енергетичний моніторинг, працюють з керівниками та завгоспами окремих будівель, а також з департаментами та відділами міських рад. Наразі багато з цих підприємств працює на дотації від органів місцевого самоврядування або обласних адміністрацій. Для підвищення конкурентоспроможності доцільним має бути вихід на ринок послуг і надавати послуги не лише своїй громаді, але й іншим

громадам послуги необхідної якості. Таким чином, методологія бізнес-планування може допомогти розробити цим підприємствам стратегію подальшого розвитку.

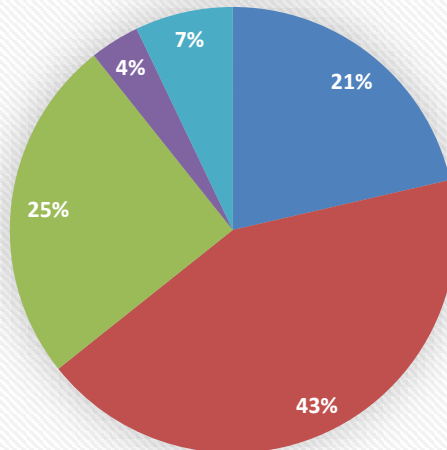
Найцікавішою і найрізноманітнішою є група приватних компаній. Ці компанії дуже різняться за складом та структурою, а також за послугами, які вони надають. Серед них можна відокремити компанії, які працюють суто в консалтингу та інжинірингу, а також компанії, які потім впроваджують «жорсткі» проекти і виконують будівельно-монтажні роботи. Подальша розробка методології бізнес-планування буде в першу чергу зосереджена на цих компаніях, адже саме вони працюють на вільному ринку, як правило, не маючи при цьому постійних клієнтів у вигляді органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, тощо. Саме тому ми опишемо більш детально які компанії представляють цей ринок.

Перше, що необхідно зазначити, що серед 28 найбільш активних компаній, які надають послуги з енергоефективності 65% знаходяться в місті Києві. Раніше, розглядаючи основних замовників послуг, ми бачили, що м. Київ є одним з найбільших споживачів послуг, але на його долю все одно приходить лише 22 % ринку. Інакше кажучи, потенціал розвитку регіональних і локальних надавачів послуг досить великий, адже чим ближче виконавець знаходиться до клієнта, тим простіше йому зробити якісне виконання послуги та в подальшому, якщо необхідно проводити додаткові дослідження або технічний контроль і нагляд за виконанням, наприклад, будівельно-монтажних робіт.

Майже половина компаній (43 %) були зареєстровані протягом останніх 5 років, що також свідчить про динамічний розвиток ринку. При цьому, 90% власників з України.

Здебільшого на ринку працюють невеликі компанії, як за рівнем щорічного доходу, так і за кількістю працівників. Більше половини компаній мають річний дохід менше 5 млн. гривень і лише 10 % заробляють щорічно більше 10 млн.

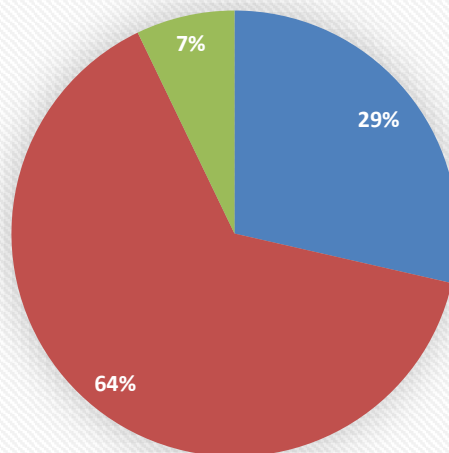
Структура компаній на ринку за рівнем річних доходів, од.



■ < 1 млн. ■ 1 - 5 млн. ■ 5 - 10 млн. ■ 10 - 20 млн. ■ > 20 млн.

Логічно, що річні обсяги виконання послуг та робіт корелюються з кількістю працівників в компаніях. Лише 2 з 28 компаній, що приймали участь в дослідженні мали більше 21 працівника в штаті. Це ті самі компанії, які мають річний дохід понад 20 млн. грн.

Структура компаній на ринку за кількістю працівників в штаті, од.

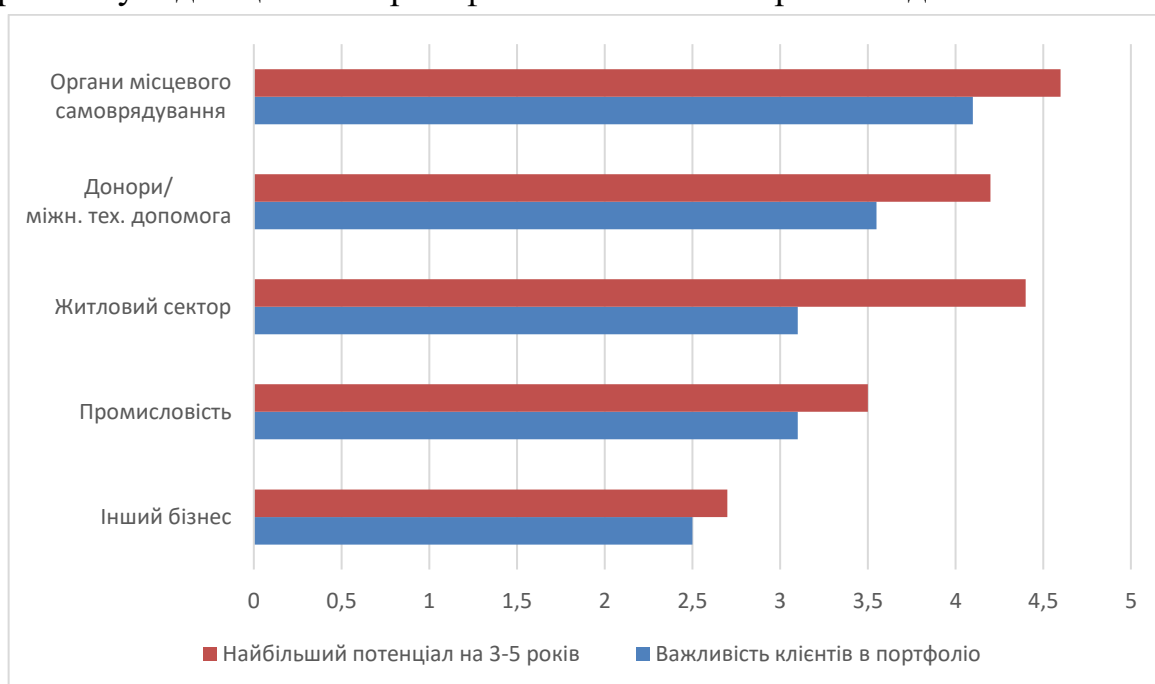


■ < 5 ■ 6-20 ■ 21-100

Як правило, більші компанії, це ті які надають не лише консалтингові та інжинірингові послуги, але й виконують будівельно-монтажні роботи та виконують проекти «під ключ». При цьому 57% з опитуваних компаній надають лише консалтингові та інжинірингові послуги. Жодна з компаній не виробляє власне енергоефективне обладнання (лише програмне забезпечення), третина компаній продають та/або встановлюють обладнання, третина виконують

будівельні роботи. Це може свідчити про те, що на ринку існує і може користуватись попитом послуга комплексного підходу до планування та впровадження проектів «під ключ».

Опитування компаній показало, що одними з основних клієнтів наразі є органи місцевого самоврядування та проекти міжнародної технічної допомоги (які здебільшого спрямовані на підтримку муніципального сектору). За думкою компаній, потенціал ринку буде зростати у всіх секторах. При цьому одним з найперспективніших секторів для надання послуг у сфері енергоефективності є муніципальний (82% поставили найбільший потенціал) і житловий сектори (71%). А рівень впливу донорів та проектів міжнародної підтримки у порівнянні стає меншим, що свідчить про те, що муніципалітети стають більш спроможними для роботи у підвищенні енергоефективності без сторонньої допомоги.



Останнє, що потрібно відмітити при описі компаній, що надають послуги у сфері інжинірингу та консалтингу в енергоефективності це те, що самі учасники ринку оцінюють рівень конкретності в середньому на 3 з 5 можливих балів (лише дві компанії зазначили надвеликий рівень 5 з 5). Тобто, пропозиція на ринку послуг існує, але має великий потенціал для зростання і ще є достатньо місця для появи нових компаній і подальшого розвитку існуючих.

1.3. Опис послуг з енергоефективності які існують на ринку

Для проведення аналізу існуючих послуг і рівня їх затребуваності спочатку зробимо короткий опис актуальних послуг у сфері енергоефективності.

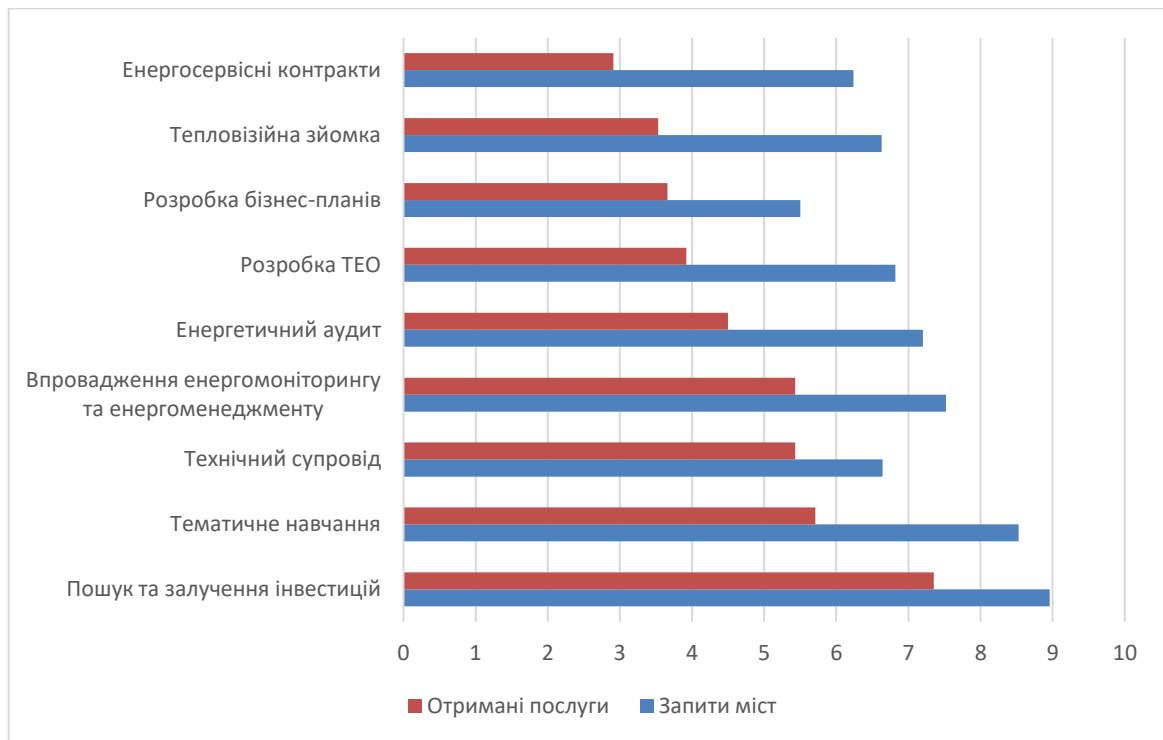
Назва послуги	Стислий опис
Пошук та залучення інвестицій	Замовнику пропонується комплексна послуга із оцінки та вибору джерел фінансування, розробки, подачі та узгодження всіх необхідних документів до моменту отримання інвестицій.
Тематичне навчання	Проведення тематичних тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів стосовно тематики підвищення енергоефективності.
Технічний супровід реалізації проектів	Замовнику гарантується правильно встановлене (змонтоване) обладнання в рамках реалізації енергоефективного проекту. Незалежність Виконавця від постачальника обладнання дозволяє ефективно вибирати як постачальників енергоефективних рішень так і їх монтажників.
Впровадження енергетичного моніторингу та менеджменту	Впровадження в муніципалітеті системи енергетичного моніторингу на базі запропонованого програмного забезпечення з навчанням та контролем Виконавця та впровадження енергетичного менеджменту, наприклад, відповідно ISO 50001.
Енергетичний аудит	Проведення всіх видів енергетичних аудитів, зокрема експрес-енергоаудит, інструментальний енергоаудит, інвестиційний енергоаудит (використовуються для стратегічного планування енергетичної модернізації) тощо.
Розробка ТЕО	Розробка технічно-економічного обґрунтування проекту робиться вже під запланований (попередньо відібраний) проект. Задача компанії-виконавця зводиться до коректного розрахунку всіх економічних і технічних показників енергоефективного проекту.
Розробка бізнес-планів	Послуга з розробки бізнес-планів в основному надається Замовникам, які планують залучити фінансування від міжнародних спеціалізованих програм. В послугу входить розробка самого бізнес-плану, його узгодження із кредитно-донорською організацією. Результатом роботи компанії має стати отримання Замовником фінансування по обраній програмі.
Тепловізійна зйомка	Тепловізійна зйомка як послуга інколи користується попитом для визначення втрат енергії в будівлях.

Енергосервісні контракти	Розробка та впровадження енергоефективних проектів приватним інвесторам на засадах енергосервісного контракту, коли інвестор повертає вкладені інвестиції за рахунок отриманої економії.
--------------------------	--

Дослідження проведені в рамках різних проектів, що впроваджувались GIZ, показують, що за останні п'ять років попит на різні послуги змінився. Скоріш за все, в першу чергу, це пов'язано зі змінами в законодавстві. Наприклад, послуга класичного енергосервісного контракту взагалі не працювала в 2014 році, адже не було створено відповідних умов на законодавчому рівні. Тепер, після декількох років досить успішного впровадження, вона користується більшим попитом через можливість залучення додаткових інвестицій, а також можливості аутсорсингу обслуговування складного енергоефективного обладнання. Окрім того, останні зміни передбачають проведення обов'язкових енергетичних аудитів із подальшою сертифікацією.

При цьому, лідером серед очікуваних послуг залишається пошук та залучення інвестицій. Нажаль, якість цієї послуги і гарантії отримання фінансування в більшості випадків наразі не виправдовуються, але є певні досягнення в цій сфері.

Слід зазначити, що запити на різні енергоефективні послуги дуже швидко змінюються. Тому компаніям, які працюють на ринку потрібно відчувати ці зміни і бути готовими надавати саме ті послуги, які більш за все потрібні Замовникам (органам місцевого самоврядування), а не лише ті послуги, які на думку компаній є найбільш доцільними в тому чи іншому випадку. Різницю між отриманими в 2016-2017 роках послугами та послугами які були фактично отримані можна побачити на наступному графіку.



Основні висновки з аналізу стану ринку говорять про наступне:

- за останні п'ять років актуальність підвищення енергоефективності значно зросла;
- міста отримали фінансову спроможність та поступово набираються досвіду для самостійного (без допомоги міжнародної технічної допомоги) замовлення послуг з консалтингу та інжинірингу у сфері енергоефективності;
- на ринку присутні надавачі послуг декількох форм власності від маленьких до великих, які спроможні як виконувати інжиніринг та консалтинг, так і впроваджувати проекти і виконувати будівельно-монтажні роботи;
- сучасний стан конкурентоспроможності на ринку показує можливість як заснування та виходу на ринок нових компаній так і великий потенціал розвитку і диверсифікації вже існуючих бізнесів, особливо на регіональному та місцевому рівнях;
- відокремлені дев'ять основних послуг, які користуються найбільшим попитом і мають найбільший потенціал розвитку на ринку енергоефективності.

2. Загальні положення, цілі та завдання Бізнес-плану.

2.1. Сутність та призначення бізнес-плану.

Кожен комерційний захід, наприклад створення нового підприємства, або відкриття нового виду діяльності на вже існуючому, слід розпочинати із складання бізнес-плану. Такі плани потрібні всім: банкам та спонсорам, у яких підприємець збирається брати кредити для створення своєї справи; для співробітників уже діючої фірми, для розуміння ними цілей, завдань та перспектив розвитку підприємства, для підприємця, щоб мати змогу ретельно проаналізувати свої ідеї, перевірити їх на доцільність та реалістичність.

Бізнес-план — це документ, в якому викладено суть підприємницької ідеї, усі аспекти комерційного проекту, шляхи і засоби його реалізації, а також подано характеристику ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та особливості його управління.

При розробці бізнес-плану особлива увага повинна приділятися не тільки визначенню очікуваного обсягу прибутку від реалізації бізнес-ідеї, а й вивченню умов на ринку даних послуг, виявленню можливостей розширення обсягів їх реалізації у майбутньому, можливих джерел фінансування проекту з урахуванням умов отримання кредиту та строків його погашення.

Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

У кінцевому підсумку правильно складений бізнес-план відповідає на запитання: чи потрібно взагалі вкладати гроші в цю справу, чи принесе вона прибуток? Дуже важливо скласти бізнес-план відповідно до визначених вимог та провести спеціальні розрахунки, що допоможе передбачити майбутні проблеми та зрозуміти, чи можна їх подолати.

Ні один юридичний документ поки що не закріплює обов'язкову підготовку бізнес-плану. Не завжди його вимагають представники банків, коли надають кредити. Проте, нехтуючи складанням бізнес-плану, підприємець виявляється не готовим до неприємностей, які його можуть очікувати, і починає гарячково імпровізувати. А це найчастіше закінчується досить сумно. Щороку сотні тисяч людей у країнах з ринковою економікою відкривають власний бізнес. Наприклад, у Німеччині за рік створюється 540 тис. нових фірм, а ліквідується 510 тис. Статистика свідчить, що із 100 фірм, які почали свою діяльність в один рік, у перший рік зазнають невдачі 20, на другий — 17, а до кінця п'ятого року — 67. Отже, на ринку утримуються тільки 33% фірм. Це відбувається в

основному через невміння більшості підприємців планувати свій бізнес. І навпаки, якщо комусь вдалося з нуля підняти і поставити свою справу, то саме завдяки правильному підходу до аналізу ринку і плануванню своїх дій на ньому.

Багатьох невдач у підприємницькій діяльності можна було б уникнути, якби підприємці були до неї краще підготовлені. І одним із головних елементів такої підготовки якраз і є бізнес-планування. Тому краще не пожалкувати часу (незважаючи на те, що для великого проекту розробка бізнес-плану може зайняти 200 та більше годин) і зайнятися бізнес-плануванням.

У розробці бізнес-плану важлива участь керівника. Так наприклад, багато закордонних банків та їх інвестиційних фірм відмовляються розглядати заяви на виділення коштів, якщо бізнес-план був підготовлений стороннім консультантом і тільки підписаний керівником. Якщо підприємець включається у цю справу особисто, то він ніби моделює свою майбутню діяльність, перевіряючи і сам задум, і себе, тобто чи вистачить у нього сил довести його до успіху та просунути далі.

Однак це зовсім не означає, що не потрібно користуватися послугами консультантів. Навпаки, залучення експертів добре сприймається інвесторами.

2.2. Мета бізнес-планування:

- визначення рівня життєздатності та стійкості підприємства;
- виявлення сильних та слабких сторін фірми;
- конкретизація стратегії розвитку через систему кількісних і якісних показників;
- забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів;
- зниження ризиків підприємницької діяльності.

2.3. Цінність бізнес-плану визначається тим, що він:

- дає можливість визначити життєздатність підприємства (фірми) в умовах конкуренції;
- містить орієнтири, відповідно до яких бізнесмен буде діяти на етапі становлення та розвитку підприємства (фірми);
- прогнозує процеси розвитку виробництва;
- конкретизує шляхи досягнення мети та подолання перешкод;
- служить важливим інструментом виробничої діяльності підприємства (фірми);
- є фактором, який стимулює інтереси потенційних інвесторів в їх пошуках вкладання коштів у розвиток виробництва.

2.4. Завдання бізнес-плану.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основні серед них:

- визначення та оцінка реальної нинішньої ситуації;
- визначення цілей, яких хоче досягти підприємець;
- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;
- визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- підбір працівників, спроможних реалізувати даний план;
- планування процесів переходу від одного стану до іншого.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

2.5. Бізнес-план може бути використаний:

- для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства;
- як інструмент, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період;
- як мірило для порівняння стратегій підприємства: бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації;
- як засіб моніторингу: фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету підприємства. Відхилення від розрахунків виявляються у статтях, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль в період виконання плану був недостатнім;

- як інструмент усунення відхилень між плановими і фактичними показниками: при вивченні фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом виявляються позитивні та негативні сторони організації;
- як засіб залучення коштів: бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

2.6. Види бізнес-плану за строковістю.

Планування може бути довгостроковим (на п'ять чи більше років), середньостроковим (на два-три роки), поточним (на один рік, півроку, квартал). Основні показники для першого року доцільно робити у щомісячному розкладі, для другого року — поквартальні показники і тільки починаючи з третього року, можна обмежитись річними показниками. Якщо підприємець неспроможний хоча б приблизно визначити перспективу свого проекту на такий строк, то це означає, що він дуже розпливчато уявляє і свій майбутній ринок збуту, і перспективи розвитку особистої комерційної діяльності. В японській компанії «Toyota» планування здійснюється на три роки, рік, півроку, три місяці

Бізнес-план, як і стратегічний план підприємства, охоплює досить тривалий період, однак між ними є ряд відмінностей:

- стратегічний план включає весь комплекс загальних цілей підприємства, а бізнес-план тільки одну з них, а саме ту, що пов'язана зі створенням і розвитком певного бізнесу;
- бізнес-план орієнтований тільки на розвиток, у той час як стратегічний план може включати інші типи стратегій підприємства (стабільності, скорочення, відокремлення і т. д.);
- у бізнес-плані функціональні складові (плани маркетингу, виробництва тощо) є, на відміну від стратегічного плану, рівнозначними частинами бізнес-плану;
- стратегічні плани — це, як правило, плани з горизонтом часу, що зростає.

2.7. Порядок складання бізнес-плану.

Основні прийняті міжнародним суспільством методики написання бізнес-планів розроблені під егідою ЮНІДО (Організація об'єднаних націй з промислового розвитку).

Методики та стандарти бізнес планування мають такі організації як ЄБРР, СБРР, ТАСІС. Міністерством економіки України в 2006-му році затверджені методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств.

Порядок складання бізнес-плану залежить від величини підприємства, характеру бізнесу, ринку, економічних, політичних факторів та іншого. Весь процес бізнес-планування включає такі етапи:

- Вивчення методології бізнес-планування на основі літературних джерел.
- Визначення цілей та головної мети — визнання акціонерів, одержання інвестицій, максимізації прибутку і тому подібне.
- Визначення цільових читачів бізнес-плану, що пов'язано з метою бізнес-плану. Це можуть бути інвестори, акціонери, банки, менеджери вищого рівня керівництва.
- Визначення структури бізнес-плану. Він може бути повним або скороченим — на рік чи два.
- Збирання даних для кожного розділу бізнес-плану. Найважливіше значення для успіху бізнесу має маркетинговий аналіз, вивчення ринку, потенційних споживачів, можливостей конкурентів, слабких та сильних сторін фірми і урахування цих факторів у бізнес-плані.
- Складання бізнес-плану. Це важливий етап, який дає кінцевий результат — бізнес-план. Вихідними є показники обсягів продаж товарної продукції, інвестицій.
- Читання, вивчення бізнес-плану. Як правило, бізнес-план надається для читання незацікавленим особам високої кваліфікації. В процесі може бути проведена незалежна експертиза та ділова критика.
- Усунення недоліків підвищить якість бізнес-плану.
- Дослідження ринку, план маркетингу, оцінка можливостей фірми щодо інвестицій, термінів початку виробництва, обсягів виробництва, фінансовий план, охорона середовища є обов'язковими складовими бізнес-плану.

2.8. Структура бізнес-плану.

За звичай структура бізнес-плану містить такі розділи:

1. Вступ.
2. Загальні положення, цілі та завдання Бізнес-плану.
3. Загальна характеристика підприємства для якого готується бізнес-план.

- 3.1. Організаційна структура підприємства та його юридичний статус: можливості та обмеження.
- 3.2. Мета, завдання та функції.
- 3.3. Досвід та основні проекти підприємства.
- 3.4. Матеріально-технічна база.
- 3.5. Основні економічні показники діяльності.
4. SWOT-аналіз підприємства.
 - 4.1. SWOT-аналіз.
 - 4.2. SWOT-матриця.
5. Аналіз ринка послуг енергоменеджменту та енергосервісу. Оцінка конкурентного середовища та вартості послуг.
6. Портфоліо послуг підприємства та розрахунок їх собівартості.
 - 6.1. Наявні та можливі послуги.
 - 6.2. Розрахунок собівартості послуг.
7. Маркетинговий план розвитку підприємства.
 - 7.1. Формування пакету послуг.
 - 7.2. Вихід на нові для підприємства ринки.
 - 7.3. Залучення інвестицій та співпраця з можливими партнерськими організаціями та фінансовими інституціями (за необхідністю).
8. Програма розвитку персоналу.
9. Рекомендації та пропозиції щодо розвитку підприємства. Можливі сценарії розвитку.
10. Фінансова модель.

Звіт №2. Опис типових розділів бізнес-плану, методології та шаблони для їх розробки.

1. Вступ.

Вступна частина бізнес-плану повинна містити загальний опис підприємства/ організації. Коли і де вона була заснована, де знаходиться юридична та фактична адреса, наявність філій в інших містах, кількість працівників, сфера діяльності. Ці дані особливо необхідно описати у вступі, якщо бізнес-план розробляється не лише для внутрішнього користування, але і для залучення інвесторів або кредиторів, партнерів до співробітництва. Також інколи ця інформація може бути цікавою для нових співробітників, особливо, якщо компанія знаходиться у стані стрімкого розвитку.

Окрім того, вступна частина виступає як резюме всього бізнес-плану з описом ключових висновків, щодо основних напрямів розвитку підприємства, а також можливо вказати основні фінансово-економічні показники, що були розраховані під час підготовки бізнес плану. Згідно цієї методології, вони розраховані в розділі № 10.

Приклад вступної частини (без фінансово-економічних показників):

Бізнес-план розроблено з метою обґрунтування стратегічного розвитку _____, яке було створено у квітні 2016 року в місті _____. За два з половиною роки _____ набуло певного досвіду у сфері послуг енергоефективності і тепер має підґрунтя для подальшого розвитку та виходу на ринок послуг для сфери місцевого самоврядування. Підприємство має офіційного представника в місті Київ.

Для розробки плану стратегічного розвитку був проведений аналіз поточного стану на підприємстві та можливих змін в організаційній структурі для розширення сфери діяльності підприємства. Одним з ключових висновків є необхідність розширення пакету послуг для співпраці з містами регіону.

Розглянуті основні ризики та можливості розвитку за умов сучасних тенденцій на ринку енергоефективних послуг в Україні. На основі цього аналізу підготовано портфолію послуг, які _____ може надавати громадам міст та на приватному ринку.

Для виконання цих завдань запропоновано оновлену організаційну структуру підприємства з розширенням штатного персоналу до ____ працівників, а також наведено пропозиції щодо залучення зовнішніх експертів та організацій до співпраці на комерційній та некомерційній основі. Розраховано собівартість

послуг та маркетингову стратегію на базі якої сформовано бюджет підприємства та очікувану структуру доходів.

2. Загальні положення, цілі та завдання Бізнес-плану.

Бізнес-план — це документ, в якому викладено суть підприємницької ідеї, усі аспекти комерційного проекту, шляхи і засоби його реалізації, а також подано характеристику ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та особливості його управління.

В загальних положеннях бізнес-плану описуються основні припущення та принципи на базі яких було розроблено бізнес-план.

Основна ціль бізнес-плану повинна бути чітко сформульованою та визначеною в часі за так званим правилом SMART - specific, measurable, attainable, relevant, time-bound - конкретна, вимірювана, досяжна, доцільна, обмежена в часі. Наприклад: «Обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства до 2022 року з урахуванням сучасного стану ринку послуг енергоефективності та потенціалу його розвитку».

Серед основних завдань бізнес-плану можуть бути наступні:

- визначення та оцінка реальної ситуації на підприємстві;
- визначення цілей, яких хоче досягти підприємство;
- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;
- визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- планування процесів переходу від одного стану до іншого.

Потрібно розуміти, що завдання бізнес-плану і завдання підприємства – це різні поняття. Насправді, одним із завдань бізнес-плану може стати визначення завдань підприємства. Вони відповідають на питання – що нам потрібно зрозуміти, розробити, підготувати, для досягнення мети підприємства.

3. Загальні характеристики підприємства для якого готується бізнес-план.

3.1. Організаційна структура підприємства: можливості та обмеження.

Коли підприємство, або підприємець починають працювати, їх бізнес може робитись двома, трьома, або п'ятьма співробітниками. Коли бізнес розвивається, в підприємстві з'являються підрозділи і люди відповідальні за певні напрями діяльності. Для того, щоб кожний чітко розумів свої завдання (особливо нові співробітники) та відповідальність необхідно розуміти організаційну структуру підприємства, яка допомагає чітко окреслити ці питання. Найзручніше зобразити цю структуру у виді органіграми. На органіграмі необхідно вказати взаємодію та/або підпорядкування. Окрім того, для більшої ясності, бажано описати функції кожного елемента.

Є декілька класифікаторів за якими відрізняються організаційні структури підприємства. За класичною практикою організаційні структури можуть бути *горизонтальні* або *вертикальні*. *Горизонтальні* структури ще називають плоскими. Такі структури типові здебільшого для малих організацій. В них відсутня жорстка ієрархія і підпорядкування. Кожний працівник відповідає за свій напрям і може співпрацювати з колегами, які відповідають за інші, при цьому вони не підпорядковуються один одному. Через меншу формалізованість бізнес-процесів, в такій структурі рішення, як правило, приймаються швидше і вони є більш гнучкими.

Вертикальні структури є більш складними і типовими для більших компаній, де існує жорстка ієрархія і система підпорядкування. Для того, щоб ця структура працювала якісно необхідно дуже чітко окреслити завдання та розробити комунікаційні плани і стратегії. При зростанні компанії, як правило переходять від горизонтальної до вертикальної структури. При цьому сучасні тенденції все-таки вказують на те, що більшість компаній намагаються залишитись «плоскими» якомога довше, адже це допомагає швидше реагувати на зміни.

Окрім того, вертикальні організаційні структури можна розділити на *функціональну* та *дивізійну*. Для компаній, які зосереджені на одному або двох видах діяльності більш типовою є *функціональна* організаційна структура. Ця структура передбачає розділення працівників по напрямках/департаментах згідно їх функцій, як наприклад, департамент людських ресурсів (HR), департамент маркетингу, фінансовий департамент, департамент послуг з енергоаудиту, і т. д.

Така структура має певні плюси – фахівці, які спеціалізуються на одному виді діяльності, як правило, є більш досвідченими та професійними. При цьому, виконуючи, наприклад, адміністративні функції, є більше можливостей оптимізувати постійні витрати підприємства. При цьому існує великий ризик недостатньої комунікації між департаментами і таким чином, певні рішення можуть прийматись занадто довго, або взагалі невірно. Окрім того, в компаніях із такими структурами дуже часто починається «внутрішня» конкуренція і боротьба за звання «найнеобхіднішого», тобто за результат і збільшення бюджету власного департаменту, а не за загальний успіх компанії. Тому в цьому випадку необхідно дуже чітко прописати правила взаємодії між департаментами та прийняття стратегічних та операційних рішень в процесі поточної діяльності.

Дивізійна організаційна структура є більш типовою для великих компаній, які працюють за декількома напрямками роботи, або виготовляють різні продукти. В цьому випадку кожний дивізіон забезпечує себе адміністративною підтримкою (робота з персоналом, маркетинг, і т. ін.). Плюсом такої структури є те, що кожний напрям відповідає за себе повністю і має основною метою зробити свою частину роботи для загального успіху підприємства. При цьому розділення може бути не лише за продуктом, але й за географічним принципом, або за групою клієнтів. У випадку компаній, які надають послуги з енергоефективності це наразі є менш типовим, але все одно можливо.

Значно складнішими в управлінні є *матричні* організаційні структури. При цьому, в разі якісного втілення, вони також вважаються найефективнішими, особливо в проектній роботі, де не має чітко окресленої поточності або циклічності роботи. Структура підпорядкування в цьому випадку є не просто лінійною, а виглядає більше ніж як сітка, або матриця. При цьому може бути дві, або навіть більше ліній підпорядкування та взаємодії між департаментами. Такі структури мають наступні основні переваги:

- ресурси можуть бути використані найефективніше, адже обладнання та експертна підтримка може бути розподілена між різними проектами;
- інформаційні потоки в компанії проходять не лише вертикально, але й горизонтально;
- працівники спілкуються із великою кількістю колег, що допомагає не лише ділитись інформацією, але й швидше приймати рішення;
- дає більше автономії працівникам, що підіймає мотивацію та надає можливість приймати рішення.

Основною складністю в цьому випадку залишається «внутрішня» боротьба за ресурси, яка несе ризик погіршення відносин всередині компанії і інколи навіть саботуванням виконання певних завдань.

Опис поточної організаційної структури дозволяє побачити бізнес-процеси комунікації та підпорядкування всередині підприємства. Аналіз цієї структури допоможе, в разі необхідності, знайти слабкі ланки системи та розробити заходи по усуненню ризиків. Окрім того, спираючись на існуючу систему в подальшому, після визначення цілей та необхідних ресурсів, потрібно розробити цільову модель організаційної структури, яка буде відповідати викликам, що стоять перед підприємством.

Для візуалізації органіграми можна скористатись інструментами презентації в MS Power Point, або використати сучасні он-лайн ресурси саме для розробки органіграм, наприклад, за посиланням: <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-charts>.

3.2. Мета, завдання та функції.

Раніше ми описували ціль та завдання бізнес-плану. Ми зазначали, що ті завдання відрізняються від загальних завдань, що стоять перед підприємством. В цьому розділі необхідно концентруватись на підприємстві в цілому.

Основна мета підприємства, так само як і ціль бізнес-плану повинна бути чітко сформульованою та визначеною в часі за тим самим принципом SMART - specific, measurable, attainable, relevant, time-bound, тобто конкретна, вимірювана, досяжна, доцільна, обмежена в часі. Наприклад: «Збільшити прибуток підприємства з 500 тис. грн. на рік до 1,000 тис. до кінця 2020 року за рахунок розширення пакету послуг та збільшення доходу».

Далі, виходячи з мети, необхідно визначити конкретні завдання за допомогою виконання яких підприємство зможе досягнути визначеної мети. Для досягнення необхідного результату, завдання також необхідно ставити за тим самим принципом SMART. Тому такими завданнями для виконання загальної мети можуть бути:

- розширення пакету послуг (мінімум п'ять додаткових) для місцевих громад в 2019 році;
- збільшення обсягів надання послуг в два рази до кінця 2020 року;
- зменшення постійних витрат на 20 % за рахунок використання аутсорсингу для виконання адміністративних функцій;
- збільшення фінансування навчальних програм для підвищення рівня кваліфікації технічних фахівців підприємства;
- інші завдання.

Будь-яке підприємство для виконання своїх завдань повинне організувати роботи через реалізацію певних функцій. Є декілька класифікацій за якими можна визначити функції підприємства. Ми пропонуємо визначити та описати в бізнес-плані три основні групи функцій, які підприємство опише в залежності від того які послуги вони надають, скільки людей працює і яка є організаційна структура підприємства та основні замовники:

- 1) *Виробничо-технологічні функції* підприємства пов'язані із забезпеченням процесу виробництва необхідними засобами та їх використанням, упровадженням новітніх технологій, раціоналізацією виробничих процесів та впровадженням або розробкою інноваційних процесів та інше.
- 2) *Економічні функції* підприємства в свою чергу складаються з інноваційних (генерування та реалізація бізнес ідей, нових послуг), ресурсних (мобілізація матеріальних, технічних, фінансових, трудових, інформаційних та інших видів ресурсів), організаційних (реєстрація підприємства, організація внутрішніх бізнес-процесів та взаємодій, та ін.) та стимулюючих (формування мотиваційного механізму ефективної праці).
- 3) *Соціальні функції* підприємства – це поліпшення умов праці та відпочинку співробітників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, надання допомоги та підтримки працівникам і членам їхніх сімей, благодійна діяльність та інше.

3.3. Досвід та основні проекти підприємства.

Цей розділ є важливим для потенційних інвесторів, адже він показує спроможність підприємства впроваджувати проекти різних рівнів складності та комплексності. При цьому не має необхідності робити детальний опис кожного окремого проекту. Працівники компанії, її керівництво знає ці проекти, або, як мінімум, розуміє про що йде мова. Зовнішній партнер зробить додатковий запит в разі зацікавленості.

Простіше за все зробити короткий опис проектів, які були реалізовані підприємством протягом останніх двох, максимум трьох років, адже старша інформація не завжди є релевантною. Якщо підприємство є досить великим, то доцільним є зупинитись на 8 – 10 ключових та найбільших проектах. Якщо проект робився у співпраці з іншими партнерами, потрібно чітко вказати роль підприємства у проекті. Про інші проекти краще просто згадати про загальну кількість проектів по категоріям та можливо за обсяги робіт, якщо це є доцільним. Наприклад:

- в 2015 – 2018 роках підприємство розробило 15 енергетичних аудитів у бюджетних будівлях, загальна вартість робіт склала 280 тис. грн.;

- в 2016 – 2018 роках підприємство розробило 3 бізнес плани і допомогло отримати кредитні кошти 3 містам районного значення на загальну суму фінансування 5 млн. грн.

- та інші напрями діяльності.

В таблиці з ключовими проектами потрібно вказати лише ключові показники. Пропонуємо використати як базу наступний шаблон:

Назва проекту	Короткий опис результатів	Рік впровадження	Вартість наданих послуг	Додаткові коментарі

3.4 Матеріально-технічна база.

Для розуміння можливостей забезпечення повноцінними робочими місцями співробітників та оцінки необхідності придбання нового обладнання в разі розширення підприємства, необхідно розуміти, яке обладнання є в наявності. Це дуже просто зробити, якщо занести все в просту таблицю:

Інвентарний номер	Група обладнання	Повна назва	Рік випуску

Для зручності у великих підприємствах необхідно ввести процедуру інвентаризації, присвоїв кожному обладнанню свій інвентарний номер. При цьому потрібно обов'язково призначити особу відповідальну за постійне ведення списку обладнання і контроль всіх матеріально-відповідальних осіб. Для зручності все обладнання можна розділити на групи і на базі цього створити класифікатор. Наприклад, оргтехніка, меблі, транспорт, та ін. В залежності від розміру підприємства рівень деталізації та кількість груп може змінюватись.

3.5. Основні економічні показники діяльності.

В цьому розділі необхідно показати ключові соціально-економічні показники роботи підприємства за останні три роки. Ця інформація покаже рівень розвитку та стан справ на підприємстві на даний час, а також динаміку розвитку за останній період. В подальшому ця інформація буде використана для планування економічних та фінансових показників наступних періодів.

4. SWOT-аналіз підприємства.

4.1. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є загальноприйнятим інструментом для оцінки внутрішнього стану підприємства, а також розуміння зовнішнього оточення та факторів і чинників, які можуть впливати на розвиток та досягнення поставлених цілей.

Перша частина аналізу – дослідницька. Дослідження може формуватися на базі багатьох джерел інформації. Для дослідження внутрішніх чинників можуть бути використані фінансові та економічні звіти, огляд результатів роботи, розгляд процесів внутрішньої комунікації, будь-які внутрішні правила та порядки. Для дослідження зовнішнього оточення, як правило, краще використовувати існуючі аналітичні матеріали про стан галузі, маркетингові дослідження ринку, проводити власні опитування клієнтів (існуючих і потенційних) і т. ін.

Для генерації додаткових ідей можливо провести мозковий штурм із співробітниками, а потім проаналізувати результати і доповнити вже існуючий аналіз. При цьому потрібно максимально абстрагуватись від суб'єктивності оцінок тих чи інших чинників і поглянути на них як зовнішній консультант. Потрібно адекватно признавати власні слабкі сторони і не «приписувати» собі сильні сторони, яких насправді не має. Це може призвести до неякісної оцінки і таким чином сформуванню хибного стратегічного бачення розвитку підприємства і не дозволить уникнути можливих ризиків.

Цей аналіз можна використовувати для планування роботи та успішності всього підприємства, а також окремих послуг або сфер ринку (наприклад, робота з муніципальною владою). При цьому для реального аналізу бажано використовувати якомога чіткіші (з конкретними цінами, або прикладами) та свіжіші дані. Зосереджуйтесь на ключових чинниках, відрізаючи незначні питання.

Внутрішній стан підприємства складається з опису сильних та слабких сторін:

сильні сторони – відображають наявність ресурсів, характеристик, процесів, які підприємство має або робить краще інших, що забезпечує йому переваги над конкурентами. Найбільш значимі сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. Шукаючи сильні сторони, підприємства можуть відповісти на наступні питання:

- які переваги вашої компанії у порівнянні з конкурентами?
- які унікальні або найдешевші ресурси можете залучити?
- що ви робите краще, ніж інші?

- які послуги ви надаєте, що не надають інші компанії в вашому регіоні?
- що люди на ринку бачать як ваші сильні сторони?
- що є вашою унікальною пропозицією?

Прикладами *сильних сторін* можуть бути:

- наявність у штаті кваліфікованих фахівців з енергетичного менеджменту та енергетичного аудиту з великим досвідом планування і впровадження проектів у сфері енергоефективності;
- наявний базовий інвентар для проведення досліджень будівель та сучасне програмне забезпечення;
- досвід роботи і портфоліо по впровадженню міжнародних проектів;
- та інше.

слабі сторони – негативні властивості організації, що заважають, або гальмують досягнення стратегічних цілей. Для розуміння слабких сторін спробуємо відповісти на наступні питання:

- чого вам варто уникати?
- що потенційні клієнти, ймовірно, можуть бачити, як ваші слабкості?
- які фактори впливають на зменшення кількості замовлень послуг?
- що ви можете поліпшити?

Прикладами *слабких сторін* можуть бути:

- недостатня кількість кваліфікованих фахівців для виконання комплексних проектів;
- відсутність власних офісних приміщень;
- недостатнє технічне оснащення;
- складна структура внутрішньої звітності;
- та інше.

Під час визначення сильних та слабких сторін потрібно обережно та адекватно оцінювати їх наявність або відсутність, щоб не отримати переохресних результатів. Як наприклад, зазначити серед сильних сторін наявність сучасного програмного забезпечення, при цьому слабкою стороною відмітити відсутність або недостатню кількість оргтехніки.

Зовнішнє оточення описується наявними можливостями та загрозами:

можливості – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація їх використовує і домагається просування до поставлених цілей. Багато можливостей для компаній, що працюють в одному секторі будуть однаковими. Не зважаючи на це, в залежності від регіону та деяких інших факторів вони можуть відрізнятись. Для визначення можливостей можна відповісти на наступні питання:

- які ресурси ззовні ви можете додатково залучити?
- які тенденції розвитку ринку ви помічаєте?

Розглянемо приклади *можливостей*, які можна використати для розвитку:

- активне зростання попиту на послуги енергоефективності, розвиток ринку;
- доступ до майданчиків експертного середовища та отримання підтримки з боку проектів міжнародної технічної допомоги;
- відсутність інших компаній, що надають послуги з консалтингу та інжинірингу у сфері підвищення енергоефективності в регіоні;
- та інше.

загрози - це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності певних застережливих дій, можуть спричинити значне погіршення стану компанії та її перспектив у досягненні своїх цілей. Як і у випадку з можливостями, для компаній, що працюють в одному секторі багато з загроз будуть спільними. Якщо вчасно зробити якісний аналіз загроз, то це дасть можливість розробити план заходів по зменшенню ризиків, або по уникненню наслідків від їх реалізації. Для визначення основних загроз спробуємо відповісти на основні питання:

- з якими перешкодами ви стикаєтеся?
- що роблять ваші конкуренти?
- чи змінюється стандартизація або сертифікація послуг які ви надаєте?
- чи зміна технологій загрожує вашій позиції?
- чи є у вас заборгованості або проблеми з обігом коштів?
- чи несе якась з ваших слабкостей серйозну загрозу вашій справі?

Наведемо деякі приклади загроз, які можуть виникнути:

- відсутність достатніх коштів у місцевих бюджетах на підготовку якісних проектів з підвищення енергоефективності;

- складні процедури отримання державних гарантій під кредитування проектів з підвищення енергоефективності;
- відсутність якісних виконавців будівельно-монтажних робіт на місцевих ринках;
- зміна керівництва в містах після виборів і зменшення уваги до питань енергоефективності;
- конфлікт інтересів із місцевими (комунальними) теплопостачальними підприємствами в частині зменшення енергоспоживання комунальними закладами;
- необхідність обов'язкової сертифікації енергоаудиторів;
- та інше.

Для зручності результати SWOT-аналізу можна зобразити в таблиці. Такий вигляд дозволяє наочно, на одній – двох сторінках побачити основні внутрішні і зовнішні чинники, які будуть впливати на досягнення цілей підприємством. Для прикладу, заповнимо таблицю декількома прикладами, що були наведені вище:

	Сильні сторони	Слабі сторони
Внутрішні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність у штаті кваліфікованих фахівців з енергетичного менеджменту та енергетичного аудиту з великим досвідом планування і впровадження проектів у сфері енергоефективності; 2. Наявний базовий інвентар для проведення досліджень будівель та сучасне програмне забезпечення; 3. Досвід роботи і портфоліо по впровадженню міжнародних проектів; 4. ... 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня кількість кваліфікованих фахівців для виконання комплексних проектів; 2. Відсутність власних офісних приміщень; 3. Недостатнє технічне оснащення; 4. Складна структура внутрішньої звітності; 5. ...
Зовнішні	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активне зростання попиту на послуги енергоефективності, розвиток ринку; 2. Доступ до майданчиків експертного середовища та отримання підтримки з боку проектів міжнародної технічної допомоги; 3. Відсутність інших компаній, що надають послуги з консалтингу та інжинірингу у сфері підвищення енергоефективності в регіоні. ... 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність достатніх коштів у місцевих бюджетах на підготовку якісних проектів з підвищення енергоефективності; 2. Складні процедури отримання державних гарантій під кредитування проектів з підвищення енергоефективності; 3. Відсутність якісних виконавців будівельно-монтажних робіт на місцевих ринках; 4. Зміна керівництва в містах після виборів і зменшення уваги до питань енергоефективності; 5. Конфлікт інтересів із місцевими (комунальними) теплопостачальними підприємствами в частині зменшення енергоспоживання комунальними закладами; 6. Необхідність обов'язкової сертифікації енергоаудиторів; 7. ...

4.2. SWOT-матриця

Наявність переліку всіх чинників сама по собі не дає можливості зрозуміти як цим скористуватись. Тому для подальшого аналізу ми пропонуємо використовувати інструмент SWOT-матриця.

SWOT-матриця дозволяє виявити взаємозв'язки між «внутрішніми» (сильні та слабкі сторони) та «зовнішніми» (можливості та загрози) факторами, що мають стратегічне значення для підприємств. Саме ці взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики й ризики, які є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних та операційних цілей розвитку на середньо- та довгострокову перспективу. Для подальшого розгляду матриці ми будемо повертатись до наших прикладів.

З метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством необхідно скористатись максимальною кількістю можливостей. Таким чином, необхідно зрозуміти, які сильні сторони допоможуть це зробити. Для цього заповнюємо першу частину матриці і робимо короткий опис зав'язків для визначення порівняльних переваг підприємства:

	Можливості	Підтримують	Сильні сторони
Внутрішні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активне зростання попиту на послуги енергоефективності, розвиток ринку; 2. Доступ до майданчиків експертного середовища та отримання підтримки з боку проектів міжнародної технічної допомоги; 3. Відсутність інших компаній, що надають послуги з консалтингу та інжинірингу у сфері підвищення енергоефективності в регіоні. 4. ... 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність у штаті кваліфікованих фахівців з енергетичного менеджменту та енергетичного аудиту з великим досвідом планування і впровадження проектів у сфері енергоефективності; 2. Наявний базовий інвентар для проведення досліджень будівель та сучасне програмне забезпечення; 3. Досвід роботи і портфоліо по впровадженню міжнародних проектів; 4. ...

Таким чином, ми отримуємо **порівняльні переваги**:

- Сильною стороною може стати наявність кваліфікованих та сертифікованих фахівців з питань енергоменеджменту та енергоаудиту, яка дає можливість виходити на новий ринок послуг в напрямі енергоефективності в публічних будівлях, що набуває розповсюдження. Ця сильна сторона підсилюється досвідом роботи по впровадженню міжнародних проектів, а також можливістю співпраці з експертами та фахівцями України та інших країн, що мають передовий досвід в цих питаннях і таким чином, дозволяє скористатись можливістю відсутності конкурентів на регіональному ринку.
- Сильні сторони у вигляді наявних базових інструментів та базою контактів експертного середовища також дозволяють скористатись можливістю виходу на новий ринок послуг енергоефективності та надають певні переваги у порівнянні з конкурентами, що не мають відповідного інструментарію.
- ...

Зрозуміло, що зі слабкими сторонами, що заважають розвитку підприємства, необхідно працювати для зменшення їхнього впливу. Необхідно зрозуміти, як використати наявні можливості, для нівелювання власних слабких сторін. Для цього заповнюємо другу частину матриці для розуміння викликів, які стоять перед підприємством і які необхідно вирішити:

	Слабі сторони	Зменшують	Можливості
Внутрішні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня кількість кваліфікованих фахівців для виконання комплексних проектів; 2. Відсутність власних офісних приміщень; 3. Недостатнє технічне оснащення; 4. Складна структура внутрішньої звітності; 5. ... 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Активне зростання попиту на послуги енергоефективності, розвиток ринку; 2. Доступ до майданчиків експертного середовища та отримання підтримки з боку проектів міжнародної технічної допомоги; 3. Відсутність інших компаній, що надають послуги з консалтингу та інжинірингу у сфері підвищення енергоефективності в регіоні. 4. ...

Таким чином, ми можемо сформулювати основні **виклики**:

- Недостатня кількість персоналу може бути компенсована аутсорсингом послуг згідно напрацьованої бази контактів та доступу до професійного експертного середовища.
- Відсутність власних офісних приміщень та обмеження щодо розширення штату, а також матеріально-технічної бази можуть бути компенсовані за рахунок відсутності інших компаній в регіоні і швидкому розвитку співробітництва.
- ...

Для визначення основних ризиків з якими підприємство стикнеться під час своєї діяльності необхідно зрозуміти які зовнішні загрози посилюють внутрішні слабкі сторони. Розуміння ризиків дуже важливо, адже воно дозволяє розробити стратегію їх уникнення та усунення впливу у разі їх реалізації. Для цього заповнюємо третю частину матриці:

	Слабі сторони	Посилюють	Загрози
Внутрішні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня кількість кваліфікованих фахівців для виконання комплексних проектів; 2. Відсутність власних офісних приміщень; 3. Недостатнє технічне оснащення; 4. Складна структура внутрішньої звітності; 5. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність достатніх коштів у місцевих бюджетах на підготовку якісних проектів з підвищення енергоефективності; 2. Складні процедури отримання державних гарантій під кредитування проектів з підвищення енергоефективності; 3. Відсутність якісних виконавців будівельно-монтажних робіт на місцевих ринках; 4. Зміна керівництва в містах після виборів і зменшення уваги до питань енергоефективності; 5. Конфлікт інтересів із місцевими (комунальними) теплопостачальними підприємствами в частині зменшення енергоспоживання комунальними закладами; 6. Необхідність обов'язкової сертифікації енергоаудиторів; 7. ...

Таким чином, ми можемо сформулювати основні **ризики**:

- Одним з ризиків може стати зміна курсу місцевої влади і втрата політичної волі до впровадження проектів з підвищення енергоефективності. В разі матеріалізації даного ризику підприємству буде складно зменшити свої слабкі сторони і воно отримає складнощі при формуванні стабільності підприємства.
- ...

5. Аналіз ринку послуг енергоменеджменту та енергосервісу. Оцінка конкурентного середовища та вартості послуг.

Підвищення енергоефективності є одним з пріоритетних завдань в Україні у всіх сферах господарської діяльності. Починаючи з 2014 року, коли ціни на енергоносії почали значно підвищуватись як для приватного (бізнес та домогосподарства) так і для публічного (державного та комунального) секторів, питання економії стало дуже актуальним. Майже 25 років незалежності ціни залишались на низькому рівні і питанням енергозбереження приділялась незначна увага.

З моменту вводу ринкових цін, споживачі почали займатись питаннями зменшення використання енергетичних ресурсів. Це дало певний поштовх розвитку послуги на ринку – консалтинг та інжиніринг у сфері енергоефективності.

Для поточного аналізу ринку можна скористатись розділом 2 цього звіту, в якому відображені сучасні тенденції розвитку цієї сфери в Україні в цілому. При цьому, ринок, як зазначено раніше, є досить динамічним, тому підприємству під час підготовки бізнес-плану необхідно приділити увагу оновленню інформації. Для цього можна скористатись дослідженнями які проводяться різними організаціями, здебільшого на замовлення донорів або проектів міжнародної технічної підтримки. Більш глибокі і специфічні дослідження ринку проводяться, на замовлення приватних компаній і тому їх складно знайти у відкритому доступі.

Головне для цього розділу бізнес-плану чітко визначитись для якої групи послуг, що надає компанія ви проводите своє дослідження. Основною метою є визначення кількості і якості конкурентів, що надають подібні види послуг в регіонах де ви працюєте та кількість потенційних клієнтів, які ці послуги готові замовити та мають на це реальні кошти.

Окрім того, потрібно розуміти рівень якості послуг, які надаються іншими компаніями, а також визначити вартість цих послуг на ринку. Якщо вартість послуг на ринку менша за собівартість, то потрібно шукати шляхи зменшення витрат, або обґрунтувати для клієнтів чому ціни на послуги компанії вищі ніж у конкурентів, за рахунок якості та можливих гарантій результатів у досягненні економії, тощо.

6. Портфоліо послуг підприємства та розрахунок їх собівартості.

Згідно з інформацією отриманою під час опитувань експертів ринку в рамках проекту «Створення енергетичних агентств в Україні», ринок послуг з підвищення енергоефективності має потенціал для розвитку, але на сьогодні цей ринок ще перебуває в стадії формування. Постійне зростання вартості енергоносіїв та залежність від імпортного газу є одними із головних факторів росту попиту на послуги з енергоефективності.

Багато компаній, які працюють на ринку енергоефективності та суміжних ринках з поставок енергоефективного обладнання та енергоефективних рішень, пропонують широкий перелік послуг, серед яких: проведення енергетичного аудиту, технічна та інвестиційна оцінка проектів енергоефективності, розробка бізнес-планів проектів, розробка техніко-економічних обґрунтувань та проектно-кошторисної документації, впровадження систем енергетичного моніторингу та енергоменеджменту, технічний супровід впровадження проектів (контроль та моніторинг), розробка систем теплопостачання, послуги енергосервісу, навчання та інше.

Зазвичай компанії або приватні підприємці надають окремі сервіси. Комплексними рішеннями питань і супроводом проектів «під ключ» займається не велика кількість провайдерів послуг які мають в своєму портфоліо більшість з перелічених вище сервісів. Здебільшого експерти приватні підприємці співпрацюють з міжнародними донорськими або фінансовими установами, а також працюють як залучені експерти у співпраці з великими та середніми сервісними компаніями.

Серед користувачів цього документу можуть бути, в тому числі, вже створені компанії, але з обмеженим спектром послуг: ті що працюють суто в консалтингу або в інжиніринг, і як вже було представлено в першому розділі цього документу, не велика кількість компаній може окрім того потім впроваджувати «жорсткі» проекти і виконувати будівельно-монтажні роботи. Слід зазначити, що для любої компанії важливо розвиватись та розширювати портфель пропонованих послуг, адже збільшуючи портфель послуг, компанії відкривають для себе і нові можливості:

- з одного боку це сприяє диверсифікації та знижує ризики лишитись компанії без клієнтів;
- з іншого - це можливість отримувати синергетичний ефект у вигляді додаткових замовлень, коли виконуючи замовлення клієнта, можна просувати додаткові послуги і конвертувати їх у нові замовлення.

6.1 Наявні та можливі послуги.

В ході розробки бізнес-плану вже існуючим підприємствам важливо проаналізувати наявний перелік послуг. Оцінити їх попит на ринку та маржинальність для компанії, розглянути можливість розширити перелік послуг на існуючій матеріально-технічній базі. Гарним інструментом для цього може стати «мозковий штурм» за участю фахівців компанії. Мета - виявити стримуючі фактори збільшення кількості замовлень послуг та запропонувати варіанти їх усунення.

Можливі такі варіанти:

- Декомпозиція вже існуючої послуги на окремі складові частини, які мають попит на ринку. В якості прикладу наведемо такий бізнес-кейс: підприємство надає послугу енергетичного аудиту, яка включає в себе обстеження будівель, контрольні заміри та тепловізійну зйомку їх опис та розробку ТЕО. Є цілий сегмент ринку у вигляді ОСББ, який має інтерес до проектів енергоефективності та енергозбереження, але комплексна послуга не має великого попиту, в тому числі через її вартість, а також необхідність погодження таких витрат із співвласниками. Змінивши підхід підприємства, та надавши можливість замовляти окремі види послуг, наприклад тепловізійну зйомку підприємство отримує «точку входу» на ринок ОСББ – запропонувавши за невеликі кошти отримати наочну візуалізацію масштабів проблеми будинків окремих ОСББ. А для голів ОСББ наявність таких матеріалів - це можливість підняти питання з та отримати згоду більшості для початку більш комплексних заходів.
- Продовження ланцюга послуг або пост-продажне обслуговування. Протилежна ситуація, коли наприклад підприємець планує підвищити енергоефективність та енергозбереження своїх об'єктів звертається до профільної компанії, і та пропонує послугу з обстеження цих об'єктів, яке не дає підприємцю можливості прийняти управлінські рішення, щодо того які заходи з енергозбереження можна провести, скільки це коштує, які ефекти це дає та чи мають вони економічну ефективність. Або в разі надання послуг з обстеження та розробки ТЕО, відкритими залишаються питання, хто та в які терміни може впровадити заходи передбачені ТЕО.

Також важливо відмітити, що при складанні бізнес-плану для розширення переліку послуг компанії собівартість нових послуг слід обчислювати з урахуванням собівартості вже наявних послуг. Так для компанії відкривається ще одна можливість, так званий «ефект масштабу», коли вартість кожної нової

послуги буде сприяти здешевленню собівартості всього портфелю та кожної послуги окремо. Це відбувається за рахунок того, що доля постійних витрат у собівартості послуг буде зменшуватись. Для підприємства це може значити або конкурентну перевагу у вигляді запропонування на ринку більш дешевої послуги або можливість отримати послуги з більшою маржинальністю.

Рішення щодо включення певної послуги до портфелю послуг компанії слід приймати виходячи з аналізу таких складових:

- Можливі замовники.
- Рівень доданої вартості.
- Конкурентні переваги компанії, щодо надання послуги.
- Недоліки та ризики.

Особливо важливо, щоб собівартість послуги після обрахунку була нижчою за ринкову.

6.2. Розрахунок собівартості послуг.

Розрахунок собівартості при розробці бізнес плану має дуже велике значення тож для її обчислення слід підходити дуже відповідально. Адже це один з ключових параметрів, який буде впливати на загальні показники економічної ефективності всього проекту. Якщо обчислена собівартість буде близькою до ринкових цін на послуги від таких послуг слід або відмовитись або ж більш детально переглянути базові припущення на які спирається розрахунок.

В загальному класичному виді для розрахунку собівартості послуг або товарів слід всі витрати підприємства розділити на дві групи:

- умовно постійні витрати – це ті витрати, які несе підприємство не зважаючи на те скільки товарів або послуг надає підприємство. До прикладу такими витратами можуть бути: оренда адміністративних приміщень або офісів, витрати на комунальні платежі по ним, послуги з охорони або клінінгу, заробітна плата співробітників адміністративного блоку, таке інше.
- умовно змінні витрати – це навпаки витрати які залежать від об'ємів наданих послуг або виробленої продукції підприємством. Прикладом таких витрат можуть бути: заробітна плата спеціалістів задіяних безпосередньо у виготовленні продукції або надані послуг; оренда спеціалізованого програмного забезпечення, яке необхідне для надання послуги; оренда обладнання, яке дозволяє виготовляти або надавати послугу; витрати матеріалів, сировини, енергоресурсів та іншого, що

безпосередньо використовується у виробництві, тобто ресурси без яких надання послуги не є можливим і витрати яких збільшуються в залежності від кількості наданих послуг. Важливо, що змінні витрати розраховуються від того скільки товарів чи послуг підприємство планує надати. Для цього обчислюються так звані показники питомих норм виробництва продукції, тобто це показник того, скільки ресурсів має витратити підприємство для надання однієї одиниці послуги чи виробництва однієї одиниці продукції. Також слід зазначити, що змінні витрати слід обчислювати від виробничих планів підприємства, тобто від кількісних показників того скільки підприємство планує надати кожного виду послуг у певний період.

Після обчислення і складання постійних, та змінних витрат підприємства одержану суму видатків ділять на кількість послуг, що планується надати. Так отримують повну середню собівартість портфелю послуг підприємства. Для розрахунків собівартості окремої послуги, можна використати таку методологію: до вартості змінних витрат щодо надання послуги додавати частину постійних витрат для надання всіх послуг, яка відповідає долі змінних витрат окремої послуги від всіх змінних витрат підприємства.

Також при розробці бізнес-плану, слід робити розрахунок собівартості у майбутніх періодах, з урахуванням плану розвитку підприємства, та планів, щодо збільшення кількості наданих послуг. Це важливо у декількох аспектах:

- по-перше, як вже було зазначено, збільшення кількості та видів наданих послуг, ведуть до зменшення загальної собівартості за рахунок так званого ефекту масштабу. Врахувавши можливе зростання виробничих планів наступних періодів, собівартість послуг також буде знижуватись, що може змінювати загальну економічну ефективність проекту. З цього випливає важливість другого аспекту.
- прогнозування виробничих планів та розрахунку собівартості послуг у наступних періодах. Адже всім відомо, що вартість оплати праці та товарів, необхідних для надання послуг з плином часу також будуть змінюватись. Також відомо, що майбутні грошові кошти завжди більш дешевші ніж теперішні. Для корегування прогнозних розрахунків зазвичай використовуються зміни макроекономічних показників.

Для розрахунку собівартості послуг тут буде запропоновано шаблон таблиці, яка є частиною Програмного Комплексу, який розроблявся на замовлення GIZ, та є складовою цього документу. Також слід зазначити, що Програмний Комплекс буде містити розділ з макроекономічними показниками,

які використовуються в обчисленнях, в тому числі і собівартості послуг. Більш детально про це буде описано у десятому розділі цього звіту.

Приклад таблиці з розрахунком собівартості портфелю послуг компанії.

Розрахунок собівартості

№ з/п	Показник	од. виміру	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Всього
2	Операційні витрати	тис.грн.	175,4	183,8	185,0	215,7	289,1	348,3	434,4	487,5	532,8	574,2	613,9	653,4	695,5	740,0	6 126,7
2.1	Постійні витрати	тис.грн.	31,0	33,9	35,2	40,3	50,8	59,4	71,9	80,1	87,4	94,4	101,3	108,4	115,9	123,9	1 034,0
	Заробітня платня адмін. Персоналу	тис.грн.	10,0	12,1	13,4	14,8	16,2	17,6	19,1	20,8	22,6	24,6	26,7	29,0	31,5	34,3	292,9
	Середня заробітня платня адмін.блоку	грн./чол.	400,0	485,8	537,1	593,2	648,0	704,4	765,8	832,3	904,5	982,9	1 068,2	1 160,9	1 261,6	1 371,0	836,8
	Кількість співробітників адмін.блоку	чол.	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
	Оренда приміщень	тис.грн.	3,0	3,1	3,1	3,6	4,9	6,0	7,5	8,5	9,3	10,0	10,7	11,3	12,1	12,8	105,9
	Оренда автомобілю	тис.грн.	2,0	2,1	2,1	2,4	3,3	4,0	5,0	5,6	6,2	6,7	7,1	7,6	8,0	8,5	70,6
	Комунальні платежі	тис.грн.	15,0	15,6	15,5	18,2	24,7	29,8	37,7	42,4	46,3	49,9	53,3	56,7	60,3	64,0	529,4
	Оренда програмного забезпечення	тис.грн.	8,0	8,3	8,3	9,7	13,2	15,9	20,1	22,6	24,7	26,6	28,4	30,2	32,1	34,2	282,3
	Видаткові матеріали	тис.грн.	1,0	1,0	1,0	1,2	1,6	2,0	2,5	2,8	3,1	3,3	3,6	3,8	4,0	4,3	35,3
2.2	Змінні витрати	тис.грн.	144,4	149,9	149,8	175,4	238,2	286,9	362,5	407,4	445,2	479,7	512,6	545,0	579,6	616,1	5 092,6
	Змінні витрати на послугу №1	тис.грн.	49,0	51,0	51,0	59,6	80,9	97,4	122,9	138,1	150,9	162,6	173,8	184,8	196,5	208,9	1 727,5
	Кількість наданих послуг	одиниць	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1 400,0
	Змінна собівартість послуги №1	грн./од.	490,4	509,5	509,7	596,4	808,9	973,7	1 229,1	1 381,1	1 509,2	1 626,4	1 737,8	1 848,0	1 965,4	2 089,4	17 275,0
	Оплата праці	грн./послугу	5,4	6,6	7,3	8,0	8,7	9,5	10,3	11,2	12,2	13,3	14,4	15,7	17,0	18,5	11,3
	Кількість витрачених годин	год./од.	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,1
	Середня вартість години	грн./год.	5,0	6,1	6,7	7,4	8,1	8,8	9,6	10,4	11,3	12,3	13,4	14,5	15,8	17,1	10,5
	Видатки	грн./послугу	480,0	497,8	497,3	582,3	791,9	954,3	1 206,2	1 355,8	1 481,5	1 596,5	1 705,6	1 813,4	1 928,3	2 049,6	1 210,0
	Видатки ...	од./од.	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32,0
	вартість видатків	грн./од.	15,0	15,6	15,5	18,2	24,7	29,8	37,7	42,4	46,3	49,9	53,3	56,7	60,3	64,0	37,8
	Сировина XXX	грн./послугу	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Витрати сировини XXX	од./од.															
	Вартість сировини XXX	грн./од.															
	Інші видатки	грн./од.	5,0	5,2	5,2	6,1	8,2	9,9	12,6	14,1	15,4	16,6	17,8	18,9	20,1	21,3	12,6
	Змінні витрати на послугу №2	тис.грн.	95,4	98,9	98,8	115,7	157,3	189,6	239,6	269,3	294,3	317,1	338,8	360,2	383,0	407,1	3 365,1
	Змінні витрати на послугу n	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Повна собівартість	тис. грн./од.	1,5	1,4	1,4	1,7	2,2	2,7	3,3	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0	5,3	5,7	

7. Маркетинговий план розвитку підприємства.

Метою даного розділу є надання практичних рекомендацій щодо просування бренду та позиціонування підприємства на ринку надавачів послуг у сфері енергоефективності, та портфелю послуг підприємства. Для розробки маркетингової стратегії необхідно послідовно реалізувати конкретні стратегічні рішення. Тож перш за все мають бути вирішені питання щодо:

- переліку послуг, які буде надавати підприємство;
- які з послуг необхідно просувати для окремих цільових аудиторій.

7.1. Формування пакету послуг.

Для формування пакету послуг компанії має передувати етап аналізу ринку послуг, аналіз попиту на них та аналіз конкурентів. Детально всі ці аспекти було розглянуто у першому розділі цього документу. То ж компаніям лишається визначитись з переліком тих послуг, на яких вони будуть фокусуватись та просувати, в цьому їм також допоможе шостий розділ цього документу .

Визначившись з цими питаннями потрібно впроваджувати комплексну маркетингову стратегію просування бренду та послуг. Зміни цих базових питань в ході впровадження маркетингового плану – будуть мати негативні ефекти, плутати потенційних клієнтів та скорочувати можливості отримати нові контракти.

Далі слід визначити маркетингові цілі — це конкретні якісні та кількісні зобов'язання. Для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства. Вони можуть виражатись в показниках обсягу продажів або доходності за певний час у вигляді умов, котрі мають бути досягнуті до цього часу.

Також слід визначити види маркетингу, на яких має ґрунтуватися комплексна стратегія. Враховуючи специфіку ринку та його незрілість, низьку обізнаність потенційних клієнтів з питань енергоефективності і енергозбереження, класичні інструменти просування будуть мати низький ефект.

Стан попиту	Завдання маркетингу	Вид маркетингу
Негативний	Перетворити негативний попит на позитивний	Конверсійний
Відсутність попиту	Створити попит	Стимулюючий
Зменшуваний	Стабілізувати попит	Стабілізуючий
Потенційний	Перетворити потенційний попит у реальний	Розвиваючий
Позитивний	Підтримувати попит	Підтримуючий
Надмірний	Переключити попит на інші товари	Демаркетинг
Небажаний	Знизити попит	Протидіючий

Виходячи з цього слід виділити два види:

- Стимулюючий маркетинг — маркетингова діяльність за умов нульового попиту. Виділяють три форми:
 - прив'язка даного товару чи послуги до якої-небудь з потреб у випадках, коли товари сприймаються покупцями як такі, що втратили всяку цінність;
 - зміна об'єктивних умов з таким розрахунком, щоб додати товару споживчої цінності на даному ринку;
 - поширення інформації про товар чи розповсюдження самого товару тоді, коли нульовий попит викликаний браком товару на ринку або коли ринок не підготовлений до сприйняття даного товару,
- Розвиваючий маркетинг — маркетинг за умов попиту, що формується, на товари (послуги), коли потреба покупців у даному товарі не реалізується в їхній платоспроможний попит. Розвиваючий маркетинг покликаний схилити покупця до прийняття рішення про купівлю і сформуванню адекватну модель купівельної поведінки.

Також слід враховувати специфіку кожного сегменту потенційної аудиторії. Застосування концепції ринкової сегментації дозволить підприємству досягти максимальної результативності маркетингової діяльності шляхом використання своїх сильних сторін з урахуванням реальних умов на ринку. Сегментація — це поділ усього ринку на окремі частини (сегменти), кожен з яких охоплює більш або менш однорідні групи потенційних покупців з приблизно однаковими споживчими перевагами і стереотипом поведінки. Мета сегментації — максимальне проникнення підприємства на ці сегменти ринку замість того, щоб розпилювати зусилля всьому ринку. Політика сегментації ринку передбачає

виділення окремих частин (сегментів) ринку, що відрізняється один від одного характеристиками попиту на товари та послуги і реакцією на маркетингові дії.

Розрізняють 3 рівні сегментації:

- Стратегічна сегментація (макросегментація);
- Продуктова(товарна) сегментація (мікросегментація);
- Конкурентна сегментація (знаходження ринкової ніші).

В маркетинговій стратегії підприємства має бути проведена що найменш стратегічна сегментація, яка передбачає визначення базового ринку, на якому підприємство збирається діяти, тобто виділення стратегічних зон господарювання. Макросегментація доцільна для формування бізнес-напрямів, які дають підприємству можливості найповнішого економічного, технологічного і стратегічного зростання і базується здебільше на загальних характеристиках і забезпечує ідентифікацію ринків товарів.

Виходячи із завдань цього документу та компаній для яких він розробляється, стратегічний рівень сегментації маркетингової стратегії таких компаній стратегічна зона їх господарювання може обмежуватись такими характеристиками:

- Цільова аудиторія – органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи (включаючи їх об'єкти житво-комунального господарства, а також об'єкти освітніх та медичних закладів).
- Портфель послуг – можуть включати, але не обмежуватись, найбільш поширеними, з найбільшим попитом на теперішній час на ринку надавачів послуг у сфері енергоефективності в Україні (були проаналізовані у першому розділі).

То ж визначившись з конкретним переліком послуг, компанії слід розробити програму їх просування або маркетинговий план. Зазвичай розробка маркетингового плану включає аналіз послуг в таких аспектах:

- Цільова аудиторія послуги: Хто клієнт та покупець послуги. Важливо відокремлювати ці поняття, бо не завжди це один і той суб'єкт, наприклад клієнтом послуги «Тематичне навчання» може бути орган місцевого самоврядування, а покупцем – проекти міжнародної фінансової допомоги. І в таких випадках маркетинговий план має включати взаємодію з обома суб'єктами.
- Опис специфіки послуги, що також має включати деталізації щодо драйверів розвитку попиту на послугу.
- Виходячи з вищезазначених аспектів – визначитись з видом маркетингу, що буде застосовуватись для просування послуги.

- Визначити канали дистрибуції, що будуть найбільш ефективними і доцільними для просування послуги.
- Визначити показники ефективності: контрольні метрики, для можливості визначити через певний час чи успішною був маркетинговий план, чи потребує він корегування або змін.

Далі розглянемо запропоновані рекомендації на прикладах послуг з найбільшим попитом:

7.2. Вихід на нові для підприємства ринки.

Консультаційні послуг для органів місцевого самоврядування міст та регіонів України (послуга тематичного навчання);

Специфікою сегменту є обмежений попит, що формується. Останні роки в багатьох містах України виник запит на проведення політики енергоефективності та створення місцевих агенцій енергоефективності. Драйверами розвитку попиту є:

- застарілі із низькими показниками енергоефективності інфраструктура; обладнання та стан муніципальних об'єктів;
- підвищення тарифів ЖКГ;
- популяризація енергоефективності на рівні державної політики та міжнародних фінансових організацій та проектів технічної допомоги;
- реформа децентралізації, яка передає на міста відповідальність за стан об'єктів муніципальної сфери з одного боку, а з іншого - дає фінансові можливості для реалізації місцевої політики та проектів енергоефективності.

Для сегменту слід застосовувати розвиваючий вид маркетингу.

Каналами дистрибуції можуть бути:

- організація та участь у профільних заходах (конференціях, форумах т.і.) в ролі спікерів.
- розповсюдження інформації через мережу міжнародних організацій та проектів технічної допомоги (більш детально див. пункт 7.3.).

7.3. Залучення інвестицій та співпраця з можливими партнерськими організаціями та фінансовими інституціями (за необхідністю).;

В даному напрямі є чотири основні напрями роботи:

- **співпраця з проектами технічної допомоги та донорами.**
Сьогодні питання енергоефективності є одним з найбільших пріоритетів майже всіх міжнародних донорів, проектів та програм технічної допомоги, що працюють в Україні. При цьому, грантових пропозицій для фінансування знакових проектів в великих містах майже не існує, або вони надаються для підтримки в залученні кредитних коштів і зменшенню ризиків фінансових інституцій. Тому, компаніям потрібно сконцентруватись на співпраці з проектами технічної допомоги для подальшого розвитку персоналу, пошуку можливостей нових контрактів та клієнтів. Наприклад позиціонувати своє підприємство як виконавця послуг (розробка енергетичних аудитів, проведення тренінгів та семінарів і т. ін.) для донорських та грантових проектів і програм.
Основними партнерами можуть стати проекти – «Муніципальна енергетична реформа» USAID, а також CoM East. Окрім того, проект, що впроваджується GIZ «Енергоефективність в громадах II» значну увагу приділяє питанню розвитку компаній, що надають сервіси з енергоефективності на регіональному та місцевому рівні.
- **залучення кредитів міжнародних фінансових установ.**
Компанії можуть стати надавачами послуг для органів місцевого самоврядування України з підготовки документів для отримання кредитів та грантового співфінансування NEFCO, E5P, програм Європейського Банку Реконструкції та Розвитку для впровадження заходів енергоефективності. Враховуючи те, що отримувачами кредиту в таких проектах виступають органи місцевого самоврядування, спеціалісти компанії можуть входити до офісу впровадження проекту після заключення договору, який буде контролювати впровадження проекту.
- **залучення ЕСКО до інвестування в комунальні будівлі міста.**
Після прийняття пакету законів та постанов, що дозволяють впроваджувати енергосервісні контракти в бюджетній сфері, в 2016 році в Україні було реалізовано 27 проектів. В наступні роки ця кількість значно зросте. Міські ради виявляють зацікавленість у співпраці з енергосервісними компаніями. Підприємства можуть виступати як

учасник переговорного процесу, а також організаціями, що можуть відібрати об'єкти для впровадження на основі енергетичного моніторингу та подальшого проведення первинного обстеження будівель. Фахівці зможуть надавати консультативні послуги підприємствам, які хочуть інвестувати в проекти енергоефективності в бюджетній сфері. Серед консультативних послуг може бути розробка та підготовка договору і його супровід під час узгодження між сторонами, а також проведення повних енергетичних аудитів і надання рекомендацій енергосервісним компаніям. При цьому, новим підприємствам, що тільки планують створюватись скоріш за все буде не вигідно виступати в якості енергосервісної компанії, бо це буде потребувати значного обсягу власних коштів для інвестування, тому їх потрібно буде залучати. Перші декілька років без реальної господарської діяльності залучити кошти під комфортні умови (кредит до 15 % річних для можливості погашення за рахунок економії) не є можливим.

- **співпраця з іншими міжнародними програмами та проектами.** Програма ГОРИЗОНТ – 2020 є однією з найбільших європейських програм, що підтримують розвиток інноваційних технологій та механізмів фінансування і організації впровадження енергоефективних заходів. Участь у проектах цієї програми дозволить компанії отримати додаткові можливості з фінансування інноваційних напрямів діяльності. При цьому, підготовка власної заявки на проект потребує значних власних ресурсів, тож новоствореним компаніям, єдиним варіантом співпраці є пошук партнерів з країн Європейського Союзу, які зацікавлені у співпраці з українськими організаціями. Для цього необхідно залучитись контактами під час тематичних заходів в ЄС та в Україні і підтримувати постійний зв'язок з потенційними партнерами.

В подальшому спеціалістам компанії слід керуватись переліченими концепціями та методиками та щорічно переглядати маркетингову стратегію на відповідність загальній стратегії розвитку підприємства. Також маркетингову стратегію слід буде розширити, розділом про Маркетинг-Мікс («чотири Р»).



Маркетинг-мікс — комплекс заходів, які визначають позиціонування продукту на ринку. Зазвичай маркетинг-мікс складається з «чотирьох Р»: продукту, ціни, комунікації та системи просування товару (або системи дистриб'юції). Детальний маркетинговий план підприємства має спиратись в т.ч. на цей елемент.

8. Програма розвитку персоналу.

Традиційно під розвитком персоналу передбачався комплекс заходів, що включають професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників. Розвиток працівників має здійснюватися систематично, цілеспрямовано і бути направлено на своєчасну підготовку працівників до вирішення нових завдань, переслідуючи цілі і потреби організації. Це буде сприяти постійному розвитку персоналу, буде залучати його в безперервний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами поведінки. Також слід зауважити, що процес розвитку має включати в себе проектування бажаної моделі поведінки, що має привести до досягнення поставлених цілей організації, а також коучинг - вплив на персонал з метою підвищення ефективності його поведінки.

Важливо приділити достатньо уваги цьому аспекту при складанні бізнес плану, адже людський ресурс – найбільша цінність для підприємства. Не дарма всім відомий вислів «кадри вирішують все». Додає актуальності цьому розділу і тренд останніх років, щодо трудової міграції українських спеціалістів до інших країн. Та ускладненнями, які відмічають українські компанії пов'язаними із наймом та втриманням спеціалістів у компанії. Важливо щоб заходи які передбачає майбутній бізнес-план компанії було кому реалізовувати.

Відповідно до завдань цього документу ми розглянемо більш детально якою може бути програма розвитку персоналу для підприємств надавачів послуг у сфері енергоефективності та загальні принципи на які слід звернути увагу при її розробці.

Потребу в професійному розвитку слід визначати шляхом виявлення розбіжності між дійсними знаннями і навичками працівників та тими, які потрібні для вирішення поточних і майбутніх завдань, тобто шляхом виявлення між існуючими і майбутніми компетенціями. Склад ключових компетенцій визначається через аналіз діяльності організації, виявлення проблемних зон і перспективних напрямків розвитку. Визначення потреб розвитку працівника проводиться за допомогою оціночних процедур (атестації, в рамках методу управління за цілями), на основі результатів яких складається програма розвитку нового співробітника. У цьому процесі також враховуються фактори, які впливають на потребу в розвитку працівника: динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технології, зміна стратегії і структури організації, необхідність освоєння нових видів діяльності

Отже з чого потрібно почати розробку програми розвитку?

По-перше, слід визначити групи спеціалістів для яких буде розроблятися програма розвитку, враховуючи специфіку і сферу діяльності компанії та

необхідні для кожної групи спеціалістів компетенції. В нашому випадку, це компанії, що спеціалізуються та задіяні в сфері консалтингу та інжинірингу, а також компанії, які потім впроваджують «жорсткі» проекти і виконують будівельно-монтажні роботи. Щодо специфіки послуг, то це послуги які користуються найбільшим попитом і мають найбільший потенціал розвитку на ринку енергоефективності, вони були визначені у першому розділі.

Отже можемо виділити такі групи спеціалістів: Керівник, Спеціаліст адміністративного блоку (менеджер з продажів, економіст), Технічний спеціаліст (енергоменеджер).

По-друге, слід провести оцінку персоналу, щоб виявити прогалини, які має виправити майбутня програма розвитку.

Існує безліч методик і підходів оцінки персоналу. Але всі їх можна об'єднати в три групи відповідно до направленості:

- Якісні або описові методи — вони характеризують співробітників без застосування суворих кількісних показників. До якісної оцінки відносять:
 - Матричний метод — порівняння якостей конкретної людини до ідеальної моделі спеціаліста відповідної посади.
 - Метод системи довільних характеристик — кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх співставлення.
 - Оцінка виконання задач - найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому.
 - Метод «360 градусів» — оцінка працівника колегами, керівниками, підконтрольними, клієнтами та самими собою.
 - Групова дискусія — розмова працівника з керівником або експертами у цій сфері діяльності щодо результатів його роботи та перспектив.
- Кількісні методи Ці методи вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах:
 - Метод бальної оцінки — за кожне професійне досягнення персонал отримує певне, заздалегідь оговорену кількість балів, які підсумовуються за підсумками конкретного періоду.
 - Метод ранжування — група керівників складає рейтинги співробітників, потім всі рейтинги співставляють між собою, і тих співробітників, які виявилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.

- Метод вільної бальної оцінки — кожна якість співробітника оцінюється експертами за певною кількістю балів, а результати сумують.
- Комбіновані методи — найбільш ефективні підходи до оцінки, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти:
 - Метод суми оцінок — кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться середній показник, який порівнюється з ідеальним для конкретної посади.
 - Система групування — всіх співробітників ділять на кілька груп - від тих, хто працює погано, до тих, чия робота практично бездоганна.

Всі перераховані методи здатні оцінити лише певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічних характеристик, тому в останні роки HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, вбрані в себе досягнення всіх наявних підходів. Ми ж більш детально зупинимося на методиці суми оцінок, яка відносно проста та ефективна, та не займе багато часу на опрацювання результатів.

Отже для вибраних спеціалістів слід визначити компетенції, які важливі для конкретної посади. Зазвичай при дослідженні компетенцій спеціалістів виділяють такі групи:

- Вміння та навички (так звані Hard skills);
- Соціальні якості (так звані Soft skills);
- Результат діяльності.

Кожну групу далі можна декомпонувати на детальний перелік навичок та властивостей відповідно до особливостей та вимог відповідної посади. Набір компетенцій для кожної з перелічених груп може бути схожим, але важливо визначити певний баланс вагів (коефіцієнтів важливості) певної компетенції для ефективної роботи на відповідній посаді. Далі буде запропонована форма та орієнтовні показники важливості кожної компетенції спеціаліста відповідно до посади. Після цього можна приступати безпосередньо до оцінки персоналу.

Приклад таблиці компетенцій блоку «Hard skills» з розподілом вагових коефіцієнтів відповідно до посади.

№	Вміння та навички (Hard Skills)	коеф-нт важливості для			оцінка	результат
		керівника	енергоменеджера	Економіст - менеджер з продаж		
1	Планування та організація роботи відділу, розподіл обов'язків і завдань між підлеглими	10	4	3		
2	Постановка завдань підлеглим та контроль їх роботи	6	1	1		
3	Керування змінами	6	1	1		
4	Мотивація і розвиток персоналу	6	1	1		
5	Технічні та технологічні навички	3	10	3		
6	Контроль за ходом виконання проектів компанії	6	9	4		
7	Вміння аналізувати дані техніко-економічні показники, отримані в рамках підготовки енергоаудитів	3	10	5		
8	Коректне і своєчасне адміністрування всієї необхідної звітності та документації	4	7	6		
9	Знання законодавства в сфері енергоменеджменту, енергоефективності, енергетики, про охорону навколишнього середовища т.ін.	3	9	5		
10	Вміння підготувати бізнес-план та ТЕО проектів енергоефективності	2	6	10		
11	Моніторинг спеціалізованих заходів, конференцій, виставок індустрії	2	2	6		
12	Висока культура спілкування з клієнтами та партнерами	9	3	8		
13	Вміння проводити презентації та залучати нових клієнтів / партнерів	4	4	10		
14	Розв'язання форс-мажорних ситуацій з клієнтами / партнерами і керування конфліктами	7	5	6		
15	Володіння англійською мовою	4	3	6		
Разом		75	75	75		

Приклад таблиці компетенцій блоку «Soft skills» з розподілом вагових коефіцієнтів відповідно до посади

№	Соціальні якості (Soft Skills)	коеф-нт важливості для			оцінка	результат
		керівника	енергоменеджера	Економіст - менеджер з продаж		
1	Комунікабельність	7	5	10		
2	Ініціативність	6	5	6		
3	Відповідальність	7	10	8		
4	Стресостійкість	3	3	5		
5	Цілеспрямованість	10	5	5		
6	Уважність	4	9	9		
7	Самодисципліна	5	5	5		
8	Креативність	6	8	4		
9	Критичне мислення	6	4	3		
10	Оперативність у вирішенні поточних питань	3	4	4		
11	Прагнення до самовдосконалення, підвищення свого професійного рівня	4	3	3		
12	Відкритість до нового, вміння знаходити нові форми і методи роботи	4	5	3		
13	Вміння працювати в команді	3	2	3		
14	Чесність і відвертість у взаєминах з працедавцем, партнерами, колегами і клієнтами	2	2	2		
Разом		70	70	70		

Приклад таблиці компетенцій блоку «Результати діяльності» з розподілом вагових коефіцієнтів відповідно до посади

№	Результати діяльності	коеф-нт важливості для			оцінка	результат
		керівника	енергоменеджера	Економіст - менеджер з продаж		
1	Виконання ключових показників ефективності та бізнес-плану компанії / відділу	10	5	5		
2	Збільшення кількості клієнтів компанії	5	2	10		
3	Розширення портфолію послуг компанії (розробка і впровадження додаткових послуг)	6	4	5		
4	Підвищення якості і/або ефективності у поточних завданнях.	2	7	3		
5	Відсутність збоїв у роботі	3	4	2		
6	Ефективність участі у спеціалізованих заходах: кількість нових заказів/клієнтів до кількості заходів в яких приймали участь	5	3	6		
7	Задоволеність клієнтів якістю наданих послуг (відповідність очікуванням)	4	10	4		
Разом		35	35	35		

Слід звернути увагу, що приведений перелік компетенцій не є вичерпним і може бути розширений відповідно до потреб підприємства. Наведені коефіцієнти важливості компетенції також можуть бути переглянуті і

скореговані до потреб підприємства. При корегуванні таблиць слід дотримуватись таких правил:

- загальна сума коефіцієнту важливості компетенції певної посади повинна обмежуватись половиною від кількості компетенцій помножено на 10. В приведених прикладах загальна сума балів для спеціаліста обмежується 75 (15 компетенцій у розділі «вміння та навички», помножено на 10 та розділено на 2);
- максимальний бал кожної компетенції не має перевищувати 10.

Після визначення важливості кожної з компетенцій для відповідної посади проводиться серія співбесід та виставляються оцінки відповідності конкретного спеціаліста певній компетенції за шкалою від 1 до 5, де останнє – повністю відповідає компетенції.

У поле «Результат» заносять значення добутку ваги компетенції та оцінки. На кінець всі оцінки підсумовують та розраховується середньозважений коефіцієнт блоку компетенцій.

За результатами оцінки можна підвести певні підсумки і визначити відповідні аспекти, що потребують розвитку конкретного співробітника, щоб покращити показники його ефективності. Програма розвитку персоналу має бути направлена на розвиток тих компетенцій в яких спеціалісти отримують оцінки 3 або менше балів.

Прикладами розвитку компетенцій блоку Soft Skills для персоналу може бути корпоративні тренінги за напрямками:

- Структуроване мислення;
- Ефективні комунікації / Бізнес-комунікації;
- Ефективна презентація ідей.

Також корисним є участь у спеціалізованих заходах індустрії: виставки з енергоефективності, форумах та конференціях направлених на розвиток та обмін досвідом в напрямку енергоефективності та енергозбереження.

Прикладом заходу з професійного розвитку для керівника, економіста або бізнес-аналітика може стати тренінги від організації Academy of Business Ernst & Yong «Стандарти підготовки інвестиційних проектів».

Тож при складанні бізнес плану варто передбачити відповідні витрати на впровадження програм розвитку персоналу. Зазвичай вони займають до 10% бюджету витрат. Для нових підприємств цей показник може бути значно вищим, особливо у рік створення підприємства.

Також важливо передбачити проведення повторних досліджень з оцінки персоналу у наступних періодах. Це дозволить оцінювати прогрес спеціалістів у

розвитку та освоєнні нових компетенцій, а також оцінити ефективність самої програми розвитку персоналу та заходів які були вжито.

Слід зауважити, що користувачами цього документу можуть бути підприємці які розглядають сферу енергоефективності як потенційну для створення нового підприємства, так і вже діючі підприємства, які можуть розширити свій бізнес, в т.ч. для диверсифікації бізнес-ризиків. Для підприємств, що тільки планується створити, слід передбачити етап формування кадрового відділу, створення посадових інструкцій та етап найму персоналу з відповідними компетенціями.

9. Рекомендації та пропозиції щодо розвитку підприємства.

Виходячи з аналізу, який був проведений у всіх попередніх розділах, а також спираючись на результати попереднього моделювання фінансових показників, необхідно визначити основні рекомендації щодо розвитку підприємства. В першу чергу, підтвердити або спростувати основну мету і визначитись, чи є доцільним розвивати підприємство і які обсяги інвестицій потрібно залучити в розвиток, вказати потенційні джерела інвестування.

10. Фінансова модель.

Одна з головних складових бізнес плану – розрахунок окупності проекту, та його ключових показників економічної ефективності. Додатково було розроблено програмний комплекс, який дозволить:

- Розрахувати прибутковість проекту та спрогнозувати грошові потоки на декілька років вперед;
- Розрахувати показники економічної ефективності проекту, такі як:
 - NPV — чиста поточна/приведена вартість (англ. net present value,) визначається як сума приведених вартостей (PV) вхідних і вихідних платежів (витрат та доходів) пов'язаних з інвестицією чи проектом протягом усього часу тривання.
 - IRR — (англ. Internal Rate of Return) процентна ставка яка описує рентабельність інвестиції. Термін «внутрішня» підкреслює факт, що ця процентна ставка є характеристикою інвестиції і не залежить від оточення, від ринкових процентних ставок, вартості капіталу, інфляції., т.і.
- Розраховувати різні сценарії реалізації проекту та обрати найбільш вигідний;
- Провести аналіз ризиків проекту:
 - Аналіз чутливості NPV проекту до змін ключових складових (факторів), які можуть впливати на проект;
 - Розрахунок точки збитковості проекту — покаже граничні можливі відхилення ключових факторів, що впливають на NPV проекту, при яких окупність проекту буде дорівнювати 0. Дуже гарна ілюстрація «запасу міцності» проекту.