

**ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В
УЗБЕКИСТАНЕ:
ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-
ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ
ОТРАСЛИ УЗБЕКИСТАНА**

Сапашева Дилфуза Рохиллаевна,

магистрант Банковско-финансовой академии Республики
Узбекистан,

Рахимжонов Бегзод Раимжон угли, PhD, Представитель АО
«Узбекистон темир йуллари» в Совете по железнодорожному
транспорту государств-участников Содружества (г. Москва,
Российская Федерация)

Аннотация В статье рассматривается проект пассажирского железнодорожного кольца в Ташкенте, инициатором которого выступает АО «Узбекистон темир йуллари». Проект реализуется по принципам ГЧП и предполагает интеграцию с метрополитеном как смежной системой. В качестве примеров рассмотрены транспортно-пересадочные узлы Салар и Аэропорт, требующие модернизации или нового строительства, а также интеграция с рядом станций метро (Шахристан, Чоштепа, Турон/Сергели и др.) для создания удобной пересадки между метро и пассажирскими железнодорожными линиями.

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

Abstract This paper examines the project of a passenger railway ring in Tashkent, initiated by JSC “Uzbekistan Railways”. The project is implemented on the principles of PPP and envisions integration with the metropolitan system as a complementary mode. As examples, transport hubs such as Salar and Airport stations are considered, requiring modernization or new construction, as well as integration with several metro stations (Shahrisabz, Choshtepa, Turon/Sergeli, etc.) to ensure convenient transfers between metro and passenger rail lines.

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

В Узбекистане активно развивается практика государственно-частного партнёрства (ГЧП), правовую основу которой составляют Закон Республики Узбекистан «О государственно-частном партнёрстве» № ЗРУ-537 (2019), Постановление Президента № ПП-308 от 30 августа 2024 года и Постановление Кабинета Министров № 720 от 30 октября 2024 года. Эти документы определяют стратегию и порядок реализации проектов ГЧП, включая транспортную сферу.

Рост населения и строительство «Нового Ташкента» усиливают нагрузку на транспортную систему столицы. В этих условиях железнодорожное кольцо рассматривается как стратегический проект, способный соединить старую и новую части города, снизить нагрузку на автодороги и повысить привлекательность общественного транспорта.

Данная работа посвящается в определении важности практики управления проектами ГЧП, реализуемые в Узбекистане на примере железнодорожного кольца: от инициирования проекта АО

«Узбекистон темир йуллари» до интеграции его с городскими транспортными системами.

Для анализа использованы прогнозные данные по пассажиропотоку и доходам:

Годовой пассажиропоток оценивается в 10,5 млн пассажиров.

Средний доход на одного пассажира составляет $\approx 101,6$ тыс. сум (около 7,7 долл. США), что соответствует совокупному доходу $\approx 1,07$ трлн сум (≈ 81 млн долл. США).

Операционные расходы приняты на уровне 30% от выручки (≈ 320 млрд сум, или 24 млн долл. США).

Чистый денежный поток оценивается в ≈ 746 млрд сум ежегодно (≈ 57 млн долл. США).

Для оценки эффективности применены показатели:

NPV: при ставке дисконтирования 10% проект показывает отрицательное значение без участия государства, но при софинансировании CAPEX на 50% — NPV становится положительным.

IRR: без господдержки около 7–8%, с государственным софинансированием — 12–13%, что выше ставки дисконтирования и указывает на экономическую состоятельность.

Анализ чувствительности: при снижении пассажиропотока на 20% проект остаётся жизнеспособным только при господдержке; при росте на 20% показатели значительно возрастают.

Рассмотренный проект железнодорожного кольца демонстрирует особенности практики управления проектами ГЧП в Узбекистане.

Инициатор проекта — АО «Узбекистон темир йуллари», что соответствует Закону о ГЧП и стратегическим постановлениям Президента и Кабинета Министров.

Форма реализации — DBFOM (проектирование, финансирование, строительство, эксплуатация и передача).

Государство обеспечивает нормативную поддержку и покрывает часть капитальных затрат.

Частные инвесторы привлекаются к строительству вокзалов, пересадочных узлов и эксплуатационным работам.

Метро выступает интеграционным партнёром, обеспечивая пересадку и совместимость транспортных систем.

В качестве примеров управленческих решений в рамках ГЧП выделяются:

станция Салар — нуждается в модернизации и развитии вокзала по принципу ГЧП для выполнения роли регионального хаба;

станция Аэропорт — требует строительства новой инфраструктуры (пешеходные дорожки и мост) для интеграции с терминалом аэропорта;

интеграция с метро (Шахристан, Чоштепа, Турон/Сергели и др.) — предполагает создание пересадок через модернизацию железнодорожных платформ и обустройство пешеходных связей.

Таким образом, практика управления проектами ГЧП проявляется как в инициировании и нормативной поддержке, так и в управлении конкретными объектами — станциями, узлами и интеграцией с другими системами.

Железнодорожное кольцо в Ташкенте может стать одним из ключевых примеров применения ГЧП в транспортной сфере Узбекистана. Оно сочетает в себе стратегическую идею интеграции

города и практическую реализацию через модернизацию и строительство узловых станций. Инициирование проекта АО «Узбекистон темир йуллари», поддержка со стороны государства и привлечение частных инвестиций создают условия для его успешного осуществления.

Список литературы

- Закон Республики Узбекистан (2019). О государственно-частном партнёрстве № ЗРУ-537, 10 мая 2019 г., Ташкент.
- Republic of Uzbekistan (2024). Постановление Президента № ПП-308 «О мерах по развитию государственно-частного партнёрства на 2024–2030 годы». Ташкент.
- Republic of Uzbekistan (2024). Постановление Кабинета Министров № 720 «О мерах по совершенствованию сферы государственно-частного партнёрства». Ташкент.
- Asian Development Bank (2021). Development of suburban and regional passenger rail. ADB Expert Report.
- OECD (2012). Public-Private Partnerships in Transport: Trends and Theory. OECD Publishing.
- Vuchic, V. (2007). Urban Transit Systems and Technology. Wiley.
- World Bank (2017). PPP Reference Guide, Version 3.0. World Bank Group.