TURK ELI

International Scientific Journal



Volume 1 | Special Issue 2 | 2026

ISSN 1694-9315

Manas, Kyrgyz Republic

www.turkeli.science

TURK ELI
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL

The journal is officially registered as a mass media outlet by the Justice Department of Manas Region under the Ministry of Justice of the Kyrgyz Republic in accordance with Registration Certificate No. 10339 dated March 11, 2024. The journal is registered under the title "TURK ELI" International Scientific Journal and is authorized for publication in Kyrgyz, Turkish, Uzbek, Kazakh and English languages.

Honorary President
Sarvar Ispahi

Editor-in-Chief
Jenishbek Duysheev

Deputy Editor in-Chief
Rahmonali Hasanov

Editorial Board

Ablat Khodjaev (Prof. Dr.)
Shakimashrip Ibraev (Prof. Dr.)
Shohistahon Uljaeva (Prof. Dr.)
Kubanychbek Kalchakeev (Prof. Dr.)
Abdimajid Madraimov (Prof. Dr.)
Shukhrat Sattarov (Prof. Dr.)
Ibrahim Kush (Dr.)
Faig Elekberli (Dr.).
Erdenebayar Nasanbat (Dr.)
Gulnara Anarbaeva (Dr.)
Nurgul Aldabek (Dr.)
Nurjamal Myrzabaeva (Dr.)
Takhirjan Kazakov (Dr.)
Elmira Hazratkulova (Dr.)
Azamat Kaliev (Dr.)
Abdulvakhidkhon Nuriddinov (Dr.)

About this Special Issue

This special issue of the international scientific journal *Turk Eli* has been published based on the proceedings of the International Scientific and Practical Conference entitled "Contemporary Trends in the Development of Education, Science and Innovation in the Eurasian Space: Human Capital, Digital Transformation and Sustainable Development," held on August 4–5, 2026, in the Kyrgyz Republic (Issyk-Kul).

Об этом специальном выпуске

Настоящий специальный выпуск международного научного журнала *Turk Eli* опубликован по материалам Международной научно-практической конференции на тему «Современные направления развития образования, науки и инноваций в Евразийском пространстве: человеческий капитал, цифровая трансформация и устойчивое развитие», состоявшейся 4–5 августа 2026 года в Кыргызской Республике (Иссык-Куль).

Technical Editor
Laziz Baxtiyorov

Publisher: turkeli.science
E-mail: editor@turkeli.science

Contents

Salimbayev Olimzhan Adilzhanovich
Regional Aspects of the Transition to a Circular Economy **71**

Ergashev Erkin Esirgapovich
Government Support Instruments for High-Tech Businesses at the Meso Level **78**

Khayitov Alijon Burievich
Theoretical and Methodological Aspects of Organizing the Production Process **81**

Aitbaeva Gulzada Kuanyshbaevna
Effective Mechanisms of Public-Private Partnerships in the Service Sector **85**

Davlatov Jasurbek, Yuldashev Temurbek Odiljon o′g′li
Causes of Inflation, Consequences and its Impact on the Modern Economy **90**

Current Issues in Social Development, Education, and Human Capital Development

Sabina Namus Akhmedova
The Creativity of Mashadi Azer Buzovnali **93**

Asker Zeynalov
The Perception of the Turkic World in Voltaire′s Works **99**

Rashad Shahbaz Oglu Muradov
Some Pressing Issues in the Utilization of Human Capital in the Republic of Azerbaijan **103**

Intigam Hilal Oglu Jabrayilov
Application of Mathematical Methods in Historical Research: Modern Approaches to Course Content **107**

Nazarov Nasriddin Atakulovich
Factors of Social Stability in Central Asia **112**

Kucharov Jahongir Ovlarovich
Accounting for Liabilities and Internal Auditing in Higher Education Institutions **115**

Zeynalova Sabina Asgar
The Role of Emotional Intelligence as a Predictor of Academic Achievement and Psychological Well-being: Implications for Human Capital Development in Higher Education **119**

Sukhocheva Nadezhda Aleksandrovna, Grudkina Tatyana Ivanovna, Volchenkova Anastasia Sergeevna, Lovchikova Elena Ionovna
Socioeconomic Indicators and Their Impact on Staffing Levels in the Agricultural Sector **122**

Safarov Rakhmoil Ismoilovich
The Karakhanids and Omar Khayyam in the Historical Context of Samarkand **126**

Barotova Khurshida Jalolovna
Alisher Navoi′s Mastery in Creating Literary Images (Based on the Epic Poem ″Farhad and Shirin″) **131**

Xaydarov Shoxkadam Mamayusupovich
Human Capital Development in the Context of Digital Transformation: Priority Directions for Sustainable Development in the Eurasian Region **140**

Hafiz Aliyev Magommedguseyn Oglu, Aliyeva Kyonul Nazim Gizi
The Essence, Purpose, Tasks and Principles of the Developmental Environment in Primary Education **145**

Priority Areas of Sustainable Development, Innovative Economy, and Regional Development

Effective Mechanisms of Public-Private Partnerships in the Service Sector

Aitbaeva Gulzada Kuanyshbaevna[1]
[1] Lecturer
Department of Financial Management and Information Technology, Tashkent University of Economics and Technology
[1] gulzadaaytbaeva@gmail.com | ORCID: 0009-0004-4049-0996

DOI: https://doi.org/10.68358/rkb33e66

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.*

Эффективные механизмы государственно-частного партнерства в сфере услуг

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.*

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.

1. Теоретическая основа и логика ГЧП в сфере услуг

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.

2. Основные модели и механизмы партнерства

2.1. Контрактная модель

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.

2.2. Аренда и лизинговые механизмы

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.

2.3. Концессионная модель

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.

2.4. Совместное предприятие

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.

Практический риск совместного предприятия связан с возможным смешением публичных и коммерческих целей. Поэтому показатели деятельности должны включать как финансовые, так и социальные параметры, особенно если предприятие предоставляет услуги населению.

3. Функциональные модели BOT, BOO, DBFO, LDO и O&M

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.

4. Распределение рисков как центральный механизм 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].

5. Механизм оплаты и показатели качества услуг

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.

6. Предлагаемый алгоритм выбора модели ГЧП

На основе рассмотренных подходов предлагается применять последовательность из шести этапов.

1. Определение общественной потребности. Сначала формулируется конкретная проблема: недостаток мощности, низкое качество услуги, высокий уровень потерь, необходимость модернизации или отсутствие достаточного финансирования.

2. Определение жизненного цикла проекта. Необходимо установить, требуется ли только эксплуатация существующего объекта или также проектирование, строительство, финансирование и модернизация.

3. Карта функций. Для каждой функции определяется, кто должен проектировать, строить, финансировать, владеть, эксплуатировать и контролировать объект.

4. Риск-матрица. Каждому риску назначается сторона, наиболее способная им управлять. Для крупных рисков фиксируются меры предотвращения, страхования и компенсации.

5. Модель оплаты и KPI. Формируется связь между платежом и измеряемым результатом, включая требования к доступности и качеству услуги.

6. 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 «BOT». Сначала определяется экономическая логика проекта, а затем под нее подбирается договорная конструкция.

7. Направления совершенствования ГЧП в сфере услуг в Узбекистане

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.

References

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.