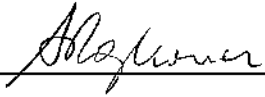


**ЗАТВЕРДЖЕНО**

рішення Наглядової ради

ДУ «Фонд енергоефективності»

від 16 серпня 2019 року



---

Голова Наглядової ради

Анджей РАЙКЕВИЧ

**СТРАТЕГІЯ**  
**державної установи «Фонд енергоефективності»**  
**на 2019-2025 рр.**

Київ 2019

## Зміст

1.	Зведена інформація .....	5
1.1.	Макроекономічна ситуація в Україні .....	5
1.2.	Поточна ситуація в секторі енергоефективності.....	5
1.2.1.	Паризька угода.....	6
1.2.2.	Договір про заснування Енергетичного Співтовариства.....	7
1.2.3.	Цілі сталого розвитку 2016-2030 (ООН) .....	8
1.2.4.	Енергетична стратегія України на період до 2035 р. ....	9
1.2.5.	Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 року.....	10
1.2.6.	План заходів з реалізації Національного плану дій з енергоефективності на період до 2020 року.....	10
2.	Інформація про устанovu .....	12
2.1.	Загальна інформація.....	12
2.2.	Перелік нормативно-правових актів, що регулюють діяльність Фонду енергоефективності.....	12
2.3.	Фінансування та підтримка міжнародних організацій .....	13
2.4.	Аналіз ринку .....	15
2.4.1.	Україна .....	15
2.4.2.	Європейський фонд енергоефективності (ЕЕЕФ).....	16
2.4.3.	Фонд енергоефективності та відновлюваних джерел Республіки Болгарії .....	16
2.4.4.	Фонд енергоефективності Республіки Молдова.....	17
2.4.5.	Фонд термореновації та реновації Республіки Польща.....	17
2.4.6.	Фонд охорони навколишнього середовища та енергоефективності Республіки Хорватія	17
2.4.7.	Балтійський фонд енергетичної ефективності Латвії .....	18
3.	Аналіз середовища .....	19
3.1.	Аналіз внутрішніх чинників:.....	19
3.1.1.	Стратегічний менеджмент Фонду.....	20
3.1.2.	Операційний менеджмент та поточна діяльність установи.....	20
3.1.3.	Ресурсний менеджмент .....	20
3.1.4.	Підтримуючі процеси: .....	21
3.1.5.	Інші напрямки: .....	21
3.1.6.	Основні бізнес процеси.....	22
3.2.	Аналіз зовнішніх чинників.....	23
3.2.1.	Переговорна позиція споживачів послуг (ОСББ).....	23
3.2.2.	Переговорна позиція Постачальників .....	23

3.2.3.	Конкуренція в галузі .....	23
3.2.4.	Послуги замітники .....	23
3.2.5.	Потенційні конкуренти .....	23
3.3.	Опис зовнішніх чинників .....	24
3.4.	Загальний підсумок аналізу чинників – SWOT аналіз .....	25
3.5.	Розвиток Фонду .....	26
3.5.1.	Можливі сценарії майбутнього розвитку.....	26
4.	Місія, стратегічна концепція, цінності та стратегічні напрямки Фонду.....	27
4.1.	Місія .....	27
4.2.	Візія .....	27
4.3.	Стратегічна ціль .....	27
4.4.	Цінності Фонду.....	27
4.5.	Принципи діяльності Фонду: .....	28
4.6.	Стратегічні напрямки діяльності Фонду.....	28
5.	Стратегічні цілі та оціночні індикатори.....	29
5.1.	Продукти Фонду.....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
5.2.	Клієнти Фонду .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
5.3.	Команда Фонду.....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
5.4.	Операційна ефективність.....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
5.5.	Партнери Фонду .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
6.	Стратегічні задачі Фонду (дії/ініціативи) .....	30
6.1.	Продукти Фонду.....	30
6.2.	Клієнти Фонду .....	30
6.3.	Команда Фонду.....	30
6.4.	Операційна ефективність.....	30
6.5.	Партнери Фонду .....	31
7.	Ресурси .....	32
7.1.	Персонал .....	32
7.2.	Фінансові ресурси .....	32
8.	Потенційні ризики та управління ризиками .....	33
8.1.	Система управління ризиками .....	33
8.2.	Стратегії роботи з ризиками: .....	33
8.2.1.	Уникнення ризику .....	33
8.2.2.	Зменшення ризику .....	33
8.2.3.	Передача ризику .....	33
8.2.4.	Прийняття ризику .....	33
8.3.	Пріоритезовані ризики Фонду: .....	33

9.	Фінансові прогнози .....	34
9.1.	Баланс .....	34
9.2.	Звіт про фінансовий результат .....	34
9.3.	Звіт про рух грошових коштів.....	34
10.	Оцінка стратегії, її уточнення та забезпечення дотримання принципів .....	35
11.	Маркетинг .....	36
11.1.	Стратегія Комунікацій на 2019-2020 роки.....	36
11.2.	Цілі комунікації .....	36
11.3.	Завдання комунікацій .....	36
11.4.	Ключові меседжі .....	37
11.5.	Тактичні заходи для досягнення стратегічних цілей (2019-2020).....	37
11.6.	Комунікацію Фонду з клієнтами пропонується будувати на трьох основних стовпах: ..	37
11.6.1.	Веб-сайт:.....	37
11.6.2.	Консультанти: .....	38
11.6.3.	Рoad-шоу:.....	38
11.6.4.	Щорічна конференція /форум Фонду .....	38
11.6.5.	Щорічний конкурс кращих проєктів Фонду .....	38
11.7.	Географія комунікацій .....	39
11.8.	Медіа тактика.....	39
	ДОДАТОК 1: Інформація про житловий фонд та управління ним в Україні станом на 01.01.2019 року.....	40
	ДОДАТОК 2: Динаміка створення ОСББ у 2018 році.....	40
	ДОДАТОК 3: Довгострокові цілі Фонду .....	40
	ДОДАТОК 4: Пріоритезовані ризики .....	46
	ДОДАТОК 5: Баланс.....	53
	ДОДАТОК 6: Звіт про фінансовий результат.....	54
	ДОДАТОК 7: Звіт про рух грошових коштів .....	55
	ДОДАТОК 8: Базовий сценарій Грантової політики Фонду.....	56
	ДОДАТОК 9: Статистика Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України.....	59
	ДОДАТОК 10: Мапа стейкхолдерів .....	61
	ДОДАТОК 11: Мапа основних репутаційних ризиків для діяльності Фонду енергоефективності ..	63
	ДОДАТОК 12: Оцінка ефективності комунікацій .....	64

## **1. Зведена інформація**

### **1.1. Макроекономічна ситуація в Україні**

У 2016 році економіка України почала відновлюватися порівняно з 2014-2015 роками. Базовий прогноз Світового банку для України в 2019 році передбачає реальне зростання ВВП на 3,5% з інфляцією 7,3% на кінець року. Фіскальний дефіцит зменшився з 2,5% у 2018 році до 2,3%. У 2019-2020 роках Україна все ще стикатиметься з великими проблемами фінансування, необхідним для погашення державного боргу та підтримання більш високих зарплат у державному секторі та соціальних виплат, що також сприяло відновленню економіки та зростання ВВП після 2014 року. Прогноз ґрунтується на багатьох припущеннях, опублікований прогноз МВФ на 2019 рік є більш песимістичним, ніж представлені дані Світового банку.

Підвищення економічного зростання в найближчі роки потребуватиме заходів для забезпечення макроекономічної стабільності та завершення незавершених реформ, якщо вони будуть впроваджені швидко. Зростання ВВП може досягти 4% у 2020 році після зникнення невизначеностей, пов'язаних з виборами. Без реформ для збільшення експорту та залучення FDI, Україна залишатиметься вразливою до зовнішніх ризиків, сировинних циклів та складного фінансового середовища для ринків, що розвиваються.

Співробітництво з офіційними кредиторами буде важливим для задоволення зовнішніх потреб у фінансуванні. Українському уряду потрібні 7,7 млрд. доларів США (5,8% ВВП) у 2019 році для погашення державного боргу, а ще 2,9 млрд. доларів США (2,3% ВВП) для покриття прогнозованого бюджетного дефіциту. Для фінансової допомоги Європейський Парламент і Рада Європейського Союзу прийняли рішення про виплату до 1 млрд. євро Україні. Наявна макрофінансова допомога (МЗС) у формі середньо- та довгострокових кредитів. Виділення цих кредитів вимагає узгодженої програми політики, зокрема боротьби з корупцією, управління державними фінансами, управління державними підприємствами та банками, а також ключові соціальні політики, які також узгоджуються в контексті Угоди про асоціацію.

### **1.2. Поточна ситуація в секторі енергоефективності**

Політичні і соціально-економічні зміни та зростання цін на енергоносії у 2014 році сприяли тому що енергоефективність стала пріоритетом національної політики і насамперед визначається рамками політики ЄС у сфері енергоефективності, а саме Угодою про асоціацію; Договору про заснування Енергетичного Співтовариства; Меморандумом про взаєморозуміння щодо стратегічного енергетичного партнерства між Україною та Європейською Комісією, а також Порядком денним асоціації та політикою Східного партнерства, які визначають пріоритети у питаннях енергетичної співпраці.

Згідно з цими зобов'язаннями, енергоефективність стала головним пріоритетом уряду України, і країна повинна пройти численні реформи у сфері

енергоефективності в житловому секторі. Тільки нещодавно Україна зробила свої перші кроки на шляху до реалізації політики енергоефективності, зокрема, прийняття Закону “Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку” (щодо про створення асоціацій об’єднань співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ)) у 2015 році, Закону “Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання”, Закон “Про енергетичну ефективність будівель”, Закон “Про житлово-комунальні послуги”, а також Закон “Про Фонд енергоефективності” у 2017 році. Більше того, монетизація субсидій на житлово-комунальні послуги була проголосована Кабінетом Міністрів України наприкінці 2018 року і розпочалася з 01 січня 2019 року.

Незважаючи на позитивні останні події, житловий сектор в Україні є в тричотири рази менш енергоефективним, ніж у сусідніх країнах ЄС з подібним кліматом і споживає близько 40% енергії країни. В цілому 70% квартир в багатоквартирних будинках, в яких проживають близько 34 млн. людей, є не енергоефективними.

Загальна кількість багатоквартирних будинків в Україні відповідно до статистики Мінрегіону складає 179 705 будинків, з яких станом на 01.07.2019 - діє 24 753 ОСББ у 28 503 (інформація наведена в додатку 1 та додатку 2).

З метою підвищення енергоефективності в житловому секторі в Україні та створення стійких фінансових і технічних механізмів для залучення інвестицій у цю сферу, уряд України вирішив створити національний Фонд енергоефективності (далі – Фонд або ФЕЕ), який був офіційно зареєстрований у липні 2018 року та покликаний надавати безоплатні гранти об’єднанням співвласників багатоквартирних будинків для заходів з енергоефективності.

У 2017-2018 роках було прийнято основні підзаконні нормативно-правові документів, які встановлюють правову основу для ФЕЕ. Наглядова рада має стратегічну та координуючу функцію і представлятиме донорів (1 член), уряду (2 члени) та незалежних експертів (2 члени). Чотири члени Наглядової ради (2 представники уряду та два незалежні члени) були обрані та призначені у листопаді 2018 року. Донори обирають свого представника за спільною угодою і офіційно інформують Кабінет Міністрів України про кандидата на цю посаду. Процес вибору керівництва (три позиції) та внутрішнього аудитора розпочався у грудні 2019 року і, як очікується, буде завершено до середини березня 2019 року.

### **1.2.1. Паризька угода**

Відповідно до запланованого національного внеску (INDC) України до нової глобальної кліматичної угоди, Україна визначила амбітну, але водночас обґрунтовану та справедливу мету щодо рівня викидів парникових газів. Рівень викидів ПГ в 2030 року не має перевищувати 60% від рівня 1990 року. Період реалізації мети з 1 січня 2021 року до 31 грудня 2030 року. Відповідно

до Додатка Б Дохійської поправки до Кіотського протоколу до 2020 року Україна зобов'язалась обмежити викиди на рівні 76% від 1990 року.

У 2016 році викиди парникових газів склали 36% від рівня 1990 року відповідно до кадастру викидів парникових газів 2018 року.

Діяльність Фонду зокрема направлена на скорочення викидів CO<sub>2</sub>, очікується що завдяки діяльності Фонду станом на 31 грудня 2025р. кількість реалізованих проєктів будуть забезпечувати скорочення викидів CO<sub>2</sub> в Україні на 1 564 074 тони щорічно.

### **1.2.2. Договір про заснування Енергетичного Співтовариства**

Завдання Енергетичного Співтовариства полягає в організації зв'язків з членами Європейського Союзу й створенні правової та економічної бази стосовно енергопродуктів і матеріалів, для транспортування яких використовуються мережі.

Діяльність Енергетичного Співтовариства охоплює:

- Запровадження нормативно-правової бази Європейського Союзу з енергетики, навколишнього середовища, конкурентної політики та відновлюваних джерел енергії;
- Установлення певної регуляторної системи, що дозволяє ефективно функціонування ринків енергопродуктів і матеріалів, для транспортування яких використовуються мережі, на територіях Договірних Сторін і частині території Європейського Союзу та охоплює створення єдиного механізму транскордонної передачі та (або) транспортування енергопродуктів і матеріалів, для транспортування яких використовуються мережі, й здійснення нагляду за одностороннім дотриманням заходів з безпеки (механізм функціонування ринків енергопродуктів і матеріалів, для транспортування яких використовуються мережі);
- Створення Сторонами ринку енергопродуктів і матеріалів, для транспортування яких використовуються мережі, без внутрішніх кордонів, у тому числі координацію взаємодопомоги у разі серйозних порушень у функціонуванні енергетичних мереж або зовнішніх пошкоджень, яка може охоплювати досягнення спільної енергетичної зовнішньоторговельної політики (створення єдиного енергетичного ринку).

Україна є Договірною Стороною угоди, і несе зобов'язання реалізовувати положення нормативно-правової бази Європейського Співтовариства з енергетики згідно з графіком ужиття таких заходів, відповідно до яких розробляє та впроваджує відповідні нормативні акти та політики.

Діяльність Фонду сприятиме зниженню споживання Україною природного газу, очікується що реалізовані протягом 2019-2023 р. проекти забезпечать щорічне зниження споживання природнього газу на 494 271 тис. м3.

### **1.2.3. Цілі сталого розвитку 2016-2030 (ООН)**

Глобальні Цілі сталого розвитку були затверджені у 2015 році на саміті ООН зі сталого розвитку. За ініціативи Уряду України та за сприяння системи ООН в Україні протягом року тривав відкритий та інклюзивний процес адаптації Цілей сталого розвитку до національного контексту.

15 вересня 2017 року - Уряд України представив Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна. Беручи до уваги принцип "нікого не залишити осторонь" та використовуючи широкий спектр інформаційних, статистичних та аналітичних матеріалів, була розроблена національна система Цілі сталого розвитку (ЦСР) (86 завдань розвитку та 172 показники для моніторингу їх виконання). У доповіді представлені результати адаптації 17 глобальних ЦСР з урахуванням специфіки національного розвитку.

Для досягнення Цілей Сталого Розвитку на національному рівні Україна здійснюватиме нові програми і проекти, які на практиці забезпечать макроекономічну стабільність, екологічний баланс та соціальну згуртованість. ЦСР служитимуть в якості загальної основи для подальших перетворень в Україні», - саме так зазначив Президент України у своєму виступі на Саміті ООН з Порядку денного в галузі розвитку на період після 2015 року, який відбувся в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН, і під час якого було надано загальне бачення нових орієнтирів розвитку до 2030 року та визначено 17 Цілей сталого розвитку.

Діяльність Фонду сприятиме виконанню Україною наступних цілей ООН:

- Ціль 5. Гендерна рівність. Зокрема, забезпечення паритетного представництва на вищому рівні прийняття рішень Фонду, запобігання будь-яким проявам дискримінації за ознакою статі у Фонді, забезпечення рівних прав та можливостей їх реалізації для жінок і чоловіків, працівників, партнерів та клієнтів Фонду;
- Ціль 7. Доступна та чиста енергія. Зокрема, створення умов для доступного, надійного і сталого постачання енергії до споживача (населення), впровадження програм і заходів з підвищення енергозбереження та енергоефективності секторів економіки;
- Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура, зокрема розвиток сучасної надійної та доступної енергетичної інфраструктури для підвищення якості життя населення;
- Ціль 10. Скорочення нерівності. Зокрема, за рахунок внеску в економічне зростання держави та створення умов для повноцінної участі у житті держави малозабезпечених верств населення;



- Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад, забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів;
- Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво, забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва;
- Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату, вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками.

#### **1.2.4. Енергетична стратегія України на період до 2035 р.**

24 липня 2013 р. Кабінет Міністрів України прийняв Енергетичну стратегію України на період до 2030 р. Згодом, 18 серпня 2017 р., була прийнята Енергетична стратегія України на період до 2035 р., яка замінила собою попередню стратегію.

Оновлена енергетична стратегія передбачає наступні цілі щодо енергоефективності:

- Посилення вимог до обладнання та будівель (стандарти, регламенти, сертифікація тощо); запровадження стандартів енергоефективності на транспорті;
- Формування інфраструктури та інституцій для концентрації й надання фінансових ресурсів суб'єктам господарювання для потреб технологічної модернізації (розвиток фондового ринку, розширення комерційного кредитування);
- Запровадження механізмів стимулювання енергоефективності в житловій сфері (енергетичний аудит, фінансові інструменти тощо); підтримка ініціатив з підвищення енергоефективності будівель; реалізація демонстраційних та пілотних проектів.

Енергетична стратегія України до 2035 р. передбачає зниження енергоємності ВВП України на 54% у порівнянні з 2015 р. Завдяки заходам із модернізації теплогенеруючих підприємств, питомі витрати при виробництві тепла у котельнях заплановано знизити з 165 кг у.п./Гкал в 2015 р. до 145 у.п./Гкал в 2035 р., тобто на 12%

За рахунок модернізації тепломереж, Енергетична стратегія України заплановано зниження втрат у них від більш ніж 20% у 2015 р. до менш ніж 10% у 2035 р. Окрім того, заплановано зниження аварійності тепломереж із більш ніж 20% у 2015 р. до менш ніж 1% у 2035 р.

Енергетична стратегія України також передбачає зменшення впливу на екологію. Викиди CO<sub>2</sub> у 2035 повинні складати менше половини від рівня 1990 р., зниження викидів в CO<sub>2</sub> екв. на кінцеве споживання палива заплановано знизити більш ніж на 20% від рівня 2010 р., а частка потужностей у тепловій генерації, що відповідає екологічним вимогам ЄС повинна складати 100% у 2035 р. (при менш ніж 1% у 2015 р.).

### **1.2.5. Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 року**

План встановлює національну проміжну мету на рівні 5 відсотків для 2017 року; та національну індикативну мету у 2020 році на рівні 9 відсотків. Передбачає наступні програми/заходи з підвищення енергоефективності в яких буде задіяний Фонд:

- Сприяння залученню інвестицій в термомодернізацію житлових будівель, зокрема через реалізацію механізмів здешевлення вартості таких заходів. Щорічний обсяг енергозбереження, очікуваний у 2017—2020 роках, 529—880 тис. тон нафтового еквіваленту (тне.);
- Забезпечення 100-відсоткового комерційного обліку споживання енергії та впровадження рахунків з інформаційно-аналітичними даними по динаміці обсягів споживання енергії (комунальних послуг). Щорічний обсяг енергозбереження, очікуваний у 2017—2020 роках, 694—788 тис. тне.;
- Реалізація заходів з інформування та популяризації економічних, екологічних і соціальних переваг ефективного використання енергії та реалізації заходів з енергоефективності. 202 тис. тне (Потенціал економії у 2017 році — 82 тис. тне);
- Встановлення мінімальних вимог до енергоефективності будівель та енергоспоживчих продуктів (обладнання); забезпечення функціонування системи енергетичного маркування електрообладнання побутового призначення. Потенціал економії цього заходу оцінюється в 192 тис. тне — в секторі послуг, 690 тис. тне — в побутовому секторі, 794 тис. тне — в промисловому секторі.

### **1.2.6. План заходів з реалізації Національного плану дій з енергоефективності на період до 2020 року.**

Фонд енергоефективності є одним із інструментів для досягнення цілей та задач плану заходів з реалізації Національного плану дій з енергоефективності на період до 2020 року. Його робота буде направлена на багатоквартирні будинки та дозволить скоротити споживання енергетичних ресурсів.

Передбачаються наступні секторальні заходи з підвищення енергоефективності в яких буде задіяний Фонд:

- Сприяння залученню інвестицій (кошти приватних інвесторів або залучені кредитні ресурси) в термомодернізацію житлових будівель, зокрема через реалізацію механізмів здешевлення вартості таких заходів. Відповідальні - Держенергоефективності та Мінрегіон. Строк реалізації 2015-2020 роки. Ціль - термомодернізація до 25 відсотків житлових будівель (одно- та багатоквартирних будівель), що потребують підвищення рівня енергоефективності.

- Забезпечення 100-відсоткового комерційного обліку споживання природного газу, теплової енергії та води. Відповідальні - Мінрегіон, Держенергоефективності, НКРЕКП (за згодою), Міненерго вугілля. Строки реалізації - 2016-2019 роки. Ціль - запровадження 100-відсоткового комерційного обліку споживання природного газу, теплової енергії та води у будівлях бюджетних установ та житлових будинках.

## **2. Інформація про установу**

### **2.1. Загальна інформація**

Державна установа “Фонд енергоефективності” утворена відповідно до Закону України “Про Фонд енергоефективності”.

Фонд є державною установою - юридичною особою публічного права.

Фонд є державною установою, яка не має на меті одержання прибутку.

Засновником Фонду є держава в особі Кабінету Міністрів України.

Фонд утворюється та припиняється за рішенням Кабінету Міністрів України.

У своїй діяльності Фонд керується Конституцією України, Законом України “Про Фонд енергоефективності”, законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції і законів України, а також положеннями міжнародних договорів України, що набрали чинності в установленому порядку.

Фонд зареєстровано як юридичну особу 24 липня 2018 року.

Статутний капітал формується за рахунок коштів Державного бюджету і становить 1 600 000 000,00 грн. Сформований у 2018 році частково, на суму 1 500 000 000,00 грн. В 2019 році передбачається фінансування в розмірі 1 219 329 220,00 грн.

Фінансова підтримка діяльності Фонду здійснюється європейськими партнерами. Інформація наведена у розділі 2.3.

Органам державної влади та органам місцевого самоврядування, їх посадовим особам забороняється у будь-який спосіб втручатися в діяльність Фонду, а також у будь-який спосіб впливати на посадових осіб чи працівників Фонду у ході виконання ними службових обов’язків, крім випадків, передбачених законом та Статутом Фонду.

Шкода, заподіяна Фонду внаслідок такого втручання та/або внаслідок виконання рішень органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, які визнано судом неконституційними або недійсними, підлягає відшкодуванню зазначеними органами добровільно або за рішенням суду.

### **2.2. Перелік нормативно-правових актів, що регулюють діяльність Фонду енергоефективності**

Перелік основних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність державної установи «Фонд енергоефективності»:

- Розпорядження КМУ "Про схвалення Концепції впровадження механізмів стабільного фінансування заходів з енергоефективності (створення Фонду енергоефективності)" від 13 липня 2016 р. № 489-р

- Закон України «Про Фонд енергоефективності» від 08.06.2017 № 2095-VIII
- Постанова КМУ "Про утворення державної установи “Фонд енергоефективності”” від 20 грудня 2017 р. № 1099
- Постанова КМУ "Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для функціонування Фонду енергоефективності" від 20 грудня 2017 р. № 1102
- Постанова КМУ "Про затвердження вимог щодо професійної компетенції та ділової репутації посадових осіб державної установи “Фонд енергоефективності”” від 28 лютого 2018 р. № 138
- Постанова КМУ "Про затвердження Положення про Наглядову раду державної установи “Фонд енергоефективності”” від 28 лютого 2018 р. № 142
- Постанова КМУ "Про затвердження Методики розрахунку економії енергії в результаті здійснення заходів з енергоефективності, які фінансуються державною установою “Фонд енергоефективності”” від 28 лютого 2018 р. № 149
- Постанова КМУ "Про затвердження Типового договору з незалежним членом наглядової ради державної установи “Фонд енергоефективності”” від 28 лютого 2018 р. № 581
- Розпорядження КМУ “Про схвалення основних напрямів діяльності державної установи “Фонд енергоефективності” від 28 лютого 2018 р. 138-р
- Постанова КМУ "Про затвердження Порядку обрання, призначення та звільнення членів Наглядової ради державної установи “Фонд енергоефективності”” від 23 травня 2018 р. № 582
- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку визначення розміру економії видатків на фінансування житлових субсидій населенню на оплату електроенергії, природного газу, послуг тепло-, водопостачання і водовідведення, квартирної плати (утримання будинків і споруд та прибудинкових територій), вивезення побутового сміття та рідких нечистот» від 27.12.2018 № 1170

### **2.3. Фінансування та підтримка міжнародних організацій**

Угодою про фінансування передбачено створення Координаційної ради з метою регулярної координації між донорами та урядом України. Рада надає загальне керівництво та встановлює зв'язок між MDTF та ФЕЕ, забезпечує постійне політичне узгодження, координацію фінансового внеску та узгодженість дій, а також є платформою для прийняття ключових рішень щодо діяльності Фонду (наприклад, грантова політика, інвестиції, цільові групи тощо).

Концепція ФЕЕ була побудована з урахуванням аналогічних інституцій ЄС (наприклад, Польщі, Литви та Хорватії), а також на досвіді двох програм в

Україні – Урядова програма “Теплі кредити” та Програма Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) фінансування енергоефективності в житловому секторі України (Програма “IQenergy”) – поєднання кращих практик та усунення недоліків стосується політичного діалогу, цільових груп, вимог до енергозбереження та сталості.

Фінансування ФЕЕ здійснюється за рахунок бюджетних асигнувань, які склали 1,5 млрд. гривень у 2018 році. Державний бюджет України на 2019 передбачає виділення 1,2 млрд. гривень у 2019 році.

У 2019 році ФЕЕ за підтримки МФК розпочав програму пілотних проектів «Перші ластівки».

ЄС підтримуватиме діяльність Фонду енергоефективності в рамках Угоди про фінансування заходу “Програма підтримки енергоефективності в Україні – EE4U-II” та Угоди про фінансування заходу “Програма підтримки енергоефективності в Україні – EE4U-II” (EE4U та EE4U-II). Загальний бюджет програм становить 104 млн. євро. Завдяки двом фазам фінансування Програми ЄС надаватимуть гранти на загальну суму 80 млн. євро для ОСББ для термомодернізації багатоквартирних будинків по всій Україні, а також більш ніж на 23,4 млн. євро – для пакета технічних послуг. Допомога в основному здійснюється Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК) і Програмою розвитку ООН (ПРООН).

Фінансова підтримка діяльності Фонду в частині видачі грантів (співфінансування) здійснюється європейськими партнерами. На співфінансування грантів разом із Фондом передбачено кошти Євросоюзу – 80 млн. євро та Уряду Німеччини – 20 млн. євро. для адміністрування донорської частини коштів забезпечується так званим Мультидонорським трастовим фондом (адмініструється МФК).

Договір про співфінансування між Фондом та МФК укладений 8 липня 2019 року.

Також забезпечується інституційна підтримка: МФК (робота регіональних консультантів із ОСББ, робота із банками, допомога у відборі менеджменту, маркетинг); GIZ (підготовка аудиторів, надання допомоги у становленні Технічного офісу, надання юридичної експертизи, переведення субсидій в інвестиції, стратегічні консультації); ПРООН (створення 2 тис. нових та підтримка 2 тис. діючих ОСББ) та ін.

Серед пакету технічної допомоги EE4U2 передбачається фінансування проведення навчання та сертифікації для енергоаудиторів, спеціально орієнтованого на жінок (мета: 2000 кваліфікованих енергоаудиторів доступні у всіх регіонах України - по одному в кожній громаді понад 4000 жителів - 60% з них жінки).

Донорське фінансування об'єднується у фонд розподілу грантів через багатосторонній донорський трастовий фонд (MTDF), керований довіреною

організацією (МФК), а гранти спрямовуються до кінцевих бенефіціарів (ОСББ) через партнерські банки. Менеджер MDTF управляє поточними операціями MDTF і відіграє роль фінансового посередника, завдяки чому MDTF контролює випуск грошових коштів до банків-партнерів, забезпечуючи виконання всіх критеріїв надання грантів. Донорські ресурси будуть залучені до коштів ФЕЕ на рівні банків (MDTF) буде перераховувати свою частину гранту напряму ОСББ).

Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР) надав підтримку для початкового проектування та експлуатаційних процедур ФЕЕ (2017-2021 роки, близько 0,8 млн. доларів США, що фінансуються з датських трастових фондів). Дана підтримка надається на розробку технічної документації, типових контрактів, встановлення зв'язків між ФЕЕ та MDTF, тощо. Одним з компонентів цього пакету підтримки є пілотний проект в одному українському муніципалітеті з метою перевірки всього циклу управління проектом та внесення необхідних змін функціонування ФЕЕ.

У 2018 році Німеччина виділила кошти як на капітальний внесок, так і на технічну допомогу для створення потенціалу ФЕЕ протягом 4 років. Німеччина виділила 20 мільйонів євро на програми ФЕЕ (через MDTF) та 5 мільйонів євро на технічну допомогу.

## **2.4. Аналіз ринку**

### **2.4.1. Україна**

Наприкінці 2014 року Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (Держенергоефективність) розпочала програму "Теплі кредити", умовами якої передбачено надання грантових компонентів від 20% до 70% для кредитів з низькою процентною ставкою, які надаються державними банками (АТ "Ощадбанк", АБ "Укргазбанк" та АТ КБ "Приватбанк"), спрямовані на фінансування інвестицій в енергоефективність у житлових будинках. До кінця грудня 2017 року в рамках програми було підтримано близько 273 тис. індивідуальних кредитів для домогосподарств (також у багатоповерхових будівлях) та 1248 теплих кредитів для односімейних будинків (Детальна інформація наведена в додатку 9).

Після запуску ФЕЕ, українські чиновники очікують, що поточна програма "Теплі кредити" буде спрямована на будівництво односімейних будинків.

Європейський Союз здійснює заходи з підтримки енергоефективності України. Зокрема, ЄС виділив 40 мільйонів євро на вікно Фонду E5P, багатонаціональну донорську ініціативу, створену у 2010 році для країн Східного сусідства. У 2016 році ЄБРР розпочав ініціативу IQenergy (15 млн. євро грантів E5P, плюс 5 млн. євро на технічну допомогу) з метою залучення грантів при оформленні кредитів, що пропонуються українськими приватними банками (АТ "ОТР БАНК", АТ "УКРСИББАНК" і АТ "Райффайзен Банк Аваль") домогосподарствам, які здійснюють фінансування інвестицій в енергоефективність (товари та послуги).

Група Світового банку також здійснює дуже активну підтримку у сфері енергоефективності житла, МФК впроваджує Проект енергоефективності в Україні (UREEP), який фінансується Швейцарською Конфедерацією (2010-2018 роки, близько 6 мільйонів євро). Головна мета – забезпечити фінансування енергоефективних проектів модернізації багатоквартирних будинків. Новий компонент у продовженні програми UREEP станом на 2019 рік зосереджується на розвитку ринку житлово-комунальних підприємств.

#### **2.4.2. Європейський фонд енергоефективності (EEEF)**

Європейський фонд був створений в 2011 році, за спільною ініціативою між Європейською Комісією, Європейським інвестиційним банком (EIB), Італійським інвестиційним банком (CDP) та Банком Німеччини (Deutsche Bank).

Мета фонду підтримувати країни-члени ЄС у досягненні поставленої мети, аж до 2020 року скоротити викиди парникових газів на 20%, збільшити використання відновлюваної енергії на 20% і знизити споживання енергії на 20% за рахунок підвищення енергоефективності.

Європейський фонд енергоефективності надає фінансування для проектів з енергоефективності та відновлюваної енергетики в межах Європейського Союзу. Кінцевими бенефіціарами фонду є муніципальні, місцеві та регіональні органи влади, а також державні та приватні суб'єкти, які діють від імені таких органів (комунальні підприємства, постачальники громадського транспорту, асоціації соціального житла та енергосервісні компанії).

Фонд здійснює фінансування або через прямі інвестиції в розробників проектів або через інвестиції в місцеві комерційні банки, лізингові компанії та інші установи, які фінансують проекти з енергоефективності.

#### **2.4.3. Фонд енергоефективності та відновлюваних джерел Республіки Болгарії**

Фонд був заснований Законом про енергоефективність, ухваленим парламентом Болгарії у лютому 2004 року. Основу статутного капіталу склали гранти від Всесвітнього Банку, уряду Австрії, уряду Болгарії та приватних болгарських компаній. Фонд виступає як кредитна та консалтингова установа., вона надає технічну допомогу болгарським підприємствам, муніципалітетам та приватним особам у розробці інвестиційних проектів з енергоефективності, а потім сприяє їх фінансуванню, співфінансуванню або виконує роль гаранта перед іншими фінансовими установами.

Основним принципом діяльності Фонду є державно-приватне партнерство. Порядок денний діяльності Фонду повністю підтримується урядом Болгарії, але сам Фонд структурований як незалежна юридична особа, окремо від будь-якого урядового, муніципального та приватного агентства чи установи.



#### **2.4.4. Фонд енергоефективності Республіки Молдова**

Фонд заснований постановою Уряду Республіки Молдова від 2012 року. Фонд створений для фінансування проектів з енергоефективності та відновлюваних джерел енергії, які сприяють підвищенню споживання енергії та зменшенню викидів парникових газів.

Фонд реалізовує свою діяльність шляхом просування та фінансування проектів, здійснених з економічної, технічної та екологічної точки зору, які забезпечують стійкість споживання енергії і направляють економіку до зниження енергоємності та викидів забруднюючих або парникових газів.

Метою фонду є отримання демонстраційного ефекту та успішної реалізації проектів, що фінансуються і підвищення інтересу зовнішніх донорів для підтримки інвестицій у сфері енергоефективності в Республіці Молдова.

#### **2.4.5. Фонд термореновації та реновації Республіки Польща**

В 1999 році на базі Національного Банку Розвитку (BGK) був створений Фонд термореновації, який фінансується за рахунок Державного Бюджету. У 2008 р. замість Фонду термореновації був створений Фонд термореновації та реновації. Програма, що реалізується на підставі Закону про підтримку термомодернізації та реновації, включає два основних модуля - підтримку проектів термомодернізації та реновації. Підтримка забезпечується у вигляді грантів, тобто погашення частини кредиту, використаного для здійснення проектів.

Сума грантів становить до 20% від суми кредиту, що використовується для здійснення термомодернізації підприємства. Погашення здійснюється за рахунок коштів Фонду, що обслуговуються у Національному Банку Розвитку і фінансуються з державного бюджету. Донори та МФО (наприклад Світовий банк) надають технічну підтримку BGK та реалізації проектів.

#### **2.4.6. Фонд охорони навколишнього середовища та енергоефективності Республіки Хорватія**

Фонд охорони навколишнього середовища та енергоефективності був створений у 2003 р. Він є центром для збору та інвестування позабюджетних ресурсів у програми та проекти охорони навколишнього середовища та природи, енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії.

Діяльність Фонду включає в себе завдання, пов'язані з фінансуванням підготовки, реалізації та розробки програм і проектів у сфері збереження, сталого використання, охорони та поліпшення навколишнього середовища, а також у сфері енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії.

Окрім фінансування заходів з охорони природного середовища, фонд виступає посередником у питаннях фінансування енергоефективності від іноземних фондів, міжнародних організацій, фінансових установ та органів, а також національних та іноземних юридичних та фізичних осіб. Фонд веде бази

даних програм, проектів та подібних заходів у сфері енергоефективності, а також необхідних і наявних фінансових ресурсів для їх виконання. Він також відповідальний за сприяння, встановлення та здійснення співпраці з міжнародними та національними фінансовими установами та іншими юридичними та фізичними особами для фінансування проектів енергоефективності.

#### **2.4.7. Балтійський фонд енергетичної ефективності Латвії**

У 2016 році Фонд енергоефективності було створено в Латвії, під назвою Балтійський фонд енергетичної ефективності Латвії (LABEEF).

Фонд був розроблений спеціально для вирішення проблеми низької енергоефективності більшості житлового фонду Латвії.

Однією з цілей LABEEF є розробка нової концепції управління проектами реконструкції, що забезпечить більшу прозорість та фінансову ефективність для мешканців будівлі. Керуючі компанії та мешканці не бажають брати участь у проектах з реконструкції будівель, що частково зумовлено небажанням банків фінансувати довгострокові інвестиційні проекти енергосервісних компаній (ЕСКО), а також інші проекти, пов'язані з енергоефективністю.

Планується, що нова платформа управління проектами, яка пропонується LABEEF, поступово підвищуватиме довіру резидентів та керуючих компаній і заохочуватиме до реалізації проектів підвищення енергоефективності будівель. Планується, що фонд функціонуватиме, як мінімум, до 2030 року.

### 3. Аналіз середовища

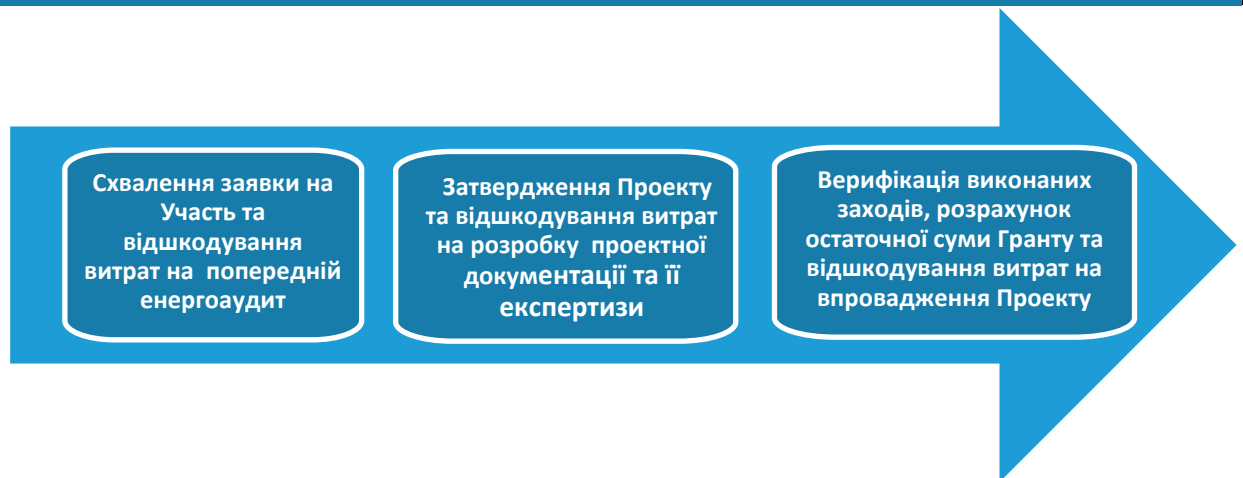
Фонд утворено з метою підтримки ініціатив щодо енергоефективності, впровадження інструментів стимулювання і підтримки здійснення заходів з підвищення рівня енергетичної ефективності будівель та енергозбереження (далі – заходи з енергоефективності), зокрема в житловому секторі, з урахуванням національного плану щодо енергетичної ефективності, зменшення викидів двоокису вуглецю з метою виконання Паризької угоди, впровадження *acquis communautaire* Європейського Союзу та Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, забезпечення дотримання Україною міжнародних зобов'язань у сфері енергоефективності.

#### 3.1. Аналіз внутрішніх чинників:

Ланцюжок створення цінностей Фонду:

Допоміжні види діяльності	
Стратегічний менеджмент	Розробка бізнес стратегії, моніторинг результатів роботи Фонду
Операційний менеджмент	Короткострокова стратегія роботи Фонду, моніторинг реалізації, та поточна діяльність
Ресурсний менеджмент	Матеріально технічна база та обладнання для діяльності Фонду
	Управління фінансами
Підтримуючі процеси	Юридична діяльність
	Облік та звітність
	Охорона праці
	Антикорупційна діяльність
	Управління персоналом та кадровий супровід
Інші процеси	Внутрішній аудит
	Маркетинг та зв'язки з громадськістю (public relations або PR)
	Інформаційні технології (IT)
	Збір даних та аналітична робота Фонду
	Контроль якості реалізації та верифікації проектів з енергоефективності
	Оприлюднення інформації про діяльність Фонду

## Основна діяльність – Видача грантів для реалізації енергоефективних заходів у багатоквартирному житловому фонді



Детальний опис етапів наводиться у Програмі Фонду та внутрішніх положеннях/процедурах Фонду.

### 3.1.1. Стратегічний менеджмент Фонду

Наглядова рада здійснює захист прав засновника, кредиторів, донорів та кінцевих бенефіціарів Фонду, забезпечує виконання цілей Фонду та здійснює нагляд за управлінням Фондом у межах повноважень, та затвердження стратегії Фонду та стратегічних цілей діяльності Фонду відповідно до Основних напрямів діяльності Фонду енергоефективності, схвалених Кабінетом Міністрів України.

### 3.1.2. Операційний менеджмент та поточна діяльність установи

Виконавчим органом Фонду, що здійснює поточне управління його діяльністю, є Дирекція, до складу якої входять директор та принаймні два члени Дирекції (фінансовий директор і технічний директор), які обираються та призначаються на конкурсних засадах у порядку, визначеному Наглядовою радою згідно із Статутом Фонду.

Директор є керівником Фонду та очолює Дирекцію.

### 3.1.3. Ресурсний менеджмент

Фонд самостійно володіє, користується і розпоряджається належним йому майном і вчиняє щодо нього будь-які дії, що не суперечать законодавству та меті діяльності Фонду.

Річний бюджет Фонду формується за рахунок коштів державного бюджету та коштів, які Фонд отримує як гранти або залучає в інший спосіб з будь-яких інших джерел, не заборонених законом, з урахуванням обмежень, установлених Законом.

Наглядова рада Фонду визначає розподіл бюджету Фонду для фінансування статутної діяльності та затверджує кошторис витрат на утримання Фонду.

#### **3.1.4. Підтримуючі процеси:**

- **Юридична діяльність** Фонду здійснюється юридичним відділом. Фонду.
- **Загальний відділ** забезпечує функціонування Фонду;
- **Бухгалтерська діяльність:** Фонд зобов'язаний вести облік своїх операцій, готувати та подавати звітність відповідно до вимог законодавства, а також згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності. Фонд складає фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності (International Financial Reporting Standards - IFRS). Річна фінансова звітність Фонду підлягає обов'язковій перевірці зовнішнім аудитором. Критерії відбору зовнішнього аудитора визначаються Наглядовою радою у порядку, визначеному законодавством.
- **Охорона праці:** здійснює інженер з охорони праці або в порядку сумісництва особою, яка має відповідну підготовку згідно з штатним розписом, посадовими інструкціями та законодавством України.
- **Антикорупційна діяльність:** здійснює уповноважений з антикорупційної діяльності або в порядку сумісництва особою згідно з штатним розписом, посадовими інструкціями та законодавством України.
- **Управління персоналом та кадровий супровід** здійснює відділ по роботі з персоналом, згідно з штатним розписом, у відповідності до Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів, та найкращих світових практик.

#### **3.1.5. Інші напрямки:**

- **Внутрішній аудит**

Фонд утворює постійно діючий підрозділ внутрішнього аудиту, який є складовою системи внутрішнього контролю.

Підрозділ внутрішнього аудиту підпорядковується Наглядовій раді, підзвітний їй та діє на підставі положення, затвердженого Наглядовою радою.

- **Збір даних та аналітична робота Фонду**

Фонд контролює результати здійснення заходів з енергоефективності, у тому числі збирає та протягом трьох років після здійснення таких заходів зберігає дані про їх результати, фактичну економію енергоресурсів, коштів за програмами енергоефективності, що виконуються за участю Фонду.

- **Контроль якості реалізації та верифікації проектів з енергоефективності** - Фонд має протягом строку реалізації проекту з енергоефективності здійснювати:
  - 1) перевірки стану дотримання умов договорів з банками-партнерами, будівельними компаніями, енергосервісними компаніями, виконавцями робіт (надавачами послуг) у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель;
  - 2) вносити пропозиції щодо усунення недоліків у реалізації проектів;
  - 3) проводити остаточну перевірку якості та результатів реалізації проектів з енергоефективності та енергозбереження (верифікацію), а також залучати до її проведення інших осіб;
  - 4) здійснювати інші заходи для контролю якості реалізації та верифікації проектів з енергоефективності, передбачені законодавством та договорами.
- **Маркетинг та зв'язки з громадськістю (public relations або PR)**  
Здійснювати розробку маркетингової політики на основі Стратегії Фонду, прогнозувати споживчий попит на програми Фонду. Приймати участь в складанні перспективних і поточних планів роботи Фонду, у визначенні нових компонентів програм і залучення нових споживачів послуг Фонду.
- **Інформаційні технології (ІТ)** - Розробляє стратегію Фонду по розвитку ІТ-інфраструктури, планує, керує та підтримує ІТ-інфраструктуру Фонду,
- **Оприлюднення інформації про діяльність Фонду** - Фонд має оприлюднювати всю визначену в нормативних документах інформацію на власному веб-сайті.

### **3.1.6. Основні бізнес процеси**

Основний бізнес процес Фонду наведений у Програмі Фонду та внутрішніх положеннях.

Для забезпечення виконання процедур у Фонді існують фінансовий офіс і технічний офіс, які під час оцінювання проектів з енергоефективності діють незалежно один від одного та від будь-яких інших органів або посадових осіб Фонду.

Фінансовий та технічний офіси проводять оцінку проектів енергоефективності та роблять висновки щодо відповідності заявок та проектів відповідним вимогам Фонду у межах своїх компетенцій.

Для досягнення кращих показників енергоефективності, робота фінансового та технічного офісів, також, направлена на удосконалення переліку заходів з енергоефективності, пакетів та програм для сприяння досягненню цілей, визначених державою у сфері енергоефективності.

## **3.2. Аналіз зовнішніх чинників**

### **3.2.1. Переговорна позиція споживачів послуг (ОСББ)**

Дуже слабка позиція, інституція нова, має не високий вплив на рішення мешканців будинку.

### **3.2.2. Переговорна позиція Постачальників**

- a. **Банки** – дуже сильна позиція банків, оскільки через них будуть подаватися заявки, та від якості їх роботи буде залежати кількість реалізованих проектів. Вартість кредиту та приховані комісії будуть суттєво впливати на окупність проектів.
- b. **Енергоаудори** – невисока, існує більше 700 енергоаудиторів, (активних не більше 60), діяльність яких регулюється нормативними актами.
- c. **Виробники та постачальники матеріалів** - ринок матеріалів дуже конкурентний, якість матеріалів регулюється нормативними актами.
- d. **Будівельники** – середній вплив, оскільки наразі не зрозуміло чи готовий ринок до додаткової кількості робіт, і як це може вплинути на якість та вартість будівельних робіт.

### **3.2.3. Конкуренція в галузі**

Невисока, оскільки прямих конкурентних програм на рівні країни не існує. Планується, що “Теплі кредити” будуть працювати з приватним сектором, а в рамках IQenergy ОСББ реалізувало кілька проектів). Існують місцеві програми (напр. «ПРОГРАМА 70/30» у Києві), які не розповсюджені на рівні країни, однак можуть демотивувати брати участь у Програмі Фонду.

### **3.2.4. Послуги замітники**

Наразі для кінцевих споживачів існує наступні альтернативні стратегії:

- a. Не робити ні чого та сплачувати тарифи – але це погана стратегія.
- b. Утеплювати квартиру самим – що є протизаконним.
- c. Енергосервісні компанії (ЕСКО) – дане рішення буде активним коли вартість кредитних ресурсів буде суттєво знижено.
- d. Чекати капітального ремонту від місцевої влади.

### **3.2.5. Потенційні конкуренти**

Вважаємо що за рахунок децентралізації на рівні регіонів з’являться додаткові кошти які можуть бути спрямовані на підтримку заходів термомодернізації, що в перспективі може почати конкурувати з продуктами Фонду.

### 3.3. Опис зовнішніх чинників

№	Чинник	Опис чинника
1	Технологічні чинники	<ul style="list-style-type: none"><li>• Розвиток технологій у сфері енергоефективності</li><li>• Здешевлення технологій</li><li>• Вдосконалення технологій та поширення тренду використання технологій у сфері альтернативної енергетики</li></ul>
2	Екологічні чинники	<ul style="list-style-type: none"><li>• Глобальне потепління стимулює країни шукати способи боротьби</li><li>• Світовий тренд щодо скорочення викидів CO<sub>2</sub> стає популярна в Україні</li></ul>
3	Правові чинники	<ul style="list-style-type: none"><li>• Скорочення викидів CO<sub>2</sub> закладене у низці нормативно-правових актів, зокрема Енергетичній стратегії</li><li>• Законодавство щодо діяльності Фонду та у сфері енергетичної ефективності будівель потребує вдосконалення</li></ul>
4	Політичні чинники	<ul style="list-style-type: none"><li>• Децентралізація, що забезпечує збільшення місцевих бюджетів</li><li>• Монетизація субсидій та зменшення соціальних нормативів</li><li>• Можливе зниження ціни на газ та тарифів на ЖКГ новою владою після виборів до Верховної ради України</li></ul>
5	Економічні чинники	<ul style="list-style-type: none"><li>• Поступове зменшення ставки за кредитами через стабілізацію економічної ситуації в країні</li><li>• Підняття цін на газ до ринкового рівня та ріст тарифів на енергоресурси (угода з МВФ)</li><li>• Ріст доходів населення - зробить проекти більш доступними</li><li>• Висока процентна ставка по кредитах , робить не окупним проект В, в разі фінансування за рахунок</li></ul>



кредитних коштів та грантів, без залучення коштів мешканців.

6 Соціальні чинники

- Психологічний патерн у громадян, що влада має робити все за мешканців/співвласників будинку
- Низька культура довіри та невміння домовлятися у співвласників у багатоквартирних будинках

### 3.4. Загальний підсумок аналізу чинників – SWOT аналіз

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність коштів в розмірі 1,45 млрд. грн. у статутному капіталі та передбачене щорічне фінансування на 1,6 млрд. грн. включно по 2021 р.</li> <li>• Підтримка донорів на всіх етапах роботи Фонду</li> <li>• Сильна Наглядова рада, спроможна приймати ефективні рішення</li> <li>• Наявність частини прийнятих внутрішніх рішень/положень та напрацювань, необхідних для введення Фонду в активну фазу діяльності</li> <li>• Фонд може отримувати відсотки за розміщення коштів в банках, без втрати статусу не прибутковості</li> <li>• €100 млн. донорських коштів</li> <li>• Підтримка від IFC</li> <li>• Не потрібно вкладатися в pipeline – підтримка від IFC (branch network)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % із 180 тис. багатоквартирних будинків потребують комплексної термомодернізації</li> <li>• Наявність створених ОСББ у понад 30 тис будинків та ріст їх кількості в середньому на 10 % щороку</li> <li>• Наявність Урядових зобов'язань по підвищенню тарифів на газ у співпраці з МВФ</li> <li>• Збільшення коштів в місцевих бюджетах у зв'язку із децентралізацією, що надає можливість співпраці з місцевими програмами і знизить вартість проєктів для кінцевого бенефіціара</li> <li>• Наявність трьох державних банків з розгалуженою мережею відділень, які зацікавлені в реалізації державних програм</li> <li>• Через стабілізацію економічної ситуації в Україні вартість залучення кредитів для ОСББ може бути суттєво знижено</li> <li>• Можливість залучення додаткових донорів</li> </ul>
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несформована повноцінна команда Фонду</li> <li>• Складність внутрішніх процедур, виписаних на рівні Закону</li> <li>• Довготривале прийняття рішень Фонду, через значну кількість формальних процедур</li> <li>• Наявність двох Фондів, що ускладнює процес розгляду заявок/проєктів</li> <li>• Обмежений вплив/контроль щодо дій донорських проєктів в рамках запуску Фонду</li> <li>• Можливість працювати виключно з ОСББ</li> <li>• Суперечність між статусом Фонду відповідно до закону про Фонд, та бюджетним законодавством, що ускладнює формування статутного капіталу та розпорядженням коштами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Еміграція трудового ресурсу та висока конкуренція на ринку праці в будівельному секторі</li> <li>• Зменшення фінансування Фонду з Держбюджету через відсутність заявок в необхідній кількості на початковому етапі</li> <li>• Результати виборів можуть призвести до зменшення ціни на газ та тарифів на комунальні послуги</li> <li>• Складність прийняття рішень на рівні ОСББ, низький рівень обізнаності та мотивування реалізовувати енергоефективні заходи</li> <li>• Запуск альтернативних муніципальних програм, що відштовхуватимуть ОСББ від Програми Фонду</li> <li>• Ріст вартості робіт та матеріалів в проєктах термомодернізації</li> <li>• Недосконала нормативно-правова база у сфері енергоефективності</li> <li>• Висока процентна ставка по кредитам, робить не окупними проєкт В, в разі фінансування за рахунок кредитних коштів та грантів, без залучення коштів мешканців.</li> </ul>

### 3.5. Розвиток Фонду

#### 3.5.1. Можливі сценарії майбутнього розвитку

- **Песимістичний сценарій** – передбачає пізній початок роботи над проектами та розглядом заявок, з їх подальшою реалізацією вже в 2020 р. В подальшому очікується поступове збільшення проектів відповідно до тренду роботи з ОСББ ДАЕЕ (у додатку 1 та додатку 2). В період з 2019 року до 2025 року планується взяти в роботу близько 10200 проектів та реалізувати близько 8800 проектів.
- **Реалістичний сценарій** – в основі якого передбачається швидкий запуск Фонду в 2019, та активне залучення проектів в роботу. В період з 2019 року до 2025 запланована реалізація 16 146 проектів.
- **Оптимістичний сценарій** – в основі якого передбачається над швидкий запуск Фонду в 2019, та активне залучення проектів в роботу (в 2019 році планується робота над 247 проектом, з яких 52 – проекти В, а загалом в період 2019-2025 роки буде реалізоване близько 20 000 проектів.

**Висновки** – в рамках поточної роботи Фонд орієнтується на реалістичний сценарій, який обраний як Базовий (наведений у додатку 8).

#### 3.5.2. Перспективи розвитку Фонду

- Розробка продукту для підтримки альтернативних джерел енергії, спрямованих на надання компенсації на заходи з використання відновлюваних джерел енергії.
- Запровадження продуктів з наданням різного рівня компенсації в залежності від рівнів(класів) енергоефективності.
- Розробка продуктів для підтримки проектів (заходів) для досягнення "нульового" рівня споживання енергії, спрямованих на надання компенсації на заходи з використання відновлюваних джерел енергії для досягнення нульового споживання.
- Впровадження проектів (модулю у Програмі) для надання додаткових грантів для підтримки субсидіантів (що потребує вивчення з врахуванням процесів по монетизації субсидій).
- Впровадження проектів для модернізації житлових кварталів
- Вивчення можливості розширення кола нових споживачів послуг Фонду, за рахунок розширення кола організацій які можуть отримувати компенсації із залученням додатковий фінансових ресурсів, крім тих, що передбачені діючими фінансовими угодами.

## **4. Місія, стратегічна концепція, цінності та стратегічні напрямки Фонду**

### **4.1. Місія**

**Місія** - покращення якості життя і зменшення витрат на комунальні послуги власників будівель шляхом надання підтримки в реалізації енергоефективних заходів

### **4.2. Візія**

Фонд – це лідер у сфері енергоефективності, якому довіряють клієнти, партнери і держава. Фонд – драйвер міжнародних стандартів, шляхом просування інноваційних, технічних і фінансових рішень.

Фонд вносить вклад у формування культури раціонального споживання енергетичних ресурсів

### **4.3. Стратегічна ціль**

В 2025 році більше 2 млн 582 тис родин у 16 146 багатоквартирних будинках досягли середньої економії ресурсів на 20%, покращили умови життя та заощадили на платежах за комунальні послуги.

### **4.4. Цінності Фонду**

- **Служіння суспільству**

Ми віримо, що Фонд має свою особливу місію. Кожен з нас прагне зробити свій внесок в успішність реформи енергоефективності, оскільки енергонезалежність – це одна із ключових елементів незалежності нашої країни.
- **Прозорість/Транспарентність**

Ми створюємо середовище, в якому всі зацікавлені сторони отримують необхідну їм для діяльності та прийняття раціональних рішень інформацію - у відкритій, повній, своєчасній і зрозумілій формі.  
Ми чесні по відношенні до себе, один до одного та наших партнерів. Ми відкрито обговорюємо складні ситуації та разом шукаємо шляхи їх вирішення.
- **Професіоналізм та командна робота**

Проактивність – наше друге “я”. Вміння ефективно рухатися до мети - це запорука нашого успіху.  
Ми прагнемо до найвищих стандартів у своїй роботі, але знаємо, що помилок уникнути неможливо.

Ми віримо, що успіх – це не відсутність помилок, а вміння досягти результату, незважаючи на перешкоди.

Ми цінуємо індивідуальні особливості кожного працівника. Але здатність працювати в команді та ділити спільні цілі – для нас найважливіше. Бо ми віримо, що  $1+1=3$ , а різноманіття – посилює синергію.

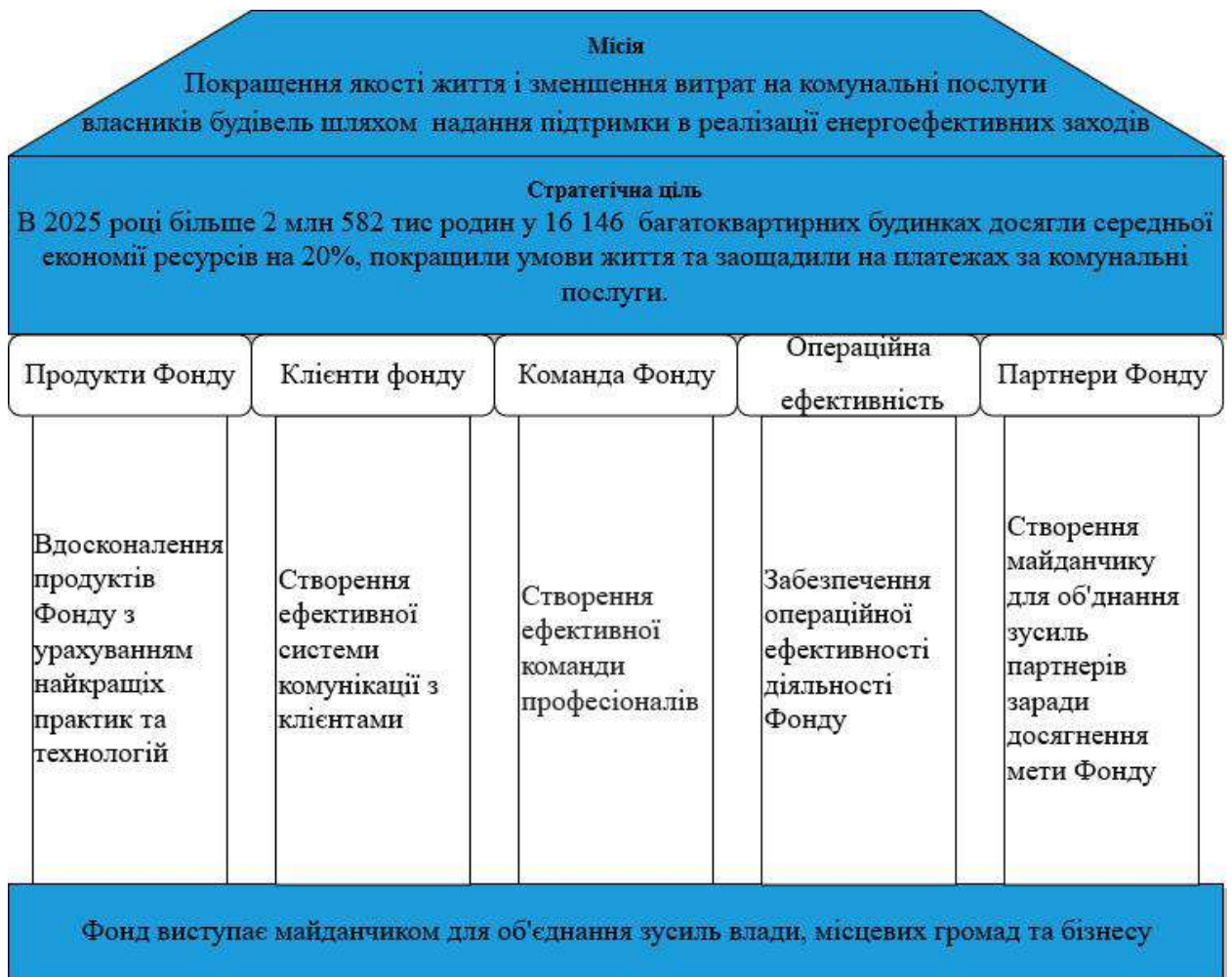
#### 4.5. Принципи діяльності Фонду:

- прозорості;
- економічної ефективності;
- законності;
- конкурентності;
- добровільності;
- відповідальності;
- свободи вибору кінцевим бенефіціаром виконавця робіт (надавача послуг) у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель (енергетичного аудитора), будівельної компанії, енергосервісної компанії, банку-партнера або іншого суб'єкта в порядку та згідно з вимогами, визначеними Фондом;
- єдиного підходу до залучення енергетичних аудиторів, енергосервісних компаній, банків-партнерів та інших суб'єктів, осіб, які здійснюють верифікацію проектів тощо;
- контролю якості товарів, робіт і послуг щодо проектів, які реалізуються в рамках програм Фонду;
- верифікації Фондом або незалежними особами, залученими Фондом на договірній основі, проектів після їх завершення.

#### 4.6. Стратегічні напрямки діяльності Фонду

- **Продукти Фонду** – Вдосконалення продуктів Фонду з урахуванням найкращих міжнародних практик та технологій
- **Клієнти Фонду** - Створення ефективної системи комунікацій з клієнтами
- **Команда Фонду** - Створення ефективної команди професіоналів
- **Операційна ефективність** - Забезпечення операційної ефективності діяльності Фонду
- **Партнери Фонду** - Створення майданчику для об'єднання зусиль партнерів заради досягнення мети Фонду

## 5. Стратегічні цілі та оціночні індикатори



Оціночні індикатори та кількісні показники по довгострокових цілях фонду наведені у додатку 3.

## **6. Стратегічні задачі Фонду (дії/ініціативи)**

### **6.1. Продукти Фонду**

- ✓ Вдосконалення програми/розробка нових продуктів для підтримки альтернативних джерел енергії в багатоквартирному житловому секторі
- ✓ Запровадження продуктів з наданням різного рівня компенсації залежно від досягнутих рівнів (класів) енергоефективності
- ✓ Вивчення ринку щодо необхідності розробки продуктів для підтримки проектів (заходів) для досягнення близького до нульового рівня споживання енергії будівлями
- ✓ Моніторинг результатів і вивчення нових потреб для вдосконалення програми/продуктів Фонду
- ✓ Вивчення можливості і доцільності кредитування довгострокових проектів у сфері ЕЕ в перспективі 5-7 років (поворотна фінансова допомога)

### **6.2. Клієнти Фонду**

- ✓ Відшкодування частини вартості заходів з енергоефективності багатоквартирних будинків (будівель ОСББ)
- ✓ Створення довіри до Фонду (Бренд)
- ✓ Розбудова інфраструктури для консультивання та подання заявок ОСББ (створення хелп-деску)
- ✓ Розширення кола нових споживачів продуктів Фонду за рахунок вивчення наявних потреб/можливостей

### **6.3. Команда Фонду**

- ✓ Створення сучасного середовища для роботи
- ✓ Створення та вдосконалення систем навчання, адаптації й розвитку працівників Фонду та сучасної організаційної культури
- ✓ Розробка, впровадження та моніторинг ефективності систем управління ефективністю та мотивації працівників
- ✓ Дослідження можливості створення демонстраційного проекту будівлі офісу Фонду з близьким до нульового споживання енергії рівнем

### **6.4. Операційна ефективність**

- ✓ Створення та підтримка ефективних бізнес процесів Фонду
- ✓ Створення культури прозорих комунікацій зі стейкхолдерами Фонду

- ✓ Створення ефективної системи внутрішнього контролю: ризик-менеджмент, комплайєнс, система внутрішнього операційного контролю
- ✓ Автоматизація процесів з огляду на стратегічні завдання фонду за рахунок впровадження ІТ платформ, які дозволять вибудувати взаємодію Фонду, клієнтів та інших стейкхолдерів

## **6.5. Партнери Фонду**

- ✓ Створення ефективної системи взаємодії з ОМС, ОДА, ОТГ для створення та вдосконалення місцевих програм з підтримки заходів ЕЕ в багатоквартирному житловому фонді
- ✓ Створення системи ефективної взаємодії з НГО та іншими неурядовими організаціями у сфері створення й підтримки ОСББ та адвокації енергоефективності та екологічної ситуації
- ✓ Налагодження ефективної взаємодії з банками-партнерами
- ✓ Створення ефективної системи взаємодії з профільними асоціаціями та експертним середовищем у сфері енергоаудиту для впровадження кращих практик в сфері енергоефективності
- ✓ Ефективна взаємодія з НГО/експертним середовищем, що працюють у сфері авторського та технічного нагляду, розробки проектної документації та її експертизи
- ✓ Створення ефективної системи взаємодії з профільними асоціаціями та ринком сервіс-провайдерів (постачальники матеріалів, будівельного обладнання, та будівельними організаціями) для впровадження кращих практик в сфері енергоефективності
- ✓ Ефективна взаємодія з НГО/ експертним середовищем, у сфері управління багатоквартирними будинками
- ✓ Створення системи ефективної взаємодії з МФК як довірчого управителя MDTF
- ✓ Створення системи ефективної взаємодії з наявними та потенційними донорами
- ✓ Створення системи ефективної взаємодії з КМУ та профільними центральними органами виконавчої влади щодо вдосконалення політики/законодавства та стандартів у сфері енергоефективності

## **7. Ресурси**

Фонд має планувати кадрові, фінансові та матеріальні ресурси необхідні для реалізації стратегічних цілей та задач, наводити оцінку їх доступності.

### **7.1. Персонал**

Персонал – це стратегічний ресурс Фонду. Саме від своєчасного забезпечення кваліфікованими спеціалістами залежить реалізація стратегії Фонду.

Пошук і відбір персоналу – це основа системи управління персоналом підприємства, який має якісно оцінюватися та коригуватися саме на стадії формування його кадрового складу підприємства під час пошуку та проведення конкурсного добору.

Фонд повинен забезпечити належну роботу для створення та вдосконалення систем навчання, адаптації й розвитку працівників Фонду та сучасної організаційної культури, а також розробку, впровадження та моніторинг ефективності систем управління ефективністю та мотивації працівників для ефективної реалізації стратегічних цілей та завдань.

### **7.2. Фінансові ресурси**

Фонд має подавати запити відповідно до довгострокових цілей для отримання бюджетного фінансування для забезпечення власної діяльності, та на підтримку ініціатив щодо енергоефективності, впровадження інструментів стимулювання і підтримки здійснення заходів з підвищення рівня енергоефективності будівель та енергозбереження, зокрема в житловому секторі.



## **8. Потенційні ризики та управління ризиками**

### **8.1. Система управління ризиками**

Система управління ризиками, яка використовується в роботі Фонду, передбачає системи аналізу та управління ризиками, який забезпечує проведення аналізу та оцінки ризиків у режимі реального часу. В роботі кожен ризик має бути визначений, оцінений його вплив, та ймовірність, та обрана відповідна стратегія роботи з ним. Фонд може здійснювати агрегування даних щодо ризиків шляхом виявлення, збору та оброблення даних про ризики (класифікацію, сегментацію, об'єднання чи розбивку даних про ризики), що дає змогу оцінити діяльність Фонду.

Аналіз ризиків передбачає оцінку наступних показників:

- ймовірність настання ризику;
- величина втрат.

### **8.2. Стратегії роботи з ризиками:**

#### **8.2.1. Уникнення ризику**

Відмова від взаємодії з власністю, видом діяльності або особами, з якими даний ризик пов'язаний. Рішення про відмову від того чи іншого ризику може бути прийнято як на стадії підготовки рішення, так і на стадії реалізації проекту, в якому Фонд вже бере участь. Відмова від діяльності, в яку вже вкладено кошти, тягне за собою додаткові втрати. Тому важливо приймати такі рішення на початковій стадії проекту. Уникнути ризику Фонд може, відмовившись від сумнівного контракту.

#### **8.2.2. Зменшення ризику**

Певний набір превентивних і наступних дій, які обумовлені необхідністю запобігти негативним наслідкам, уберегтися від випадковостей, контролювати їх розмір, якщо втрати вже мають місце або неминучі.

#### **8.2.3. Передача ризику**

Передбачає передачу ризику іншій організації або установі, відповідно до укладених договорів, або інших документів, що регулюють взаємовідносини сторін.

#### **8.2.4. Прийняття ризику**

Ризик підлягає прийняттю, коли він знаходиться в прийнятних межах (тобто нижче кордону терпимості) або коли неможливо застосувати інші методи впливу на ризик. Прийняття ризику зовсім не означає, що він буде залишений без уваги. Такі ризики повинні постійно перебувати в зоні контролю менеджменту Фонду.

### **8.3. Пріоритезовані ризики Фонду:**

Пріоритезовані ризики Фонду та стратегія реагування наведені в додатку 4.

## **9. Фінансові прогнози**

Фінансовий прогноз Фонду складається на плановий період 5 років. Він включає прогнози балансових статей, грошових потоків, інвестицій, а також фінансові плани.

При складанні фінансового прогнозу враховуються альтернативні майбутні сценарії, та оцінки їх потенційного впливу, а також чітко визначені використані припущення.

Відповідно, для забезпечення успішної реалізації цілей, що вимагають капітальних інвестицій, Фонд повинен мати інвестиційний план.

### **9.1. Баланс**

Основний звітний/прогнозний документ, що відображає фінансово-майновий стан Фонду на певну дату: його активи, зобов'язання і власний капітал.

Згідно балансу, активи фонду на кінець 2021 року складатимуть 3,6 млрд. грн., а у 2025 р. 21 млн. грн. Значне зниження суми активів пов'язане із ростом резервів для видачі грантів при одночасному зниженні грошових коштів.

Статутний капітал Фонду станом на кінець 2025 року очікується на рівні 27,9 млрд. грн., а кредиторська заборгованість – 16 млн. грн. (додаток 5).

### **9.2. Звіт про фінансовий результат**

Звіт відображає результати діяльності Фонду протягом звітного/планового періоду у вигляді ключових фінансових показників.

Оскільки Фонд – неприбуткова установа і єдиний дохід можливий за рахунок благодійної допомоги, щороку Фонд генерує збиток. Згідно звіту про фінансовий результат, збиток за 2025 рік складе 8,1 млрд. грн., а кумулятивний збиток за 2018-2025 рік складе 27,9 млрд. грн. (додаток 6).

### **9.3. Звіт про рух грошових коштів**

Звіт, відображає надходження і вибуття грошових коштів протягом звітного/планового періоду в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Звіт про рух грошових коштів передбачає що на кінець 2025 р. грошові кошти на рахунку Фонду складатимуть 6,7 млрд. грн. Значна сума коштів на рахунку пов'язана із тим, що у випадку коли проект взятий у роботу, Фонд одразу резервує всі кошти, необхідні для виділення грантів (додаток 7).

## **10.Оцінка стратегії, її уточнення та забезпечення дотримання принципів**

Метою контролю за виконанням стратегічного плану діяльності та його оцінки є забезпечення постійного моніторингу прогресу у досягненні стратегічних цілей та їх використання, при постановці операційних задач, а також забезпечення своєчасності прийняття рішень, необхідних для виконання стратегічних цілей.

Протягом 15 днів після закінчення кожного кварталу дирекція Фонду повинна звітувати перед Наглядовою радою, стосовно прогресу у виконанні цілей і задач, з наданням кількісних результатів.

Наглядова рада проводить оцінку звіту з виконання задач на базі індикаторів результативності на кінець кварталу (кількісна оцінка) та якості кожної ініціативи, впровадженої на виконання цілей (якісна оцінка). Звіт повинен включати актуальну довідкову інформацію, зокрема індикатори нестачі коштів або затримки, що спричиняють незаплановану зміну задач та іншу доречну інформацію.

Один раз на рік проводиться детальна оцінка результатів діяльності Фонду та досягнення цілей, в контексті реалізації стратегічних цілей і можливих змін у стратегії на наступний рік.

Дирекція Фонду несе відповідальність за подання необхідної інформації, хоча її підготовка може проводитися іншими компетентними особами. Інформація стосовно результатів діяльності Фонду надається Наглядовій раді, яка оцінює прогрес у виконанні задач.

Таким чином, Наглядова рада може переглядати і плани Фонду та аналізувати, чи представлені індикатори результативності належним чином виконуються та не є надмірно амбітними (або занадто простими). Коментарі та зауваження Наглядової Ради повинні допомогти Фонду належним чином коригувати свої плани та(або) ініціативи.

Процес складання, моніторингу та оцінки стратегічного плану повинен перевірятися незалежним зовнішнім або внутрішнім аудитором. За результатами перевірки, аудитор повинен надати свої висновки, коментарі та пропозиції стосовно процесу координації, моніторингу та оцінки стратегічного планування підприємства.

## **11. Маркетинг**

### **11.1. Стратегія Комунікацій на 2019-2020 роки.**

Фонд енергоефективності – платформа експертизи у сфері енергоефективності, що забезпечує ефективне використання коштів на розвиток екосистеми модернізації житлового фонду України.

Програма Фонду енергоефективності «Енергодім» створена, щоб допомогти співвласникам багатоквартирних будинків провести комплексне оновлення своїх будинків, починаючи від підвалу, утеплення стін та встановлення сучасних інженерних систем. Завдяки цьому суми в платіжках за житлово-комунальні послуги знизяться щонайменше на 20%, бо будинок споживатиме менше тепла. При цьому у квартирах стане тепліше, зовнішній вигляд будинку стане привабливішим, а ринкова вартість такого житла зросте.

Цінність програми «Енергодім» для власників квартир, що створили ОСББ:

- Системна модернізація всього будинку.
- Гроші від держави та заощадження на ремонті.
- Економія на комунальних послугах.
- Підвищення якості житла та його вартості.
- Комфортне проживання.
- Підтримка ініціатив власників квартир.

### **11.2. Цілі комунікації**

**Проблема** - Люди не мають достатньо коштів, аби самостійно провести енергомодернізацію своїх будинків. Відтак, громадяни не цікавляться і не володіють всією інформацією про переваги комплексної енергомодернізації. Люди не вірять у те, що держава може частково повернути затрачені кошти енергомодернізацію будинків.

**Бізнес ціль** - До кінця 2020 року верифікувати 486 проектів ОСББ на проведення енергомодернізації будинків.

**Цілі комунікації** - Сприяти росту обізнаності усіх стейкхолдерів про роботу Програми. Забезпечити розуміння всіма ОСББ країни про можливості та процедуру отримання компенсацій. Переконати ОСББ у доцільності участі у програмі шляхом донесення сильних та зрозумілих меседжів.

### **11.3. Завдання комунікацій**

- Проінформувати 15000 ОСББ про запуск програми (до кінця 2020 року). Донести ключові повідомлення про діяльність Фонду усім групам стейкхолдерів.

- Роз'яснити 5000 ОСББ про процедуру отримання відшкодування (до кінця 2020 року).
- Переконати 1500 ОСББ взяти участь у програмі та почати проводити енергоаудит (до кінця 2020 року).
- До запуску програми провести навчальні заходи з регіональними консультантами, енергоаудиторами, банками, активістами та забезпечити їх необхідними інформаційними матеріалами.
- Публікувати регулярний звіт про результати реалізації програми.

#### **11.4. Ключові меседжі**

- Програма «Енергодім» – це єдиний спосіб провести комплексну модернізацію будинку за підтримки держави.
- Лише комплексна модернізація будинку є ефективною і дозволяє реально заощаджувати на комунальних більше 20%.
- Реалізація Програми дозволяє зекономити до 80% на вартості модернізації будинків.

#### **11.5. Тактичні заходи для досягнення стратегічних цілей (2019-2020)**

Для досягнення визначених комунікаційних завдань у середньостроковій перспективі пропонується зосередитись на побудові ефективної комунікації та взаємодії з основною цільовою аудиторією - керівниками ОСББ та їх жителями (клієнти Фонду). Усі інші групи стейкхолдерів або залучаються до комунікації з клієнтами Фонду, або є вигодонабувачами від досягнення Фондом поставлених цілей. Отже, успішний досвід клієнтів є пріоритетом, і це запорука успіху всіх інших груп стейкхолдерів.

#### **11.6. Комунікацію Фонду з клієнтами пропонується будувати на трьох основних стовпах:**

1. Веб-сайт
2. Консультанти МФК
3. Род-шоу
4. Щорічна конференція/форум
5. Щорічний конкурс кращих проектів Фонду

##### **11.6.1. Веб-сайт:**

Веб-сайт Фонду повинен стати основним агрегатором усієї інформації про програму «Енергодім». На ньому повинна бути розміщена уся актуальна інформація, що дає відповіді на типові запитання на початковому етапі комунікації з клієнтами (про програму, порядок подачі документів та отримання компенсації, відповіді на ключові питання з теми проведення енергомодернізації будівель). Обов'язковою умовою роботи сайту є наявність онлайн форми на оформлення заявок на отримання інформації.

### **11.6.2. Консультанти:**

У короткостроковій та середньостроковій перспективі консультанти Фонду (консультанти МФК, місцеві активісти) стануть основними «продавцями» Програми на місцях та проектними менеджерами, що допомагатимуть керівникам ОСББ правильно організувати участь у Програмі Фонду.

Фонд повинен забезпечити консультантів усіма необхідними інформаційними матеріалами про Програму (умови, плани, етапи, правила та процедури, шаблони, контакти і.т.д.) та налагодити ефективну внутрішню комунікацію. За будь-якого сценарію по організації супроводу клієнтів, регіональні представники (консультанти) стануть персоналізованим «обличчям» програми «Енергодім» на місцях та відіграватимуть ключову роль у набутті клієнтами Фонду позитивного або негативного досвіду. А тому, формування та узгодження чітких процедур та правил внутрішніх комунікації між Фондом та його ретрансляторами на місцях є ключовою умовою для ефективної реалізації Програми.

### **11.6.3. Род-шоу:**

Максимальний інформаційний резонанс та поштовх до дії пропонується досягти шляхом проведення однієї великої загальнонаціональної презентації Програми та серії регіональних заходів за участі ключових стейкхолдерів. В ході таких заходів буде проведено презентацію програми, її завдань та цільових показників, роз'яснено процедури отримання компенсацій. Для усіх груп стейкхолдерів, які виступатимуть ретрансляторами інформації про Програму (окрім консультантів – це банки, енергоаудитори, активісти) пропонується провести навчання по роботі з клієнтами та взаємодії з Фондом. Окрім цього, проведення серії таких заходів допоможе об'єднати більшу кількість регіональних активістів та публічно заручитися підтримкою місцевої влади.

### **11.6.4. Щорічна конференція /форум Фонду**

Щорічна конференція/форум Фонду – брендовий захід, покликаний стати майданчиком для щорічної фіксації досягнень Фонду, об'єднання зусиль стейкхолдерів (за участі донорів, центральної та місцевої виконавчої гілки влади, законодавчої гілок влади, органів місцевого самоврядування, ОТГ, ОСББ, асоціацій ОСББ та інших стейкхолдерів), для подальшого просування реформи енергоефективності та майбутніх/нових напрямків діяльності Фонду.

### **11.6.5. Щорічний конкурс кращих проектів Фонду**

Започаткування щорічного конкурсу проектів в рамках діяльності Фонду передбачає розробку положення та політик проведення конкурсу, номінацій (проекти в ОСББ, найкращі досягнення органів виконавчої/місцевої влади (ОДА, ОМС, ОТГ тощо), критеріїв оцінки, формату голосування винагород тощо. Щорічне проведення такого конкурсу дозволить стимулювати ОСББ до кращих показників (економії, результативності тощо, а

місцеву владу – до стимулювання підтримки ОСББ та впровадження місцевих програм.

### **11.7. Географія комунікацій**

Для досягнення максимального результату, на перших етапах після старту Програми пропонується приділити особливу увагу роботі у регіонах, де вже сформований пул ефективних регіональних представників та є значна кількість «підігрітих» ОСББ, що очікують на старт Програми. До таких регіонів можуть бути віднесені: Львівська обл., Волинська обл., Рівненська обл., Хмельницька обл., Кіровоградська обл., м. Маріуполь, м. Суми, м. Вінниця, м. Миколаїв.

Забезпечення ефективного функціонування Програми у цих регіонах потребує значно менших ресурсів, та несе менше репутаційних ризиків у порівнянні з іншими регіонами. Стійка динаміка появи успішних історій у зазначених 9-ти регіонах, дасть можливість швидко та з мінімумом репутаційних ризиків екстраполювати такий успішний досвід на всі інші регіони шляхом проведення загальнонаціональної інформаційної кампанії.

### **11.8. Медіа тактика**

- Онлайн ресурси центральних органів державної влади та органів місцевої влади - максимальне використання для поширення інформації про Програму;
- Регіональні медіа – максимальне залучення під час road show для створення резонансу у регіонах;
- Facebook та YouTube – основні платформи для таргетованого поширення історій успіху ОСББ, які взяли участь у Програмі.
- Лідери громадської думки – залучення керівників Ради голів ОСББ, голів ОСББ «Перших ластівок», голів найактивніших ОСББ, що подали заявки на участь у програмі до комунікацій основних меседжів Фонду та історій успіху через ЗМІ.

**ДОДАТОК 1: Інформація про житловий фонд та управління ним в Україні станом на 01.07.2019 року\***

№ з/п	Регіон	Загальна кількість багатоквартирних будинків, од.	Кількість багатоквартирних будинків, в яких створено ОСББ, од.	Кількість створених ОСББ, од.	Кількість багатоквартирних будинків, управління якими здійснюється управителем		кількість багатоквартирних будинків, управління якими здійснюється співвласниками	кількість багатоквартирних будинків житлово-будівельних, житлових	кількість житлово-будівельних (обслуговуючих), житлових кооперативів	кількість багатоквартирних будинків, в яких форму управління не обрано	
					обраним співвласниками самостійно	призначеним за результатами конкурсу органом місцевого самоврядування				всього, од.	з них оголошен о конкурс на визначення управителя
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Вінницька	5045	1024	944	1446	661	359	43	40	1512	0
2	Волинська	3841	944	882	444	128	159	81	19	2085	0
3	Дніпропетровська	19517	3317	3110	965	11256	768	692	8	2519	0
4	Донецька*	11168	2806	2276	575	5143	551	286	206	1807	479
5	Житомирська	5029	994	618	668	1 569	169	28	5	1 601	56
6	Закарпатська	2881	675	620	10	1054	329	94	22	719	0
7	Запорізька	7135	1690	1548	392	3515	530	163	159	845	0
8	Івано-Франківська	4134	892	891	9	9	2360	49	49	815	87
9	Київська	6988	729	627	670	1117	439	225	116	3808	0
10	Кіровоградська	4197	437	378	547	814	395	101	100	1903	0
11	Луганська*	4132	328	236	2	2118	45	36	14	1603	0



12	Львівська	18813	2669	2376	71	296	530	263	263	14984	676
13	Миколаївська	5775	1557	1397	701	604	1049	56	55	1808	213
14	Одеська	12636	2155	1897	1673	5145	318	457	358	2888	29
15	Полтавська	7974	900	809	337	0	889	227	227	5621	0
16	Рівненська	4233	1033	947	215	400	1021	37	37	1527	0
17	Сумська	4315	634	595	528	425	282	98	98	2348	1359
18	Тернопільська	3550	1208	1192	590	31	248	91	1	1382	0
19	Харківська	15556	1631	1204	282	765	154	480	377	12244	129
20	Херсонська	3549	1419	1210	283	762	496	101	84	488	0
21	Хмельницька	4984	878	832	847	1658	214	190	185	1197	0
22	Черкаська	4098	912	840	238	1089	467	212	169	1180	53
23	Чернівецька	4446	469	426	168	1900	1299	92	90	518	0
24	Чернігівська	4546	433	382	148	96	421	154	154	3294	1445
25	м.Київ	11163	1391	1344	0	0	0	897	807	8875	0
	<b>ВСЬОГО:</b>	<b>179705</b>	<b>31125</b>	<b>27581</b>	<b>11809</b>	<b>40555</b>	<b>13492</b>	<b>5153</b>	<b>3643</b>	<b>77571</b>	<b>4526</b>

% по Україні		17,3		6,6		22,6		7,5		2,9		43,2	
--------------	--	------	--	-----	--	------	--	-----	--	-----	--	------	--

\* - тільки підконтрольні Україні території

## ДОДАТОК 2: Динаміка створення ОСББ

	Загальна кількість багатоквартирних будинків	2015			2016			2017			2018			I півріччя 2019		
		к-ть осбб	к-ть буд. Осбб	% від заг. К-ті буд-ів	к-ть осбб	к-ть буд. Осбб	% від заг. К-ті буд-ів	к-ть осбб	к-ть буд. Осбб	% від заг. К-ті буд-ів	к-ть осбб	к-ть буд. Осбб	% від заг. К-ті буд-ів	к-ть осбб	к-ть буд. Осбб	% від загальної кількості будинків
Вінницька	5045	616	640	12,7	758	778	15,4	799	827	16,4	829	900	17,8	944	1024	20,3
Волинська	3841	508	537	14,0	722	781	20,3	782	843	21,9	835	897	23,4	882	944	24,6
Дніпропетровська	19517	1312	1392	7,1	2649	2748	14,1	2784	2936	15,0	2954	3242	16,6	3110	3317	17,0
Донецька*	11168	1123	1402	12,6	1616	2113	18,9	1884	2409	21,6	2167	2695	24,1	2276	2806	25,1
Житомирська	5029	246	512	10,2	489	812	16,1	558	911	18,1	588	956	19,0	618	994	19,8
Закарпатська	2881	298	310	10,8	473	524	18,2	544	590	20,5	608	663	23,0	620	675	23,4
Запорізька	7135	534	611	8,6	1354	1475	20,7	1405	1536	21,5	1467	1602	22,5	1548	1690	23,7
Івано-Франківська	4134	439	484	11,7	640	652	15,8	807	810	19,6	877	878	21,2	891	892	21,6
Київська	6988	381	446	6,4	764	814	11,6	764	837	12,0	604	703	10,1	627	729	10,4
Кіровоградська	4197	169	183	4,4	314	364	8,7	333	385	9,2	341	396	9,4	378	437	10,4
Луганська*	4132	194	283	6,8	197	289	7,0	202	293	7,1	217	314	7,6	236	328	7,9
Львівська	18813	1197	1381	7,3	1963	2297	12,2	2254	2559	13,6	2376	2669	14,2	2376	2669	14,2
Миколаївська	5775	1078	1168	20,2	1317	1429	24,7	1259	1465	25,4	1328	1515	26,2	1397	1557	27,0
Одеська	12636	966	1122	8,9	1178	1878	14,9	1298	1990	15,7	1906	2141	16,9	1897	2155	17,1
Полтавська	7974	419	512	6,4	697	787	9,9	754	844	10,6	779	869	10,9	809	900	11,3
Рівненська	4233	427	452	10,7	799	853	20,2	868	925	21,9	901	979	23,1	947	1033	24,4
Сумська	4315	370	443	10,3	469	524	12,1	523	563	13,0	575	615	14,3	595	634	14,7
Тернопільська	3550	785	800	22,5	979	1004	28,3	1073	1088	30,6	1125	1143	32,2	1192	1208	34,0
Харківська	15556	837	1219	7,8	1137	1568	10,1	1189	1622	10,4	1204	1631	10,5	1204	1631	10,5
Херсонська	3549	780	834	23,5	1030	1218	34,3	1111	1275	35,9	1153	1356	38,2	1210	1419	40,0
Хмельницька	4984	605	633	12,7	710	757	15,2	772	832	16,7	828	874	17,5	832	878	17,6

Черкаська	4098	524	545	13,3	765	792	19,3	846	901	22,0	836	907	22,1	840	912	22,3
Чернівецька	4446	334	342	7,7	352	478	10,8	384	412	9,3	423	463	10,4	426	469	10,5
Чернігівська	4546	276	345	7,6	336	405	8,9	369	422	9,3	382	433	9,5	382	433	9,5
м. Київ	11163	753	800	7,2	893	998	8,9	1191	1228	11,0	1300	1347	12,1	1344	1391	12,5
<b>ВСЬОГО:</b>	179705	15171	17396	9,7	22601	26338	14,7	24753	28503	15,9	26603	30188	16,8	27581	31125	17,3

\* - починаючи з 2015 року інформація надається тільки по територіям, підконтрольним Україні

На непідконтрольних українській владі територіях Донецької та Луганської областей «залишилося» 2033 і 734 ОСББ відповідно

### ДОДАТОК 3: Довгострокові цілі Фонду

Стратегічний напрямок	Стратегічна індикатори	Індикатор, одиниця виміру	Цільове значення індикатора*						
			2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Продукти Фонду	Фінансування ЕЕФ для надання грантів відповідно до Законів про Державний бюджет на 2018, 2019 роки, млн. грн.	млн.грн.	1 219						
	Необхідне фінансування відповідно до фінансових угод			1 550	1 550				
	Необхідне додаткове фінансування ЕЕФ	млн.грн.				683	6 053	6 925	7 963
	Кошти ЕЕФ зарезервовані для грантів	млн.грн.	76	502	1 581	3 856	5 045	5 801	6 671
	Сума виданих грантів ЕЕФ	млн.грн.	3	384	949	2 454	5 283	6 685	7 687
Клієнти Фонду	Кількість отриманих заяв, Пакет А	од.	201	746	2 613	2 867	3 120	3 120	3 120
	Кількість отриманих заяв, Пакет В	од.	166	393	847	931	1 008	1 008	1 008
	Загальна кількість отриманих заяв		367	1 139	3 460	3 798	4 128	4 128	4 128
	Кількість реалізованих проєктів, Пакет А	од.	0	361	1 201	2 423	2 661	2 808	2 808
	Кількість реалізованих проєктів, Пакет В	од.	0	125	338	762	835	912	912
	Загальна кількість реалізованих проєктів	од.	0	486	1 539	3 185	3 496	3 720	3 720
	Відсоткова частка реалізованих проєктів за пакетом В			26%	22%	24%	24%	25%	25%
	Кількість заходів в яких приймали участь працівники Фонду	од.	25	300	200	100	100	100	100
	Кумулятивне скорочення викидів CO <sub>2</sub>	тон	0	48 064	241 291	742 545	1 581 732	2 783 362	4 347 437
	Кумулятивна економія енергії від реалізованих проєктів	тис. кВт·год			142 200	713 880	2 196 880	4 679 680	8 234 800

	Кумулятивне скорочення споживання природного газу,	тис. м3	15 189	76 252	234 656	499 851	879 584	1 373 855	1 373 855
Команда Фонду	Кількість штатних одиниць працівників Фонду	чол.	40	63	63	63	63	63	63
	Кількість співробітників жінок, +/- 10%	%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Рівень плинності персоналу	%	20%	15%	10%	10%	10%	10%	10%
Операційна ефективність	Надходження коштів із загального фонду бюджету, на забезпечення функціонування фонду енергоефективності	млн.грн.	0	50	50	70	80	85	93
	Розмір витрат на утримання Фонду	млн.грн.	14	79	69	73	79	86	93
Партнери Фонду	Кількість навчених енергоаудиторів	од.	100	200	300	100	100	100	100
	Кількість банків партнерів	од.	2	3	4	5	6	7	7
	Кількість семінарів для працівників банків проведених фахівцями Фонду		10	20	40	20	20	20	20
	Сукупна кількість місцевих програм адаптованих до програми Фонду для додаткового фінансування	од.	2	50	150	175	200	225	250

## ДОДАТОК 4: Пріоритезовані ризики

Логіка оцінки ризиків		ВПЛИВ			
		НЕЗНАЧНИЙ (1)	СЕРЕДНІЙ (2)	КРИТИЧНИЙ (3)	КАТАСТРОФІЧНИЙ (4)
		Немає суттєвого впливу на операційну та інші діяльності. Є малим або неважливим	Впливає на операційну та інші діяльності, але не впливає на результат таких діяльностей. Має мінімальне значення	Негативно впливає на операційну діяльність та результат діяльності. Є серйозним та важливим	Максимально негативно впливає на діяльність та результат. Може призвести до припинення всіх процесів діяльності. Має найбільший ступінь важливості
ЙМОВІРНІСТЬ	НИЗЬКА (1)	1	1,5	2	2,5
	Даний ризик є малоймовірним. Зв'язок ризику з діяльністю є незначним				
	СЕРЕДНЯ (2)	1,5	2	2,5	3
	Даний ризик швидше за все буде мати місце у діяльності				
ВИСОКА (3)	2	2,5	3	3,5	
Даний ризик відбуватиметься під час діяльності. Можливо декілька разів					

Ризик	Логіка оцінки
1	Ризик є низьким, якщо ймовірність настання такого ризику є низькою, а сила впливу на діяльність Фонду є незначною
1,5	Ризик є низьким, якщо ймовірність настання такого ризику є низькою, а сила впливу на діяльність Фонду є середньою
1,5	Ризик є низьким, якщо ймовірність настання такого ризику є середньою, а сила впливу на діяльність Фонду є незначною
2	Ризик є середнім, якщо ймовірність настання такого ризику є низькою, а сила впливу на діяльність Фонду є критичною
2	Ризик є середнім, якщо ймовірність настання такого ризику є середньою, а сила впливу на діяльність Фонду є середньою
2	Ризик є середнім, якщо ймовірність настання такого ризику є високою, а сила впливу на діяльність Фонду є незначною
2,5	Ризик є високим, якщо ймовірність настання такого ризику є низькою, а сила впливу на діяльність Фонду є катастрофічною
2,5	Ризик є високим, якщо ймовірність настання такого ризику є середньою, а сила впливу на діяльність Фонду є критичною
2,5	Ризик є високим, якщо ймовірність настання такого ризику є високою, а сила впливу на діяльність Фонду є середньою
3	Ризик є екстремальним, якщо ймовірність настання такого ризику є середньою, а сила впливу на діяльність Фонду є катастрофічною
3	Ризик є екстремальним, якщо ймовірність настання такого ризику є високою, а сила впливу на діяльність Фонду є критичною
3,5	Ризик є екстремальним, якщо ймовірність настання такого ризику є високою, а сила впливу на діяльність Фонду є катастрофічною

Сфера ризику	Фактор	Вплив на діяльність	Ймовірність	Вплив	Ризик	Стратегія реагування	Власник ризику	
Комерційна	Відсутність кваліфікованих енергоаудиторів у всіх регіонах	Неможливість підготувати заявку	3	3,5	3,5	Зменшення ризику	Тренінги для енергоаудиторів: - легкий формат - повноцінний формат	Технічний офіс
Політична	Труднощі в узгодженості щодо Грантової політики на рівні Уряду та донорів	Неможливість почати, покращувати та реалізовувати програми Фонду	3	3	3,0	Зменшення ризику	Роз'яснення та підкріплення позиції аналітикою та дослідженнями	Директор фонду
Політична	Зменшення фінансування Фонду (внесення змін до Держбюджету) через відсутність заявок	Зменшення бюджету Фонду	3	3	3,0	Зменшення ризику	Роз'яснення стосовно необхідності виконання фінансових угод з донорами, підкріплення позиції листами з боку донорів.	Директор фонду
Політична	Обмежений строк проекту – передбачене фінансування до 2021 року	Не буде вистачати коштів на задоволення попиту на продукти Фонду	3	3	3,0	Прийняття ризику	Показувати результат, обґрунтовувати свої позиції потребами. Підкріплювати позицію співпрацею з донорами.	Фінансовий директор
Соціологічна	Низька культура довіри та невміння домовлятися у співвласників багатоквартирних будинків	Громадяни не будуть користуватися продуктами Фонду – низький попит	3	3	3,0	Зменшення ризику	Роз'яснення. Розгляд та відпрацювання можливості зміни клієнта продукту, модель роботи програми з бенефіціарами.	Директор фонду
Соціологічна	ОСББ не будуть знати/довіряти продуктам Фонду	Низький попит на продукти Фонду	3	3	3,0	Зменшення ризику	Роз'яснення. Навчання.	Директор фонду
Соціологічна	Накладання неоправданих очікувань на Фонд у порівнянні з «теплыми кредитами»	Канібалізація державою продуктів Фонду	3	3	3,0	Зменшення ризику	Підкріплюємо позиції Фонду підтримкою донорів.	Директор фонду
Соціологічна	Еміграція трудового ресурсу та висока конкуренція на	Неякісна робота, відсутність ресурсу на	3	3	3,0	Прийняття ризику		Директор фонду

	<b>ринку праці в будівельному секторі</b>	реалізацію місії Фонду						
Правова	<b>Законодавство щодо діяльності Фонду та у сфері енергетичної ефективності будівель та будівництва потребує вдосконалення</b>	Зарегульованість (ускладнення діяльності Фонду)	3	3	3,0	Зменшення ризику	Робота за Парламентом, МінРегіонРозвитку, з профільними комітетами ВР.	Директор фонду
Операційна	<b>Низька якість проектів</b>	Погіршення репутації, зменшення попиту	3	3	3,0	Зменшення ризику	Розробка стратегії комунікації та координації регіональних консультантів. Роз'яснення та навчання будівельних компаній, енергоаудиторів. Після впровадження - розробка відповідних процедур для контролю та покращення якості проектів.	Директор фонду Технічний офіс
Комерційна	<b>Недостатня кількість компетентних фахівців на ринку праці</b>	Складність у реалізації стратегії Фонду	3	3	3,0	Зменшення ризику	Утримання середньо-ринкового рівня ЗП. Створення навчальних програм всередині Фонду. Створення нематеріальних мотиваційних програм всередині Фонду.	Директор фонду
Комерційна	<b>Неспроможність ОСББ підготувати заявки</b>	Відхилення значної кількості заявок	3	3	3,0	Зменшення ризику	Тренінги для регіональних консультантів. Розробка посиленних тренінгових програм для ОСББ. Розробка тренінгових програм для бізнесу, який може супроводжувати ці заявки.	Дирекція фонду
Комерційна	<b>Сприйняття банками ОСББ як одних з найбільш ризикованих клієнтів</b>	Обмежене фінансування ОСББ	3	3	3,0	Зменшення ризику	Роз'яснення ОСББ щодо роботи з банками. Робота з банками щодо надання допомоги в правильному вимірюванні ризиків ОСББ. Стимулювання банків в наданні кредитних продуктів ОСББ через фінансові інструменти Фонду (депозити).	Фінансовий директор



Управлінська	<b>Переведення Фонду у підвітність іншій структурі, зміна розпорядника коштів</b>	Скорочення фінансування, зміна програми	2	3,5	3,0	Прийняття ризику		Директор фонду
Управлінська	<b>Ручний формат бізнес та операційних процесів</b>	Низька якість операційної діяльності та якості продукту	3	3	3,0	Зменшення ризику	Чітке вибудовування бізнес-процесів. Створення робочої групи по розробці діджитал рішення.	Дирекція фонду
Управлінська	<b>Не до кінця налагоджені зовнішні процедури</b>	Погана репутація	3	3	3,0	Зменшення ризику	Розробка стратегії комунікації.	Дирекція фонду
Політична	<b>Децентралізація, що забезпечує збільшення місцевих бюджетів</b>	Поява місцевих програм, що будуть заважати програмі Фонду	2	3	2,5	Зменшення ризику	Налагодження співпраці з місцевими програмами	Директор фонду
Економічна	<b>Підняття цін на газ до ринкового рівня та ріст тарифів на енергоресурси (угода з МВФ)</b>	Економічна доцільність програми Фонду збільшується	2	3	2,5	Прийняття ризику		Директор фонду
Економічна	<b>Макроекономічна нестабільність (девальвація, інфляція, негативний вплив на ринок грошей)</b>	Відсутність попиту	2	3	2,5	Прийняття ризику		Директор фонду
Соціологічна	<b>Психологічний патерн у громадян, що влада має робити все за мешканців/співвласників будинку</b>	Громадяни не будуть користуватися продуктами Фонду – низький попит	2	3	2,5	Зменшення ризику	Роз'яснення серед ОСББ.	Директор фонду
Операційна	<b>Відсутність супроводу заявок всередині Фонду</b>	Низька швидкість реалізації проєктів	3	2	2,5	Зменшення ризику	Налагоджуємо комунікацію з регіональними консультантами. Організація хелп-деску на рівні Фонду.	Дирекція фонду
Операційна	<b>Складна багаторівнева система прийняття рішень</b>	Неефективне та довготривале прийняття рішень	2	3	2,5	Зменшення ризику	Автоматизація процесів.	Дирекція фонду

Операційна	Несформована повноцінна команда Фонду	Неможливість опрацювання значної кількості заявок	2	3	2,5	Зменшення ризику	Формувати команду. Повноцінна автоматизація процесів.	Дирекція фонду
Комерційна	Неспроможність/неготовність банків приймати заявки до 1 вересня 2019 року	Неможливість почати діяльність Фонду	2	3	2,5	Зменшення ризику	Забезпечити комунікацію та контроль з банками. Фіксація фактів невиконання договірних обов'язків.	Фінансовий директор
Комерційна	Продукти можуть бути занадто "важким" фінансовим навантаженням для ОСББ (особливо пакет «Б»)	ОСББ не будуть подаватися на пакет «Б»	3	2	2,5	Зменшення ризику	Співпраця з місцевими програмами. Перегляд та розробка нових умов програми.	Дирекція фонду
Комерційна	Відсутність на ринку експертів із супроводу проектів	Низька швидкість реалізації проектів	3	2	2,5	Зменшення ризику	Вчити через програму регіональних консультантів IFC та спільно з GIZ.	Директор фонду
Управлінська	Намагання усіх сторін контролювати діяльність Фонду	Неможливість фокусування на основній діяльності	2	3	2,5	Прийняття ризику	Розвиваємо принципи корпоративного управління.	Директор фонду
Управлінська	Корупція на рівні прийняття рішень Фондом та верифікації проектів	Прояви недовіри до Фонду	1	3,5	2,5	Зменшення ризику	Створення контрольованих прозорих процедур.	Директор фонду
Операційна	Немає єдиного загальнодоступного інструменту для спрощення розрахунків та уніфікації результатів енергоаудиторів/сертифікації ЕЕ	Низька якість заявок	3	2	2,5	Зменшення ризику	Розробка єдиного інструменту	
Політична	Поява нових регуляторних правил, які ускладнюють діяльність Фонду	Неможливість внесення змін до програм	2	3	2,5	Зменшення ризику	Робота з донорами та роз'яснення.	
Політична	Монетизація субсидій	У людей з'являються	3	1	2,0	Уникнення ризику		

		кошти на модернізацію та стимул для заощаджень						
Політична	Можливе зниження ціни на газ та тарифів на ЖКГ новою владою після виборів до Верховної ради України	Економічна доцільність програми Фонду знижується	1	3	2,0	Уникнення ризику		
Економічна	Поступове зменшення ставки за кредитами через стабілізацію економічної ситуації в країні	Економічна доцільність програми Фонду збільшується	1	3	2,0	Уникнення ризику		
Комерційна	Неспроможність/неготовність MDTF/IFC опрацювати заявки до 1 вересня 2019 року і платити	Неможливість почати діяльність Фонду	1	3	2,0	Уникнення ризику		
Комерційна	Якість роботи Банків буде заважати розвитку роботи Фонду	Зниження попиту, ускладнення продукту	2	2	2,0	Уникнення ризику		
Економічна	Ріст доходів населення	Зробить проекти більш доступними	1	2	1,5	Уникнення ризику		
Технологічна	Розвиток технологій у сфері енергоефективності	Економічна доцільність програми Фонду збільшується	1	2	1,5	Уникнення ризику		
Технологічна	Здешевлення технологій	Економічна доцільність програми Фонду збільшується	1	2	1,5	Уникнення ризику		
Технологічна	Вдосконалення технологій та поширення тренду використання технологій у сфері альтернативної енергетики	Економічна доцільність програми Фонду збільшується	1	2	1,5	Уникнення ризику		

Політична	Негативна позиція місцевої влади та органів місцевого самоврядування при створенні ОСББ	У довгостроковій перспективі не вистачатиме клієнтів	1	1	<b>1,0</b>	Уникнення ризику		
Соціологічна	Поширення тренду еко-споживання	Зростання попиту	1	1	<b>1,0</b>	Уникнення ризику		

## ДОДАТОК 5: Баланс

тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Грошові кошти	1 499 898	2 701 796	4 158 191	5 179 480	3 857 244	5 046 167	5 801 902	6 671 898
Резерви	-	(75 969)	(502 299)	(1 581 015)	(3 856 365)	(5 044 588)	(5 801 276)	(6 671 468)
Дебіторська заборгованість	-	2	5	8	12	16	20	25
Основні засоби	-	956	10 727	15 227	18 227	21 227	24 227	27 227
Нематеріальні активи	-	-	13 300	13 300	13 300	13 300	13 300	13 300
Амортизація	-	(291)	(610)	(4 465)	(8 319)	(12 173)	(16 027)	(19 881)
Запаси	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>Всього активи</b>	<b>1 499 899</b>	<b>2 626 495</b>	<b>3 679 314</b>	<b>3 622 536</b>	<b>24 099</b>	<b>23 949</b>	<b>22 146</b>	<b>21 101</b>
Статутний капітал	1 500 000	2 719 329	4 319 329	5 919 329	6 672 741	12 805 743	19 815 348	27 871 576
Нерозподілений прибуток	(252)	(97 053)	(646 481)	(2 304 979)	(6 658 640)	(12 793 770)	(19 807 317)	(27 866 914)
<b>Всього капітал</b>	<b>1 499 748</b>	<b>2 622 276</b>	<b>3 672 848</b>	<b>3 614 351</b>	<b>14 100</b>	<b>11 973</b>	<b>8 031</b>	<b>4 662</b>
Кредиторська заборгованість	146	4 219	6 466	8 185	9 999	11 976	14 115	16 439
Кредити отримані	5	-	-	-	-	-	-	-
<b>Всього зобов'язання</b>	<b>151</b>	<b>4 219</b>	<b>6 466</b>	<b>8 185</b>	<b>9 999</b>	<b>11 976</b>	<b>14 115</b>	<b>16 439</b>
<b>Всього капітал і зобов'язання</b>	<b>1 499 899</b>	<b>2 626 495</b>	<b>3 679 314</b>	<b>3 622 536</b>	<b>24 099</b>	<b>23 949</b>	<b>22 146</b>	<b>21 101</b>

## ДОДАТОК 6: Звіт про фінансовий результат

тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	6	-	319 772	439 247	451 033	417 726	516 732	594 310
Собівартість	-	(3 063)	(383 895)	(949 289)	(2 453 681)	(5 282 505)	(6 684 649)	(7 687 347)
<b>Валовий прибуток</b>	<b>6</b>	<b>(3 063)</b>	<b>(64 123)</b>	<b>(510 042)</b>	<b>(2 002 648)</b>	<b>(4 864 779)</b>	<b>(6 167 917)</b>	<b>(7 093 036)</b>
Адміністративні витрати	(258)	(17 479)	(58 656)	(65 885)	(71 809)	(78 273)	(85 088)	(92 515)
<b>ЕВІТДА</b>	<b>(252)</b>	<b>(20 542)</b>	<b>(122 779)</b>	<b>(575 927)</b>	<b>(2 074 457)</b>	<b>(4 943 052)</b>	<b>(6 253 004)</b>	<b>(7 185 552)</b>
Амортизація	-	(291)	(320)	(3 854)	(3 854)	(3 854)	(3 854)	(3 854)
Зміна резервів	-	(75 969)	(426 330)	(1 078 716)	(2 275 350)	(1 188 223)	(756 688)	(870 191)
<b>ЕВІТ</b>	<b>(252)</b>	<b>(96 801)</b>	<b>(549 429)</b>	<b>(1 658 497)</b>	<b>(4 353 662)</b>	<b>(6 135 130)</b>	<b>(7 013 547)</b>	<b>(8 059 597)</b>
Фінансові витрати	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Чистий прибуток</b>	<b>(252)</b>	<b>(96 801)</b>	<b>(549 429)</b>	<b>(1 658 497)</b>	<b>(4 353 662)</b>	<b>(6 135 130)</b>	<b>(7 013 547)</b>	<b>(8 059 597)</b>

## ДОДАТОК 7: Звіт про рух грошових коштів

тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Грошовий потік від операційної діяльності</b>								
Витрати на грантову діяльність	-	(3 063)	(383 895)	(949 289)	(2 453 681)	(5 282 505)	(6 684 649)	(7 687 347)
Операційні витрати	(113)	(13 407)	246 860	375 078	381 033	341 426	433 779	504 115
<b>Чисті грошові кошти від операційної діяльності</b>	<b>(113)</b>	<b>(16 470)</b>	<b>(137 034)</b>	<b>(574 212)</b>	<b>(2 072 647)</b>	<b>(4 941 079)</b>	<b>(6 250 870)</b>	<b>(7 183 232)</b>
<b>Грошовий потік від інвестиційної діяльності</b>								
Придбання основних засобів	-	(956)	(9 771)	(4 500)	(3 000)	(3 000)	(3 000)	(3 000)
Придбання нематеріальних активів	-	-	(13 300)	-	-	-	-	-
<b>Чисті грошові кошти від інвестиційної діяльності</b>	<b>-</b>	<b>(956)</b>	<b>(23 071)</b>	<b>(4 500)</b>	<b>(3 000)</b>	<b>(3 000)</b>	<b>(3 000)</b>	<b>(3 000)</b>
<b>Грошовий потік від фінансової діяльності</b>								
Надходження від власників	1 500 000	1 219 329	1 600 000	1 600 000	753 411	6 133 002	7 009 605	8 056 228
Інший грошовий потік від фінансової діяльності	11	(5)	16 500	-	-	-	-	-
<b>Чисті грошові кошти від фінансової діяльності</b>	<b>1 500 011</b>	<b>1 219 324</b>	<b>1 616 500</b>	<b>1 600 000</b>	<b>753 411</b>	<b>6 133 002</b>	<b>7 009 605</b>	<b>8 056 228</b>
<b>Зміна балансу грошових коштів</b>	<b>1 499 898</b>	<b>1 201 898</b>	<b>1 456 395</b>	<b>1 021 288</b>	<b>(1 322 236)</b>	<b>1 188 923</b>	<b>755 735</b>	<b>869 996</b>
<b>Грошові кошти на початок періоду</b>	<b>-</b>	<b>1 499 898</b>	<b>2 701 796</b>	<b>4 158 191</b>	<b>5 179 480</b>	<b>3 857 244</b>	<b>5 046 167</b>	<b>5 801 902</b>
<b>Грошові кошти на кінець періоду</b>	<b>1 499 898</b>	<b>2 701 796</b>	<b>4 158 191</b>	<b>5 179 480</b>	<b>3 857 244</b>	<b>5 046 167</b>	<b>5 801 902</b>	<b>6 671 898</b>

## ДОДАТОК 8: Базовий сценарій Грантової політики Фонду

Фінансові показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Всього
Фінансування ЕЕФ для надання грантів відповідно до Законів про Державний бюджет на 2018, 2019 роки, млн. грн.	1 450	1 219	0	0	0	0	0	0	2 669
Необхідне фінансування відповідно до фінансових угод			1550	1550	0	0	0	0	3 100
Необхідне додаткове фінансування ЕЕФ, млн. грн.	0	0	0	0	683	6 053	6 925	7 963	21 624
Фінансування МДФ для надання грантів, млн. грн.	3 300	0	0	0	0	0	0	0	3 300
Останній місяць коли МДФ резервує кошти					Лют-22				
Останній місяць коли МДФ виплачує грант						Січ-23			
<b>ЕЕФ, млн. грн.</b>									
Гранти виплачені	0	3	384	949	2 454	5 283	6 685	7 687	23 444
Вільні грошові кошти	1 450	2 590	3 633	3 595	0	0	0	0	4 319
Зарезервовані грошові кошти	0	76	502	1 581	3 856	5 045	5 801	6 671	23 533
Всього грошові кошти на кінець періоду	1 450	2 666	4 136	5 176	3 856	5 045	5 801	6 671	27 852
<b>МДФ, млн. грн.</b>									
Гранти виплачені	0	3	384	949	1 836	128	0	0	3 300
Вільні грошові кошти	3 300	3 221	2 411	383	0	0	0	0	0
Зарезервовані грошові кошти	0	76	502	1 581	128	0	0	0	0
Всього грошові кошти на кінець періоду	3 300	3 297	2 913	1 964	128	0	0	0	0
<b>Програма разом, млн. грн.</b>									
Гранти виплачені	0	6	768	1 899	4 290	5 410	6 685	7 687	26 744
Вільні грошові кошти	4 750	5 811	6 044	3 977	0	0	0	0	0
Зарезервовані грошові кошти	0	152	1 005	3 162	3 984	5 045	5 801	6 671	5 045



Всього грошові кошти на кінець періоду	4 750	5 963	7 049	7 139	3 984	5 045	5 801	6 671	5 045
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

<b>Операційні показники</b>	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	Total
Кількість отриманих заяв, пакет А		201	746	2 613	2 867	3 120	3 120	3 120	15 787
Кількість отриманих заяв, пакет В		166	393	847	931	1 008	1 008	1 008	5 361
Кількість прийнятих в роботу проектів, пакет А		100	492	2 328	2 556	2 808	2 808	2 808	13 900
Кількість прийнятих в роботу проектів, пакет В		25	375	756	828	912	912	912	4 720
Кількість реалізованих проектів, пакет А		0	361	1 201	2 423	2 661	2 808	2 808	12 262
Кількість реалізованих проектів, пакет В		0	125	338	762	835	912	912	3 884
Загальна кількість реалізованих проектів		0	486	1 539	3 185	3 496	3 720	3 720	16 146
Середня вартість пакету А, тис. грн.		755	809	937	1 078	1 240	1 426	1 639	
Середня вартість пакету В, тис. грн.		6 355	6 774	7 889	9 073	10 434	11 999	13 799	
Середня сума грантів пакет А ЕЕФ, тис. грн.		234	195	216	460	572	658	757	
Середня сума грантів пакет В ЕЕФ, тис. грн.		2 224	1 905	2 016	4 291	5 333	6 133	7 053	
Середня сума грантів пакет А МДФ, тис. грн.		234	195	216	37	0	0	0	
Середня сума грантів пакет В МДФ, тис. грн.		2 224	1 905	2 016	347	0	0	0	
Економія всього пакет А, тис. кВт/год			72 200	240 200	486 600	532 200	561 600	561 600	2 452 400
Економія всього пакет В, тис. кВт/год			70 000	189 280	426 720	467 600	510 720	510 720	2 175 040
Економія всього, тис. кВт/год			142 200	429 480	911 320	999 800	1 072 320	1 072 320	4 627 440
Кумулятивна економія, тис. кВт/год			142 200	713 880	2 196 880	4 679 680	8 234 800	12 862 240	12 862 240
Економія всього пакет А, млн. грн.			136	451	910	1 000	1 055	1 055	4 608
Економія всього пакет В, млн. грн.			132	356	802	879	960	960	4 086
Економія всього, млн. грн.			267	807	1 712	1 878	2 015	2 015	8 694
Скорочення споживання природнього газу в рік, тис. МЗ (проект А і В)		0	15 189	45 874	97 341	106 792	114 538	114 538	494 271

Кумулятивне скорочення споживання природнього газу, тис. МЗ	0	15 189	76 252	234 656	499 851	879 584	1 373 855	1 373 855
Скорочення викидів, тон CO2 (проект А і В)	0	48 064	145 164	308 026	337 932	362 444	362 444	1 564 075
Кумулятивне скорочення викидів, тон CO2	0	48 064	241 291	742 545	1 581 732	2 783 362	4 347 437	4 347 437
Економія, тис. кВт/год (проект А і В)	0	142 200	429 480	911 320	999 800	1 072 320	1 072 320	
Кількість домогосподарств, які стануть вигодонабувачами від проектів, реалізованих протягом року (проект А і В)	0	77 760	246 240	509 600	559 360	595 200	595 200	2 583 360

## ДОДАТОК 9: Статистика Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України

Енергоефективні заходи, впроваджені ОСББ/ЖБК під час участі в Державній програмі\*

Рік/показник	2015	2016	2017	2018
<b>Всього, шт.</b>	213	526	917	1992
Обладнання і матеріали для облаштування індивідуальних теплових пунктів, у тому числі регулятори теплового потоку за погодними умовами та відповідне додаткове обладнання і матеріали до них	15	63	114	180
Світлопрозорі конструкції з енергозберігаючим склом (крім однокамерних), у тому числі вікна та балконні двері у квартирах, для місць загального користування (під'їздів), підвалів, технічних приміщень, горищ, та відповідне додаткове обладнання і матеріали до них	106	219	365	938
Вузли обліку води (гарячої, холодної) та теплової енергії, зокрема засоби вимірювальної техніки (прилади обліку, лічильники), прилади- розподільвачі та відповідне додаткове обладнання і матеріали до них	27	41	45	48
Обладнання і матеріали для проведення робіт з теплоізоляції (термомодернізації) зовнішніх стін, підвальних приміщень, горищ, покрівель та фундаментів	28	62	126	214
Теплонасосні системи для водяної системи опалення та/або гарячого водопостачання та відповідне додаткове обладнання і матеріали до неї	0	0	2	1
Системи сонячного теплопостачання та/або гарячого водопостачання та відповідне додаткове обладнання і матеріали до них	0	2	0	1
Двері для місць загального користування (під'їздів), підвалів, технічних приміщень, горищ та відповідне додаткове обладнання і матеріали до них	16	60	95	234

Обладнання і матеріали для модернізації систем освітлення місць загального користування (у тому числі електропроводка, автоматичні вимикачі, лампи (крім ламп розжарювання), патрони до них)	16	61	88	167
Обладнання і матеріали для проведення робіт з термомодернізації внутрішньо будинкових систем опалення та систем гарячого водопостачання	5	14	74	197
Багатотонні (багато тарифні) прилади обліку електричної енергії (лічильники активної електричної енергії) та відповідне додаткове обладнання і матеріали до них.	0	4	8	12

\*Перелік заходів сформовано відповідно до постанови КМУ від 17.10.2011 № 1056 «Деякі питання використання коштів у сфері енергоефективності та енергозбереження»

Фінансова оцінка "теплих" кредитів, що були впроваджені ОСББ/ЖБК під час участі в Державній програмі\*\*

Рік	2015	2016	2017	2018
Всього, шт.	159	402	674	1565
Кількість ОСББ/ЖБК, які взяли кредит на суму понад 200 000 грн.	13	39	203	642
Кількість ОСББ/ЖБК, які взяли кредит на суму понад 400 000 грн.	0	16	73	252

\*\* Згідно до даних, зведених реєстрів позичальників

## ДОДАТОК 10: Мапа стейкхолдерів

		«ВПЛИВОВІ НЕАКТИВНІ» Сильний вплив - слабкий інтерес (задовольняти інтереси і добре інформувати)			«ВПЛИВОВІ АКТИВНІ» Сильний вплив - сильний інтерес (залучати, консультувати, впливати)		
РІВЕНЬ ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	дуже високий			Міністерство екології Німеччини	Кабінет Міністрів України		ОСББ; Рада голів ОСББ; МФК (+консультанти); Представництво ЄС.
	скоріше високий		Міністерство фінансів України		Міські ради		Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України; енергоаудитори
	від середнього до високого	Комітет з питань бюджету ВРУ	Медіа; Банки-партнери; Жителі будинків ОСББ	Президент; Верховна Рада України; Обласні державні адміністрації	GIZ; Експерти профільні; Сервіс-провайдери		
	від низького до середнього			Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України; Комітет з питань будівництва, містобудування та житлово-комунального господарства; Асоціації (АМУ, АЕМУ, АММУ, ОТГ, Клуб мерів)			

скоріше низький	Міністерство освіти і науки України; Комітет з енергетики		ЖБК			
	Банківський сектор; Міністерство екології та природних ресурсів України; Організації, іноземні донори, ЄБРР, USAID	Жителі багатоквартирних будинків; ПРООН; Об'єднані територіальні громади				
низький	«БЕЗКОРИСНІ» Слабкий вплив - слабкий інтерес (інформувати, без цільових активностей по відношенню до них)			«ДОПИТЛИВІ» Слабкий вплив – високий інтерес (тримати в курсі, будувати відносини)		
	низький	скоріше низький	від низького до середнього	від середнього до високого	скоріше високий	дуже високий
	РІВЕНЬ ІНТЕРЕСУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ					

## ДОДАТОК 11: Мапа основних репутаційних ризиків для діяльності Фонду енергоефективності

Впливовість ризику

Ймовірність виникнення ризику

	Незначні наслідки (0,05-0,1)	Мінімальні наслідки (0,2-0,3)	Критичні наслідки (0,4-0,6)	Катастрофічні наслідки (0,7-1)
<b>Рідко (0-10%)</b>			Деструктив з боку місцевої влади	
<b>Ймовірно (20-40%)</b>		Негативні відгуки від політиків, публічних осіб	1. Погана поінформованість співробітників банків 2. Затягування процедур з боку партнерів	
<b>Можливо (50-60%)</b>			Відсутність злагоджених процедур Фонду	
<b>Очікувано (70-80%)</b>		Критика з боку експертів галузі	Негативні відгуки в ЗМІ	1. Некомпетентність консультантів МФК 2. Негативне сприйняття програми представниками ОСББ через її складність 3. Некомпетентність та недостатня кількість енергоаудиторів 4. Негативні відгуки ОСББ через відмову отримання гранту
<b>Скоріше за все точно (90% і більше)</b>				



Зона аналізу та моніторингу (активні дії не вживаються)



Зона прийняття рішень (розробка і впровадження заходів для попередження та реагування)



Зона антикризових дій (оперативне реагування)

## ДОДАТОК 12: Оцінка ефективності комунікацій

### Outputs:

Критерій	Опис
Кількість ретрансляторів Фонду, які отримали увесь пакет інформаційних матеріалів від Фонду	Підготовлені VS відправлені та роз'яснені Зворотній зв'язок: кількість звернень за додатковою інформацією
Заходи на цільові сторінки сайту після PR активності	Унікальні користувачі vs кількість поданих онлайн заявок
Кількість проведених оффлайн заходів в регіонах	Співвідношення усіх запрошених та учасників Кількість отриманих звернень та заявок після івенту Кількість публікацій після проведення івенту
Контент аналіз ЗМІ	Фокус, тональність, використання ключових повідомлень
Опитування голів ОСББ	Співвідношення Загальна кількість ОСББ vs Проінформовані про Програму Співвідношення проінформованих VS поданих заявок
Залученість аудиторії в соц. мережах	Peopletalking about it, engagement and activity level (comments, shares), заходи на сайт із соц. мереж.
Ефективність опрацювання заявок консультантами	Кількість отриманих звернень VS кількість поданих заявок

### Outcomes:

Критерій	Опис
ОСББ, які вирішили подати заявку на участь у Програмі	Кінець 2019 – 500 Кінець 2020 - 1500
Рівень задоволеності ОСББ роботою консультантів, банків, енергоаудиторів	70%
Оцінка роботи Фонду з боку стейкхолдерів групи «впливові та активні»	8 з 10