

AGROBIZNES, FAN VA TEXNOLOGIYALAR

ILMIY-AMALIY
ELEKTRON
JURNALI

Агробизнес, наука и технологии

Agribusiness, science and technology



ISSN:
3060-5245



Toshkent-2026



Platform & workflow by
OJS / PKP

BOSH MUHARRIR

Oblomuradov Narzullo Naimovich – i.f.d. (DSc), professor.

Bosh muharrir o'rinbosarlari:

Islamov Soxib Yaxshibekovich – q.x.f.d. (DSc), professor.

Sultonov Kamoliddin Sadriddinovich – q.x.f.d. (DSc), professor.

Farmonov To'liqin Xayitmurodovich – i.f.d. (DSc), professor.

Muharrir:

Beglayev Uchqun Xurramovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent.

Tahrir hay'atining xalqaro a'zolari:

Kusainov Xalel Xaymullayevich – i.f.d. professor (Qozog'iston davlat texnologiya universiteti)

Vilija Aleknevičienė – i.f.d. professor (Universitet Vitovta Velikogo)

Gilbert Ludwig – professor, (Jamk University of Applied Sciences)

Bobojonov Ixtiyor Baxtiyorovich – i.f.d. professor (Germaniyaning Leybnits nomidagi Markaziy Osiyoda qishloq xo'jaligini rivojlantirish instituti (IAMO))

Daiva Makutenene – professor, (Vilniaus Magnus universiteti, Litva)

Xaitboyeva Nargiza Alikulovna – i.f.d. dotsent (Tojikiston davlat huquq, biznes va siyosat universiteti)

Tahrir hay'ati:**08.00.00-Iqtisodiyot fanlari:**

Gulyamov Saidasror Saidaxmedovich – i.f.d. (DSc), professor;

Saidov Muxammad-Ali Xakimovich – i.f.d. (DSc), professor;

Rustamova Iroda Baxramjanovna – i.f.d. (DSc), professor;

Ochilov Ilhom Sayitqulovich – i.f.d. (DSc), professor;

Askarov Nazimjon Niyozovich – i.f.d. (DSc), professor;

Abdullayev Altinbek Yangibayevich – i.f.d. (DSc), professor;

Boltayev Abror Sayitmuradovich – i.f.d. (DSc), dotsent;

Abduvasikov Abduaziz Abdulazizovich – i.f.n. professor;

Mamadiyarov Dilshad Uralovich – i.f.n. dotsent;

Achilov Mashrab Ulug'bekovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Galimova Feryuza Rafikovna – i.f.n. dotsent;

Odilova Dilnozaxon Barnayevna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Yangiboyev Dilshod G'ulomovich – i.f.f.d. (PhD);

Saidova Dildora Nurmatovna – i.f.n. dotsent;

Dexkanova Nilufar Sagdullayevna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Roziqov Jahongir Mustaqim o'g'li – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Boltayev Nurali Shiramatovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Ibragimova Madina Ismoilovna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Javlijev Nuriddin Bektemir o'g'li – i.f.f.d. (PhD).

06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari:

Shokirov Alisher Djuraboyevich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Mardanov Husniddin Xolbozorovich – q.x.f.d. (DSc);

Abdiyev Fozil Rashidovich – q.x.f.d. (DSc);

Sattorov Maqsud Axtamovich – q.x.f.d. (DSc);

Yuldashov Nurbek Ergashovich – v.f.d. (DSc);

Xalmirzayev Dilmurad Kamilovich – q.x.f.d. (DSc), dotsent;

Namazov Ixtiyor Choriyevich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Xudayqulov Jonibek Bozarovich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Eshonqulov Jamoliddin Saporboy o'g'li – q.x.f.d. (DSc), professor;

Abdullayev Anvar Kodirullayevich – b.f.n., katta ilmiy xodim;

Atabayev Ma'ruf Maxmudovich – q.x.f.n. professor;

Safarov Asqar Asadullayevich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Mustafakulov Davron Mamatqulovich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Kasimov Botir Sadriddinovich – q.x.f.f.d. (PhD);

Akramov Umidilla Ikramdjanovich – q.x.f.n. dotsent;

Elboboyev Abdug'ani Shuxrat o'g'li – q.x.f.f.d. (PhD);

Muxammadov Yo'ldoshbek Akmal o'g'li – q.x.f.f.d. (PhD);

Maxmudova Shaxnoza Abdufattaxovna – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Idrisov Xusanjon Abdujabborovich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent.

MUASSIS

Toshkent davlat agrar
universiteti

ALOQA UCHUN MA'LUMOTLAR

Manzil: Toshkent viloyati, Qibray tumani, Universitet ko'chasi, 2-uy.

Jurnalning telegram manzili:

t.me/agrobiznes_elektronjurnal

E-mail: licht-1989@mail.ru

Jurnalning rasmiy sayti:

<https://www.agrobiznesjournal.uz>

Tel: +(998) 93 439 30 00

JURNALNING ILMIYLIGI:

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 30.11.2024-yildagi
№364/5-sonli qarori bilan
08.00.00-Iqtisodiyot fanlari
bo'yicha, 08.05.2025-yildagi
№370/5-sonli qarori bilan
06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari
bo'yicha "Dissertatsiyalar asosiy
ilmiy natijalarini chop etish
tavsiya etilgan milliy ilmiy
nashrlar ro'yxati"ga kiritilgan.

Elektron nashr, 546-sahifa.
2026-yil, oktabr.





MUNDARIJA

IQTISODIYOT FANLARI

KONSTANTIN IVANOVICH KURPAYANIDI

Green energy transition in Central Asia: capacity growth, technological diversification and system constraints.....11

TURSUNKULOVA GULCHIROY BURXONOVNA

Meva-sabzavotchilik korxonalarida biologik aktivlarni hisobga olishni xalqaro standartlar asosida takomillashtirish.....24

MO'MINOV ABDUVALI AKBARALIEVICH, DJO'RAEV MUQIMJON YAQUBJONOVICH

Tritikale seleksiyasida molekulyar markerlardan foydalanishning iqtisodiy samaradorligi: QTL, SSR, SNP va KASP yondashuvlari asosida.....30

KARIMOV NURBEK DEXKANOVICH

Yeryong'oq yetishtirishda oqqanotga qarshi kimyoviy himoya tadbirlarining iqtisodiy samaradorligini baholash.....43

SAYIPOV BEGZOD RAHIMOVICH

Valyuta kursi tebranishlari indeksini hisoblash va baholash.....53

KARIMOV NURBEK DEXKANOVICH

Yeryong'oq ekinlarida o'rgimchak kanaga qarshi kimyoviy kurash choralarining iqtisodiy samaradorligini baholash.....63

SHOMURODOV TOHIR BOYMUROD O'G'LI

Oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlashda aholi daromadlarining o'rni haqidagi nazariy yondashuvlar.....73

МУСТАФОКУЛОВА ЗАРИФА

Сравнительный анализ лидерства в условиях кризиса и роль молодых лидеров в развитии.....80

BOZOROVA MUHABBAT TOXTAYEVNA

Korxonalarda davr xarajatlarining iqtisodiy mohiyati, mazmuni va tasnifi.....87

RAXIMJONOVA SHOHSANAM BAXODIROVNA

Davlat-xususiy sheriklik asosida ijtimoiy soha infratuzilmasini rivojlantirishda "Value for Money" (VfM) baholash mexanizmini takomillashtirish.....95

QURBANOVA OYDIN TO'LQIN QIZI

Ishlab chiqarish korxonalari raqobatbardoshligini baholashning integral ko'rsatkichini shakllantirish.....101

SADIKOVA SHOHIDA OBIDQUL QIZI

O'zbekistonda piyoz yetishtirishning iqtisodiy o'rni va samaradorligi.....108

XAKIMOV RASHID

Oziq-ovqat xavfsizligini mustahkamlashda sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalarning o'rni va samaradorligi.....119





TOJIMATOV IZZATBEK IKROMALI O'G'LI

Don mahsulotlari ishlab chiqarish korxonalarida intellektual marketing strategiyasini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish.....133

SODIQOVA GAVHAR XAYRULLA QIZI

Xodimlarni boshqarishda raqamli texnologiyalardan foydalanish samaradorligi.....142

ERGASHEV ASADBEK ULUG'BEK O'G'LI, TURSUNOV G'YOS SUNNAT O'G'LI

Meva-sabzavotlarni qayta ishlashda hosil bo'ladigan ikkilamchi resurslarni biotexnologik qayta ishlash va ulardan samarali foydalanish.....148

RASULOV XAMIDJON YAKUBOVICH

Raqamli texnologiyalar va CRM tizimlarining kichik biznesdagi o'rni.....155

BOZOROVA MUHABBAT TOXTAYEVNA

Korxonalarda davr xarajatlarini buxgalteriya hisobini tashkil etish va uning tahlili.....168

YULDASHOV ABDUMALIK ILXOMOVICH

Ekoturizmning hududiy iqtisodiy rivojlanishga ta'sirini ekonometrik baholash.....185

YULDASHOV ABDUMALIK ILXOMOVICH

Ekoturizmning hududiy iqtisodiy rivojlanishdagi rolini baholashning nazariy-metodologik asoslari.....192

MUHAMMADIEV NAUFALBEK AZIZXON O'G'LI

Elektron tijoratda sun'iy intellektdan foydalanishning kichik biznes savdo hajmiga ta'siri.....202

АБДУЛЛАЕВ АКМАЛЖОН АБДУЖАЛИЛОВИЧ

Процедура нормирования частных показателей при оценке ресурсного потенциала аграрного сектора: сравнительный анализ методов и обоснование выбора.....210

XASANOVA RUXSORA RASULJON QIZI

O'zbekistonda elektron tijoratni rivojlantirishning hududiy xususiyatlari va iqtisodiy samaradorligini oshirish.....223

UMAROVA XUSNORA DILMUROD QIZI

Orolbo'yi mintaqasida xizmat ko'rsatish korxonalarini moslashuvchan (adaptiv) boshqarishning ma'lumotlarga asoslangan modelini takomillashtirish.....229

АБДУЛЛАЕВ АКМАЛЖОН АБДУЖАЛИЛОВИЧ, ХОЛБЕКОВ ЖУРЪАТ АБДИНАБИЕВИЧ

Теоретико-методологические основы оценки ресурсного потенциала аграрного сектора: концептуальный подход и методика интегральной оценки.....234

UMARALIYEV DIYORBEEK SHUKIRALI O'G'LI

Tomchilatib sug'orish texnologiyasini joriy etishning fermer xo'jaliklari xarajat va daromadlariga ta'siri: subsidiya samaradorligining iqtisodiy bahosi (2019–2025 yillar).....247





MIRAXMEDOVA KAMOLA

O'zbekistonda turizm korxonalarini strategik boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish.....254

RAVSHANOVA ORZIGUL INOYAT QIZI

O'zbekistonning xalqaro soliq tizimiga integratsiyasi: BEPS minimum standartlari va ularning milliy soliq siyosatidagi ahamiyati.....261

IRGASHEV ABBOS JUMANAZAROVICH

Anor yetishtirish va sotish qiymat zanjirida ishtirokchilarning daromadlari ulushini iqtisodiy baholash.....274

BAXADIR ADILCHAEV

Agroturizm qishloq iqtisodiyotini diversifikatsiya qilish va hududlarning barqaror rivojlanish vositasi sifatida.....283

XO'JAMOVA LATOFAT ASADULLAEVNA

Yashil iqtisodiyot sharoitida agrobiznesda innovatsion jarayonlarni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari.....290

BOZOROV BOBUR HAQBERDIYEVICH

Qurilishni moliyalashtirish samaradorligiga narx omillarining ta'sirini ekonometrik baholash.....297

RAVSHANOVA ORZIGUL INOYAT QIZI

Chegaralararo soliq munosabatlari: muammolar va rivojlanish istiqbollari.....307

KILICHEV ALISHER AKRAMOVICH

O'zbekiston kimyo sanoati aksiyadorlik jamiyatlarida mavsumiylikning moliyaviy barqarorlikka ta'siri: panel tahlil (2018–2026-yillar).....322

IRGASHEV ABBOS JUMANAZAROVICH

Surxondaryo viloyatida anor ishlab chiqarish va sotish samaradorligini oshirish imkoniyatlari.....331

ЛЯМКИНА ВИКТОРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА, НАБИЕВА АНОРГУЛ МУХАМЕТКАЗИЕВНА

Механизмы трансформации и управления предпринимательским университетом в условиях цифровой экономики.....338

YUSUFALIYEV OLIMJON ABDURAXMONOVICH

Aholi farovonligini oshirishda tadbirkorlik faoliyati samaradorligini baholash metodologiyasini takomillashtirish.....347

SAYITQULOV JAHONGIR ILHOMOVICH

Tijorat banklarida raqamli bank xizmatlarini takomillashtirish istiqbollari.....358

KILICHEV ALISHER AKRAMOVICH

Mavsumiy moliyaviy siklni identifikatsiyalash va moliyaviy barqarorlikning mavsumiy tuzatilgan ko'rsatkichlari (mineral o'g'itlar ishlab chiqaruvchi korxona misolida).....365

QODIROV ZOHIDJON ERALIEVICH

Suv resurslarini boshqarishning iqtisodiy mohiyati va tamoyillari.....373

ZAFAR QODIROV ABDIVAXOBVICH

Long-term asset valuation and accounting in Uzbekistan: a comparative analysis of national accounting standards.....381





SHAVQIDINOVA DILNAVOZ

AQSH va Yevropa ittifoqi mamlakatlari organik meva-sabzavotlar sertifikatlaridagi farqlar.....389

KUBAYEV DJASUR ABDUMUMINOVICH

Iqtisodiyotni raqamlashtirishda yer resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirish omillari.....395

IBODILLAYEV HABIBULLA ABDULLAYEVICH

Madaniy meros obyektlarida turizm tadbirkorligini rivojlantirish orqali aholi bandligini ta'minlash yo'llari.....401

SHAVQIDINOVA DILNAVOZ

IFOAM – organics international: organik standartlar, sertifikatlash, organik bozor va siyosat bo'yicha statistik tahlili.....407

MAYLIYEVA SADOQAT SAFAYOZOVNA

Mintaqada tadbirkorlik salohiyatidan samarali foydalanishning ustuvor yo'nalishlari (Xorazm viloyati misolida).....413

SHIRINOV UCHQUN ABDUXALILOVICH

MHXS talablari asosida tashqi segmentar hisobotni shakllantirish metodikasi..421

ABDINAZAROV XUSAN SHAYMANOVICH, NORQOBILOVA FERUZA ABDUXOMIDOVNA

Klasterlash va infratuzilma o'rtasidagi bog'liqlikni ekonometrik modellashtirish.....430

SA'DULLAYEVA SAYYORA NASILLO QIZI

Neft-gaz sanoati korxonalarida moddiy xarajatlarning kompleks tahlili.....439

ABDINAZAROV XUSAN SHAYMANOVICH, NORQOBILOVA FERUZA ABDUXOMIDOVNA

Klasterlashni rivojlantirishning tashkiliy mexanizmlari.....447

SATTAROV SHUXRAT XASANOVICH

O'zbekistonda xizmatlar sohasining rivojlanishi va diversifikatsiya tendensiyalari.....458

KAMALKARIEVA NILUFAR XALIKBEKOVNA

Qurilish materiallari korxonalarida yangi mahsulotlarni o'zlashtirish va sifatni oshirishning iqtisodiy samaradorligini baholash.....467

СЕЙТНАЗАРОВ БАХАДИР МУРАТБАЕВИЧ

Экономическая оценка устойчивого развития аграрного сектора в условиях дефицита водных ресурсов (на примере Республики Каракалпакстан)....475

TURDIYEV ULUG'BEK QAYUMOVICH

Sanoat o'sishining uzoq muddatli rivojlanish tendensiyalarini aniqlash.....484

OBLOQULOV ABDURAUF OLIMJON O'G'LI

Institutsional iqtisodiyot va iqtisodiy o'sish: rasmiy va norasmiy institutlarning roli.....493

JUMANAZAROV KODIRJON SALYAYEVICH

Sanoat korxonalarida raqamli strategiyani shakllantirishning metodologik yondashuvlari.....501





NARMAMATOV IXTIYAR BAXTIYAROVICH, SHERMATOVA NARGIZA ZAFAR QIZI

Zamonaviy bozor sharoitida xizmat ko'rsatish sohasi subyektlarining iqtisodiy barqarorligini ta'minlash strategiyalari.....512

ALIYEV AZIM TOLIB O'G'LI

Aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatini boshqarish usullari va uslublarini takomillashtirish: nazariy-amaliy tahlil va modellashtirish.....518

ABDULLAYEVA AZIZA MURAT QIZI

Ipoteka kreditlashning nazariy asoslari va xorijiy modellari: AQSH, Germaniya, Qozog'iston va Malayziya tajribasi.....528

YUNUSOV BEGENCH MAVLANBERDIEVICH, MINASIPOV BURXAN BAXTIYOROVICH

Suv xo'jaligi infratuzilmasidan samarali foydalanish — iqtisodiy barqarorlikning muhim omili.....539

АЙТБАЕВА ГУЛЬЗАДА КУАНЫШБАЕВНА

Эффективные механизмы государственно-частного партнерства в сфере услуг.....546





ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ УСЛУГ

АЙТБАЕВА ГУЛЬЗАДА КУАНЫШБАЕВНА

Преподаватель кафедры финансового управления
и информационных технологий

Ташкентского университета экономики и технологий

E-mail: gulzadaaytbaeva@gmail.com

ORCID ID: 0009-0004-4049-0996

Аннотация. В статье рассматриваются механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере услуг с акцентом на распределение ответственности, рисков и стимулов между публичной и частной сторонами. В отличие от общего описания форм ГЧП, исследование сосредоточено на том, какие элементы контрактной конструкции определяют качество услуги, устойчивость проекта и интерес инвестора. Обобщены подходы к государственным контрактам, аренде, концессиям, совместным предприятиям и моделям BOT, BOO, DBFO, LDO, O&M и Service Contract. На основе международных методических материалов предложен алгоритм выбора модели для проектов сферы услуг, включающий идентификацию рисков, оценку способности сторон ими управлять, определение показателей результата и механизмов мониторинга. Отдельно сформулированы предложения, применимые к практике государственно-частного партнерства в Узбекистане.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, сфера услуг, государственный сектор, частный сектор, распределение рисков, концессия, контракт управления, качество услуг, инвестиции, проектное финансирование.

Annotatsiya. Maqolada xizmatlar sohasidagi davlat-xususiy sheriklik (DXSh) mexanizmlari davlat va xususiy tomonlar o'rtasida mas'uliyat, risklar va rag'batlarni taqsimlash nuqtai nazaridan tadqiq etilgan. Tadqiqot DXSh shakllarini umumiy tavsiflash bilan cheklanmay, xizmat sifati, loyiha barqarorligi va investor manfaatdorligini belgilovchi shartnoma elementlariga e'tibor qaratadi. Davlat kontraktlari, ijara, konsessiya, qo'shma korxona hamda BOT, BOO, DBFO, LDO, O&M va xizmat ko'rsatish shartnomasi modellari funksiyalar va risklar taqsimoti nuqtai nazaridan qiyoslangan. Xalqaro uslubiy materiallar asosida xizmatlar sohasidagi loyihalar uchun modelni tanlash algoritmi taklif etilgan: u loyiha risklarini aniqlash, har bir riskni eng samarali boshqara oladigan tomonni belgilash, natijaning o'lchanadigan ko'rsatkichlarini (KPI) aniqlash hamda monitoring va tuzatish mexanizmlarini shakllantirishni o'z ichiga oladi. O'zbekistonda DXSh amaliyotini takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: davlat-xususiy sheriklik, xizmatlar sohasi, davlat sektori, xususiy sektor, risklarni taqsimlash, konsessiya, boshqaruv shartnomasi, xizmatlar sifati, investitsiyalar, loyihaviy moliyalashtirish.

Abstract. The article examines public-private partnership (PPP) mechanisms in the service sector, focusing on the allocation of responsibilities, risks and incentives between public and private partners. Instead of limiting the discussion to a formal classification of PPP forms, the study emphasizes the contractual elements that influence service quality, project sustainability and investor incentives. Government contracts, leases, concessions, joint ventures, BOT, BOO, DBFO, LDO, O&M and service contracts are compared from the perspective of functions and risks. Based on international PPP guidance, an applied model-selection sequence is proposed: identify project risks, determine which party can manage each risk most effectively, define measurable service outcomes, and establish monitoring and adjustment mechanisms. The paper also develops practical recommendations relevant to the Uzbek PPP environment.

Keywords: public-private partnership, service sector, risk allocation, concession, management contract, service quality, private investment, PPP model, infrastructure.





ВВЕДЕНИЕ

Сфера услуг отличается от многих производственных отраслей тем, что результат взаимодействия между поставщиком и потребителем часто оценивается не только по объему произведенного продукта, но и по доступности, непрерывности, безопасности и качеству обслуживания. Поэтому при привлечении частного капитала государству необходимо учитывать не только возможность финансирования объекта, но и способность частного партнера обеспечивать устойчивый результат на протяжении всего срока соглашения.

Современное понимание ГЧП связывает партнерство с долгосрочным договором между государственным органом и частной стороной, при котором частный партнер принимает существенную часть управленческой ответственности и рисков, а его вознаграждение может быть связано с результатами деятельности [1]. Такой подход важен для сферы услуг, поскольку передача частному сектору отдельных функций сама по себе еще не означает повышения эффективности. Результат возникает тогда, когда договор правильно связывает ресурсы, ответственность, риски и показатели качества.

Для Узбекистана развитие нормативной базы ГЧП имеет практическое значение для привлечения частных инвестиций в инфраструктуру и социально значимые услуги. Закон Республики Узбекистан от 10 мая 2019 года № ЗРУ-537 «О государственно-частном партнерстве» закрепляет правовую основу соответствующих отношений; последующие изменения законодательства показывают, что регулирование этой сферы продолжает совершенствоваться [2].

Цель настоящего исследования заключается в систематизации механизмов ГЧП в сфере услуг и разработке предложений по их выбору и применению с учетом распределения рисков, качества услуг и долгосрочной устойчивости проекта.

Экономический смысл ГЧП состоит не просто в объединении государственного и частного капитала. Его ключевой элемент — такое распределение функций, при котором каждая сторона выполняет те действия, которые она способна осуществлять эффективнее, а риски закрепляются за участником, имеющим лучшие возможности для их предотвращения, контроля или финансового покрытия [3]. Следовательно, ГЧП следует рассматривать как механизм проектного управления, а не только как источник дополнительного финансирования.

В международной практике к ГЧП относятся проекты, в которых частный партнер может участвовать в проектировании, строительстве, финансировании, эксплуатации и техническом обслуживании объекта. При этом конкретный набор функций зависит от модели договора. World Bank PPP Reference Guide подчеркивает, что универсальной модели ГЧП не существует: структура должна соответствовать целям проекта, сектору, институциональной среде и характеру рисков [1].





Для сферы услуг особенно важна связь между контрактом и конечным результатом. Если государство оплачивает только факт выполнения определенных операций, у частного исполнителя может быть недостаточно стимулов повышать качество. Если же часть вознаграждения зависит от доступности, времени реакции, надежности, удовлетворенности пользователей или иных проверяемых показателей, договор становится более ориентированным на результат.

В этой связи механизм ГЧП можно представить как взаимосвязь пяти элементов: 1) общественная потребность; 2) распределение функций; 3) распределение рисков; 4) система оплаты и стимулов; 5) мониторинг результата. Недостаточная проработка любого из этих элементов способна снизить ожидаемый эффект проекта.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование выполнено на основе качественного сравнительно-аналитического подхода. Информационную базу составили методические материалы Всемирного банка по ГЧП, в том числе рекомендации по распределению рисков [1; 3; 5; 7], аналитические доклады и принципы ОЭСР [4; 6; 8], а также Закон Республики Узбекистан «О государственно-частном партнерстве» № ЗРУ-537 [2]. Применялись методы систематизации и классификации (для группировки моделей ГЧП по составу передаваемых частному партнеру функций), сравнительного анализа (для сопоставления моделей по распределению ответственности, рисков и стимулов), нормативно-правового анализа и логического моделирования, на основе которого разработан алгоритм выбора модели ГЧП для проектов сферы услуг.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При контрактной модели государство закупает у частного партнера конкретную услугу либо передает ему выполнение отдельных функций. Такой вариант целесообразен, когда объект остается под государственным контролем, а частный сектор обладает преимуществами в операционной деятельности. Примерами могут быть техническое обслуживание, сбор и переработка отходов, клининговые, диагностические, информационные и другие услуги.

Преимущество модели заключается в относительной простоте распределения обязанностей. Однако при слабой системе показателей контракт может превратиться в обычную закупку услуг, не обеспечивающую долгосрочных инвестиций. Поэтому в договоре целесообразно закреплять не только перечень работ, но и измеримые параметры результата, порядок контроля и последствия систематического отклонения от нормативов.

Арендная модель предполагает передачу объекта или имущества частному оператору на определенный срок. В отличие от прямого





управления государственным учреждением, частный партнер получает возможность самостоятельно организовывать текущую деятельность и заинтересован в рациональном использовании переданного актива.

Для сферы услуг такая конструкция может применяться в отношении объектов, которые уже созданы, но требуют более эффективного управления. Существенным условием является разграничение расходов на текущий ремонт, капитальное обновление, страхование и восстановление объекта. Без этого возникает риск недофинансирования обслуживания и ухудшения состояния актива к окончанию срока договора.

Концессия позволяет передать частному партнеру право эксплуатации объекта или предоставления услуги на установленный срок при сохранении публичного контроля над общественно значимыми условиями. В такой конструкции частная сторона обычно получает более широкий круг обязанностей, чем при простом сервисном контракте.

Экономическая эффективность концессии зависит от того, насколько реалистично определены тарифные условия, инвестиционные обязательства, минимальные стандарты качества и порядок пересмотра параметров договора. OECD отмечает, что чрезмерная передача рисков частному сектору может увеличить стоимость проекта, поскольку инвестор будет учитывать их в требуемой доходности [4]. Следовательно, цель состоит не в максимальной передаче рисков, а в рациональном их размещении.

Совместное предприятие предполагает участие государства и частного сектора в одном хозяйствующем субъекте. Данная модель может быть полезна там, где требуется сочетание государственного контроля и частной экспертизы. Вместе с тем наличие долевого участия само по себе не устраняет конфликт интересов. Необходимо заранее определить компетенцию органов управления, порядок финансирования, правила принятия решений и ответственность за результаты.

Функциональная классификация позволяет точнее описывать распределение обязанностей в проекте. В модели BOT (Build–Operate–Transfer) частный партнер строит объект, эксплуатирует его в течение определенного периода и затем передает государству. Эта конструкция подходит для проектов, где необходимо привлечь частный капитал на создание инфраструктуры, но конечный контроль над активом должен оставаться публичным.

Модель BOO (Build–Own–Operate) предусматривает строительство, владение и эксплуатацию объекта частной стороной. При такой структуре государству особенно важно регулировать доступность и качество услуги, поскольку экономический интерес частного собственника может не полностью совпадать с социальными задачами. Для общественно значимых услуг контракт должен содержать четкие обязательства по покрытию, качеству и недискриминационному доступу.





В модели DBFO (Design–Build–Finance–Operate) частный партнер объединяет проектирование, строительство, финансирование и эксплуатацию. Такая интеграция позволяет связать решения на стадии проектирования с последующими эксплуатационными затратами. Однако сложность модели повышает требования к подготовке проекта, финансовому моделированию и контролю исполнения.

Модель LDO (Lease–Develop–Operate) сочетает аренду существующего объекта с его развитием и последующей эксплуатацией. Она особенно актуальна для объектов, где базовая инфраструктура уже существует, но нуждается в модернизации и повышении эффективности использования.

O&M (Operation and Maintenance) является более узкой моделью: частный оператор отвечает преимущественно за эксплуатацию и техническое обслуживание. Она подходит для случаев, когда строительство или финансирование не требуется передавать частному партнеру, но государство заинтересовано в повышении операционной эффективности.

Одной из наиболее существенных причин неэффективности ГЧП может стать неправильное распределение рисков. Международные рекомендации исходят из принципа: риск следует закреплять за той стороной, которая способна лучше контролировать вероятность его возникновения, уменьшать последствия или принимать его с меньшими издержками [3; 5].

Например, строительные риски чаще связаны с компетенциями подрядчика и проектной компании, поэтому их значительная часть может быть передана частному партнеру. В то же время изменения законодательства, отдельные политические риски или решения, полностью зависящие от публичной стороны, не всегда рационально переносить на частного инвестора. World Bank также рекомендует формировать риск-матрицу до заключения соглашения и увязывать ее с конкретными положениями договора [5].

Для проектов сферы услуг целесообразно выделять как минимум следующие группы рисков:

- строительные и технические — превышение стоимости, задержки, дефекты и недостаточная надежность объекта;
- операционные — рост расходов, снижение производительности, сбои в обслуживании и недостаточное качество;
- спросовые — отклонение фактического спроса от прогнозов;
- финансовые — изменение стоимости капитала, валютные и процентные колебания;
- регуляторные — изменения нормативных требований, тарифных правил и разрешительных процедур;
- социальные — необходимость обеспечить доступность услуги для социально уязвимых групп;
- форс-мажорные и природные — события, которые стороны не способны полностью контролировать.





Важно, что распределение риска должно быть связано с ценой проекта. Если государство передает частной стороне риск, который она фактически не может контролировать, инвестор закладывает дополнительную премию в цену финансирования или требует компенсационных механизмов. В результате формальная передача риска может привести не к экономии, а к удорожанию проекта [4].

Для сервисных проектов целесообразно отходить от оценки исключительно по факту выполнения работ. Более эффективной является система, в которой вознаграждение частного партнера частично зависит от достигнутого результата. Такой подход соответствует международной логике ГЧП, где оплата может быть связана с эксплуатационными показателями и фактическим предоставлением услуги [1].

В качестве индикаторов могут применяться доступность объекта, продолжительность перерывов в обслуживании, время реагирования на обращения, соблюдение стандартов безопасности, техническая готовность, количество обоснованных жалоб, удовлетворенность пользователей и соблюдение инвестиционной программы.

При этом показатель должен быть проверяемым и не создавать чрезмерной административной нагрузки. Для каждого KPI необходимо определить источник данных, период измерения, допустимый диапазон отклонения и финансовое последствие. Например, систематическое невыполнение критического показателя может вести к уменьшению платежа, тогда как превышение установленного уровня качества может давать премиальный стимул.

На основе рассмотренных подходов предлагается применять последовательность из шести этапов. Определение общественной потребности. Сначала формулируется конкретная проблема: недостаток мощности, низкое качество услуги, высокий уровень потерь, необходимость модернизации или отсутствие достаточного финансирования. Определение жизненного цикла проекта. Необходимо установить, требуется ли только эксплуатация существующего объекта или также проектирование, строительство, финансирование и модернизация.

Карта функций. Для каждой функции определяется, кто должен проектировать, строить, финансировать, владеть, эксплуатировать и контролировать объект. Риск-матрица. Каждому риску назначается сторона, наиболее способная им управлять. Для крупных рисков фиксируются меры предотвращения, страхования и компенсации. Модель оплаты и KPI. Формируется связь между платежом и измеряемым результатом, включая требования к доступности и качеству услуги.

Мониторинг и пересмотр. Создается система регулярной проверки результатов, а также ограниченный набор процедур для корректировки договора при объективном изменении условий.





Такой алгоритм позволяет избежать ситуации, когда модель выбирается только по привычному названию — например, «концессия» или «ВОТ». Сначала определяется экономическая логика проекта, а затем под нее подбирается договорная конструкция.

Для узбекской практики важным условием является дальнейшее развитие качества подготовки проектов. Наличие закона создает правовую основу, однако результат зависит от того, насколько тщательно проводится предварительная оценка потребности, финансовой устойчивости и рисков конкретного проекта [2].

Первое направление — повышение качества предпроектной подготовки. До проведения отбора частного партнера необходимо сопоставлять альтернативы: традиционное бюджетное финансирование, государственную закупку и ГЧП. Международные рекомендации связывают целесообразность ГЧП с оценкой эффективности и соотношения затрат и результатов, а не с самим фактом привлечения частного капитала [6].

Второе направление — стандартизация риск-матриц по типам услуг. Для транспорта, здравоохранения, образования, теплоснабжения, водоснабжения и обращения с отходами набор рисков различается. Поэтому целесообразно иметь типовые матрицы как исходную точку, сохраняя возможность адаптации под конкретный проект [5].

Третье направление — усиление прозрачности мониторинга. Информация о ключевых показателях проекта, выполнении инвестиционных обязательств и качестве услуги должна формироваться в стандартизированном виде. World Bank отмечает, что качественная институциональная рамка должна охватывать идентификацию, оценку, отбор, приоритизацию, закупку, мониторинг и учет проектов ГЧП [7].

Четвертое направление — защита публичного интереса при сохранении инвестиционной привлекательности. Для социально значимых услуг необходимо заранее определять минимальные стандарты доступности и качества. Одновременно чрезмерное регулирование тарифа или перенос неконтролируемых рисков на инвестора может сделать проект финансово неустойчивым. Баланс достигается через четкие обязательства, прозрачные компенсационные механизмы и предсказуемые правила.

Пятое направление — развитие компетенций заказчиков. Сложные ГЧП требуют специалистов, способных анализировать финансовую модель, юридическую конструкцию, технические показатели и распределение рисков. Следовательно, повышение институциональной способности государственных органов является самостоятельным условием эффективности партнерства [7].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Государственно-частное партнерство в сфере услуг следует рассматривать как механизм долгосрочного распределения функций,





рисков и стимулов, а не как простую форму привлечения частных инвестиций. Эффективность проекта определяется тем, насколько согласованы общественная цель, договорная модель, ответственность сторон, механизм оплаты и система контроля.

Проведенный анализ показывает, что разные модели ГЧП подходят для разных комбинаций функций. Контракт на услуги рационален при ограниченной передаче функций; O&M — при необходимости повысить эффективность эксплуатации; аренда и LDO — при использовании существующего актива; BOT и DBFO — при необходимости создания или модернизации инфраструктуры с участием частного капитала; концессия — при более широком объединении эксплуатационных и инвестиционных обязательств. Ключевым условием остается рациональное распределение рисков. Международные источники подчеркивают, что риск должен передаваться не автоматически частному партнеру, а той стороне, которая способна управлять им с наименьшими совокупными затратами [3; 5]. В сфере услуг это особенно важно, поскольку качество и доступность являются частью общественного результата.

Для дальнейшего развития ГЧП в Узбекистане целесообразно усилить предпроектную оценку, использовать типовые риск-матрицы, связывать платежи с измеримыми KPI, повышать прозрачность мониторинга и развивать компетенции государственных заказчиков. Реализация этих мер позволит приблизить практику ГЧП к принципам эффективности, подотчетности и устойчивости и одновременно повысить привлекательность проектов для частного сектора.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. World Bank Group. PPP Reference Guide 3.0. Public-Private Partnership Resource Center.
2. Республика Узбекистан. Закон от 10 мая 2019 г. № ЗРУ-537 «О государственно-частном партнерстве» (с последующими изменениями). Национальная база данных законодательства.
3. World Bank Group. PPP Reference Guide: Introduction / PPP Online Reference Guide.
4. OECD. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. OECD Publishing, 2008.
5. World Bank Group. Allocating Risks in Public-Private Partnerships; Risk Allocation guidance.
6. OECD. Public-Private Partnerships and Investment in Infrastructure. OECD Economics Department Working Papers, No. 803, 2010.
7. World Bank Group. PPP Reference Guide — PPP Framework.
8. OECD. OECD Principles for Private Sector Participation in Infrastructure. OECD Publishing, 2007.



Mas'ul muharrir: Beglayev Uchqun

Musahhih: Boltayev Nurali

Sahifalovchi va dizaynerlar: Normurodov Sarvar,
Sharipov Shoxruh

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul hisoblanadi. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqolalar, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin. Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: licht-1989@mail.ru

Jurnalning telegram manzili: t.me/agrobiznes_elektronjurnal

Telefon raqami: +998939018320, +998934393000

Jurnal rasmiy sayti: <https://www.agrobiznesjournal.uz>

"Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 30.11.2024-yildagi №364/5-sonli qarori bilan 08.00.00-Iqtisodiyot fanlari bo'yicha, 08.05.2025-yildagi №370/5-sonli qarori bilan 06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari bo'yicha "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga kiritilgan.



"Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali 2023-yil 23-maydan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669225** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №083688