**Лекция 5. Задачи сотрудников и их обязанности по выполнению мер энергоменеджмента в соответствии с требованиями Стандарта**

Систему энергоменеджмента образует«набор взаимоувязанных друг с другом и взаимодействующих между собойэлементов организации, основывающихся на энергополитике, целях, процессах и процедурах, и позволяющих достигать этих целей».

Разработка и внедрение систем энергетического менеджмента сотрудниками организации осуществляется в соответствии со следующими этапами.

***Этап 1. Осуществление энергетического обследования.***

В соответствии с Федеральным Законом 261-ФЗ.

***Этап 2. Организационная подготовка энергосберегающих проектов к реализации***

В Организации назначается ответственный специалист –ЛидерПроекта по отбору и оценке пакета энергосберегающих проектов(мероприятий), который является ответственным за полноценноесопровождение и управление проектами от предынвестиционной стадии достадии эксплуатации.

В обязанности Лидера Проекта входит комплексная проработкапроектных решений, согласование включения энергосберегающих проектов впул инвестиционных проектов и подготовка всей необходимойдокументации.

Процесс подготовки и структурирования проектов на данном этаперазбивается на следующие стадии:

1. Лидер Проекта осуществляет взаимодействие со специалистамиэнергоаудиторской компании, осуществляющей энергетическоеобследование, контролирует выявление и формированиеэнергосберегающих проектов, входящих в программу энергосбереженияОрганизации.

2. По каждому энергосберегающему проекту, под контролем лидераПроекта с привлечением профильных специалистов прорабатываютсяследующие основные вопросы:

* выбор оптимального источника привлечения инвестиций на реализацию энергосберегающего проекта (собственные средства, кредитные ресурсы и проч.);
* оценка финансово-экономической и энергетической эффективности энергосберегающих проектов (с расчетом финансово-экономических показателей - чистого приведенного дохода (NPV), периодов окупаемости (PBP, DPBP), внутренней нормы доходности (IRR) и других показателей);
* планирование трудовых ресурсов при реализации энергосберегающего проекта (какие специалисты и из каких отделов, департаментов Организации и проч. (их количество, состав, должности и проч.)) будут задействованы от Организации на реализацию энергосберегающих проектов;
* определение предварительной организационной структуры реализации энергосберегающих проектов (реализует энергосберегающий проект непосредственно Организация или ей создается отдельное юридическое лицо (проектная компания) непосредственно для целей реализации того или иного энергосберегающего проекта);
* анализ потенциальных рисков энергосберегающих проектов, предварительная разработка мероприятий по их минимизации;
* разработка ориентировочного графика реализации проектов (предынвестиционная, инвестиционная и эксплуатационные стадии).

3. Рассмотрение энергосберегающих проектов.

На корпоративном уровне Организации органом, ответственным заподготовку инвестиционных решений, является технический совет.

К рассмотрению целесообразно принимать инвестиционные проекты,удовлетворяющие каждому из следующих условий:

* соответствие цели энергосберегающих проектов - стратегии развитияОрганизации;
* наличие предварительного технико-экономического обоснованияпроекта или бизнес-плана;
* приемлемость рассчитанных финансово-экономических показателейдля топ-менеджмента и Лидера проекта.

4. Отбор и принятие энергосберегающих проектов в Инвестиционнуюпрограмму.

Отбор и принятие энергосберегающих проектов в инвестиционнуюпрограмму Организации должно осуществляться на основе принциповформирования пула проектов и процедур, которые могут быть определены врегламентах по инвестиционной деятельности Организации.

Следует также отметить, что отобранные энергосберегающие проектыдолжны подлежать «Процедуре Ранжирования», которая позволитопределить приоритетность одного энергосберегающего проекта,предполагаемого для включения в Инвестиционную программу Организации,по отношению к другому на основании заданных критериев ранжирования.

Подходы к ранжированию могут быть определены в регламенте «Методикаранжирования инвестиционных проектов в Организации.

5. Формируется пул инвестиционных энергосберегающих проектов,принятых к реализации в Организации.

При осуществлении данного этапа, необходимо руководствоватьсяследующими нормативно-правовыми документами (регламентами)Организации (при их наличии):

* Инвестиционная политика Организации, включающая в себя принципыинвестиционной политики в Организации, принципы принятияинвестиционных решений, принципы планирования инвестиционныхпроектов и программ, а также принципы управления и контроля надреализацией инвестиционных проектов.
* Положение об управлении инвестиционной деятельностью Организации, включающее вопросы классификации инвестиционныхпроектов и программ, субъекты и объекты управления инвестиционнойдеятельностью, а также основные процессы управленияинвестиционной деятельностью Организации;
* Методика оценки эффективности инвестиционных проектов.
* Методика ранжирования инвестиционных проектов.

***Этап 3. Подбор технологии и оборудования и проработка вопросов***

***технического обслуживания и эксплуатации.***

На данном этапе осуществляется изучение предложенныхэнергосберегающих технологий с точки зрения подбора необходимогооборудования для реализации отобранных и утвержденныхэнергосберегающих мероприятий и проектов.

***Этап 4. Подбор основных участников проекта.***

* компанию - поставщика оборудования (через договор ген. подряда);
* банк (через кредитный договор) – при необходимости;
* страховую компанию (через договор страхования).

***Этап 5. Изучение возможностей применения преференций и схем***

***финансирования.***

Финансирование энергосберегающих проектов совместногоосуществления (JI).

В соответствии с данным механизмом, возможно обеспечить возвратдо 20 % затраченных изначально инвестиционных ресурсов, за счет продажиквот на выбросы.

***Этап 6. Проведение инжиниринговой экспертизы проекта.***

На данном этапе технические специалисты Организации подконтролем лидера Проекта могут пригласить стороннюю экспертнуюОрганизацию для формирования экспертного заключение о технико-технологической целесообразности осуществления выбранныхэнергосберегающих мероприятий.

***Этап 7. Уточнение обосновывающих экономических документов.***

На данном этапе уточняются, дорабатываются подготовленные ранее(Этап 2) документы (бизнес-план, технико-экономическое обоснование, вкотором, в том числе уточняется финансово-экономическая, энергетическая итехнологическая эффективность реализации заявленных энергосберегающихпроектов).

Целесообразно осуществить подготовку ТЭО в соответствии спринятой международной методикой UNIDO, силами экономистовОрганизации или сторонних консалтинговых организаций.

***Этап 8. Окончательное определение исполнителей и заключениедоговоров.***

* договор ген. подряда с компанией - поставщиком оборудования;
* кредитный договор с банком;
* договор страхования со страховой компанией.

***Этап 9. Реализация и управление энергосберегающими Проектами,его сопровождение, контроль и оценка результатов.***

Осуществляются поставка энергосберегающего оборудования,строительно-монтажные и пусконаладочные работы, запускэнергосберегающего оборудования в эксплуатацию. Далее осуществляетсяэксплуатация оборудования (технологии), а также контроль и мониторингуказанного процесса.

Управление энергосберегающим проектом предусматривает:

* распределение и управление ресурсами, выделяемыми в Проект;
* контроль бюджета проекта и сроков выполнения мероприятий Проекта;
* экономический анализ показателей эффективности (натуральных,стоимостных, маркетинговых).

На уровне Организации, где реализуется энергосберегающий Проект,ответственность за его реализацию (соблюдение сроков ввода объектов вэксплуатацию, соблюдение лимита финансирования проектов, достижение значений запланированных технико-экономических показателей) возлагаетсяна лидера Проекта.