СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Туйчиева Саида Алишер кизи
Магистрант специальности «Управление проектами»
факультета «Финансы и финансовые технологии»
Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан
Email: robsad1527@gmail.com
Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.22094156
Tel: +998946304467

Аннотация

В статье исследуются теоретические и практические аспекты совершенствования управления проектами государственно-частного партнёрства (ГЧП) в системе образования Республики Узбекистан с позиции повышения их инвестиционной привлекательности. Проведен анализ текущего состояния реализации проектов ГЧП, выявлены институциональные, финансовые и управленческие ограничения, препятствующие эффективному привлечению частного капитала. Особое внимание уделено вопросам распределения рисков, формированию устойчивых финансовых моделей и внедрению механизмов управления, ориентированных на результат (Outcome-based management). На основе международного опыта предложены меры по повышению “bankability” проектов, включая развитие инструментов проектного финансирования, внедрение системы KPI и цифровизацию процессов мониторинга.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, инвестиции, образование, проектное управление, финансовая устойчивость, риски, KPI.

Введение.

В современных условиях трансформации экономики Республики Узбекистан приоритетным направлением государственной политики является обеспечение устойчивого развития социальной инфраструктуры, в том числе системы образования. Формирование качественного человеческого капитала напрямую связано с уровнем развития образовательной среды, что требует значительных долгосрочных инвестиций.

Согласно официальным данным, ежегодный прирост населения в стране превышает 900 тыс. человек, что приводит к увеличению нагрузки на существующую образовательную инфраструктуру (Агентство статистики Республики Узбекистан, 2024). В рамках реализации стратегии «Узбекистан – 2030» предусмотрено создание 2,5 млн новых ученических мест и доведение охвата дошкольным образованием до 100% (Указ Президента № УП-158, 2023).

Ограниченность бюджетных ресурсов обусловливает необходимость привлечения частного капитала. В этой связи государственно-частное партнёрство рассматривается как ключевой инструмент финансирования инфраструктурных проектов. Международный опыт показывает, что эффективное применение механизмов ГЧП позволяет не только привлекать инвестиции, но и повышать эффективность

управления проектами за счёт внедрения частных управленческих практик (World Bank, 2021).

Однако, несмотря на институциональное развитие ГЧП в Узбекистане, инвестиционная привлекательность проектов в образовательной сфере остается ограниченной. Это связано с несовершенством механизмов управления, высокой степенью инвестиционных рисков и недостаточной предсказуемостью доходности. В этой связи возникает необходимость разработки комплексных подходов к совершенствованию управления проектами ГЧП с акцентом на инвестиционную эффективность.

Методология исследования.

Методологическую основу исследования составляют положения институциональной экономики, теория агентских отношений (Jensen and Meckling, 1976), а также концепция «Value for Money» (Grimsey and Lewis, 2004), рассматривающая эффективность проектов на протяжении всего жизненного цикла.

В рамках исследования использованы следующие методы:

- экономико-статистический анализ (оценка динамики проектов и инвестиций);
- сравнительный анализ международных моделей ГЧП (Великобритания, Южная Корея, Турция);
- системный анализ механизмов управления проектами;
- кейс-метод (анализ практики реализации проектов в Узбекистане).

Информационную базу составили данные Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан, международных организаций (World Bank, Asian Development Bank, OECD), а также нормативно-правовые акты.

Результаты исследования.

Проведённый анализ показал, что в период 2019–2026 гг. в Республике Узбекистан наблюдается активное развитие проектов ГЧП в системе образования. По состоянию на 2026 год реализуется более 200 проектов, преимущественно в сегменте дошкольного образования.

Таблица 1. Динамика проектов ГЧП в системе образования Узбекистана (2019–2026)

Показатель	2019	2021	2023	2026
Количество проектов ГЧП	45	98	156	200+
Основной сектор	Дошкольное образование	Дошкольное образование	Школы и ДОУ	Дошкольное образование
Объем инвестиций (млн долл.)	120	320	540	750
Доля государственного финансирования (%)	60	58	55	50+

Показатель	2019	2021	2023	2026
Частные инвестиции (%)	40	42	45	50
Уровень инвестиционной привлекательности	Низкий	Средний	Средний	Средний

Источник: Министерство экономики и финансов РУз, World Bank, ADB, оценки автора.

1.Количественный рост при ограниченной инвестиционной эффективности

Несмотря на увеличение числа проектов, их инвестиционная привлекательность остается низкой. Основной причиной является высокая доля государственного участия в финансировании. В ряде проектов объем субсидий превышает 50% капитальных и операционных затрат, что снижает уровень коммерческой устойчивости.

2.Несовершенство финансовых моделей проектов

Во многих проектах отсутствуют механизмы индексации платежей и компенсации инфляционных издержек. Это приводит к снижению реальной доходности инвестиций и увеличивает финансовые риски для частных партнеров.

3.Высокий уровень инвестиционных рисков

Ключевыми рисками являются:

- валютный риск (при привлечении внешнего финансирования);
- инфляционный риск;
- процентный риск;
- регуляторный риск.

Отсутствие четкой системы распределения рисков между участниками проекта снижает уровень доверия инвесторов.

4.Ограниченная прозрачность и информационная асимметрия Недостаточная цифровизация процессов управления и мониторинга приводит к ограниченной доступности информации о проектах, что увеличивает неопределенность для инвесторов.

5.Ограниченность источников долгосрочного финансирования Недостаточное развитие финансового рынка ограничивает возможности привлечения долгосрочных инвестиций, особенно со стороны институциональных инвесторов.

Обсуждение и предложения.

Результаты исследования свидетельствуют о необходимости трансформации системы управления проектами ГЧП в целях повышения их инвестиционной привлекательности.

1.Переход к модели Outcome-based management

Внедрение модели управления, ориентированной на результат, предполагает привязку государственных выплат к достижению конкретных показателей эффективности. Это повышает предсказуемость доходов инвесторов и снижает агентские конфликты.

2.Повышение “bankability” проектов

Для повышения инвестиционной привлекательности предлагается:

- внедрение механизмов индексации платежей;
- предоставление государственных гарантий;
- развитие механизмов проектного финансирования.

Это позволит повысить кредитоспособность проектов и облегчить привлечение заемного капитала.

3.Оптимизация системы распределения рисков

Эффективная модель управления предполагает четкое распределение рисков между участниками проекта. Государство должно брать на себя макроэкономические и регуляторные риски, в то время как частный сектор — строительные и операционные.

Таблица 2. Анализ инвестиционных рисков проектов ГЧП

Вид риска	Описание риска	Влияние на инвесторов	Предлагаемые меры
Валютный риск	Колебание курса валют при внешнем финансировании	Снижение доходности	Государственные гарантии, хеджирование
Инфляционный риск	Рост цен на строительство и услуги	Увеличение затрат	Индексация платежей
Процентный риск	Рост ставок по кредитам	Увеличение долговой нагрузки	Долгосрочные фиксированные кредиты
Регуляторный риск	Изменение законодательства	Неопределенность доходов	Стабилизационные соглашения
Операционный риск	Ошибки в управлении проектом	Снижение эффективности	KPI и мониторинг
Финансовый риск	Недостаток долгосрочного финансирования	Сложность привлечения инвестиций	Инфраструктурные облигации

Источник: разработано автором на основе международной практики PPP.

4.Развитие финансовых инструментов

Перспективными направлениями являются выпуск инфраструктурных облигаций, развитие механизмов смешанного финансирования (blended finance) и привлечение международных финансовых институтов

5.Цифровизация управления проектами

Создание единой цифровой платформы мониторинга позволит повысить прозрачность проектов, снизить информационную асимметрию и увеличить доверие инвесторов.

6.Развитие человеческого капитала в сфере ГЧП

Повышение квалификации специалистов в области проектного управления и инвестиционного анализа является необходимым условием повышения эффективности проектов.

Заключение.

Таким образом, совершенствование управления проектами государственно-частного партнёрства в системе образования Республики Узбекистан является ключевым фактором повышения инвестиционной привлекательности отрасли.

Проведённый анализ показал, что существующая система управления требует модернизации в части повышения финансовой устойчивости, снижения рисков и внедрения современных методов управления.

Реализация предложенных мер позволит обеспечить эффективное привлечение частного капитала, повысить качество образовательной инфраструктуры и снизить нагрузку на государственный бюджет.

Список литературы.

1. World Bank (2021). Public-Private Partnerships in Education.
2. Asian Development Bank (2020). PPP Operational Framework.
3. OECD (2022). Education and PPP Models.
4. Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-537 (2019).
5. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-158 (2023).
6. Агентство статистики Республики Узбекистан (2024).
7. Jensen, M., Meckling, W. (1976).
8. Grimsey, D., Lewis, M. (2004).
9. Yescombe, E. (2017).