



UN HABITAT
FOR A BETTER URBAN FUTURE

Полноправные люди.
Устойчивые страны.



Министерство
природных ресурсов
и охраны окружающей
среды Республики
Беларусь



Министерство
архитектуры и строительства
Республики Беларусь



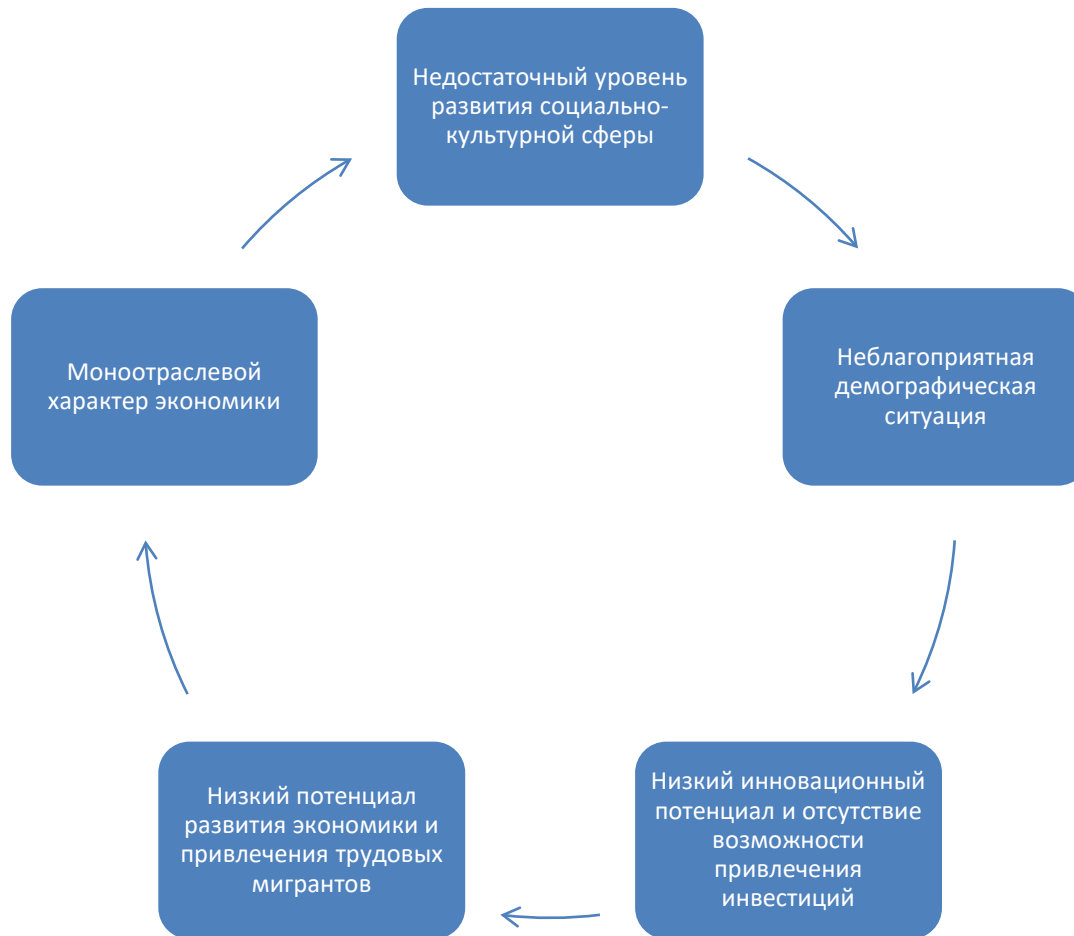
Государственное предприятие
Институт жилища -
НИПТИС им. Атаева С.С.

Комплексные инвестиционные модели городского развития

Продвижение Целей устойчивого развития в сфере городского развития, жилищного хозяйства и землепользования в Республике Беларусь

**Реализация комплексного стратегического проекта — это сложный процесс взаимодействия большого количества участников: государственные инстанции, инвесторы, контролирующие органы, проектировщики, поставщики, жители.
И – значительный объем инвестиций**

Проблемы малых городов





Горизонтальный подход

- Определение и разработка для дальнейшего развития и реализации стратегических документов с конкретными индикаторами (напр., Jobs and Skills Strategies) , являющихся руководством в целях идентификации эффективных управленческих решений
- Реализация трансдисциплинарных многосторонних проектов (напр. Going digital)
- Организация регулярного информационного обмена и отчетности между рабочими органами
- Создание совещательного органа по вопросам, имеющим междисциплинарный характер



Вовлечение в процесс определения приоритетов работы

- Участники вовлечены в процесс разработки Программы работы и бюджета
- Определение приоритетов работы на двухлетний период



Механизм коллегиальной оценки «peer review»

- анализ деятельности или практики исполнителя в конкретной области другими исполнителями в целях совершенствования его политики, внедрения передовой практики и соблюдения установленных стандартов и принципов
- систематический обмен информацией, мнениями и взглядами на принимаемые решения и механизмы их реализации
- оценка достигнутых результатов, идентификация недостатков и подготовка рекомендаций для совершенствования

Приоритетные цели устойчивого развития в мире



* На основе данных 291 компании, отметивших общую приверженность ЦУР.

** В исследовании приняло участие 2563 человека из 24 стран (не включая Россию).



Трансформационное развитие

- **сочетание государственного и частного финансирования для реализации совокупности глобальных целей**
- **при этом малые и большие города будут во все большей степени сами обеспечивать свое будущее, т.к. центральные государственные органы в одиночку не смогут привлечь инвестиции, необходимые для «зеленых» городов**
- **настоятельная потребность в партнерских отношениях между различными уровнями власти в новой программе развития городов**
- **локализация финансирования в целях инклюзивных изменений предполагает разработку и использование нового сбалансированного портфеля финансовых инструментов, отвечающих потребностям всех городов**
- **ключевая роль центральных правительств, внутренних рынков капитала, пенсионных фондов, диаспор с их финансовыми возможностями и местных органов власти**

Программно-целевое бюджетирование

Программно-целевое бюджетирование –

система бюджетного планирования и исполнения, связывающая произведенные расходы с ожидаемой отдачей от этих расходов, с их социальной и экономической эффективностью

- Наличие социальной, экономической, финансовой и производственной обоснованности расходов, включенных в бюджет
- Планирование измеримых результатов
- Ответственность менеджеров за полученные результаты
- Индикативная система оценки эффективности и результативности
- Мониторинг результатов деятельности



Принципы проектного управления и проектного финансирования

- 1. Новые принципы целеполагания и увязки госпрограмм (городских программ) со стратегическим планированием**
- 2. Новые принципы формирования набора проектов, программ на основе процедуры ранжирования**
- 3. Новые принципы формирования отчетности о ходе реализации государственных программ**
- 4. Новые принципы, определяющие механизмы реализации государственных программ**
- 5. Новые принципы планирования капитальных вложений и инфраструктурного развития**
- 6. Новые принципы интеграции механизмов управления реализацией государственной программы для повышения координации и достижения мультипликативных эффектов**

Принципы апробированы на «пилотных» государственных программах. Опыт реализации программ даёт основания для определения институтов и механизмов проектного управления, требующих доработки.



Принципы проектного управления и проектного финансирования

1. **Укрупнение.** Приоритетные проекты увязываются с национальными проектами (приоритетами)
2. **Упрощение и дебюрократизация.** Упрощаются регламентные процедуры и используется электронный формат отчетности
3. **Планирование.** Определяются целевые показатели по годам, выполняется финансовая оценка задач, формируются гибкий 3-х летний план (скользящее планирование, синхронизированное с бюджетом)
4. **Мониторинг и изменения.** Создается система мониторинга и принятия решений с использованием системы управления изменениями
5. **Проекты в гос.органах.** Проектная деятельность вписывается в текущую работу министерств (ведомств) с выделением ответственных за проекты, с обеспечением персональной ответственности
6. **Обучение и мотивация.** Организуется обучение основных участников с формированием системы стимулирования

Использование опыта ОЭСР для совершенствования принципов и механизмов проектного управления

№	Принципы проектного управления	Опыт ОЭСР для совершенствования проектного управления
1	Целеполагание и увязка программ со стратегическим планированием	<ol style="list-style-type: none"> Опыт ОЭСР в части формулирования стратегических целей и КПЭ Опыт ОЭСР в части внедрения полноценной системы управления рисками
2	Формирование набора проектов, программ на основе процедуры ранжирования	Опыт ОЭСР в части создания доказательной базы для инициирования проектов (программ), расчета индикаторов
3	Формирование отчетности о ходе реализации программ	<ol style="list-style-type: none"> Опыт ОЭСР по формированию института и развитию методической базы мониторинга, контроля и оценки реализации проектов и программ на основе систем многоуровневого контроля, внешнего контроля и аудита над реализацией основных проектов. Предложение могут быть использованы для проверки программ и проектов на ключевых точках их жизненного цикла, для определения того что проект или программа соответствуют заданным критериям (целям и задачам ОИВ, ресурсам и т.д.) на текущий момент и могут успешно реализовываться далее. Опыт ОЭСР в части совершенствования системы показателей статистики - внедрения индикаторов Better Life Index (www.oecdbetterlifeindex.org) в формы федерального государственного статистического наблюдения
4	Механизмы реализации программ	<ol style="list-style-type: none"> ОЭСР в части последовательного внедрения конкурентоспособных технологий управления кадрами в государственном секторе: <ul style="list-style-type: none"> Разрабатывать, выявлять и мультиплицировать инновации в управлении человеческими ресурсами; Совершенствовать средства и методы оценки производительности и поведенческой аналитики для повышения эффективности и результативности государственного сектора; Расширять представительство женщин на руководящих должностях в государственном секторе. Опыт ОЭСР в части вовлечения субъектов в процесс разработки и инициации приоритетных проектов (программ), обеспечение учета их потребностей и специфических особенностей Опыт ОЭСР в части совершенствования информационного пространства - разработки интерактивной онлайн платформы для субъектов Российской Федерации с возможностью сопоставления показателей в различных сферах социально-экономического развития, общения, обмена и распространения опыта в области эффективного управления проектами по примеру https://www.compareyourcountry.org Опыт ОЭСР в части совершенствования системы мотивации – создание единого рейтинга субъектов РФ по примеру https://www.oecdregionalwellbeing.org
5	Интеграция механизмов управления реализации программы для повышения координации и достижения мультипликативных эффектов	Опыт ОЭСР в части увязки мероприятий «пилотных» госпрограмм с региональными госпрограммами, с инвестпрограммами госкорпораций и компаний с государственным участием.



Региональное и городское развитие, жилищная политика

National Urban Policy Programme (NUP)

- согласование секторальной политики, затрагивающей городские районы, и создание благоприятных институциональных условий
- разработка и внедрение системы целевых показателей городского развития и процесс контроля их значений
- содействие наращиванию потенциала директивных органов на субнациональном уровне для разработки и осуществления городской политики
- оказание поддержки странам в разработке NUP
- мониторинг реализации NUP как части процесса мониторинга новой городской повестки дня
- развитие субнациональных финансовых и организационных знаний для оценки проблем финансирования городского развития и продвижения финансовых инструментов для городских услуг и инвестиций
- обеспечение сетевой платформы, где все уровни правительства, гражданского общества, частного сектора и др. заинтересованных сторон могут участвовать в процессе разработки и реализации NUP
- цифровизация рынка ипотечного кредитования и строительства
- децентрализация управления и развитие механизмов межведомственной координации в городской и жилищной политике

Regional Development Policy

- стратегия развития, которая охватывает широкий спектр прямых и косвенных факторов, влияющих на производительность местных фирм
- отход от перераспределения и субсидирования отстающих регионов в пользу мер по повышению конкурентоспособности всех регионов
- акцент на региональные активы, а не на нисходящие инвестиции и трансферты
- коллективный / согласованный подход к управлению с участием национальных, региональных и местных органов власти, а также других заинтересованных сторон при менее доминирующей роли центрального правительства
- акцент на возможностях регионов, а не на необходимости поддержки

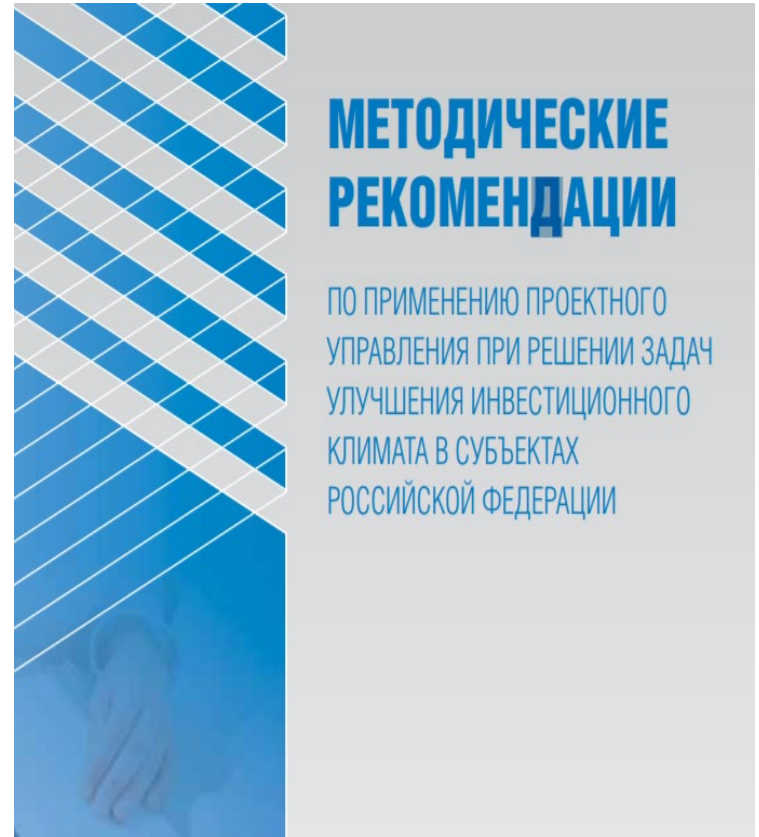
Программно-целевое бюджетирование и проектное управление

Программный бюджет является важнейшим инструментом управления государственными расходами, позволяющим перейти от традиционных методов планирования и исполнения бюджета, построенных на затратах (ресурсов), к программному бюджетированию

Использование программного инструментария отрывает широкие возможности для повышения гибкости управления бюджетными ресурсами в рамках государственных приоритетов

Управление проектом

Планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта



Стратегирование – программирование – бюджетирование

качественное научно обоснованное комплексное планирование
мониторинг с анализом состояния хода выполнения поставленных задач

организация согласованной деятельности ОИВ по траектории долгосрочного, среднесрочного временного периода в *системе проектного управления*

формирование единой **информационно-технологической платформы**, обеспечивающей *моделирование задач инновационного развития градостроительных образований с оценкой их макроэкономической зрелости и конкурентных преимуществ*

Разработка инвестиционной программы

Инвестиционная программа
— документ, отражающий
долгосрочные
инвестиционные
приоритеты города

Оценка социально-экономических
приоритетов развития города

Поиск инвестиционных
приоритетов

Улучшение инвестиционного
климата

Формирование комплекса
мероприятий по решению
поставленных задач

Требования к инвестиционной программе

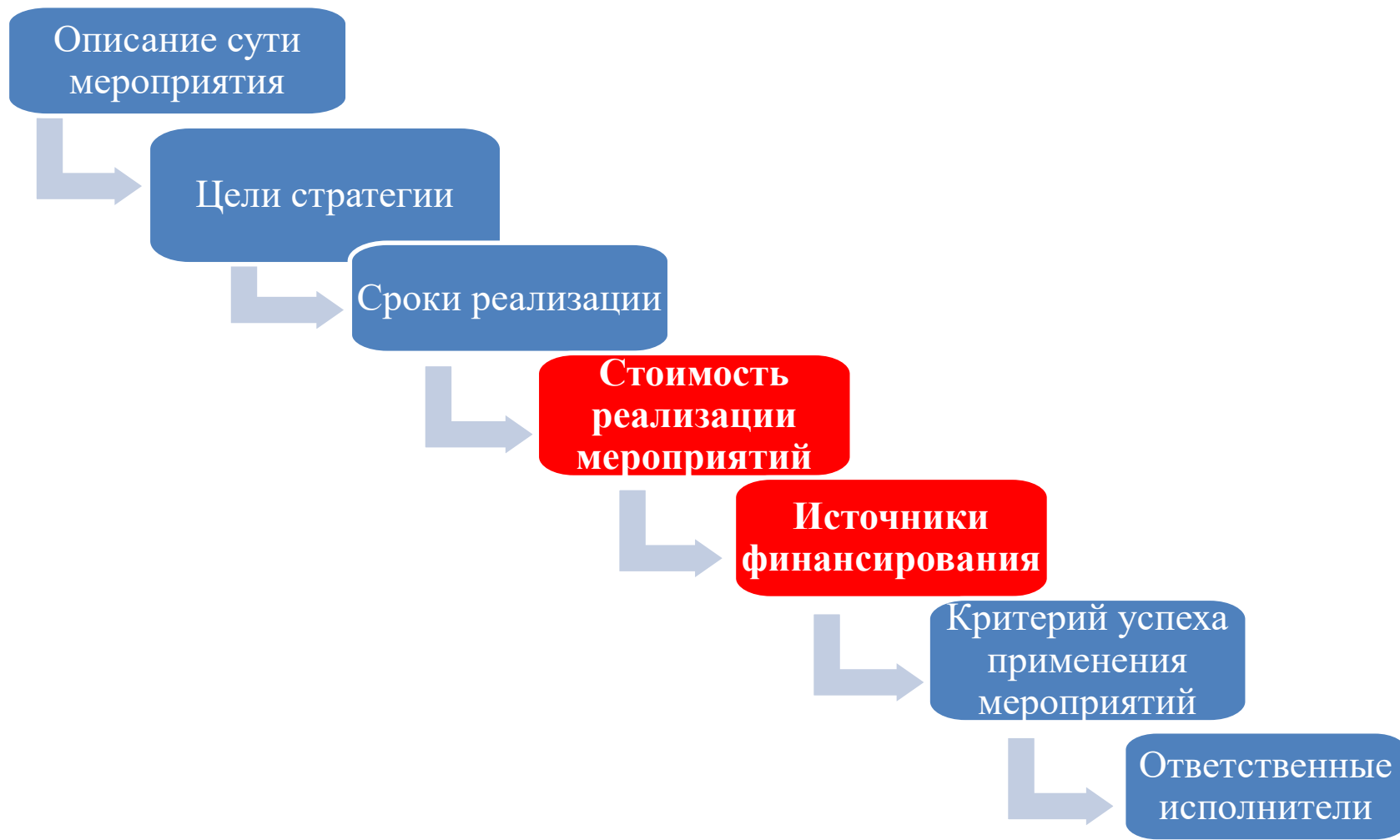
Требования к инвестиционной программе

Определение инвестиционных приоритетов города: отрасли, технологии, территории

Описание взаимосвязанных целевых программ, отдельных проектов и мероприятий, обеспечивающих рост инвестиций в город

Утверждается в виде отдельного документа или соответствующего раздела более общего документа

План мероприятий по реализации стратегии



МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

- **Реализация мероприятий, направленных на развитие городской инфраструктуры, оказывает существенное влияние на социально-экономические показатели города**
- **Объективность конечных расчетов и рациональность градостроительных решений во многом зависит от качества и глубины анализа факторов и условий, влияющих на показатели оценки экономической эффективности**
- **В действующих методических документах отсутствует научно обоснованная номенклатура факторов, влияющих на интегральные показатели социально-экономической, коммерческой и бюджетной эффективности**
- **В рыночных условиях хозяйствования определение размера капитальных вложений и прогнозная оценка экономической эффективности принимаемых решений необходимы уже на предпроектной стадии, когда существуют различные варианты технико-экономических характеристик и эксплуатационных параметров**

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

Наименование показателя	Назначение показателя
1 Чистый Дисконтированный Доход (ЧДД)	Представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени (к моменту оценки инвестиционного проекта)
2 Срок Окупаемости (СО)	Период времени, необходимый для того, чтобы генерируемые доходы, покрыли инвестиционные затраты, необходимые для реализации проектных решений
3 Индекс Доходности (ИД)	Относительный показатель, характеризующий доход на 1 единицу затрат
4 Внутренняя Норма Доходности (ВНД)	Показывает ожидаемый уровень рентабельности инвестиций или максимально допустимый уровень инвестиционных затрат в оцениваемый проект
5 Норма Дисконта (Е)	Планируемая норма прибыльности на капитал

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла;

Моделирование денежных потоков (всех поступлений и всех расходов за расчетный период);

Обязательная сопоставимость всех вариантов инвестиционных проектов;

Принцип положительности и максимизации эффекта реализации проекта;

Обязательный учет фактора времени;

Учет инфляции, неопределенности и рисков.

ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

БЮДЖЕТНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Бюджетная эффективность развития территорий определяется при необходимости оценки целесообразности участия в них государства с точки зрения расходов и доходов бюджета соответствующего уровня

КОММЕРЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Коммерческая эффективность инвестора, определяющаяся на основе сопоставления притоков и оттоков денежных средств, связанных с реализацией градостроительных решений

ОБЩЕСТВЕННАЯ (СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ) ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Общественная эффективность рассчитывается для проектов, реализация которых существенно влияет на транспортную, экономическую и социальную ситуацию в городе или в отдельных регионах страны

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

ПРИНЦИПЫ

КРИТЕРИИ

1 Градостроительные

- Функциональное использование
- Транспортная доступность
- Благоустройство

2 Территориальные

- Баланс территории (типы функционального использования)

3 Экономические

- Отраслевая структура экономики
- Численность и структура занятости населения
- Уровень доходности территории
- Стоимость платежей в бюджет
- Оценка затрат и доходов от реализации мероприятий градостроительной реорганизации

4 Социальные

- Численность населения
- Соотношение численности населения и количества мест приложения труда

5 Ресурсные

- Уровень обеспеченности услугами объектов городской инфраструктуры (инженерной, транспортной и пр.)

6 Экологические

- Степень воздействия на окружающую среду
- Формирование природных и озелененных территорий

7 Нормативно- правовые

- Наличие документации градостроительного проектирования

8 Средовые

- Степень взаимодействия с окружающей территорией (включенность в городское пространство, повышение комфортности проживания и улучшение жилищных условий населения, транспортной доступности и пр.)

АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

	Наименование методики	Разработчики	Концептуальные подходы
Стоимостные методы	Empfehlungen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen von Straßen EWS-97	Германия 1997 г.	Расчет социально-экономической эффективности осуществляется на основе стоимостной оценки сопутствующих эффектов от строительства транспортных сооружений.
	ВСН 21-83 Указания по определению экономической эффективности капитальных вложений в строительство и реконструкцию автомобильных дорог	СССР 1985 г.	
Интегральные методы	USDOT Federal Transit Administration Capital Investment Program FY 2012 Evaluation and Rating Process	США 2012 г.	Оценка эффективности инвестиций в развитие транспортной инфраструктуры осуществляется на основе интегрального показателя весомости качественных и количественных критериев.
	Порядок проведения проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств бюджета города Москвы, направляемых на капитальные вложения	Россия 2012 г.	

УСТАНОВЛЕНИЕ НОМЕНКЛАТУРЫ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ВИДЫ И МАСШТАБЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЭФФЕКТОВ

Факторы	Эффекты	Порядок расчета
Изменение суммарных затрат времени движения транспортных средств	1 Эффект от сокращения времени пребывания в пути пассажиров	Определяется суммарное сокращение затрат времени пассажиров в денежном выражении в результате реализации мероприятий
	2 Эффект от сокращения потребности в оборотных средствах	Оценивается сокращение ожидаемого ущерба от уменьшения времени пребывания грузов в пути
	3 Эффект от сокращения капитальных вложений в автомобильный транспорт	Определяется ожидаемое сокращение затрат пользователей индивидуального транспорта и предприятий, обеспечивающих работу общественного транспорта на формирование парка подвижного состава и его обустройство
Изменение суммарных показателей пробега транспортных средств	1 Эффект от снижения себестоимости перевозок грузов и пассажиров	Прогнозируется ожидаемое суммарное изменение затрат на эксплуатацию транспортных средств
	2 Эффект от снижения количества дорожно-транспортных происшествий	Определяется ожидаемое снижение ущерба, который будет нанесен дорожно-транспортными происшествиями в результате гибели и ранения людей, повреждения транспортных средств
	3 Эффект от сокращения выброса загрязнений в атмосферный воздух	Прогнозируется сокращение ущерба, который будет нанесен окружающей среде в результате выбросов транспортом загрязняющих веществ в атмосферный