

Дилфуза САПАШЕВА

Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан,

PhD Бекзод РАХИМЖОНОВ

АО «Узбекистон темир йуллари»

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УЗБЕКИСТАНЕ: МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ГЧП НА ПРИМЕРЕ ПАССАЖИРСКОГО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО КОЛЬЦА ТАШКЕНТА

Аннотация. В статье анализируется практика управления проектами государственно-частного партнёрства (далее – ГЧП) в транспортной инфраструктуре Узбекистана на примере проекта пассажирского железнодорожного кольца Ташкента. Рассмотрены предпосылки формирования кольца, его интеграция с метрополитеном и ключевыми транспортно-пересадочными узлами («Салар», «Аэропорт» и др.). Проведены расчёты эффективности (NPV, IRR), а также анализ социально-экономических эффектов проекта. Полученные результаты показывают, что реализация проекта в формате ГЧП способна не только повысить доступность общественного транспорта, но и послужить моделью для дальнейшего применения механизма ГЧП в других отраслях инфраструктуры.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, управление проектами, транспортная инфраструктура, железнодорожное кольцо, пересадочные узлы, Ташкент, Новый Ташкент.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECT MANAGEMENT IN UZBEKISTAN: THE CASE OF THE TASHKENT PASSENGER RAILWAY RING

Abstract. The article analyzes the practice of project management under public-private partnership (hereinafter – PPP) in the transport infrastructure of Uzbekistan, using the case of the passenger railway ring of Tashkent. The prerequisites for the formation of the ring, its integration with the metropolitan subway system, and key transport hubs ("Salar", "Airport", and others) are examined. Efficiency indicators such as NPV and IRR are calculated, along with the socio-economic effects of the project. The results demonstrate that implementing the project in a PPP format can not only improve the accessibility of public transport but also serve as a model for further application of PPP mechanisms in other infrastructure sectors.

Keywords: public-private partnership, project management, transport infrastructure, railway ring, interchange nodes, Tashkent, New Tashkent.

Введение

Развитие транспортной инфраструктуры является одной из приоритетных задач социально-экономической политики Республики Узбекистан. В последние годы государством последовательно внедряются механизмы ГЧП, позволяющие привлекать частные инвестиции, разделять риски между государством и бизнесом, а также обеспечивать долгосрочную устойчивость проектов. Принятие Закона Республики Узбекистан «О государственно-частном

партнёрстве» (№ЗРУ-537 от 10.05.2019 г.), а также ряда постановлений Президента Республики Узбекистан (№ПП-308 от 30.08.2024 г.) и Кабинета Министров Республики Узбекистан (№ПКМ №720 от 30.10.2024 г.), создало правовую основу для широкого применения ГЧП в сфере транспорта и инфраструктуры.

В контексте этих преобразований особое значение приобретает проект пассажирского железнодорожного кольца Ташкента. Инициатором выступает АО «Узбекистон темир йуллари», а предполагаемая реализация в формате ГЧП открывает возможности для интеграции железнодорожной системы с другими видами городского транспорта, включая метрополитен и аэропорт. Такой подход позволит повысить мобильность населения, снизить нагрузку на автомобильные дороги и создать условия для устойчивого развития столицы в условиях строительства Нового Ташкента.

Основной целью настоящего исследования является выявление механизма управления проектами ГЧП в условиях Узбекистана, а также демонстрация их практического применения на примере транспортной инфраструктуры столицы.

Обзор литературы

Развитие практики государственно-частного партнёрства в Узбекистане базируется на чёткой нормативно-правовой основе. Ключевым документом выступает Закон Республики Узбекистан «О государственно-частном партнёрстве» №ЗРУ-537 от 10 мая 2019 года, закрепивший основные понятия и механизмы взаимодействия государства и частного сектора. В развитие его положений были приняты ряд постановлений и регламентов, определяющих порядок подготовки и реализации проектов. Среди них — Постановление Президента Республики Узбекистан №ПП-3857 от 20 июля 2018 года «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы реализации проектов государственно-частного партнёрства», а также Постановление Кабинета Министров №259 от 26 апреля 2020 года, где подробно урегулированы этапы и процедуры.

Таким образом, нормативная среда задаёт институциональные рамки, обеспечивающие как правовую устойчивость проектов, так и прозрачность распределения ролей между участниками. Важно отметить, что наличие специализированного законодательства позволяет рассматривать инфраструктурные инициативы не как разовые меры, а как часть системной государственной политики в области привлечения частных инвестиций.

Реализацию проекта пассажирского железнодорожного кольца возглавляет АО «Узбекистон темир йуллари», выступая ключевым координатором и заказчиком инициативы. Такая роль, в частности роль инициатора, выглядит логичной и институционально оправданной: компания

объединяет компетенции национального железнодорожного перевозчика, оператора инфраструктуры и заказчика, способного интегрировать кольцо в уже существующую сеть. При этом метрополитен рассматривается не как конкурент, а как партнёр по созданию единой системы городского рельсового сообщения.

Для наглядности можно выделить ключевые роли в предлагаемой модели ГЧП:

Государство — предоставляет земельные права, участвует в финансировании инфраструктурного CAPEX (Capital Expenditures — капитальные затраты на строительство или модернизацию объектов инфраструктуры, включающие вложения в здания, сооружения, оборудование и другие основные средства.) и регулирует тарифы и качество услуг;

Частный партнёр — реализует проект в формате DBFOM (Design–Build–Finance–Operate–Maintain) — международная модель ГЧП, при которой частный партнёр проектирует, строит, финансирует, эксплуатирует и обслуживает объект с последующей передачей государству) (проектирование, финансирование, строительство, эксплуатация и последующая передача);

АО «Узбекистон темир йуллари» — инициатор и заказчик, интегратор железнодорожной сети с метрополитеном, координатор стадийности проекта;

Пассажиры — формируют спрос, обеспечивают тарифную выручку и создают основу для развития сопутствующих сервисов.

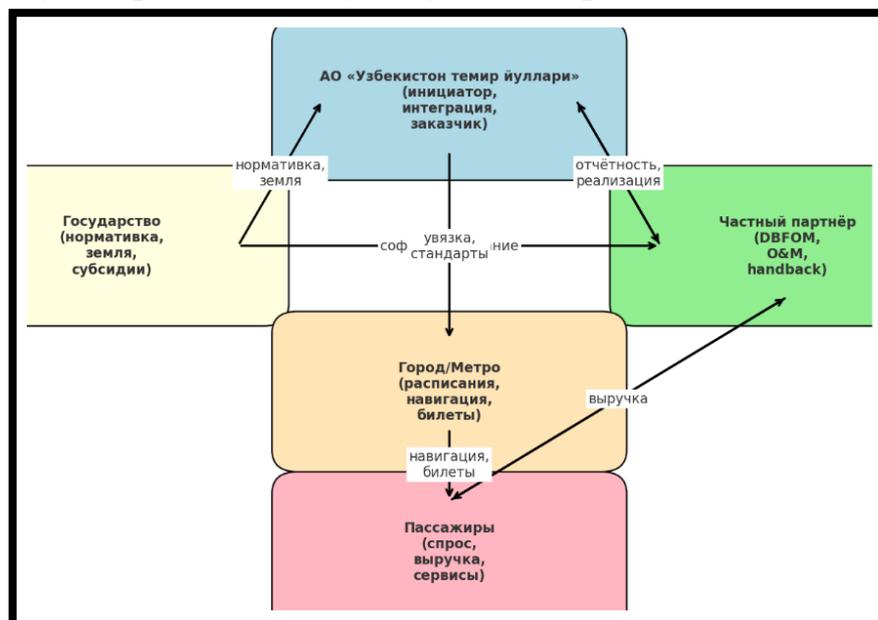


Рисунок 1. Концептуальная схема модели ГЧП

Такое распределение обязанностей отражает баланс интересов сторон: государство гарантирует устойчивость и социальный эффект, частный сектор вносит инвестиции и управленческие компетенции, а АО «Узбекистон темир йуллари»

йуллари» обеспечивает связку с национальной железнодорожной системой. Этот нормативный и институциональный фундамент формирует основу для последующей разработки концепции кольца, которая будет рассмотрена в следующей главе.

Методология исследования

Для оценки эффективности проекта железнодорожного кольца использована стандартная методика инвестиционного анализа, применяемая в практике ГЧП. Основная цель — определить, при каких условиях проект становится финансово устойчивым и привлекателен как для государства, так и для частного партнёра.

Исходные расчёты базируются на прогнозах по пассажиропотоку и доходам на 2025 год. Согласно плановым данным, ожидается перевозка порядка 10,5 млн пассажиров. Средний доход на одного пассажира оценивается в 7,7 долл. США, что формирует совокупную выручку около 85 млн долл. США в год. Операционные расходы (ОРЕХ (Operating Expenditures) — операционные (текущие) расходы на эксплуатацию и содержание объекта: заработная плата персонала, ремонт, коммунальные услуги, энергозатраты и т.п) приняты на уровне 30% от выручки, то есть порядка 25 млн долл. США, что соответствует типовым значениям для железнодорожных перевозок.

Таблица 1.

Исходные данные для расчёта эффективности проекта

Показатель	Значение	Источник
Годовой пассажиропоток	10,5 млн чел.	БП АО «УТЙ»
Совокупные доходы от перевозок	1,07 трлн сум (\approx 84,6 млн долл. США)	БП АО «УТЙ»
Средний доход на пассажира	101,6 тыс. сум (\approx 7,7 долл. США)	Расчёт
Операционные расходы (ОРЕХ)	30% от выручки = 0,3 трлн сум (\approx 25 млн долл. США)	Допущение
Чистый денежный поток (ЕБИТДА ⁵)	0,7 трлн сум (\approx 57 млн долл. США)	Расчёт
Капитальные затраты (САРЕХ)	2,3 трлн сум	БП АО «УТЙ»
Ставка дисконтирования	10%	Методический стандарт
Горизонт анализа	15 лет	Принято в расчёте

Таким образом, исходные данные позволяют перейти к построению инвестиционной модели.

Для оценки применены показатели NPV (чистая приведённая стоимость) и IRR (внутренняя норма доходности). Расчёт основан на дисконтировании будущих денежных потоков:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CAPEX$$

где:

CF_t — чистый денежный поток в году t ;

r — ставка дисконтирования (принята 10% и 12%);

T — срок расчёта (15 лет);

$CAPEX$ — капитальные затраты на строительство.

IRR определяется как ставка r , при которой $NPV = 0$.

Чистый поток (CF) в каждом году рассчитывался по формуле:

$$CF = \text{Выручка} - OPEX$$

Таким образом, методика позволяет определить, насколько проект привлекателен при разных сценариях финансирования.

Таблица 2

Расчёт базового сценария

Год	Выручка, млн сум	OPEX (30%), млн сум	CF (ЕБИТДА ⁵), млн сум	CF дисконт., млн сум
2025	1 066 576	319 973	746 603	678 730
2026	1 098 573	329 572	769 001	636 218
2027	1 131 530	339 459	792 071	597 529
2028	1 165 476	349 643	815 833	561 569
2029	1 200 441	360 132	840 309	528 165

На основе исходных данных был рассчитан базовый сценарий. При полном покрытии CAPEX за счёт частного партнёра результаты показывают ограниченную коммерческую привлекательность:

- NPV (15 лет, 10%) $\approx -429\,000$ млн сум (-0,43 трлн сум);
- IRR $\approx 7-8\%$.

Такие показатели характерны для крупных инфраструктурных проектов, где окупаемость без участия государства проблематична.

⁵EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — показатель прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации и обесценения. Используется для оценки операционной эффективности компании или проекта, так как отражает денежный поток от основной деятельности без влияния налоговой и амортизационной политики

Однако при условии софинансирования инфраструктурного CAPEX государством (на уровне 40–50%) показатели значительно улучшаются:

- NPV становится положительным ($\approx +700\,000$ млн сум = 0,7 трлн сум);
- IRR достигает 12–13%, что соответствует минимально приемлемым критериям для долгосрочных проектов.

Таблица 3

Итоги базового сценария

Показатель	Без поддержки государства	С поддержкой (40–50% CAPEX)
NPV (15 лет, 10%)	–429 000 млн сум	+700 000 млн сум
IRR	7–8%	12–13%
Привлекательность проекта	низкая	достаточная

Согласно таблице, результаты показывают: проект может быть реализован только в формате ГЧП, где государство участвует в финансировании инфраструктурной части. Это соответствует мировой практике железнодорожных проектов, где подобные механизмы применяются для повышения инвестиционной привлекательности.

Анализ и результаты

Железнодорожное кольцо проектируется с использованием существующих пассажирско-грузовых линий и точечных модернизаций — реконструкции платформ, обновления вокзальных зданий и устройства новых пешеходных связей в узлах пересадки. Такой подход делает проект экономически оправданным и технически реализуемым.

Важнейший элемент концепции — интеграция кольца с метрополитеном. Метро в данном случае выступает смежной системой, с которой создаются удобные пересадочные узлы. Предполагается организация прямых и коротких переходов «метро ↔ ж/д», а также строительство пешеходных дорожек и мостов там, где станции расположены на небольшом расстоянии друг от друга. Таким образом, кольцо формируется как самостоятельная железнодорожная пассажирская система, способная взять на себя основную нагрузку по перемещению между районами города, при этом обеспечивая сопряжение с метрополитеном и аэропортом для создания единого транспортного пространства.

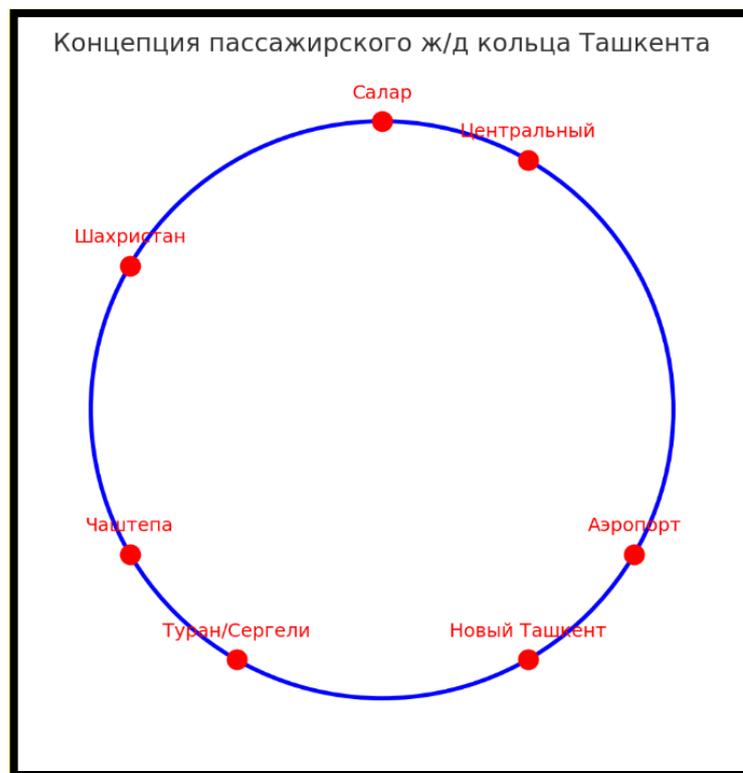


Рисунок 2. Концептуальный контур железнодорожного кольца

Финансово-экономические показатели демонстрируют жизнеспособность проекта в целом, однако его реальная ценность проявляется именно в узлах пересадок. Здесь стратегическая идея железнодорожного кольца становится конкретными управленческими решениями, которые отражают практику применения механизма ГЧП в городской транспортной инфраструктуре.

Станция «Салар» уже сегодня играет заметную роль в пригородном сообщении, однако для превращения её в полноценный пересадочный хаб требуется модернизация. Проектом предусматривается обновление платформ и строительство современного вокзала на принципах ГЧП. Для пассажиров ключевым преимуществом станет удобная пересадка на метро «Пушкинская» и будущую автобусную остановку, что обеспечивается короткими эквивалентными расстояниями — около 242 м до метро и 214 м до остановки.

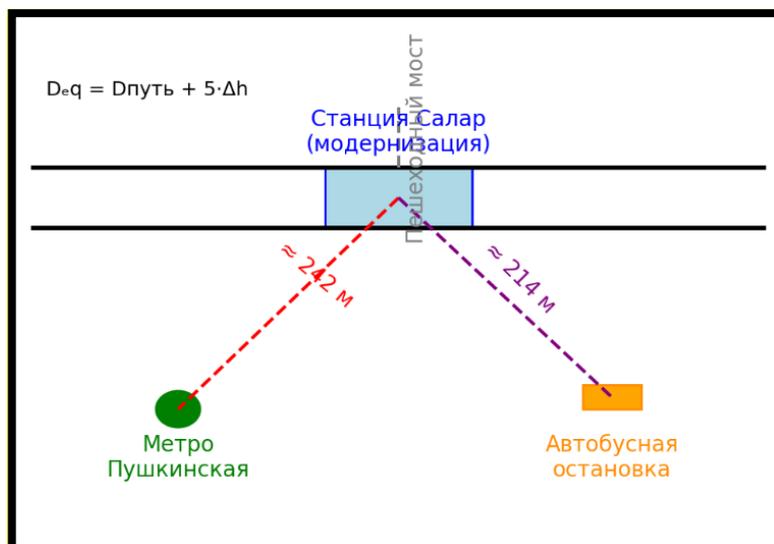


Рисунок 3. Узел «Салар»: схема модернизации и связи с метро

В районе аэропорта имени Ислама Каримова создание новой станции открывает возможности для интеграции воздушного и железнодорожного сообщения. Здесь планируется строительство платформы и обустройство комфортной пешеходной дорожки с навесом ($\approx 705 \text{ м}$ от терминала) и пешеходного моста через железнодорожные пути. Такой подход позволяет создать современный пересадочный узел для туристов и деловых пассажиров, обеспечивая прямую связь аэропорта с другими частями столицы.

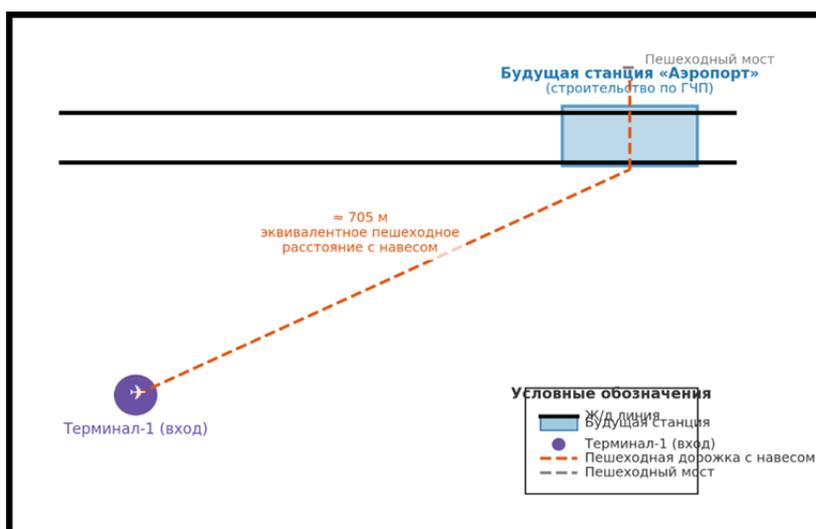


Рисунок 4. Узел «Аэропорт»: дорожка с навесом и пешеходный мост

Пешеходные расстояния и время пересадки. Для оценки удобства интеграции были рассчитаны реальные дистанции между объектами пересадки.

Таблица 4

Расстояния и ориентировочное время пересадки между станциями и объектами

Направление	Расстояние (м)	Время (мин)	Примечание
«Салар» → метро «Пушкинская»	242	3,7	с учётом лестницы
«Салар» → автобусная остановка	214	3,2	с учётом лестницы
Терминал-1 → будущая платф. «Аэропорт»	705	10,7	пешеходная дорожка с навесом и мост

Для замеров использовались Yandex.Maps; учитывались лестницы и перепады уровня; время пересадки оценивалось исходя из средней скорости $\approx 1,1$ м/с.

Помимо крупных хабов, особое значение имеет сопряжение кольца с существующими станциями метро. В перспективе рассматривается интеграция со станциями метро «Чаштепа», «Туран/Сергели», «Шахристан» и другими. В этих точках предполагается либо модернизация существующих платформ, либо строительство новых, а также организация пешеходных дорожек и мостов, обеспечивающих короткие и интуитивные пересадки между железнодорожной сетью и метрополитеном.

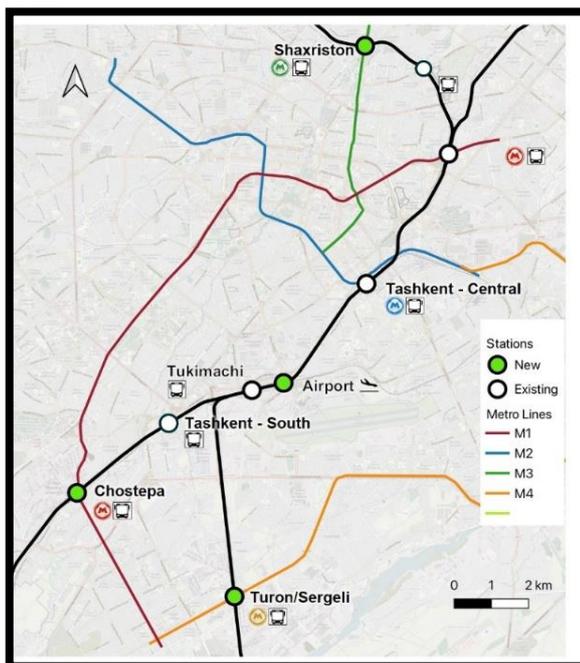


Рисунок 5. Интеграция кольца и узлов метро — схема

Каждый из приведённых примеров иллюстрирует практику управления проектом ГЧП в условиях городской среды. Государство принимает на себя часть капитальных расходов, частный партнёр обеспечивает проектирование, строительство и эксплуатацию, а АО «Узбекистон темир йуллари» выступает инициатором и интегратором. Для пассажиров это выражается в удобстве пересадки и сокращении времени в пути, что в конечном счёте повышает привлекательность рельсового транспорта.

Проведённые расчёты носят предварительный характер: пассажиропоток и доходы заданы по прогнозам, а CAPEX и OPEX — по ориентировочным нормативам. Для точной оценки потребуется стадия Технико-экономического обоснования (ТЭО) с уточнением смет, архитектурных решений и схем пересадок.

Дальнейший анализ должен включать детализацию пассажиропотоков, учёт дополнительных доходов (коммерческие площади, сервисы), а также распределение рисков между государством и частным партнёром. Это позволит превратить концепцию кольца из укрупнённой идеи в полноценный инвестиционный проект.

Заключение

Рассмотренный проект пассажирского железнодорожного кольца Ташкента демонстрирует, как механизмы ГЧП могут быть использованы для решения задач городской мобильности. Экономическая модель проекта показывает необходимость участия государства в финансировании инфраструктурного CAPEX, однако при условии такого софинансирования показатели NPV и IRR достигают приемлемого уровня.

Помимо финансовых аспектов, проект обладает важным социальным эффектом: он способен разгрузить дорожную сеть, сократить время в пути и повысить доступность пассажирских перевозок. Интеграция кольца с линиями метро и создание пересадочных узлов делают его ключевым элементом формирования современной транспортной системы столицы.

Таким образом, проект железнодорожного кольца можно рассматривать как стратегическое управленческое решение, сочетающее интересы государства, бизнеса и пассажиров, и задающее модель для последующих проектов ГЧП в Узбекистане.

Список литературы

1. Закон Республики Узбекистан (2019). О государственно-частном партнёрстве №ЗРУ-537, 10 мая 2019 г., Ташкент;



2. Постановление Президента №ПП-308 «О мерах по развитию государственно-частного партнёрства на 2024–2030 годы». Ташкент;
3. Постановление Кабинета Министров №720 «О мерах по совершенствованию сферы государственно-частного партнёрства». Ташкент;
4. Asian Development Bank (2021). Development of suburban and regional passenger rail. ADB Expert Report;
5. OECD (2012). Public-Private Partnerships in Transport: Trends and Theory. OECD Publishing;
6. Vuchic, V. (2007). Urban Transit Systems and Technology. Wiley;
7. World Bank (2017). PPP Reference Guide, Version 3.0. World Bank Group.