

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВЕ МОДЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА

Аметбеков Алибек Бердибекович

Магистрант Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21260188>

Аннотация

В данном тезисе рассматриваются теоретические и практические вопросы повышения эффективности управления инновационными инфраструктурными проектами на основе использования моделей государственно-частного партнёрства. Актуальность темы обусловлена тем, что развитие современной экономики требует активного внедрения цифровых технологий, модернизации транспортной, энергетической, коммунальной и социальной инфраструктуры, а также привлечения долгосрочных инвестиционных ресурсов. В условиях ограниченности бюджетных возможностей государственно-частное партнёрство выступает одним из наиболее эффективных механизмов объединения интересов государства, частного бизнеса и общества.

В работе обосновано, что применение моделей ГЧП позволяет не только привлечь дополнительные финансовые ресурсы, но и повысить качество управления проектами за счёт использования управленческого опыта, технологических решений и инновационного потенциала частного сектора. Государство при этом обеспечивает нормативно-правовую поддержку, формирует общественно значимые цели, создаёт институциональные условия и контролирует достижение социально-экономических результатов. Частный партнёр, в свою очередь, участвует в финансировании, проектировании, строительстве, эксплуатации и технологическом обновлении инфраструктурных объектов.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, ГЧП, инновационная инфраструктура, инвестиции, управление проектами, инфраструктурные проекты, частный сектор, цифровизация, эффективность, инвестиционная привлекательность, распределение рисков, бюджетная доступность, ключевые показатели эффективности, технологическая модернизация, устойчивое развитие.

Abstract

This thesis examines the theoretical and practical aspects of improving the management efficiency of innovative infrastructure projects through the use of public-private partnership models. The relevance of this topic stems from the fact that the development of the modern economy requires the active implementation of digital technologies, the modernization of transport, energy, utilities, and social infrastructure, and the attraction of long-term investment resources. Given limited budgetary resources, public-private partnerships are one of the most effective mechanisms for aligning the interests of the state, private business, and society.

The paper demonstrates that the use of PPP models not only allows for the attraction of additional financial resources but also improves the quality of project management by leveraging the management experience, technological solutions, and innovative potential of the private sector. The state provides regulatory support, sets socially significant goals, creates institutional conditions, and monitors the achievement of socioeconomic results. The private

partner, in turn, participates in the financing, design, construction, operation, and technological upgrade of infrastructure facilities.

Keywords: public-private partnership, PPP, innovative infrastructure, investments, project management, infrastructure projects, private sector, digitalization, efficiency, investment attractiveness, risk sharing, budget accessibility, key performance indicators, technological modernization, sustainable development.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ современного состояния инвестиционной активности в Узбекистане показывает, что страна находится на этапе активного расширения инфраструктурных и инновационных проектов. В последние годы объём инвестиций в основной капитал демонстрирует устойчивый рост, что создаёт финансовую основу для реализации проектов в энергетике, транспорте, коммунальном хозяйстве, цифровой инфраструктуре, образовании и здравоохранении. По данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, в 2025 году за счёт всех источников финансирования было освоено 591,1 трлн сумов инвестиций в основной капитал. Это на 10,5 % больше по сравнению с 2024 годом. Для сравнения, в 2021 году данный показатель составлял 236,6 трлн сумов, в 2022 году — 266,2 трлн сумов, в 2023 году — 356,1 трлн сумов, а в 2024 году — 507,5 трлн сумов. Следовательно, за 2021–2025 годы объём инвестиций в основной капитал существенно увеличился, что подтверждает рост инвестиционного потенциала национальной экономики.

Особенно важным является то, что в структуре инвестиций усиливается роль нецентрализованных источников финансирования. В 2025 году объём нецентрализованных инвестиций составил 528,5 трлн сумов, или 89,4 % общего объёма инвестиций. Централизованные инвестиции составили 62,6 трлн сумов, или 10,6 %. Это означает, что инвестиционный процесс всё больше опирается не только на государственный бюджет, но и на средства предприятий, населения, иностранных инвесторов, коммерческих банков и других частных источников. Такая структура финансирования создаёт благоприятные условия для развития государственно-частного партнёрства, поскольку ГЧП как раз предполагает активное участие частного сектора в реализации общественно значимых проектов.

Значительная роль иностранных инвестиций также показывает, что инфраструктурные проекты Узбекистана становятся привлекательными для внешних инвесторов. В 2025 году иностранные инвестиции и негарантированные иностранные кредиты составили 389,6 трлн сумов, или 65,9 % общего объёма инвестиций в основной капитал. Из них прямые иностранные инвестиции достигли 281,1 трлн сумов. Это свидетельствует о том, что инновационные инфраструктурные проекты могут развиваться не только за счёт внутренних ресурсов, но и за счёт международного капитала, особенно если проекты имеют прозрачную финансовую модель, понятный механизм возврата инвестиций и гарантии защиты интересов инвестора.

Статистика по отраслям показывает, что наибольшая часть инвестиций в 2025 году была направлена в обрабатывающую промышленность — 160,5 трлн сумов, или 27,2 % общего объёма инвестиций. На электроснабжение, подачу газа, пара и кондиционирование воздуха пришлось 78,3 трлн сумов, или 13,3 %. В транспорт и хранение было направлено 35,2 трлн сумов, в водоснабжение, канализацию, сбор и

утилизацию отходов — 13,6 трлн сумов, в информацию и связь — 10,2 трлн сумов, в образование — 11,3 трлн сумов, в здравоохранение — 11,7 трлн сумов. Эти данные показывают, что инфраструктурные направления уже занимают важное место в инвестиционной политике страны, однако цифровая инфраструктура, образование, здравоохранение и экологические проекты пока имеют относительно меньшую долю по сравнению с промышленностью и энергетикой.

Данная ситуация позволяет сделать важный вывод: для повышения эффективности управления инновационными инфраструктурными проектами необходимо не только увеличивать общий объём инвестиций, но и совершенствовать их отраслевое распределение. Если большая часть вложений направляется в традиционные производственные и энергетические проекты, то инновационные направления — цифровые платформы, медицинские информационные системы, интеллектуальный транспорт, образовательные технологии, переработка отходов и водосберегающие решения — требуют дополнительной поддержки. Именно здесь модели государственно-частного партнёрства могут стать эффективным инструментом, поскольку они позволяют объединить государственные цели развития и технологические возможности частного бизнеса.

Актуальность развития ГЧП подтверждается и международной оценкой. По данным Международного валютного фонда, к концу 2024 года стоимость портфеля проектов государственно-частного партнёрства в Узбекистане достигла 31 млрд долларов США, что составило около 27 % ВВП. При этом прямые и условные обязательства государства по проектам ГЧП оценивались примерно в 15 % ВВП. В 2024 году были подписаны соглашения ГЧП общей стоимостью около 11 млрд долларов США. Эти показатели свидетельствуют о быстром расширении сферы ГЧП, но одновременно показывают необходимость более строгого контроля фискальных рисков и качества отбора проектов.

Важным результатом анализа является выявление отраслевой концентрации проектов ГЧП. По оценке МВФ, около 93 % портфеля проектов ГЧП в Узбекистане приходится на энергетический сектор, около 5 % — на коммунальную сферу, а доля образования составляет лишь около 0,8 %. Это говорит о том, что механизм ГЧП пока наиболее активно используется в энергетике, где имеются более понятные денежные потоки, долгосрочные договоры покупки электроэнергии и высокая заинтересованность иностранных инвесторов. Однако для повышения эффективности инновационной инфраструктуры необходимо расширять применение ГЧП в социальных, цифровых, транспортных и экологических проектах.

В 2026 году инвестиционная активность также сохраняет положительную динамику. В январе–марте 2026 года в Узбекистане было освоено 156,3 трлн сумов инвестиций в основной капитал, что на 29,6 % больше по сравнению с аналогичным периодом 2025 года. При этом нецентрализованные инвестиции составили 141,0 трлн сумов, или 90,2 % общего объёма инвестиций, а иностранные инвестиции и негарантированные иностранные кредиты достигли 107,6 трлн сумов, или 68,8 %. Это подтверждает, что частные и внешние источники финансирования продолжают играть определяющую роль в инвестиционном процессе.

Для темы инновационных инфраструктурных проектов данная статистика имеет практическое значение. Она показывает, что государство должно не только привлекать частный капитал, но и создавать эффективную систему управления такими проектами. Если в традиционных инфраструктурных проектах основное внимание уделяется строительству объекта, то в инновационных проектах важны также технологическая готовность, цифровое сопровождение, качество эксплуатации, адаптация к новым требованиям и достижение измеримых социальных результатов. Поэтому модель ГЧП должна быть ориентирована не только на привлечение инвестиций, но и на управление жизненным циклом проекта.

Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-308 от 30 августа 2024 года предусматривает привлечение не менее 30 млрд долларов США частных инвестиций в проекты ГЧП до 2030 года. Документ также предусматривает развитие социальной и экономической инфраструктуры, строительство и модернизацию не менее 1 000 км современных платных автомобильных дорог, передачу частным операторам распределительных сетей электроэнергии и природного газа, модернизацию ирригационных насосных станций, развитие систем водоснабжения и канализации, а также строительство и управление школами и дошкольными учреждениями на основе ГЧП.

Из этого следует, что государственно-частное партнёрство в Узбекистане постепенно переходит от отдельных проектов к программному подходу. Это означает, что ГЧП должно рассматриваться не как разовая форма привлечения инвестора, а как системный механизм модернизации инфраструктуры. Для повышения эффективности управления инновационными инфраструктурными проектами необходимо внедрять несколько ключевых инструментов: независимую экспертизу проекта, сравнительную оценку бюджетного финансирования и ГЧП, финансовое моделирование, риск-матрицу, цифровой мониторинг и систему ключевых показателей эффективности.

Особое значение имеет распределение рисков. Строительные, технологические и эксплуатационные риски целесообразно передавать частному партнёру, поскольку именно он обладает необходимыми техническими и управленческими компетенциями. Государство должно отвечать за нормативно-правовую стабильность, выделение земельных участков, подключение к базовой инфраструктуре и защиту общественных интересов. Риски спроса, валютных колебаний и изменения стоимости ресурсов должны распределяться между сторонами на основе заранее установленных условий. Такой подход позволяет снизить вероятность неэффективного использования бюджетных средств и повысить устойчивость проекта.

Результаты анализа показывают, что повышение эффективности управления инновационными инфраструктурными проектами невозможно без цифрового мониторинга. В ПП-308 предусмотрено внедрение электронной платформы проектов ГЧП, ведение реестра и мониторинг реализации проектов. Это особенно важно для инновационных инфраструктурных проектов, где необходимо постоянно отслеживать сроки выполнения работ, объём освоенных средств, качество услуг, уровень доступности объекта, экономию ресурсов и удовлетворённость пользователей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый анализ показал, что повышение эффективности управления инновационными инфраструктурными проектами на основе моделей государственно-частного партнёрства является одним из важных направлений модернизации экономики Узбекистана. В современных условиях развитие цифровой, транспортной, энергетической, коммунальной, социальной и экологической инфраструктуры требует значительных инвестиционных ресурсов, современных технологий и качественного управления. Государственно-частное партнёрство позволяет объединить возможности государства и частного сектора, обеспечить более рациональное распределение финансовых ресурсов, рисков и ответственности за конечный результат.

Установлено, что ГЧП является не только механизмом привлечения частных инвестиций, но и эффективным инструментом управления полным жизненным циклом инфраструктурного проекта. Его применение позволяет повысить качество подготовки проектов, ускорить их реализацию, внедрить современные технологические решения, сократить нагрузку на государственный бюджет и обеспечить долгосрочную эксплуатационную эффективность объектов. Особенно важным это является для инновационных проектов, где результат зависит не только от строительства объекта, но и от цифрового сопровождения, технологического обновления, качества услуг и удовлетворённости пользователей.

Статистические данные подтверждают, что в Узбекистане сформирована значительная инвестиционная база для развития инфраструктурных проектов. Рост объёма инвестиций в основной капитал, увеличение доли нецентрализованных источников финансирования и расширение участия иностранных инвесторов создают благоприятные условия для активного применения моделей ГЧП. Вместе с тем анализ показывает, что проекты ГЧП пока в большей степени сосредоточены в энергетическом секторе. Поэтому одной из актуальных задач является расширение применения механизмов партнёрства в цифровой инфраструктуре, здравоохранении, образовании, транспорте, водоснабжении, переработке отходов и других инновационных направлениях.

Для повышения эффективности управления инновационными инфраструктурными проектами необходимо совершенствовать систему предварительной экспертизы, финансового моделирования и отбора проектов. Каждый проект ГЧП должен проходить оценку бюджетной доступности, анализ социально-экономической значимости, расчёт ожидаемой эффективности и сравнение с традиционной моделью государственного финансирования. Такой подход позволит выбирать только те проекты, которые действительно обеспечивают более высокое качество услуг, снижение затрат и устойчивый общественный эффект.

Особое значение имеет правильное распределение рисков между государственным и частным партнёрами. Строительные, технологические, эксплуатационные и управленческие риски целесообразно закреплять за частным сектором, поскольку он обладает соответствующими компетенциями и ресурсами. Государство, в свою очередь, должно обеспечивать нормативно-правовую стабильность, поддержку общественно значимых проектов, предоставление необходимых разрешений и контроль соблюдения интересов населения. Риски спроса, валютных колебаний и инфляции должны

распределяться между сторонами на основе заранее установленных договорных условий.

Важным направлением совершенствования является внедрение цифрового мониторинга и системы ключевых показателей эффективности. Контроль реализации проекта должен охватывать не только сроки строительства и объём освоенных средств, но и качество предоставляемых услуг, уровень доступности инфраструктуры, технологическую результативность, экологический эффект, экономию ресурсов и социальную отдачу. Это позволит повысить прозрачность проектов ГЧП, снизить вероятность неэффективного использования средств и обеспечить ответственность частного партнёра за конечные результаты.

Adabiyotlar, References, Литературы:

1. Республика Узбекистан (2019) Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-537 от 10 мая 2019 года «О государственно-частном партнёрстве». Ташкент: Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.
2. Республика Узбекистан (2024) Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-308 от 30 августа 2024 года «О мерах по развитию государственно-частного партнёрства в Республике Узбекистан на 2024–2030 годы». Ташкент: Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.
3. Республика Узбекистан (2024) Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 720 от 30 октября 2024 года «О мерах дальнейшего совершенствования и комплексной систематизации сферы государственно-частного партнёрства». Ташкент: Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.
4. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике (2026) *Инвестиции в основной капитал в Республике Узбекистан за январь–декабрь 2025 года*. Ташкент: Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике.
5. Агентство по развитию государственно-частного партнёрства Республики Узбекистан (2025) *Информационные материалы о реализации проектов государственно-частного партнёрства в Республике Узбекистан*. Ташкент: Агентство по развитию ГЧП.
6. Dwight, L. (2025) *Uzbekistan and Public-Private Partnerships: Country Lessons*. IMF Selected Issues Paper No. 2025/087. Washington, DC: International Monetary Fund.
7. World Bank Group (2017) *Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3.0*. Washington, DC: World Bank Group.
8. OECD (2012) *Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*. Paris: OECD Publishing.
9. OECD (2008) *Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*. Paris: OECD Publishing.
10. Grimsey, D. and Lewis, M.K. (2004) *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
11. Engel, E., Fischer, R.D. and Galetovic, A. (2014) *The Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide*. Cambridge: Cambridge University Press.
12. Yescombe, E.R. (2018) *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. 2nd ed. London: Butterworth-Heinemann.

13. Iossa, E. and Martimort, D. (2015) 'The simple microeconomics of public-private partnerships', *Journal of Public Economic Theory*, 17(1), pp. 4–48.
14. Rybnicek, R., Plakolm, J. and Baumgartner, L. (2020) 'Risks in public-private partnerships: A systematic literature review of risk factors, their impact and risk mitigation strategies', *Public Performance and Management Review*, 43(5), pp. 1174–1208.

