

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішенням наглядової ради АТ «Фонд
декарбонізації України» (протокол
засідання від 25 березня 2024 року
№ 4/2024)

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ
Акціонерного товариства
«ФОНД ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ»
на середньостроковий період 2024 – 2028 рр.
(код за ЄДРПОУ – 38519070)

м. Київ

1. Загальна інформація

Стратегічний план розвитку Акціонерного товариства «Фонд декарбонізації України» (АТ «ФДУ»/Товариство), яке належить до сфери управління Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України (далі - Держенергоефективності) розроблено з метою забезпечення провадження господарської діяльності Товариства шляхом:

- стимулювання реалізації енергоефективних заходів;
- впровадження енергосервісу;
- збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю;
- фінансового забезпечення реалізації державних цільових програм та впровадження фінансово-кредитних механізмів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю;
- подолання поточних кризових явищ і подальшого сталого розвитку Товариства з підвищенням ефективності інноваційної, нормотворчої та фінансово-господарської діяльності;
- оптимізації використання ресурсів та їх концентрації на найбільш перспективних і значущих для Держави напрямах розвитку з отриманням державної підтримки;
- проведення роботи з метою розширення джерел фінансування за рахунок відповідних державних програм та міжнародних грантів.

Стратегічний план розвитку АТ «ФДУ», як суб'єкта господарювання, спрямований на збереження і розвиток існуючих та освоєння нових напрямів діяльності в поточних кризових умовах та на перспективу, які б забезпечили збереження та подальший розвиток технологічної та наукової бази, необхідної для реалізації його місії.

Стратегічний план розвитку розглядається як важливий інструмент ефективного управління Товариством.

Стратегічний план розвитку АТ «ФДУ» на середньострокову перспективу розроблено на період 2024 – 2028 роки.

В умовах значної невизначеності, план розвитку розглядається не стільки з точки зору набору стандартизованих фінансових показників, скільки з точки зору плану дій в залежності від реалізації різних факторів ризику та, відповідно, різних сценаріїв.

При цьому сформовані цілі, які задаючи ключові напрями розвитку і пріоритети Товариства, залишають певну свободу в плані їх конкретної трактовки за поточних умов та можливостей. Це дозволяє притримуватись генерального напрямку руху одночасно з отриманням необхідної гнучкості.

В кризових умовах також зростає значимість координуючої функції плану, яка забезпечує узгоджені дії як всіх підрозділів Товариства, так і узгоджені спільні дії АТ «ФДУ» та Держенергоефективності в напрямку досягнення поставлених стратегічних цілей.

Стратегічний план розвитку сформовано таким чином, що він дозволяє приймати адекватні та найбільш ефективні оперативні рішення у відповідь на поточні зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, зниження рівня деталізації (за критерієм забезпечення того рівня деталізації, який є достатнім для прийняття управлінських рішень), підвищення гнучкості та оперативності є ключовими особливостями стратегічного плану розвитку АТ «ФДУ».

Стратегічний план розвитку АТ «ФДУ» на середньостроковий період 2024 – 2028 років розроблено з урахуванням рекомендацій з питань забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств та господарських структур, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 № 971, відповідно до законів України «Про управління об'єктами державної власності» і «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України».

Стратегічний план розвитку АТ «ФДУ» спирається в основному на такі основні законодавчі та нормативно-правові документи:

1. Конституція України.
2. Бюджетний кодекс України
3. Господарський кодекс України.
4. Цивільний кодекс України.
5. Кодекс законів про працю України.
6. Податковий кодекс України.
7. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності».
8. Закон України «Про охорону праці».
9. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища».
10. Закон України «Про охорону атмосферного повітря».
11. Закон України «Про енергозбереження».
12. Закон України «Про акціонерні товариства».
13. Закон України «Про Національний банк України».
14. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії».
15. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки».
16. Закон України «Про фінансовий лізинг».
17. Закон України «Про альтернативні види палива».

18. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо виробництва та використання моторних палив з вмістом біокомпонентів».

19. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо сприяння виробництву та використанню біологічних видів палива».

20. Закон України «Про ціни і ціноутворення».

21. Закон України «Про місцеві державні адміністрації».

22. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».

23. Закон України «Про колективні договори і угоди».

24. Закон України «Про державні цільові програми».

25. Закон України «Про запобігання корупції».

26. Положення про Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 676.

АТ «ФДУ» є державним акціонерним товариством, 100% якого акцій належать Державі в особі Держенергоефективності, який також здійснює повноваження з управління корпоративними правами Товариства.

Організаційно-правова форма За КОПФГ 230 Акціонерне товариство

Види економічної діяльності згідно КВЕД

64.92 Інші види кредитування (Основний);

64.91 Фінансовий лізинг;

64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.;

66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах;

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

АТ «ФДУ» не включено до переліку об'єктів, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

АТ «ФДУ», згідно з Законом України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації», не входить до переліку об'єктів, які не підлягають приватизації.

АТ «ФДУ» є юридичною особою і являє собою фінансову компанію з фіксованим видом фінансової діяльності – інші види кредитування.

Товариство (код згідно з ЄДРПОУ 38519070) створено відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 21 грудня 2011 р. № 1394 «Про утворення публічного акціонерного товариства “Національна акціонерна компанія “Укрсвітлолізинг”».

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.01.2024 № 50-р «Питання управління публічним акціонерного товариства «Національна акціонерна компанія «Укрсвітлолізинг» передано Держенергоефективності повноважень з управління корпоративними правами, що належать державі у статутному капіталі публічного акціонерного товариства “Національна акціонерна компанія “Укрсвітлолізинг”.

Наказом Держенергоефективності від 14.02.2024 № 14-24 змінено тип НАК «Укрсвітлолізинг» з публічного на приватне, перейменовано на акціонерне товариство «Фонд декарбонізації України» та затверджено нову редакцію статуту (далі – Статут).

Відповідно до п. 3.1 Статуту метою діяльності Товариства є провадження господарської діяльності та стимулювання реалізації енергоефективних заходів, впровадження енергосервісу, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю, а також фінансове забезпечення реалізації державних цільових програм та впровадження фінансово-кредитних механізмів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю, а також надання виробничих та науково-технічних послуг.

АТ «ФДУ» не має ознак підвищеної небезпеки та домінування на загальнодержавному ринку товарів (робіт, послуг).

АТ «ФДУ» не належить до містоутворюючих підприємств.

2. Аналіз середовища

2.1. Аналіз внутрішнього середовища

Структура управління Товариства є дворівневою. Органами управління є Загальні збори, Наглядова рада та Правління.

Організаційна структура Товариства складається з 14 самостійних структурних підрозділів (7-ми управлінь (4 з яких мають у підпорядкуванні по 3 відділи та 3 з яких мають у підпорядкуванні по 2 відділи) та 4-ох відділів) та 6 одиниць поза межами структурних підрозділів (Додаток 1). Загальна чисельність штатних посад згідно штатного розпису – 94 одиниці.

Координацію діяльності структурних підрозділів органами управління Товариства відображено в організаційній структурі (Додаток 1).

Посадові оклади розраховуються відповідно до Колективного договору і переглядаються відповідно до законодавства не менше одного разу на рік.

АТ «ФДУ» спрямоване на співпрацю з персоналом високої кваліфікації, які мають відповідну освіту та досвід роботи, за його напрямком діяльності. Станом на сьогодні, частина з них залучені в якості консультантів на громадських засадах, в тому числі до складу робочих груп створених в структурі Держенергоефективності.

Колективним договором передбачені окремі види доплат, надбавок та соціально заохочувальних виплат, що сприяють мотивації праці.

Планується в своїй діяльності надавати пільгові кредити для впровадження енергоефективних заходів та заходів з декарбонізації, як державну підтримку. Згідно аналізу даної послуги та аналізу конкурентного середовища, на сьогодні є програми пільгового кредитування юридичних осіб за допомогою державної програми, яку реалізує Фонд розвитку підприємництва. Унікальною конкурентною позицією є саме вимоги до енергоефективності проєктів, оскільки на ринку не достатньо компетенції у сфері оцінки енергоефективних проєктів.

Товариство планує у 2024 році отримати ліцензії НБУ на кредитування, та впровадити револьверний механізм кредитування за Порядком використання коштів фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації. Для цього підготовлені внутрішньо-нормативні документи з процесів кредитування та кредитної оцінки потенційних позичальників.

За прогнозами Міністерства фінансів України – сума коштів фонду у 2024 році може становити 759 млн грн. З них 50% буде направлено на фінансування енергоефективних проєктів та проєктів декарбонізації у вигляді пільгових кредитів. Це в свою чергу допоможе охопити та реалізувати від 40 до 60 проєктів за рік.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища

В Україні 1 січня 2024 року вступили в дію зміни до Бюджетного кодексу, що передбачають створення Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації (далі – Фонд декарбонізації).

Фонд декарбонізації створено у складі спеціального фонду Державного бюджету України. Фонд створюється для реалізації програм енергоефективності, зменшення викидів CO₂ та підтримки альтернативних джерел енергії.

Джерелами наповнення фонду визначені: екологічний податок за викиди вуглекислого газу від стаціонарних установок; державні запозичення для підтримки енергоефективності та скорочення викидів вуглецю.

Кошти Фонду декарбонізації спрямовуються на:

фінансове забезпечення заходів та державних цільових програм у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю;

фінансове забезпечення компенсації, відшкодування, здешевлення зобов'язань фізичних та юридичних осіб за кредитними та лізинговими договорами, які укладені для реалізації енергоефективних заходів, впровадження енергосервісу, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю;

виконання боргових зобов'язань за запозиченнями, отриманими державою на реалізацію інвестиційних проектів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю.

Порядок використання коштів Фонду декарбонізації затверджується Кабінетом Міністрів України.

Одним із напрямків використання коштів планується спрямування їх частини на поповнення статутного капіталу АТ «ФДУ». Ці кошти будуть спрямовані на фінансування програм та заходів з енергоефективності, а саме:

1) надання державної підтримки шляхом: лізингу енергоефективного обладнання, відповідно до укладених Товариством договорів фінансового лізингу; факторингового фінансування виконавців енергосервісу; кредитування енергоефективних заходів; співфінансування проведення енергетичних аудитів;

2) забезпечення виконання заходів, визначених цим пунктом, зокрема, але не виключно, для оплати праці, відряджень та здійснення нарахувань на заробітну плату, придбання предметів, матеріалів і послуг, утримання приміщень тощо.

Згідно Національного плану дій з енергоефективності до 2030 року Україна має скоротити кінцеве споживання енергії на 318 млрд грн щорічно.

За розрахунками мінімальні потреби в інвестиціях на здійснення заходів у житловому, бюджетному та промисловому секторах до 2030 року, за даними, що містяться в Національному плані Дій з Енергоефективності до 2030 року, затверджений КМУ, становить 30 млрд євро.*

Заходи щодо стимулювання використання альтернативних видів палива та декарбонізації протягом періоду за 2024-2025 роки за умови використання фінансових механізмів для декарбонізації житлового, громадського, комунального та промислового сектору, а також стимулювання виробництва

екологічного обладнання та створення низьковуглецевих технологій та стимулювання внутрішнього ринку споживання біопалив надасть можливість скоротити викиди CO₂ на 25 тис тон на рік, досягнути заощадження енергоносіїв на 7,6 млрд дол. США на рік та досягнути економії в промисловості на 2,7 млрд дол. США на рік

Результатом створення ефективного державного револьверного механізму на довгостроковій основі для енергоефективного відновлення та низьковуглецевого розвитку в рамках реалізації бюджетних програм Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації за 2024-2025 роки з використанням фінансових механізмів (пільгового кредитування, лізингу, факторингу, відшкодування частини відсотків) очікується охопити фінансуванням від 40 до 150 проєктів щорічно в муніципалітетах та підприємствах, для здійснення енергоефективних заходів.

**(За методологією моделюванням TIMES-Україна – це лінійна оптимізаційна модель енергетичної системи, здатна забезпечити широке технологічне представлення енергетичної системи (знизу–вгору) для оцінки динаміки розвитку енергетики на довгострокову перспективу (модель також використана для підготовки першого Національного плану дій з енергоефективності та НВВ-2 до Паризької угоди). TIMES-Україна відповідає методологічним рекомендаціям Секретаріату РКЗК ООН з питань зміни клімату для розробки енергетичних та екологічних прогнозів та методологічному підходу Державної служби статистики України (узгоджено з методологією Євростату та МЕА) для енергетичної статистики. Моделювання виконане Інститутом економіки та прогнозування НАН України.)*

2.3. SWOT-аналіз АТ «ФДУ»

Узагальнений SWOT-аналіз АТ «ФДУ» виконано в цілому для організації на основі попереднього аналізу середовища та за різними напрямками діяльності.

2.3.1. Сильні сторони (Strengths)

Серед сильних сторін АТ «ФДУ» найбільш значущими з точки зору внутрішніх можливостей розвитку, а також створення конкурентних переваг, вважаються такі:

- Багаторічний досвід працівників Товариства у багатьох сферах в цілому;
- Добра репутація Товариства, яке існує на ринку більше 10 років;
- Високий загальний рівень компетентності в галузі за багатьма напрямками діяльності;

- Створено та планується підтримувати внутрішню кадрову політику на високому рівні;
- Відсутність боргових зобов'язань, а також заборгованості із сплати податків і зборів (обов'язкових платежів);
- Наявність працівників відповідної кваліфікації, які мають необхідні знання та досвід у сфері;
- Відомості про Товариство не внесено до Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення;
- Службові (посадові) особи Товариства не були притягнуті згідно із законом до відповідальності за вчинення корупційного правопорушення або правопорушення, пов'язаного з корупцією, за вчинення правопорушення, пов'язаного з використанням дитячої праці чи будь-якими формами торгівлі людьми, а також не були засуджені за кримінальне правопорушення, вчинене з корисливих мотивів (зокрема, пов'язане з хабарництвом та відмиванням коштів), судимість з яких не знято або не погашено у встановленому законом порядку;
- Товариство не визнане у встановленому законом порядку банкрутом та стосовно нього не відкрита ліквідаційна процедура;
- До Товариства не застосовано санкцію у виді будь яких заборон згідно із Законом України «Про санкції».

2.2.2. Слабкі сторони (Weakness)

Серед слабких сторін АТ «ФДУ» найбільш значущими з точки зору ускладнення умов розвитку Товариства є такі:

- Вузька спеціалізація;
- Відсутність достатнього обсягу власних фінансових ресурсів для створення та повного розвитку у всіх видах діяльності, що заплановано, одночасно, які вже запроваджені або поетапно запроваджуються в Україні відповідно до потреб (в інтересах) галузі, суспільства;
- Відсутність достатнього обсягу фінансових ресурсів для реалізації нових напрямів діяльності та в інших сферах, що потребують значних капіталовкладень в розвиток виробничої бази та/або залучення значних інтелектуальних ресурсів;
- Існуючі обмеження щодо використання наявних фінансових ресурсів Товариства у зв'язку дією Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 р. № 590;

- Недостатньо розвинута на Товаристві система отримання та аналізу інформації щодо галузі та ринку послуг (особливо в частині конкурентного середовища). В цілому недостатньо розвинута маркетингова діяльність Товариства;

- Труднощі в залученні та утриманні висококваліфікованих фахівців певних спеціальностей для потреб Товариства (висококваліфікованих фінансистів, програмістів тощо) через існуючі обмеження щодо конкурування на ринку праці;

- Недостатнє використання сучасних технологій для управління діяльністю підрозділів Товариства;

- Недостатньо високий рівень використання сучасних інформаційних технологій;

- Недостатньо активна участь у фінансованих міжнародних програмах, грантових проектах.

2.2.3. Можливості (Opportunities)

Серед існуючих обставин, або таких, що можуть виникнути в майбутньому і бути використані для досягнення стратегічних цілей діяльності АТ «ФДУ» розглядаються такі:

- Старт роботи Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації, та затвердження порядку та умов використання коштів фонду для кредитування юридичних осіб та муніципалітетів для здійснення енергоефективних заходів;

- Розширення сфер діяльності для задоволення потреб споживачів;

- Очікуване сприйняття України світовим співтовариством як держави, яка підтримує стабільний політичний і економічний курс;

- Зростання темпів розвитку економіки і зовнішньоекономічної діяльності, як підґрунтя для збільшення обсягів надходжень замовлень на надання послуг;

- Очікування активного розвитку взаємовідносин Україна - ЄС, що сприятиме поживавленню економічної активності, переформатуванню бізнес-стосунків з одного сконцентрованого потоку взаємовідносин на більш широкі ринки товарів та послуг;

- Реалізація комплексу реформ в частині дерегуляції економіки, створення прозорих умов для діяльності бізнесу, управління та підвищення ефективності господарської діяльності у сфері енергозбереження та енергоефективності;

- Удосконалення державної фіскальної політики та політики ціноутворення на послуги, що сприятиме залученню інвестицій в різні галузі;

- Зростання інвестицій у розвиток енергоефективності вцілому, що забезпечить можливості Держави до більш широкої участі у створенні повноцінної бази та пілотних проектів з відповідними можливостями.

2.2.4. Загрози (Threats)

Серед існуючих, або таких, що можуть виникнути в майбутньому, умов, процесів або явищ, які можуть перешкоджати розвитку АТ «ФДУ» та досягненню стратегічних цілей його діяльності, розглядають такі:

- Інфляція.
- Нестабільна політична та економічна ситуація, фінансова криза, курсові коливання;
- Можливі зміни в національному законодавстві, особливо з огляду на загальні тенденції щодо значного рівня небезпеки в галузі енергетики;
- Несприятливий інвестиційний клімат;
- Відсутність достатнього фінансового забезпечення, у тому числі через невиконання державного бюджету на відповідний рік в частині сплати екологічного податку, що справляється за викиди в атмосферне повітря двоокису вуглецю стаціонарними джерелами забруднення;
- Продовження обмежень щодо використання наявних фінансових ресурсів Товариства у зв'язку дією Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 р. № 590;
- Низька заробітна плата професійних кадрів Товариства;
- Скорочення та відтік фахового кадрового потенціалу;
- Тривале продовження військової агресії російської федерації проти України.

2.4. Можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища, що розглядаються

За наявними прогнозами в умовах значної поточної невизначеності розглядають три можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища, які визначатимуть відповідні пріоритети стратегії розвитку АТ «ФДУ»:

I. Негативний сценарій (і відповідна йому стратегія масштабного скорочення з наступним відновленням і розвитком на основі комплексу жорстких антикризових заходів) є можливим за умов переважання комплексу негативних зовнішніх факторів, які знаходяться поза межами (можливостями) впливу на них Товариства.

II. Сценарій відносної стабільності (і відповідна йому стратегія збереження поточного стану на відносно стабільному рівні) розглядається за умов поступового покращення наявної соціально-економічної ситуації в країні, можливостей ефективної протидії комплексу негативних зовнішніх факторів та вдалого використання потенційних можливостей, ґрунтуючись лише на дуже обмежених внутрішніх ресурсах Товариства.

III. Оптимістичний сценарій (і відповідна йому стратегія інтенсивного розвитку) розглядається за умов сприяння Держави розвитку галузі та її відповідної бази.

2.5. Висновки

З огляду на напрямки діяльності АТ «ФДУ» та великий перелік різноспрямованих факторів, узагальнений опис внутрішніх і зовнішніх чинників, виконаний у SWOT-аналізі, є доволі складним для вирішення завдання формування в одному документі всіх можливих стратегій одночасно для всіх напрямів діяльності.

Тому для АТ «ФДУ», як для підприємства з високим рівнем диверсифікації, стратегії розвитку розроблюються на різних організаційних рівнях.

Найбільш ефективним підходом вбачається відокремлення з попереднім ранжируванням найбільш узагальнених системних стратегій для Товариства в цілому з наступною організацією розроблення «локальних» середньострокових та короткострокових (ділових, функціональних, операційних тощо) стратегій за окремими напрямками діяльності Товариства із забезпеченням їх відповідної координації та розподілу ресурсів з огляду на місію та довгострокові стратегічні цілі АТ «ФДУ» в цілому.

3. Місія суб'єкта господарювання.

Розробка та впровадження програм ефективного провадження господарської діяльності та стимулювання реалізації енергоефективних заходів, впровадження енергосервісу, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю, а також фінансове забезпечення реалізації державних цільових програм та впровадження фінансово-кредитних механізмів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю, а також надання виробничих та науково-технічних послуг.

Поліпшення умов та якості життя громад в Україні шляхом задоволення потреб всіх категорій замовників в енергозберігаючих технологіях.

Підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів суб'єктами господарювання незалежно від форми власності та видів діяльності.

4. Стратегічні напрями, цілі, завдання та ключові індикатори.

Стратегічний план розвитку АТ «ФДУ», як суб'єкта господарювання, спрямований на збереження і розвиток існуючих та освоєння нових напрямів діяльності в поточних кризових умовах та на перспективу, які б забезпечили збереження та подальший розвиток Товариства, необхідного для реалізації його місії.

За напрямами та видами господарської діяльності Товариства встановлено таку загальну ціль: «Збереження та подальший розвиток існуючих та освоєння нових напрямів діяльності, необхідних для реалізації його місії та задоволення потреб галузі з утворенням більш стійкої та ефективної моделі напрямів діяльності товариства». При цьому ціль підлягатиме вчасному коригуванню відповідно до зміни поточних умов діяльності. Одночасно забезпечуватиметься відповідна координація і розподіл ресурсів з огляду на місію та стратегічні цілі Товариства в цілому, а також з врахуванням поточних зовнішніх умов.

4.1. Стратегічні напрямки.

Основні стратегічні напрямки Товариства – це фінансування проєктів з енергоефективності та декарбонізації, досягнення Національних цілей з скорочення виробництва енергії та її кінцевого споживання, а також загальне скорочення викидів парникових газів. Основні зусилля в середньостроковому періоді будуть покладені на роботу з юридичними особами, громадами та національними виробниками енергоефективного обладнання.

4.2. Стратегічні цілі.

Досягнення мінімального показника енергоефективності на рівні не менше 15% та декарбонізації на рівні не менше 20% по кожному проєкту, що фінансується за державної підтримки з використанням пільгового кредитування.

Залучення на постійній основі не менше ніж 40 проєктів щорічно від різних потенційних клієнтів – бізнесу та громад(муніципалітетів).

4.3.Завдання

Основна діяльність АТ «ФДУ» спрямована на забезпечення провадження господарської діяльності Товариства шляхом:

- стимулювання реалізації енергоефективних заходів;

- підвищення кількості договорів енергосервісу;
- збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю;
- фінансового забезпечення реалізації державних цільових програм та впровадження фінансово-кредитних механізмів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю;
- оптимізації використання ресурсів та їх концентрації на найбільш перспективних і значущих для Держави напрямках розвитку із отриманням державної підтримки;
- проведення роботи з метою розширення джерел фінансування за рахунок відповідних державних програм та міжнародних грантів.

4.4.Ключові індикатори(кількісна оцінка), щорічно

№	Ключовий індикатор	Од. виміру	2024р	2025 р	2026 р	2027 р	2028 р
1	Усереднений показник економії споживання енергоресурсів у результаті впровадження заходів із енергоефективності та декарбонізації за проектом	%	20	20	20	20	20
2	Частка заміщення горючих корисних копалин загальнодержавного призначення, крім торфу та газу (метану) вугільних родовищ або електричної енергії з мережі або теплової енергії з	%	30	30	30	30	30

	мережі альтернативними видами палива та енергією з альтернативних (відновлюваних) джерел становить за проєктом						
3	Зменшення обсягу викидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище за кожним проєктом	%	15	15	15	15	15
4	Кредитування: фізична особа - підприємець, зареєстрована в установленому законом порядку; юридична особа, кінцеві бенефіціарні власники (контролери) якої є фізичними особами - резидентами України; юридична особа державного або комунального сектору економіки; орган місцевого самоврядування	од	37	44	50	58	67
5	Кредитування за рахунок коштів ФОНДУ: фізична особа - підприємець, зареєстрована в установленому законом порядку;	млн грн	379,60	345,8	318,15	318,15	318,15

юридична особа, кінцеві бенефіціарні власники (контролери) якої є фізичними особами - резидентами України; юридична особа державного або комунального сектору економіки; орган місцевого самоврядування							
---	--	--	--	--	--	--	--

5. Ресурси.

Для реалізації цілей АТ «ФДУ» буде відбуватись набір фахівців у сфері кредитування, лізингу, юристів з договірної роботи, фінансистів, ІТ-спеціалістів.

Основним ресурсом на надання коштів у пільгове кредитування плануються кошти Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації.

Вся поточна організаційна та інвестиційна діяльність АТ «ФДУ» буде забезпечуватись з власних ресурсів, що планується отримувати від реалізації послуг.

Інвестиційна діяльність, що планується АТ «ФДУ» буде спрямована на придбання офісного обладнання, комп'ютерної техніки, нематеріальних активів.

6. Потенційні ризики та управління ризиками.

В умовах поточної невизначеності, пріоритети стратегії розвитку АТ «ФДУ» визначатимуться відповідно до сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та наявних ресурсів.

Можливі сценарії розвитку, що розглядаються за наявними прогнозами, наведені у розділі 2.4.

Для досягнення встановлених стратегічних цілей діяльності Товариства здійснюються такі першочергові заходи:

- розроблення дорожньої карти заходів щодо отримання ліцензії для надання фінансових послуг із забезпеченням її подальшого виконання з відповідною координацією та розподілом ресурсів, а також вчасного коригування відповідно до зміни поточних умов;

- забезпечення сталого фінансування шляхом внесення відповідних змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в

особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 р. № 590, а також недопущення обмеження використання фінансових ресурсів, які надійдуть як поповнення статутного капіталу Товариства та плануються для фінансового забезпечення реалізації державних цільових програм та впровадження фінансово-кредитних механізмів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю;

– розроблення пропозицій до проектів нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток енергоефективних заходів, впровадження енергосервісу, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю, а також фінансове забезпечення реалізації державних цільових програм та впровадження фінансово-кредитних механізмів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю із застосуванням нової моделі розвитку та досягнення стратегічних цілей у мікроекономічному вимірі, з врахуванням досвіду провідних країн світу.

7. Ключові показники результатів діяльності.

У разі досягнення поставлених цілей та реалізації завдань стратегічного плану розвитку суб'єкта господарювання очікувані результати

- Створення на ринку умов для стимулювання збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю.
- Реалізація державних цільових програм у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю.
- Забезпечення доступності до впровадження енергоефективних заходів шляхом пільгового кредитування та/або лізингу зацікавлених осіб.
- Фінансове забезпечення заходів та державних цільових програм у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива і скорочення викидів вуглецю.
- Виявлення об'єктів, що підлягають енергосервісу.
- Участь у публічних закупівлях послуг фінансового лізингу, з метою розвитку матеріально-технічної бази Товариства.

№	Напря м діяльн ості	Найменування показника	Одини ця виміру	Факт минуло го року 2022	Прогно з поточн ого року 2023	1-ий планови й рік 2024	2-ий планови й рік 2025	3-ий планови й рік 2026	4-ий планови й рік 2027	5-ий планови й рік 2028
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Фінанс ова діяльні сть	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	-	-	-	30 620	46 500	74 000	75 000
		1.2. Валовий прибуток	тис. гр н	-	-	13 375	30 620	46 500	74 000	75 000
		1.3. Чистий фінансовий результат	тис. грн	-1746	-1746	724	1 650	11 850	12 700	13 700
		1.4. Валова рентабельність	%	-	-	5,41	5,39	25,48	17,16	18,27
		1.5. Рентабельність діяльності	%	-	-	5,41	5,39	25,48	17,16	18,27
2	Марке тингов а діяльні сть	2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняном у ринку	тис. гр н	-	-	-	-	-	-	-
		2.2. Виручка від реалізації продукції на експорт	тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
3	Вироб нича діяльні сть	3.1. Рівень використання виробничих потужностей	%	-	-	-	-	-	-	-
4	Інвест иційна та інно ваційн а діяльні сть	4.1. Капітальні інвестиції усього, у тому числі за джерелами фінансування:	тис. гр н	-	-	-	1 000	1 000	1 000	1 000
		4.1.1 Кошти державного бюджету	тис. гр н	-	-	-	-	-	-	-
		4.1.2 Власні кошти підприємства	тис. гр н	-	-	-	1 000	1 000	1 000	1 000
		4.1.3 Залучені кошти	тис. гр н	-	-	-	-	-	-	-
		4.2. Витрати на інновації	тис. гр н	-	-	-	-	-	-	-
		4.3 Обсяг реалізованої інноваційної продукції	тис. гр н	-	-	-	-	-	-	-

		4.4 Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	%	-	-	-	-	-	-	-
5	Розвиток трудового потенціалу підприємства	5.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	4	5	27	94	100	100	100
		5.2 Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	27 645	25683	27 457	48 061	52 677	65 941	65 941
		5.3 Продуктивність праці одного працюючого промислово-виробничого персоналу	тис. грн/особу/міс	-	-	-	-	-	-	-
		5.4 Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність	%	-	-	-	-	-	-	-
6	Стан використання активів	6.1. Активи усього, у тому числі:	тис. грн	15 039	12 924	302 160	670 520	1 045 000	1 420 000	1 795 000
		6.1.1 Оборотні активи	тис. грн	14 830	12 715	302 160	669 520	1 043 000	1 417 000	1 791 000
		6.1.2 Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн	516	516	-	1 000	2 000	3 000	4 000
		6.2 Коефіцієнт зносу основних засобів	%	0,7	0,7	-	0,34	0,34	0,33	0,25
		6.3 Рентабельність активів	%	-11,61	-13,43	0,27	0,25	1,13	0,89	0,76

8. Висновки

Стратегічний план розвитку АТ «ФДУ» на 2024-2028 роки було розроблено з урахуванням рекомендацій щодо складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств та господарських структур. Основні положення цього плану включають:

1. **Збереження і розвиток існуючих напрямів діяльності:** План спрямований на збереження і розвиток існуючих напрямів діяльності в поточних кризових умовах та на перспективу.

2. **Освоєння нових напрямів діяльності:** План передбачає освоєння нових напрямів діяльності, які б забезпечили збереження та подальший розвиток Товариства, необхідного для реалізації його місії.

Прогнозні оцінки впливу реалізації цього плану на розвиток державного сектору, регіону чи національної економіки в цілому включають:

1. **Покращення сприйняття України:** Очікується, що Україну буде сприймати світове співтовариство як державу, яка підтримує стабільний політичний і економічний курс.

2. **Зростання темпів розвитку економіки:** Очікується зростання темпів розвитку економіки і зовнішньоекономічної діяльності, як підґрунтя для збільшення обсягів надходжень замовлень на надання послуг.

3. **Активний розвиток взаємовідносин Україна - ЄС:** Очікується активний розвиток взаємовідносин Україна - ЄС, що сприятиме поживавленню економічної активності.

Відповідно до визначеної місії, встановлених цілей та завдань діяльності на мікроекономічному рівні, реалізацію Стратегічного плану розвитку АТ «ФДУ» можна вважати важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності.

З огляду на напрямки діяльності АТ «ФДУ» та великий перелік різноспрямованих факторів, узагальнений опис внутрішніх і зовнішніх чинників, виконаний у SWOT-аналізі, є доволі складним для вирішення завдання формування в одному документі всіх можливих стратегій одночасно для всіх напрямів діяльності.

Ці висновки вказують на важливість стратегічного планування для досягнення цілей компанії і підтверджують, що АТ «ФДУ» активно працює над своїм розвитком і покращенням своєї конкурентоспроможності.

Відповідно до визначеної місії, встановлених цілей та завдань діяльності на мікроекономічному рівні, реалізацію Стратегічного плану розвитку АТ «ФДУ» можна вважати важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності та сталого збалансованого розвитку та діяльності Товариства.

Голова правління



Олег ТАРАСЮК