



PPP Expertise Eurasia Ltd.

Российская неделя ГЧП 2021

Причины провала проектов ГЧП

Сергей Самолис, генеральный директор
s.samolis@pppexpertise.co.uk

29 сентября 2021 г.



PPP Expertise
EURASIA

Компания PPP Expertise Eurasia

- Основана в Великобритании в 2015 г.
- Главные направления деятельности – консультационные и образовательные услуги в сфере ГЧП, инфраструктуры и проектного финансирования
- Аккредитованный провайдер программы “Сертифицированный специалист в области государственно-частного партнерства»
- Осуществили перевод всего корпуса знаний CP³P на русский язык
- Реализованные программы в Албании, Казахстане, Косово, Кыргызстане, Молдове, Украине, Узбекистане, Черногории по заказу ADB, EBRD, IFC

Международный стандарт знаний по ГЧП и квалификация «Сертифицированный специалист в области ГЧП» (CP³P)

- Программа разработана по заказу Всемирного банка, ЕБРР и других
- Международных банков развития
- Сертифицирующая организация – APMG International (Великобритания)
- Является аналогом CFA (Certified Financial Analyst) в области ГЧП
- Представляет собой гармонизированный свод знаний о ГЧП, основанный на методиках работы ведущих мировых банков развития
- Учитывает лучшую мировую практику в области ГЧП
- Для международных банков развития является главным подтверждением наличия компетенций в области ГЧП у организаций государственного сектора
- Обязательный или существенный фактор для привлечения в проекты ГЧП финансирования от международных банков развития



Структура программы «Сертифицированный специалист в области ГЧП» (CP³P)

Экзамен по основным положениям

Проверяет, обладает ли кандидат достаточными знаниями и пониманием ключевых принципов финансирования проектов ГЧП

Экзамен по подготовке проектов

Проверяет, обладает ли кандидат достаточными знаниями и пониманием того, как применять и адаптировать структуры ГЧП и проекты ГЧП в конкретном государственном контексте

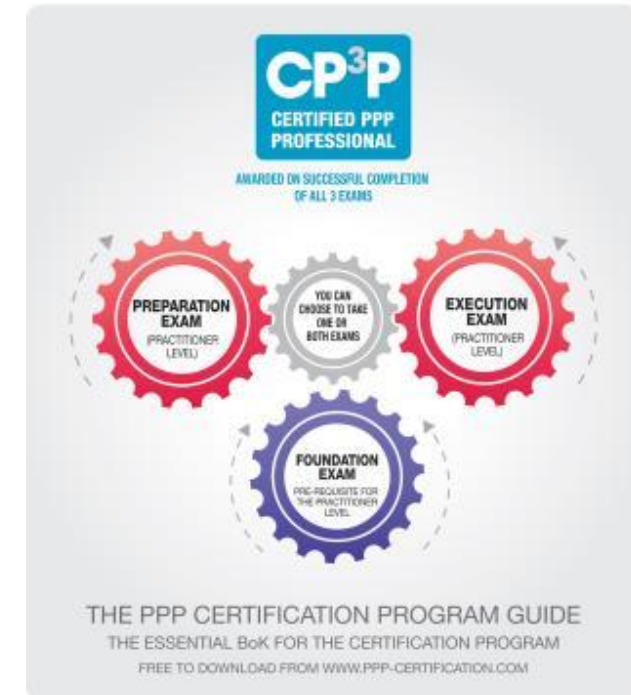
Экзамен по исполнению проектов

Проверяет, обладает ли кандидат достаточными знаниями и пониманием того, как применять процесс структурирования и составления тендерных документов и контрактов ГЧП, а также как управлять контрактами ГЧП на этапах строительства и эксплуатации

Диплом сертифицированного специалиста в области ГЧП (CP³P)

Сертификат присуждается за прохождение каждого экзаменационного уровня, но диплом сертифицированного специалиста в области ГЧП (CP³P) выдаётся только кандидатам, успешно сдавшим все три экзамена.

THE APMG PPP CERTIFICATION PROGRAM



Содержание Руководства СР³Р

«Международный стандарт знаний в области ГЧП»



Введение в базовую проектную структуру ГЧП

- Веские доказательства надлежащего характера проекта и наличия привлекательного соотношения цены и качества.
- Риски:
 - Неправильная оценка ГЧП.
 - Ненадлежащая подготовка.
 - Потеря VfM из-за неправильного структурирования конкурсной процедуры или договора.
- Необходимо защищать и максимизировать соотношение цены и качества.
- Требования:
 - Надлежащее управление процессом.
 - Соответствующие возможности и ресурсы.
 - Стандартные подходы и примеры успешной практики.



Типы провала проекта

- Не обеспечивает VfM.
- Не обеспечивает прогнозируемое соотношение затрат и выгод
- До заключения договора:
 - Проектный процесс приостанавливается, и осуществляется пересмотр предмета договора.
 - Отсутствие приемлемых предложений.
- «Шлюзовой процесс» помогает предотвратить провал благодаря поэтапному согласованию проекта в ходе конкурса
- Провал отрицательно сказывается на репутации государственного органа, осуществляющего закупки.



Типы провала проекта

- После подписания договора:
 - Абсолютный провал по договору:
 - Подрядчик/частный партнер допускает серьезное неисполнение договорных обязательств.
 - Подрядчик/частный партнера вступает в процесс банкротства.
 - Относительный провал по проекту:
 - Частичная или полная потеря соотношения цены и качества.
 - Непредвиденные обстоятельства.

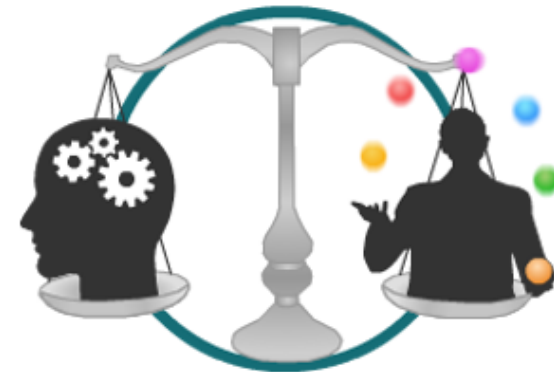


Угрозы для рационального управления проектом

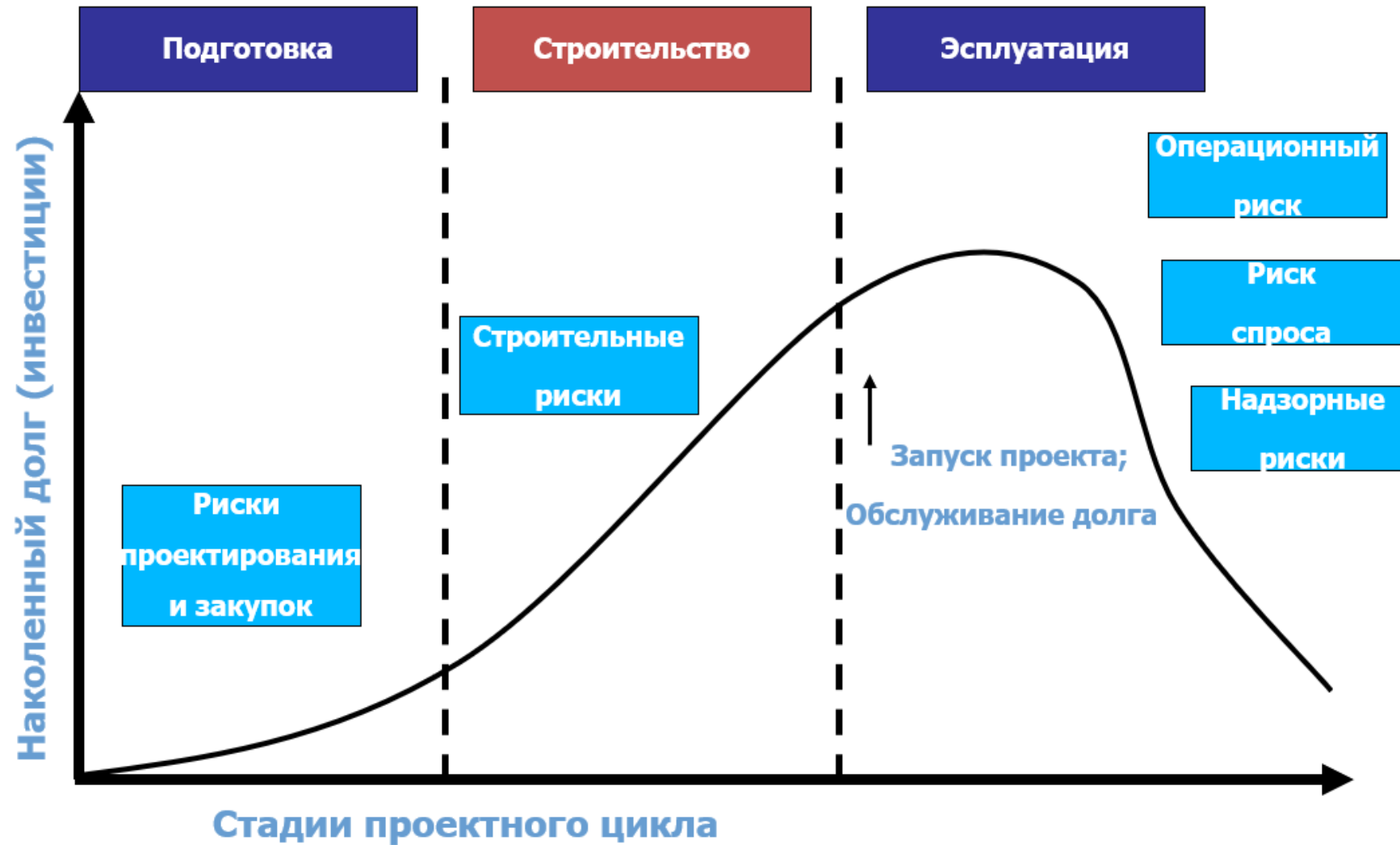
- Плохо структурированный договор.
- Договорные риски.
- Дефекты при оценке проекта.
- Ненадлежащее управление договором.
- Недостаточность соответствующих навыков для управления процессом ГЧП.
- Необходимость развития навыков по управлению ГЧП.



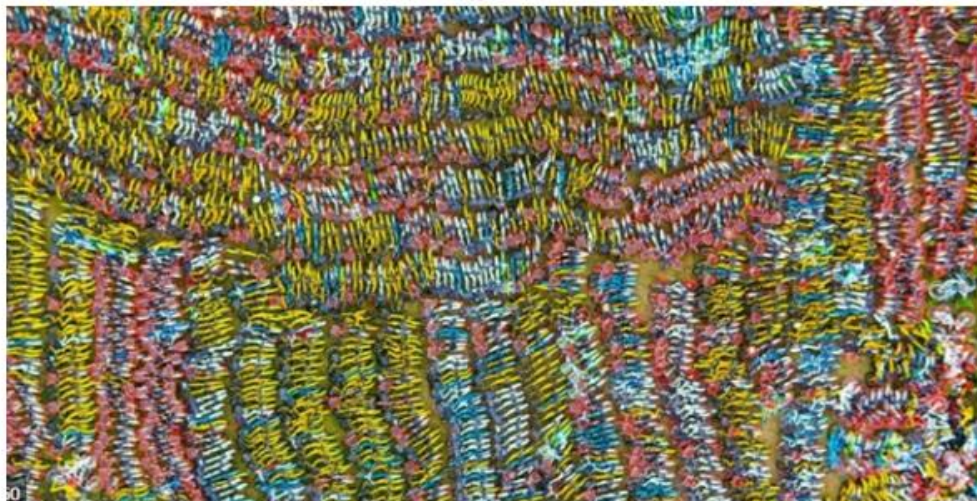
Ключевая защита от угроз для рационального управления процессом — четкое определение уровня принятия решений и лиц, принимающих решения



Риски проекта ГЧП



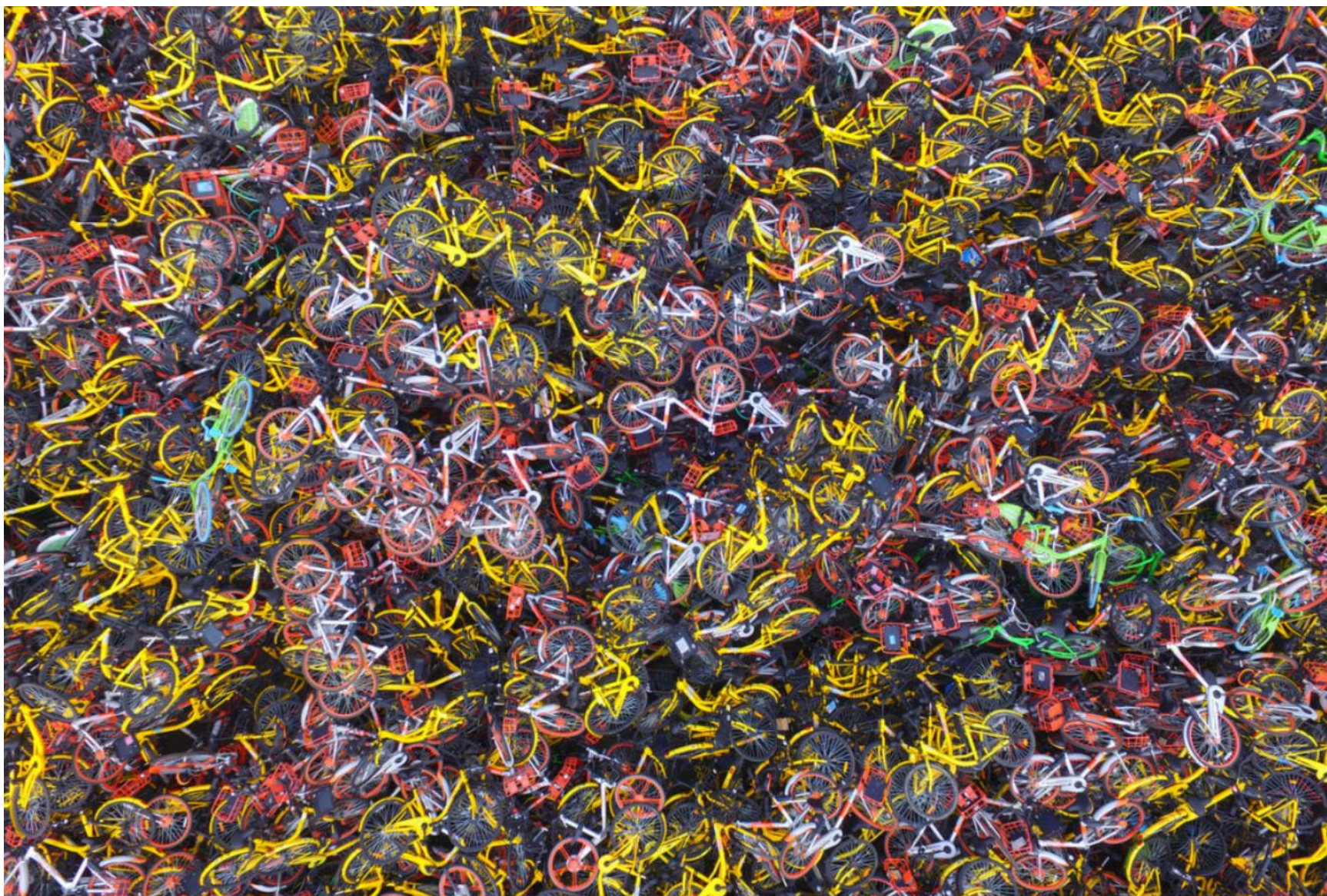
Что на этих фотографиях?



Что на этих фотографиях?



Что на этих фотографиях?



Что такое мега-проект?

- Характеристики:
 - Крупномасштабный проект – более \$ 1 млрд.
 - Долгосрочный – более 5 лет
 - Трансформационное влияние
-
- Проблематика
 - Сложность
 - Конфликтующие интересы сторон
 - Завышенные ожидания

Фундаментальные публикации

- B. Flyvbjerg, A. Ansar, A. Budzier et al.
- Д. Канеман и А. Тверски
- Н. Талеб

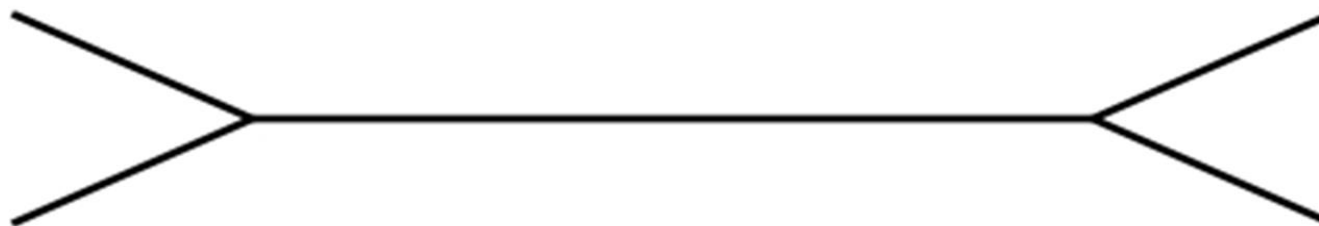
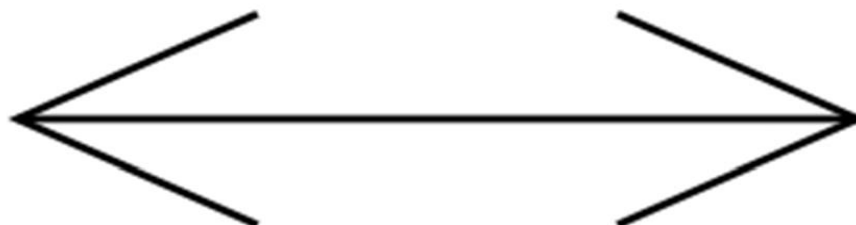


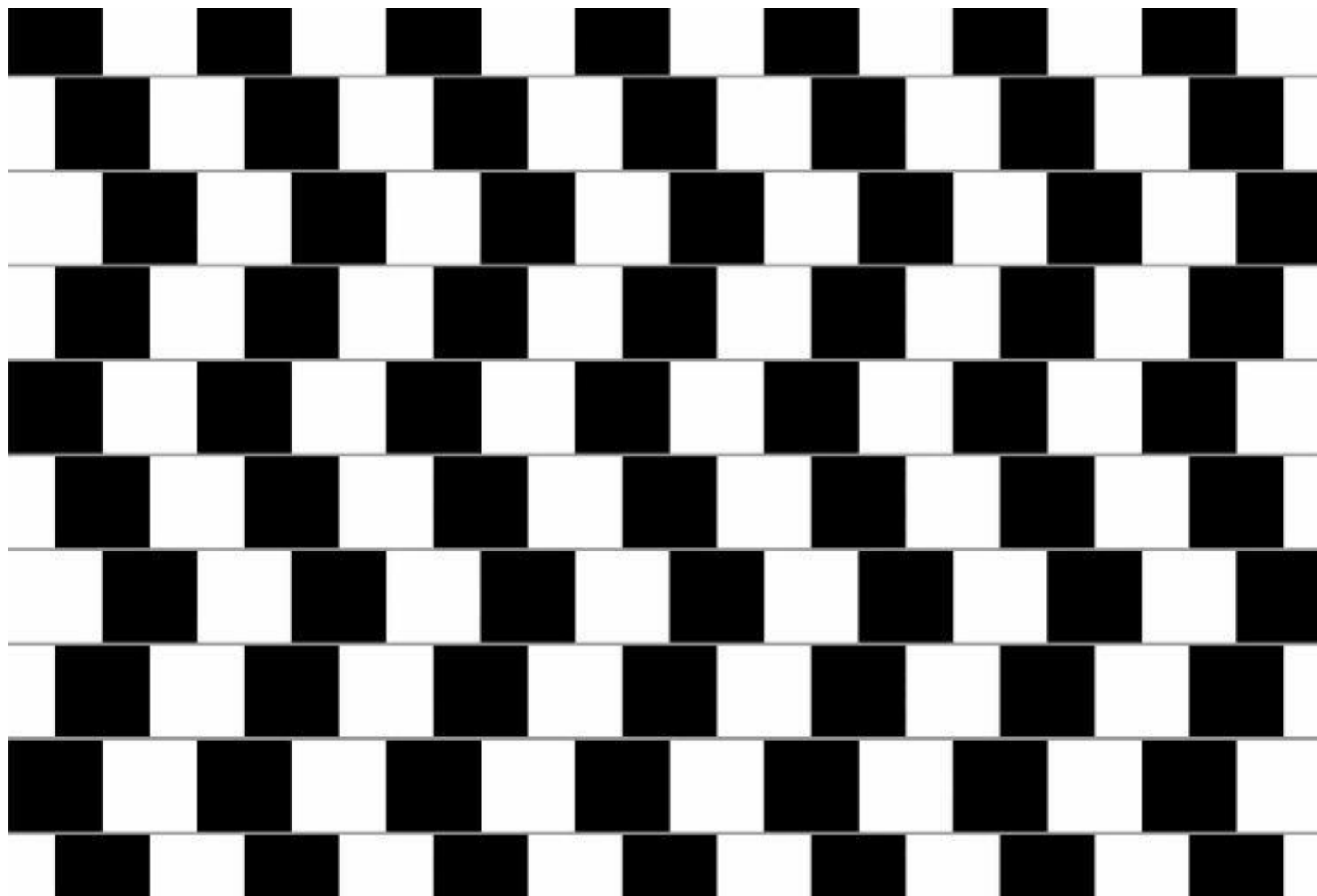
(Не)эффективность мега-проектов

	Дороги	Мосты	Энерг.	Ж/Д	ГЭС	IT	Олимп.
Сумма перерасходов	20%	34%	36%	45%	90%	107%	156%
Частота перерасходов	9 of 10	9 of 10	6 of 10	9 of 10	7 of 10	5 of 10	10 of 10
Задержки	38%	23%	38%	45%	44%	37%	0%
Польза	10%	n/a	n/a	-51%	-11%	-29%	n/a
«Черные лебеди»	5%	9%	7%	6%	10%	18%	5%
Средняя продолжит.	5.5	8.0	5.3	7.8	8.2	3.3	7.0

Причины неудач мега-проектов

- Длительные горизонты планирования
- Сложная организационная структура
- Существенные изменения на протяжении времени
- Недостаток управленческих компетенций
- Бихевиористские ловушки (biases):
 - «уникальность проекта»
 - чрезмерный оптимизм
 - «якорение» (anchoring)
 - зашоренность (lock-in)





Тест на внимание



Чрезмерный оптимизм

- Оптимистический уклон – это демонстрация систематической тенденции к чрезмерному оптимизму в отношении результата планируемых действий
- Включает завышенную оценку положительных результатов в случае успешного исхода и недооценку негативных последствий в случае неуспеха



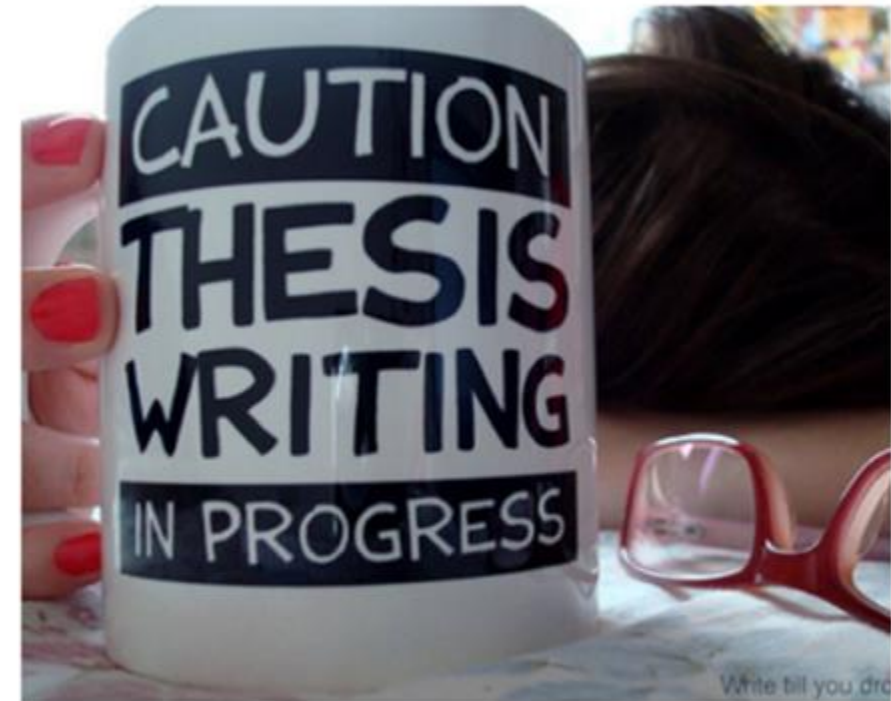
Чрезмерный оптимизм: Экспериментальная демонстрация

- Вопрос студентам: “На предстоящем экзамене, кто из вас считает, что продемонстрирует результат выше среднего в группе”
- Так считает 80%, опрошенных, т.е. переоценка реальности в размере 60% (80/50)



Чрезмерный оптимизм: Эксприментальная демонстрация 2

- Вопрос студентам-психологам:
“Сколько дней у вас займет написание курсовой работы?”
- Средняя оценка – 33,9 дней (48,6 дней «если все возможные обстоятельства будут складываться против меня»)
- В реальности среднее время – 55,5 дней, то есть перерасход времени на 64%



Нобелевская премия по экономике за 2002 г.: впервые присуждена психологу

Даниель Канеман за труды (совместо с Амосом Тверски) по:

- Эвристике и заблуждениям
- Теории перспектив
- Оптимистическому уклону
- Ошибкам планирования
- Внутреннему/внешнему взгляду

Основополагающие работы для
бихевиористской экономики,
революция в управленческой науке



Как оптимистический уклон влияет на управленческие решения

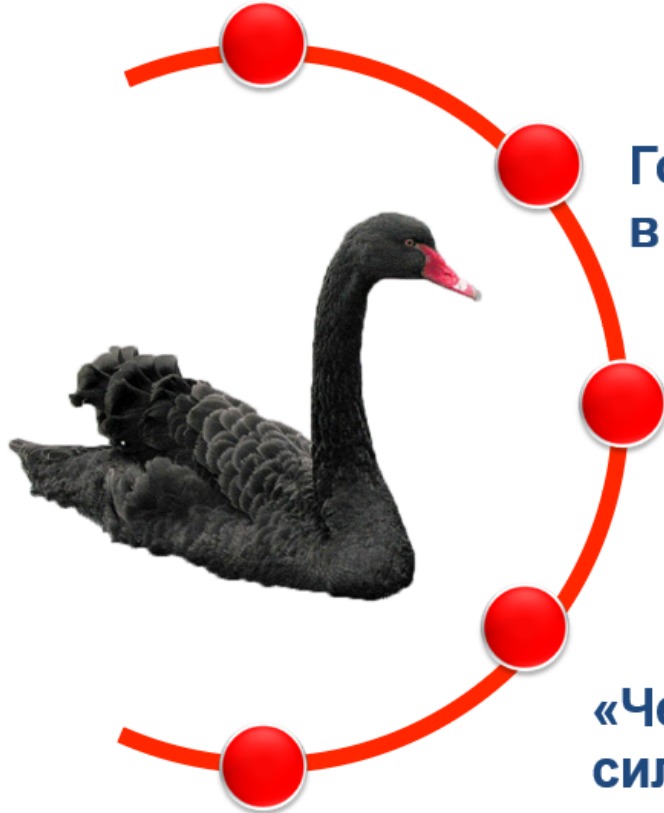
- Менеджеры недооценивают затраты, время, риски своих решений
- Менеджеры переоценивают преимущества своих решений
- Недооценка + переоценка = **проблема планирования**

Проблема планирования: причина возникновения и метод решения проблемы

- Причина: “Взгляд изнутри” фокусируется на элементах принимаемого решения, воспринимая это действие как уникальное
- Метод: “Взгляд снаружи” с фокусом на то, каковы были результаты аналогичных действий, предпринятых ранее

«Черные лебеди в мега-проектах»

В древнем Риме фраза «все лебеди белы» была символом фундаментальной, неоспоримой истины



Голландская экспедиция в Австралию в 1726 г. обнаружила и привезла в Европу двух черных лебедей,

«Черный лебедь» - чрезвычайно редкое явление, в статистике - outlier

«Черные лебеди» производят чрезвычайно сильное воздействие

Появление «черных лебедей» невозможно предвосхитить

Знаменитые случаи недооценки рисков: NASA Space Shuttle

Полезная нагрузка

- Оценка = \$220 за кг.
- Реалии = \$11,000 за кг.
- A/E = 50 = **4,900%**
- E/A = 0.02 = **2%**

Вероятность катастрофы

- Оценка = 1:100,000
- Реалии = 1:50
- A/E = 2000 = **199,900%**
- E/A = 0.0005 = **0.05%**



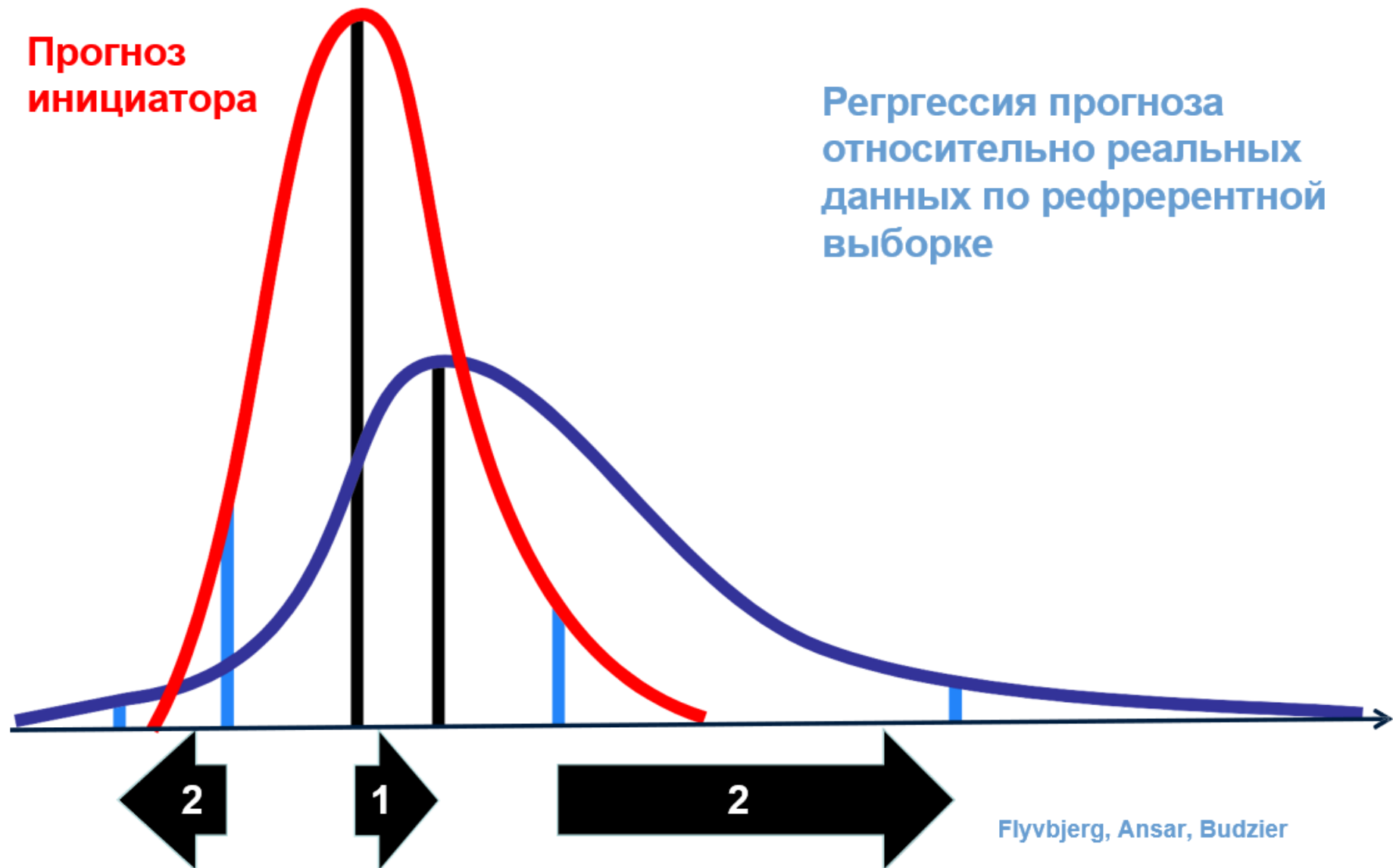
Как можно снизить подверженность проекта риску возникновения «черных лебедей»?

- В области планирования «референтное прогнозирование»
 - Уход от «взгляда изнутри»: наш проект уникален
 - «Взгляд снаружи»: что происходило с аналогами?
- Анализ рисков, оптимизация распределения ресурсов
- Сравнение проекта с аналогами, учет лучшей практики
- Выстраивание системы мотивации, объединяющей интересы ключевых участников
- По возможности – сокращение масштаба и сроков
- По возможности – сокращение сложности, стандартизация
- Накопление опыта, совершенствование управленческих компетенций, привлечение опытных специалистов

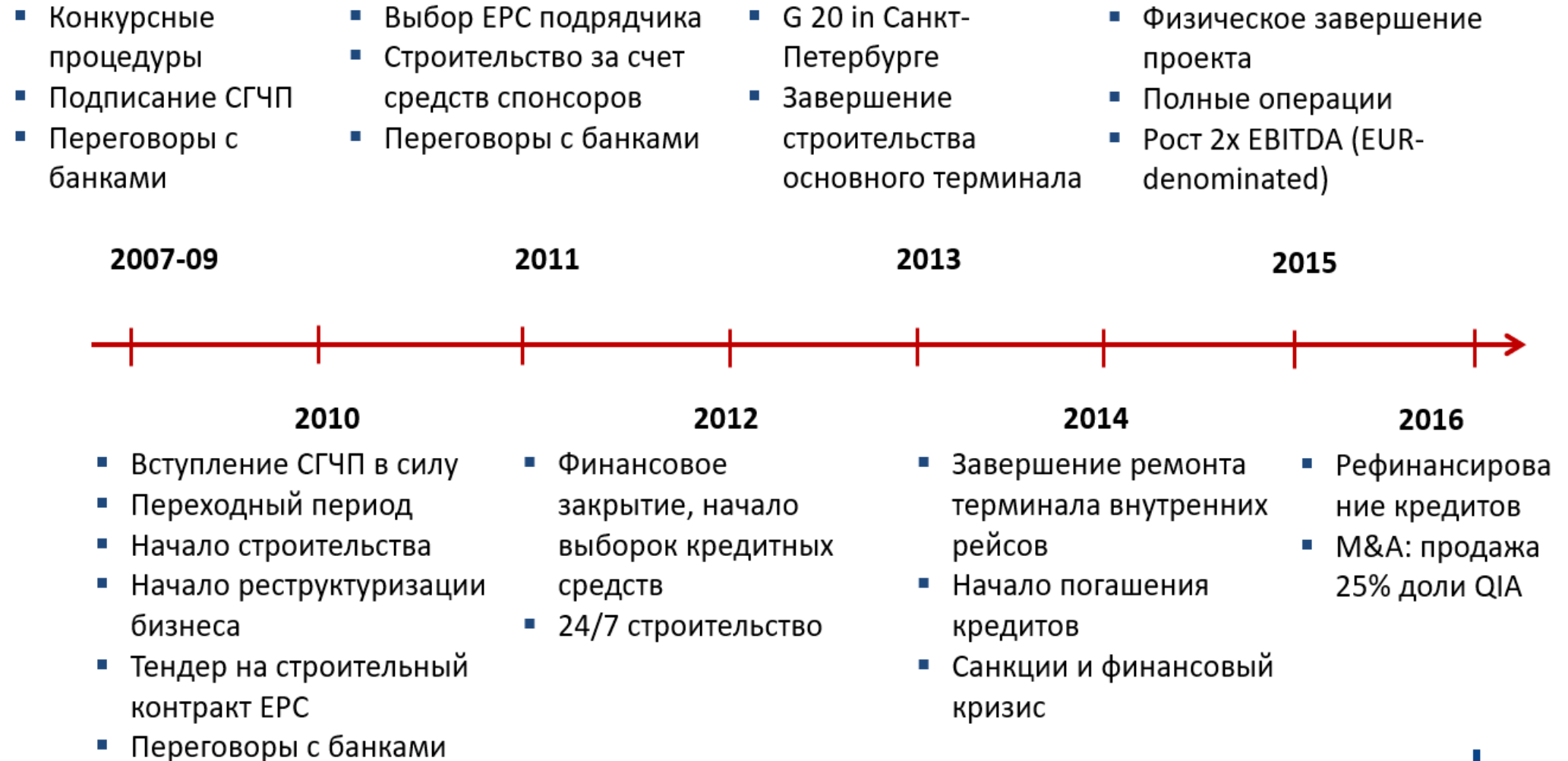
1. Определить релевантный референтный класс ранее реализованных сходных проектов (мин. 15-25)
2. Определить распределение вероятности для данного референтного класса
3. Сравнить конкретный проект с распределением, чтобы определить наиболее вероятный результат



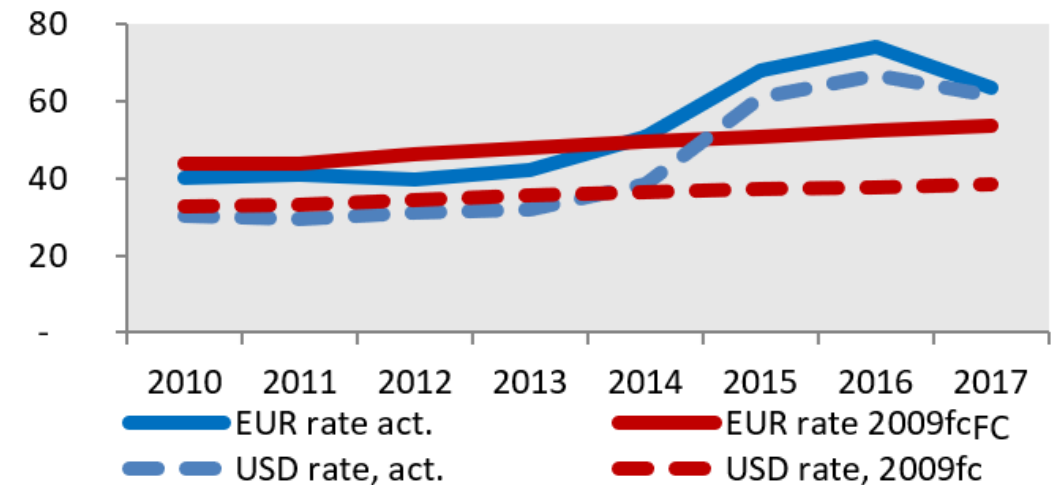
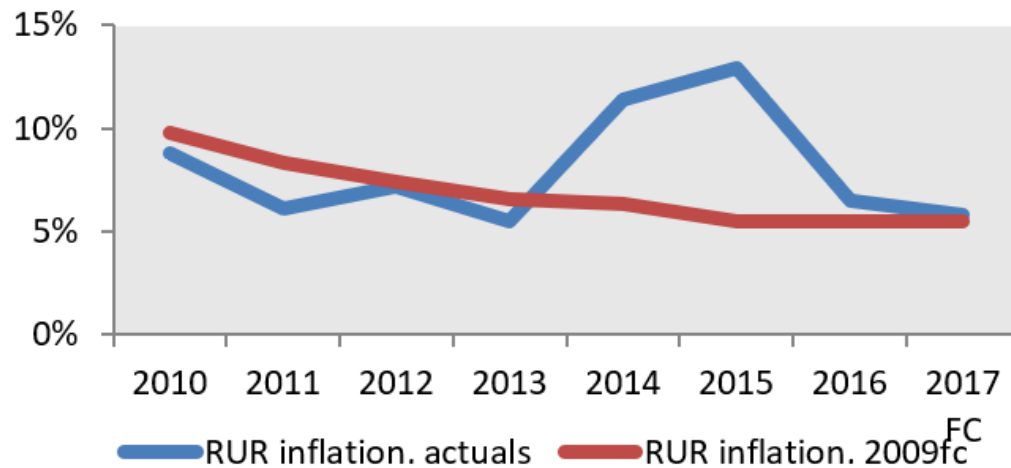
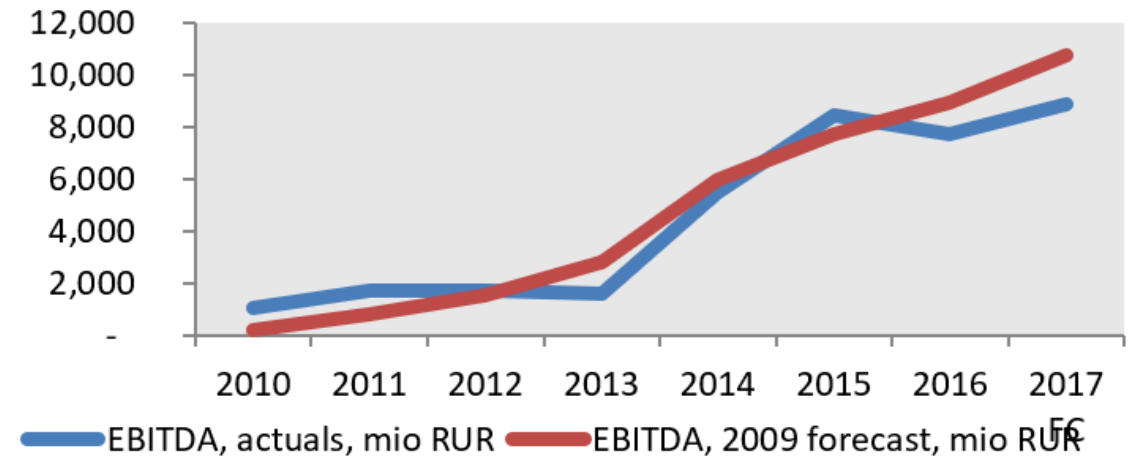
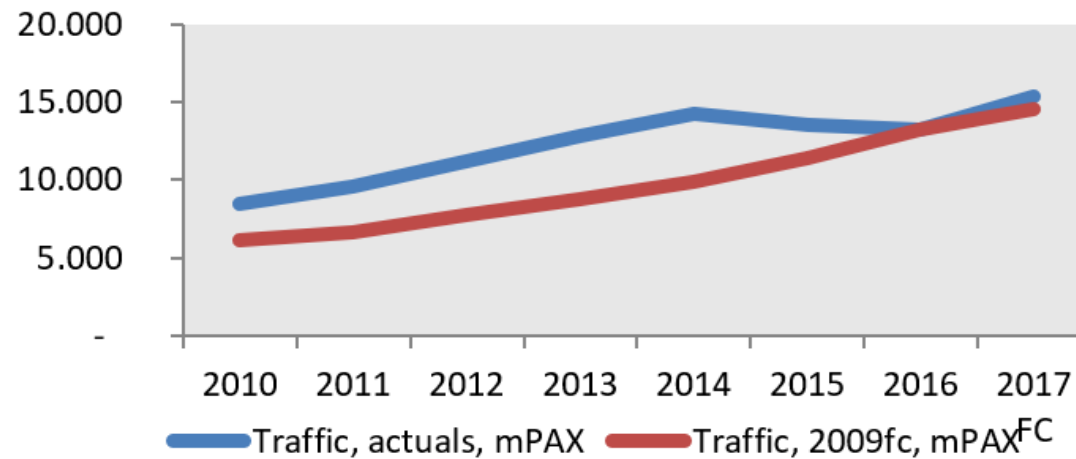
Прогнозирование по референтному классу



Проект ГЧП «Пулково»: сколько вы видите «черных лебедей»?



Проект ГЧП «Пулково»: прогнозные и актуальные данные





Спасибо за внимание!

Сергей Самолис
Генеральный директор
PPP Expertise Eurasia Ltd.

email: s.samolis@pppexpertise.co.uk
tel: +44 7827 215 249



ppp-expertise-eurasia



[PPPExpertise](https://www.facebook.com/PPPExpertise)



PPP Expertise
EURASIA