

Андрей Ермак: «Нет ничего невозможного»

Беседовал Нияз Везиров



На вопросы НИИ КПУ отвечает Андрей Ермак — генеральный директор ООО «Кёниг девелопмент групп», экс-заместитель главы Светлогорского городского округа Калининградской области.

— **Расскажите, пожалуйста, о самом значительном проекте, которым вам довелось руководить.**

— В 2005-2006 годах наша команда принимала участие в реформе системы уличной торговли на курорте федерального значения «Светлогорск – Отрадное».

Для справки, посёлок-курорт «Отрадное» входит в состав Светлогорского городского поселения, он расположен в Калининградской области на берегу Балтийского моря, в трёх километрах от Светлогорска.

— **Какова была цель проекта?**

— Реорганизация уличной торговли курорта с целью увеличения муниципальных доходов от этого вида деятельности. Собственно, мы действовали в строгом соответствии с Постановлением Правительства №633 от 26 августа 2000 года... Курорт федерального значения, поэтому и статус соответствующий.

— **Кто был заказчиком проекта?**

— Функциональный заказчик – Администрация Светлогорского городского округа, заказчик – Администрация Светлогорского городского округа. Эксплуатирующая организация – МУП «Светлогорский рынок».

— **В сроки уложились?**

— Более того: справились с задачей за два года вместо запланированных трех.

— **Какие средства были задействованы?**

— На реализацию проекта было потрачено 100 млн. рублей в ценах 2006 года.

— **Это были государственные или муниципальные средства?**

— Ни в коем случае. Проект финансировался исключительно частными средствами. В него вложились около 200 малых предпринимателей.

— **То есть, можно сказать, что речь идет о типичном проекте в сфере государственно-частного партнерства?**

— В какой-то мере да. Это был успешный проект в сфере ГЧП: государство не вложило ни копейки. А в результате прибыль муниципалитета от розничной торговли выросла более чем в два раза.

— **Насколько это был масштабный проект для города?**

— Чтобы вы лучше представили себе ситуацию, назову конкретные цифры: на момент реализации весь проект в денежном эквиваленте составлял 25% от всего бюджета Светлогорского городского округа и прямо или косвенно затрагивал интересы более 2000 человек, при общей численности жителей курортной части всего муниципалитета в 12 000 человек. Всего на проекте работало 20 человек и 8 единиц техники.

Государственно-частный диалог предполагает прохождение любого решения через публичное обсуждение всеми акционерами и оформление соответствующих решений протоколами. В нашем случае это были схема размещения торговых мест, стоимость аренды торгового места, механизм взимания платы и т.д.

— **Какой методологией вы пользовались в рамках реализации проекта? Приходилось ли отходить от нее, принимать нестандартные решения?**

— Поскольку проект реализовывался через механизм государственно-частного диалога (МЧГД), все решения фактически закреплялись результатами работы «круглых столов» и экспертных групп. На начальной стадии механизм включал в себя и «мозговые штурмы» проекта и фокус-группы.

Надо сказать, что государственно-частный диалог предполагает прохождение любого решения через

публичное обсуждение всеми акционерами и оформление соответствующих решений протоколами. В нашем случае это были схема размещения торговых мест, стоимость аренды торгового места, механизм взимания платы и т.д.

До публичного обсуждения, подготовка всех решений осуществлялась в рабочих группах с участием представителей малого бизнеса, органов исполнительной и представительной власти.

— **А как выстраивались коммуникации внутри проектной команды?**

— Главный менеджер проекта делегировал полномочия в технической части своим сотрудникам – начальникам соответствующих отделов в администрации.

Чтобы вы лучше представили себе ситуацию, назову конкретные цифры: на момент реализации весь проект в денежном эквиваленте составлял 25% от всего бюджета Светлогорского городского округа и прямо или косвенно затрагивал интересы более 2000 человек, при общей численности жителей курортной части всего муниципалитета в 12 000 человек.

Техническое взаимодействие с инвесторами осуществлялось через уполномоченное муниципальное предприятие, которое напрямую подчинялось главному менеджеру проекта.

При этом главный менеджер в свою очередь напрямую проводил с подрядчиками предварительные переговоры, результаты которых впоследствии обсуждались с общим собранием инвесторов проекта.

— **Что бы вы хотели особенно отметить в этом проекте? С какими сложностями при его реализации вам пришлось столкнуться?**

— Мы столкнулись с большим количеством инвесто-



ров, а точнее – с их не всегда совпадающими мнениями по реализации проекта.

Так возникла необходимость создать практически саморегулируемый проект с «правилами игры», установленными на пять лет вперед, что и удалось сделать.

Это является довольно сложной задачей в принципе: мы должны были разрабатывать и принимать лишь те решения, которые устраивали бы всех инвесторов.

Однако многие малые предприниматели, как оказалось, страдают «краткосрочностью» мышления, отсутствием стратегического видения ситуации и недоверием к муниципальному менеджменту.

Может быть, они имеют на это право: подавляющее большинство их живет сегодняшним днем – таковы условия их работы.

— **Можете ли вы сегодня назвать проекты, сопоставимые по масштабу с описанным Вами проектом?**

— В части организационной работы – организация уличной торговли в Калининграде в ходе подготовки к Чемпионату мира по футболу-2018.

— **Что бы вы посоветовали современным руководителям проектов?**

— Основной принцип работы, которым следует руководствоваться, – «нет ничего невозможного». Всегда существует оптимальное решение в любой ситуации, нужно только потратить время, чтобы его найти. ■