



ПРАВИТЕЛЬСТВО
МОСКОВСКОЙ
ОБЛАСТИ

«Применение новых методов проектного управления в ГЧП»



Проблемы структурирования проектов ГЧП.

Самая долгая фаза подготовки проекта до заключения Соглашения

ПРЕДПРОЕКТНАЯ.



До 720 дней

Почему так долго



Определяются цели и задачи проекта



Нужно ли это?

Какие проблемы решит проект?

Нужно ли для решения привлекать частного партнера?



Определяются риски проекта и его стоимость



Что требуется помимо привлечения денег?

Что «взамен» захочет частный партнер?

Не лучше ли решить задачу за бюджет?



Определяется команда проекта



Кто отраслевой куратор?

Какие требования к Частному партнеру предъявляем?

Кто сопровождает проект в разные фазы его жизни?

Классический проектный подход.

Проект онкоррадиологические центры.



Время от момента начала проекта до момента подписания соглашения

942 дня

А если применить на некоторых этапах подготовки технологию Scram?

Проект «Дома Быта»

Время от момента начала проекта до момента подписания соглашения



150 дней

Что поменяли.

Перестройка подхода к проекту.

Перевернем классический проектный треугольник ограничений.

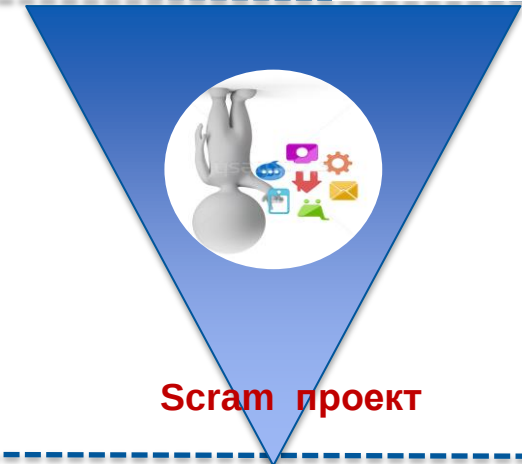
Жестко
зафиксировано

«Содержание»
проекта.

Команда

Сроки

Классический проект



Scrum проект

Может
корректироваться

Команда

Сроки

«Содержание»
проекта.

Как меняли подход к реализации

Было



Стало



Плоская структура с тремя уровнями иерархии («Владелец проекта», «член команды», «контролер»)

Любые изменения происходят **через бюрократизированный процесс** открытия и управления проектами



Изменения – **рутинный процесс и основа деятельности** проектной группы

Все решения – через руководство



На руководство выносим только **«ключевые развилки»**

Каждый вопрос рассматривает **только** ответственный за него специалист от ЦОГВ



Кросс-функциональные команды

Частичное вовлечение сотрудника в проект (В части касаемой)



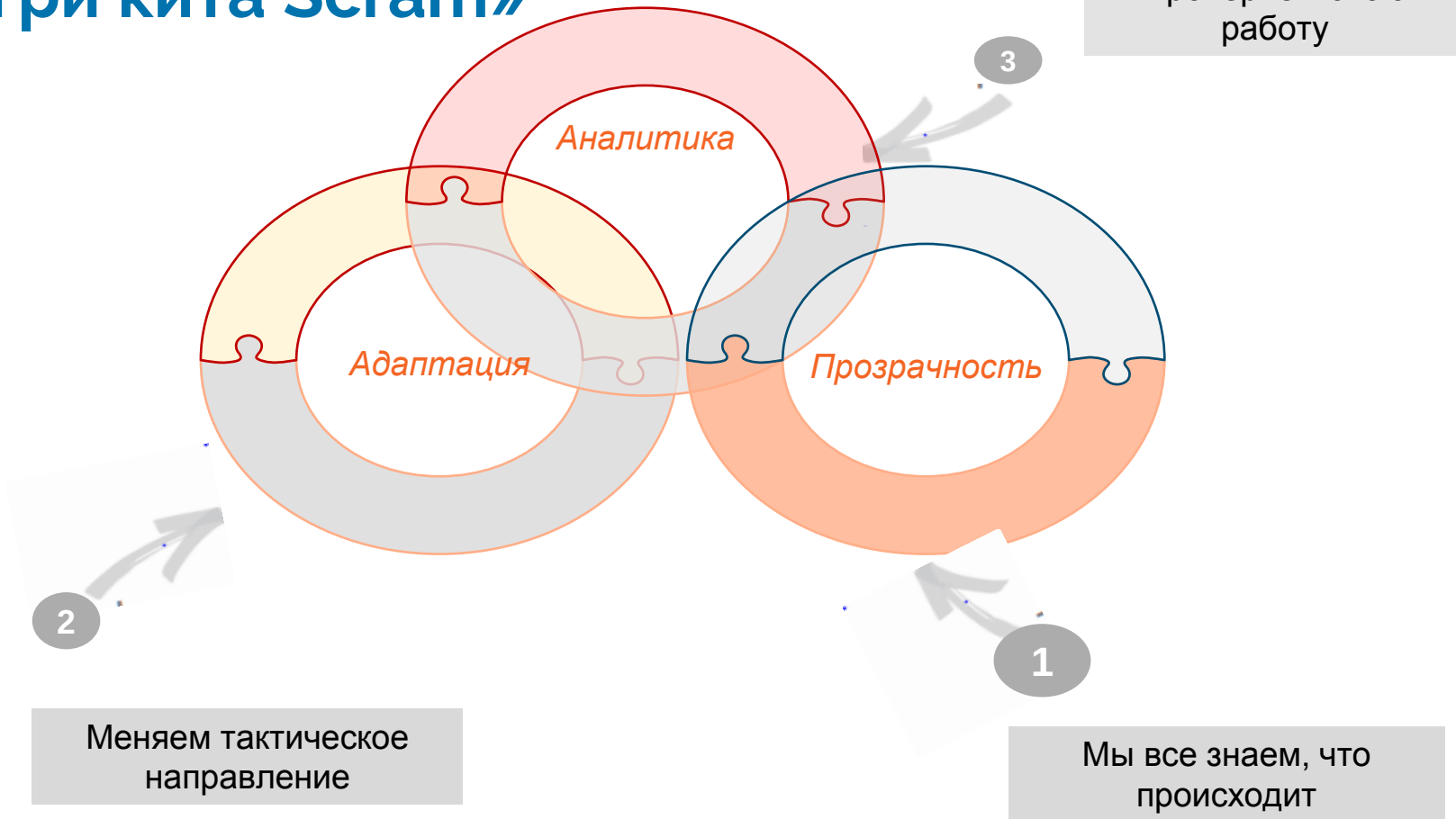
Full time работа в момент sprint

Водопадная модель работы и "big bang" (решили – потом согласуем с потенциальным инвестором)



Частные партнеры и банки вовлечены в процесс работы сразу

«Три кита Scram»



Задачи и показатели эффективности работы Scrum- команд в ГЧП



От заявки на проект с привлечением внебюджетных



Проектная команда



Роль проектной команды – структурировать проект и создать продукт.

Роль Scrum- команд – оценка рисков, минимизация рисков, принятие решений о целесообразности ведения проекта в предложенном формате, оптимизация проекта



До Соглашения, учитывающего равновесные интересы сторон

Структура Проектной команды в ГЧП

Отраслевой эксперт



Функция:

- ✓ оценка потребности для отрасли
- ✓ анализ отраслевых особенностей проекта
- ✓ заключения по отраслевым характеристикам решения
- ✓ Предоставление специализированных материалов и данных для работы проектной команды

Отраслевой куратор



Эксперты от финансово экономического блока

Функция:

- ✓ Анализ финансовых параметров проекта
- ✓ Оценка экономической эффективности от реализации
- ✓ Оценка бюджетных рисков



Эксперты от правового блока и блока подготовки конкурсов

Функция:

- ✓ Анализ правовых рисков
- ✓ Оценка конкурсной документации и процедуры

Эксперты от инвестиционного блока



Функция:

- ✓ Проработка финальной версии Существенных условий и КД.
- ✓ Согласование условий с ЦОГВ
- ✓ Согласование условий с финансирующей организацией
- ✓ Сопровождение конкурсной процедуры или процедуры подачи заявки по Частной инициативе.
- ✓ Заключение Соглашения

РОЛИ КОМАНДЫ

Отраслевой эксперт

Отраслевой куратор



Владелец
Продукта

Какой должен быть

- Видение отраслевой ценности данного проекта
- Готовность определить отраслевые приоритеты
- Одно лицо
- Находится внутри проекта
- Мотивирован на результат



Владелец ПРОДУКТА



Владелец
Продукта

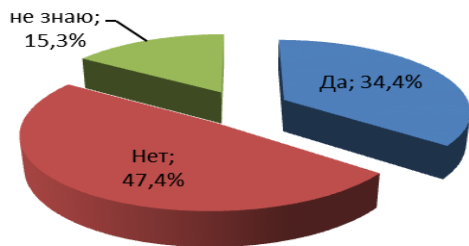
БУДУТ ПРОБЛЕМЫ, если

- Не наделен властью
- Перегружен работой(Частичное присутствие)
- Удаленный
- Целая группа (а не один определенный человек)
- Боится принимать решения
- Незаинтересованный

Владелец продукта ставит задачу команде.

Результаты опроса МСП 2015 год

23% всех жалоб и обращений связано с вопросами высоких ставок платы за аренду муниципальных помещений и их доступности.



ОТВЕТ

ВОПРОС

Достаточно ли в настоящий момент помещений (в том числе предлагаемых на правах аренды) для ведения бизнеса в Вашем муниципальном образовании?

- 1. Почти половина опрошенных предпринимателей (47%) считает, что помещений для бизнеса не хватает**
2. Отсутствует централизованная справочная система по имеющимся муниципальным площадям для льготной аренды.
3. Значительный разброс ставок арендной платы от 1 400 рублей за кв.м. в год (в Протвино до 4 800 рублей за кв. м. в Луховицах)

Владелец продукта оценивает решение.



Цели проекта

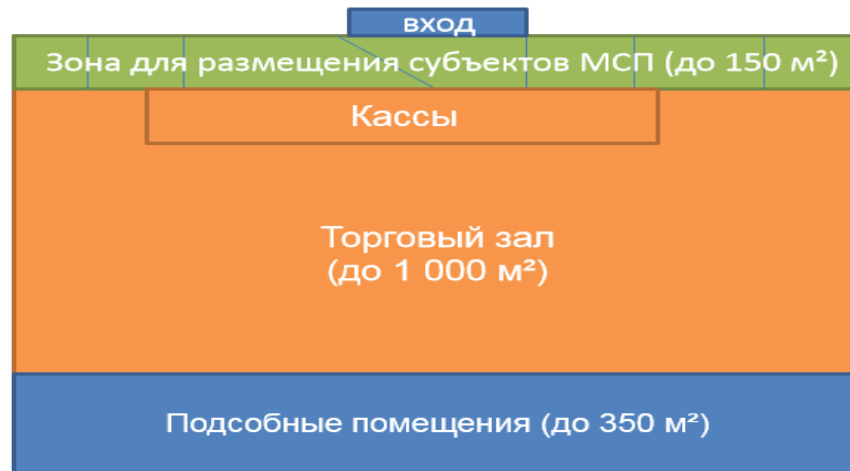
РОСТ ИНВЕСТИЦИЙ, ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

- Развитие предпринимательства в сфере бытовых услуг
- Расширение сети торговых объектов шаговой доступности
- Пополнение казны муниципальных образований новыми площадями, за счет внебюджетных источников

Характеристики проекта «Дом быта»

≥130 объектов

Объекты



СОЦИАЛЬНАЯ НАГРУЗКА – 10% построенных площадей передается безвозмездно в муниципалитет на территории которого построен объект

Эксперты от инвестиционного блока



Какой должен быть

- Соблюдает паритет интересов МО и инвестора
- Инициатор изменений
- Способен решать проблемы
- Руководит проектной группой
- Равноудален от Публичного и Частного партнера

Технический руководитель проекта



БУДУТ ПРОБЛЕМЫ, если

- **Не инициативен**
- **Навязывает свое мнение команде (не слышит)**
- **Некоммуникабельный**
- **Поддерживает какую-то одну сторону**

Оценка проекта экспертом от инвестиционного блока.

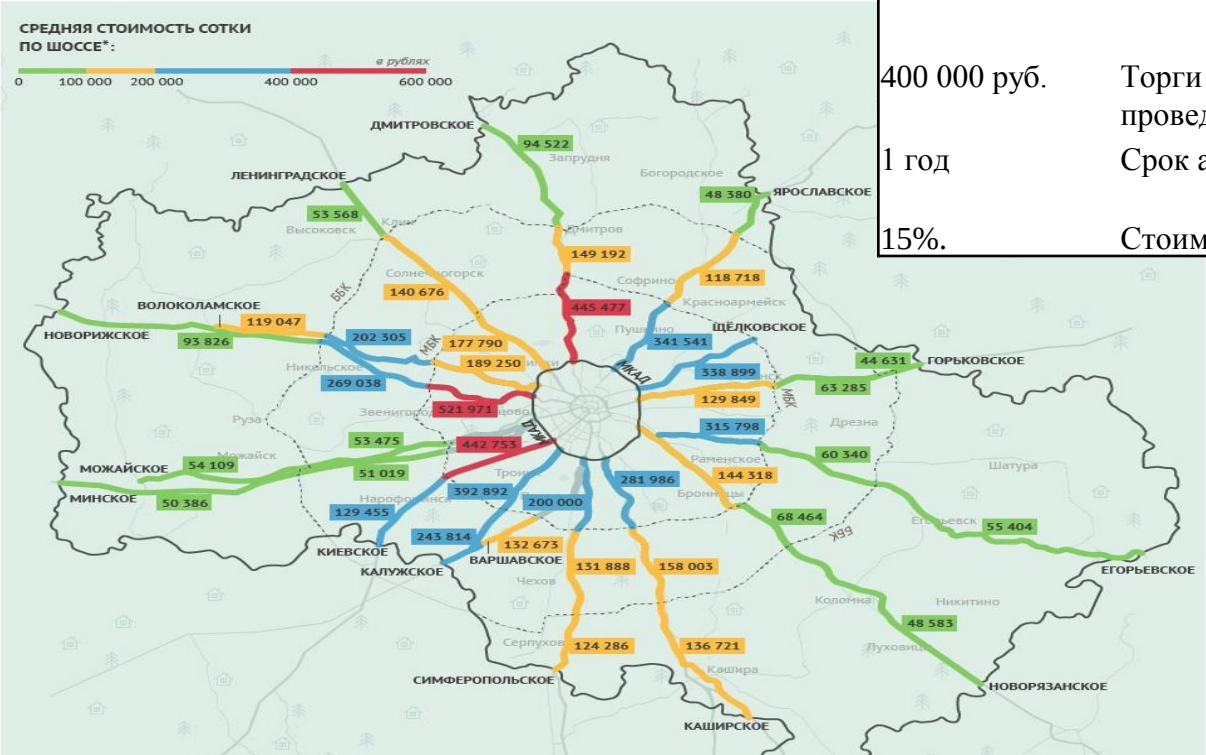
Процедура торгов на право аренды

Исходные данные

Для расчета аренды земли:	
500 000 руб.	Кадастровая стоимость (тыс. руб. / сотка)
1,50%	Стоимость аренды в год за 1 сотку
400 000 руб.	Торги «Аренда за 20 сток в год» по результатам проведенного аукциона на аналогичный объект»
1 год	Срок аренды до выкупа
15%.	Стоимость выкупа от кадастровой стоимости

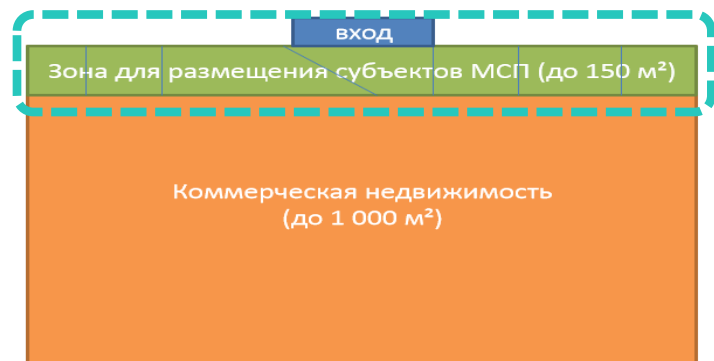
Доход Московской области от торгов на право аренды

247 000 тыс. руб.
на 130 объектов



Сравнение дохода бюджета МО при разных процедурах.

Изъятие части помещений по Инвест. соглашению



По балансовой стоимости

130 объектов

По коммерческой стоимости

Исходные данные

Для расчета стоимости изъятия:	
42 600 тыс. руб.	Балансовая стоимость амортизируемого объекта
75 000 тыс. руб.	Коммерческая стоимость объекта
10 %	Объем изъятия
100 000 тыс. руб.	Стоимость 1 м2. по коммерческой ставке

**Объем передачи помещений
в казну Московской области в
денежном эквиваленте.**

553 156 тыс. руб.

975 000 тыс. руб.

Отраслевой эксперт

Эксперты от финансово экономического блока

Эксперты от правового блока и блока подготовки конкурсов



КОМАНДА



Какой должна быть

- Кроссфункциональная
- Самоорганизованная
- Численность - 6 ± 3 человека
- Принимает обязательства достичь цели спринта
- Ответственна за процесс
- Работает вместе, помогая друг другу

БУДУТ ПРОБЛЕМЫ, если

- **Только критикует, ничего не предлагает**
- **Устраняется от ответственности за принятие решения**
- **Играет в политику, а не создает продукт**
- **Не желает укладываться в установленный жесткий срок**

ПРИМЕР ОЦЕНКИ РИСКОВ

Стандартная или инновационная схема

Вариант 1(Стандартная)

- Подать документы на получение земельного участка без торгов (в соответствии с требованиями п. а) б)в) статьи 2 Закона МО N 27/2015-ОЗ)
- Получить решение Губернатора.
- Подписание Соглашения по процедуре ПП МО № 272/13 о выделении земли без конкурса.
(Соглашение 2 заключает МИИН. Пункт 2.8. ПП МО 272/13)

НЕВОЗМОЖНО ОБЪЕДИНИТЬ 130 ОБЪЕКТОВ И ГАРАНТИРОВАТЬ ПЛАН-ГРАФИК СОЗДАНИЯ ОБЪЕКТОВ

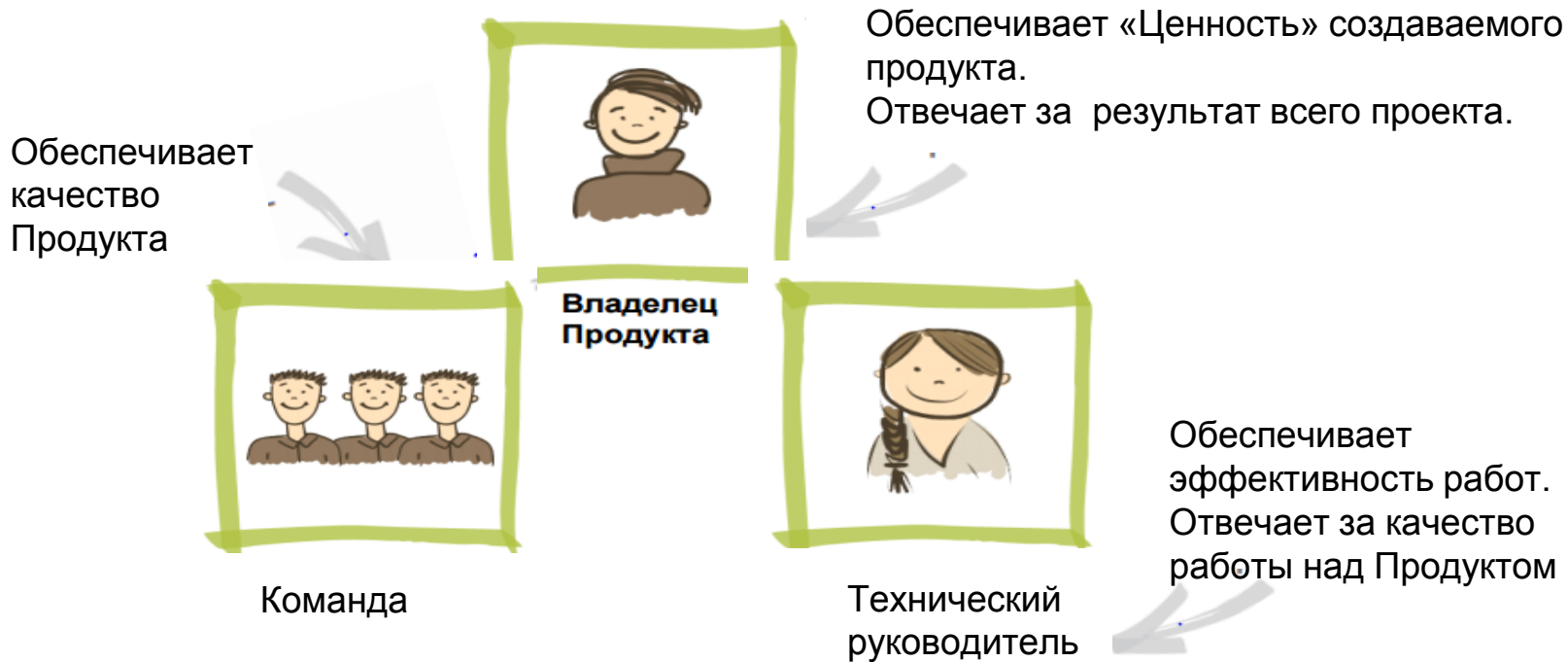
Вариант 2 (Инновационная)

- Определить объект, как создание инфраструктуры «Бытового обслуживания» (в соответствии с требованиями п. г) статьи 2 Закона МО N 27/2015-ОЗ)
- Выбрать Инвестора путем проведения процедуры «привлечения инвестора» (Уход от термина «конкурс» при сохранении отбора для дальнейшего получения права на землю без торгов.
Соглашение 1.заключает МИИН)
- Подписание Соглашения 2 по процедуре ПП МО № 272/13 о выделении земли без конкурса.
(Соглашение 2 заключает Минпотреб. Пункт 2.7. ПП МО 272/13)

СОГЛАШЕНИЕ, ОБЪЕДИНЯЮЩЕЕ !№) ОБЪЕКТОВ С ИНВЕСТИЦИОННЫМИ И СОЦИАЛЬНЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ

Путь к эффективности

Каждый осознает свою роль и ценность в команде.



КУДА ДВИГАЕМСЯ ДАЛЬШЕ

Шаг №1

ГЧП – ЧАСТЬ ГП

Совершенствование системы планирования развития инфраструктуры, в том числе с учетом специфики применения механизмов ГЧП

Шаг №2

ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА

Формирование эффективной системы управления инфраструктурными проектами, на всем жизненном цикле проекта

Шаг №3

СТАНДАРТИЗАЦИЯ

Обучаем команды. Стандартизируем процесс управления. Делаем шаблоны документации.

Шаг №4

ЕДИНОЕ ПРОСТРАНСТВО РАБОТЫ

«Работаем рядом».
Все работают в едином информационном пространстве.
Виртуальный проектный офис

Увеличение эффективности работы.

- Уменьшение срока подготовки проекта
- Увеличение качества документации
- Увеличение качества реализации проекта



Проект не должен «умирать» в процессе реализации

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ