

DOI 10.52260/2304-7216.2026.2(63).42
 ЭОЖ 334. (574)
 FTAMP 06.56.31

А.М. Айткалиева*, PhD докторанты¹

А.Х. Галиева, э.ғ.д., профессор¹

А.Ш. Абилдина, э.ғ.к., доцент²

Б.З. Жұмағалиева, э.ғ.к., қауымд. профессор³

Esil University, Астана қ., Қазақстан¹

Ө.А. Байқоңыров атындағы Жезқазған университеті,

Жезқазған қ., Қазақстан²

Астана халықаралық университеті,

Астана қ., Қазақстан³

* – негізгі автор (хат-хабарларға арналған автор)

e-mail:anar.aitkaliyeva@mail.ru

КӨЛІК ИНФРАҚҰРЫЛЫМЫ САЛАСЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК-ЖЕКЕ ӘРІПТЕСТІК ЖОБАЛАРЫНДАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕР

Көлік саласының тиімді жұмыс істеуі ел экономикасын қайта құрудың және халықтың өмір сүру сапасын арттырудың негізгі шарттарының бірі болып табылады. Көлік инфрақұрылымы объектілеріне қажеттілік артып, бюджеттік шектеулер күшейген жағдайда МЖӘ мемлекеттік қазынаға түсетін салмақты азайтудың басты құралы ретінде қаралды.

Қазіргі кезде кең тараған мемлекеттік-жеке әріптестік – қоғамдық маңызы бар жобаларды іске асыруға мүмкіндік беретін тиімді тетіктерінің бірі болып табылады. Мемлекет объектіні салуға толық бюджет бөлмейді - орнына жеке инвестор тартылады, ал шығын мен пайда келісілген шарттар бойынша бөлінеді. Мемлекет инвестиция тартып, инфрақұрылым алады, жеке серіктес – өзінің қаражатын қорғап объектіні пайдалану кезіндегі кірісті алады. Дүние жүзінде осы модель арқылы жүздеген инфрақұрылымдық жобалар іске асырылды.

Зерттеу аясында көлік инфрақұрылымы жобаларына тән сан алуан қауіптер жүйеленіп, оларды серіктестер арасында оңтайлы бөлу тетіктері қарастырылды. Зерттеу барысында ақпараттық-аналитикалық әдіс пен графиктік құралдар қолданылды. Отандық және шетелдік ғалымдардың еңбектеріне әдебиеттік шолу жасалып, МЖӘ жобаларының тиімділігін бағалаудың тәсілдері мен заңнамалық ережелер зерделенді.

Талдау нәтижесінде көлік-инфрақұрылымдық МЖӘ жобаларында тәуекелдерді басқарудың кешенді процесі ұсынылды және мемлекет пен жеке бизнес арасындағы тәуекелдерді бөлу кестесі қалыптастырылды. Көлік жобаларының сәтсіздікке ұшырауы немесе инвесторлар қызығушылығының төмен болуы тікелей жауапкершіліктің нақты бөлінбеуінен туындайтыны анықталды. Қазақстандағы ірі инфрақұрылымдық жоба – Үлкен Алматы айналма автомобиль жолының (ҰАААЖ) кейсіне талдау жасау арқылы жер және қаржылық тәуекелдерді заңнамалық деңгейде оңтайлы бөлудің маңыздылығы көрсетілді.

Ұсынылған тәуекелдерді бөлу матрицалары мен қорытындылардың маңыздылығы - олар болашақ МЖӘ жобаларын жоспарлау кезеңінде қателіктерді азайтуға және бюджет шығындарын барынша азайта отырып, мемлекет пен бизнестің өзара іс-қимылының мультипликативті әсерін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Кілт сөздер: мемлекеттік-жеке меншік әріптестік, тәуекелдер, тәуекелдер жіктелімі, тәуекелдерді басқару, жобаның тиімділігі, көлік инфрақұрылымы, тәуекелдерді бөлу матрицасы

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, риски, классификация рисков, управление рисками, эффективность проекта, транспортная инфраструктура, матрица распределения рисков

Keywords: public-private partnership, risks, classification of risks, risk management, project efficiency, transport infrastructure, risk allocation matrix

Кіріспе. Көлік инфрақұрылымы саласындағы мемлекеттік маңызы бар ірі экономикалық жобаларды іске асырудағы тиімділікке мемлекет пен бизнестің синергиясы арқылы қол жеткізуге болады. Шетелдік тәжірибеге және қолданыстағы қазақстандық тәжірибеге сәйкес мемлекет, жеке бизнес және халық үшін неғұрлым тиімді және қолайлы тетіктердің бірі мемлекеттік-жеке меншік әріптестік (бұдан әрі - МЖӘ) болып табылады. Яғни, мемлекеттік-жеке меншік әріптестік құрал ретінде мемлекеттік билік органдары үшін өте маңызды функцияны орындайды: әдеттегі мемлекеттік сатып алулармен салыстырғанда тәуекелдер мен жауапкершілікті бөлу арқылы инфрақұрылымды дамыту бойынша неғұрлым тиімді өзара іс-қимылды қамтамасыз етеді.

Көлік инфрақұрылымы саласындағы жобалар үшін мемлекеттік-жеке меншік әріптестіктің орындылығы екі жағдаймен айқындалады:

- жобалардың көпшілігінің әлеуметтік-экономикалық маңызы зор, бірақ олар әлеуетті жеке инвесторлардың қызығушылығын тудырмайды;
- көлік инфрақұрылымы-капиталды көп қажет ететін сала. Осыған байланысты оны қаржыландыру бюджет үшін айтарлықтай соманы жұмсайды.

МЖӘ тетігінің негізгі мақсаты көлік инфрақұрылымы саласындағы жобаларды тиімді іске асыру мақсатында мемлекеттік және жеке секторды біріктіру болып табылады. Мемлекетпен жеке серіктес арасындағы қатынастар жобаларды іске асыру кезінде мүдделердің нақты бөлінуімен сипатталады:

- мемлекет бюджеттің инвестициялық шығындарының тиімділігін арттыруға және жобаны басқару жүйесін жақсартады;
- жеке әріптес – өзінің тәуекелдерін азайтып, салынған объектіні пайдалану кезінде кіріс алады.

Әріптестік модельдерінің тұрақтылығы – мүмкін болатын қауіптерді сауатты саралау деңгейімен айқындалады. Осы тұрғыда жоба субъектілері міндеті - қауіп факторларын уақтылы анықтау мен оларды реттеу болып табылады. Себебі нақты есептелмеген кез келген фактор бюджеттің шамадан тыс өсуіне, инвестор табысының азаюына және ірі жобалардың жабылып қалуына алып келеді.

Дегенмен, қазіргі ғылыми әдебиеттер мен отандық тәжірибеде көлік жобаларына тән тәуекелдерді жіктеуде оларды тараптар арасында бөлудің нақты экономикалық тетіктерінің субъективтілігі басты ғылыми мәселе болып табылады. Бұл алшақтықтың салдары инвесторлар қызығушылығының төмендеуіне және жобалардың сәтсіздікке ұшырауына әкеліп соғады, бұл зерттеудің өзектілігін айқындайды.

Мақаланың мақсаты. зерттелген әдебиеттерде ұсынылған тәуекелдердің түрлерін жүйелеп, олардың жіктелімін талдау, әсіресе, көлік инфрақұрылымы жобаларына тән тәуекелдерге қатысты әр түрлі терминдердің біріңғай жіктелімін ұсыну және көлік инфрақұрылымы саласындағы МЖӘ жобалары үшін нақтыланған тәуекел матрицасын құру тәсілін негіздеу. Ол арқылы жоба жоспарлау кезеңінде қателіктерді азайтудың және мемлекет пен бизнестің өзара іс-қимылының мультипликативті экономикалық әсерін қамтамасыз етудің нақты нәтижелерін сипаттау.

Осы мақсатқа жету үшін келесі міндеттер айқындалды:

- 1) МЖӘ жобаларындағы тәуекелдердің жіктелуіне әдебиеттік шолу жасау;
- 2) PRINCE2 стандарты негізінде тәуекелдерді бағалау мен бөлу кестесін әзірлеу;
- 3) тәуекелдерді басқарудың практикалық тиімділігін көрсету.

Зерттеу материалдары мен әдістері. Зерттеудің ақпараттық базасы ретінде отандық және шетелдік ғалымдардың еңбектері, Қазақстан Республикасының МЖӘ саласындағы заңнамалық ережелері мен нормативтік құжаттары, сондай-ақ Үлкен Алматы айналма автомобиль жолы (ҰАААЖ) жобасының нақты деректері алынды. Зерттеудің мақсаттары мен міндеттерін іске асыру кезінде ақпараттық-аналитикалық әдіс, графикалық-аналитикалық құралдар және тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы мен әсерін сараптамалық бағалау үшін халықаралық PRINCE2 стандартының сезімталдық шкаласы қолданылды. Зерттеудің ақпараттық-аналитикалық әдісін қолдану ақпаратты іздеуге, олардың сапасы мен өңделуіне тексеру жүргізуге мүмкіндік берді. Графикалық-аналитикалық құралдар ақпаратты неғұрлым нақты жеткізуге және себеп-салдарлық байланыстарды көрсетуге мүмкіндік береді.

Тәуекелдердің жіктелуінің көптеген түрлері бар, сонымен қатар олар құрастырылған жіктеу белгілері де әр түрлі, бірақ түрлі жіктеулерде ұсынылған көптеген тәуекелдер қайталанады.

Gupta және т. б. BOT әдісімен жолдарды салу, пайдалану және қолданысқа беру жобаларына байланысты 41 тәуекел факторын тандап, топтастырды: елдегі тұрақтылық пен заңдардың өзгеруіне байланысты туындайтын саяси, әлеуметтік құқықтық және реттеуші тәуекелдер, инвестиция тарту кезінде пайда болатын қаржылық, коммерциялық және несие берушілердің тәуекелдері, сонымен қоса құрылыс жұмыстары кезіндегі қателіктер мен нысанды ашқаннан кейінгі пайдалану, қызмет көрсету және тапсыру тәуекелдері, сонымен қатар адам еркінен тыс болатын форс-мажор тәуекелдері [1].

Тәуекелдер туындауы мүмкін жоба кезеңін қарастыру тәуекелдерді жіктеудің тағы бір әдісі болып табылады. Li және Zou жобаның кезеңдеріне байланысты МЖӘ қатысатын көлік

инфрақұрылымы жобаларына қатысты тәуекелдерді келесі ретпен топтастырды: жоспарлау; тендер; қаржыландыру, жобалау; құрылыс; пайдалану; тапсыру [2].

Phuong Thi Le 72 мақалаға шолу жасап, 86 қауіп анықтады - олардың әрқайсысы жобаның өмірлік цикліндегі белгілі бір фазаға сәйкес топтастырылған. Ең жиі аталатындары: трафикке сұраныстың төмендігі, пайдалану шығындарының өсуі, инфляция ауытқуы, жерді сатып алу кезіндегі өтемақы дауы, заңнамадағы өзгерістер және пайыздық мөлшерлемелердің тұрақсыздығы [3].

Отандық ғалым Т.М.Матаев тәуекелдерді төрт топқа бөледі: экономикалық, саяси, инновациялық және экологиялық [4].

В.П.Скачкова тізімді кеңейтеді - техникалық, құрылымдық, менеджментке қатысты, кіріс, қаржылық, саяси, экологиялық тәуекелдер, жалпы жобаның сәтсіздік қаупі және форс-мажор [5].

Жоғарыдағы жіктемелерді салыстырғанда бір нәрсе айқын: кез келген МЖӨ жобасына бірдей қолданылатын әмбебап тәуекел тізімі жоқ. Соған қарамастан талдау негізінде тәуекелдердің бірнеше негізгі блогын бөліп көрсетуге болады - құрылыс-техникалық, қаржы-коммерциялық, саяси-құқықтық, әлеуметтік-экологиялық. Тәуекелдерді өмірлік цикл кезеңдері бойынша да жіктеуге болады: жобалау, салу және пайдалану сатыларына тән тәуекелдер мен жобаның кез келген кезеңінде туындайтын тәуекелдер деп бөлуге болады.

Дегенмен, шетелдік және отандық ғалымдардың зерттеулерінде тәуекелдерді топтастыруда біріңғай сәйкестік жоқ және нәтижелерде бірқатар қайшылықтар байқалады. Мысалы, сілтеме жасалған халықаралық еңбектерде көбіне тәуекелдерді фазалар бойынша ғана техникалық жіктеуге назар аударылса, отандық практикада институционалдық және экономикалық қауіптер бірінші орынға шығады. Сонымен қатар, әдебиеттерде МЖӨ жобаларының тиімділігін бағалау мен тәуекелдерді стараптар арасында нақты бөлудің практикалық ықпалдастығы жеткіліксіз зерттелген, бұл сұрақтар әлі де шешілмеген мәселе ретінде қалып отыр. Осы саладағы зерттеулерді жалғастыру қажеттілігі қазақстанның көлік-инфрақұрылымдық секторындағы ішкі ерекшеліктерді ескеретін тәуекелдер матрицасының жоқтығымен негізделеді. Бұл сәйкессіздіктер осы зерттеудің нақты бағыты көлік жобаларына тән тәуекелдерді жүйелеу және оларды оңтайлы бөлу тәсілдерін таңдауға себеп болды.

Негізгі бөлім. Мемлекеттік-жеке меншік әріптестік (МЖӨ) - бұл әлеуметтік әділеттілік пен жауапкершілікке кепілдік беретін мемлекеттің мүмкіндіктерімен инновация, техникалық білім, ұйымдастырушылық тиімділік және кәсіпкерлік рух сияқты жеке сектордың артықшылықтарын біріктіретін ынтымақтастықтың тиімді моделі.

Серіктестік қатынастар мемлекет пен жеке бизнес үшін өзара тиімді шарттарға негізделгендіктен және бұл пайда нақты сипатта, екі жаққа да түсінікті, түсіндірілетін және өлшенетін болуы керек болғандықтан, МЖӨ жобаларын іске асыруда маңызды орынды жобаның тиімділігін бағалау болып табылады.

МЖӨ саласында айтарлықтай тәжірибесі бар мемлекеттерде (Ұлыбритания, Канада, Франция, Германия) МЖӨ тетіктерін қолданудың тиімділігін бағалау үшін, қызметтің немесе тауардың құны, сапасы, пайдалылығы оларға жұмсалған ақшалай және мүліктік мемлекеттік ресурстардың құндылығын, пайдалылығын анықтауға мүмкіндік беретін «Value for Money» әдісі қолданылады [6].

Мемлекеттік-жеке әріптестік арқылы көлік инфрақұрылымы саласындағы инвестициялық жобаларды бағалау кешенді талдау негізінде жүзеге асырылуға тиіс. Бұл талдау кезінде жобаның экономикалық, әлеуметтік және экологиялық көрсеткіштері қарастырылып, қауіп-қатерлер анықталады.

МЖӨ жобаларының әлеуметтік-экономикалық тиімділігін бағалау- «ҚР мемлекеттік-жеке әріптестік жобаларын жоспарлау және іске асырудың ережелеріне» сәйкес жүзеге асырылары. Бұл ереже бойынша, МЖӨ жобасының тиімділігін анықтау келесі көрсеткіштер алқылы жүзеге асырылады: таза келтірілген құн (NPV), ішкі кірістілік нормасы (IRR) және капиталдың өтелу мерзімі (PP). Үшеуі де жобаның бүкіл өмірлік циклін - салу шығынынан пайдалану шығынына дейін - бір есептеуге біріктіреді.

Бірақ сандар жеткіліксіз. МЖӨ форматының орынды екенін дәлелдеу үшін тиімділік көрсеткіштерінен бөлек, жобаның дамып жатқан ортасын да бағалау керек - нарық жағдайы, заңнама тұрақтылығы, серіктестердің мүмкіндіктері. Осы факторлардың біреуі есепке алынбаса, NPV мен IRR дұрыс шықса да, жоба жоспарланғандай жүрмеуі мүмкін. Сондықтан тәуекелдерді бағалау - жеке қадам емес, жобаны жоспарлаудың ажырамас бөлігі.

Тәуекелдер МЖӘ жобасының барлық кезеңінде кездеседі. Келісімшартты пысықтаудан бастап серіктестіктің аяқталуына дейін. Олар сыртқы факторлардан да - валюта бағамы, саяси шешімдер, нарық конъюнктурасы - туындайды, ішкі факторлардан да: жобаны басқару сапасы, серіктестердің қаржылық тұрақтылығы, техникалық шешімдердің дұрыстығы. Екі топты ажырату маңызды - басқару тәсілдері де, жауапкершілікті бөлу логикасы да әртүрлі болады.

МЖӘ жобаларын жоспарлау және іске асыру ережелерінде МЖӘ-нің әртүрлі кезеңдерінде туындайтын тәуекелдердің тізімі келтірілген. Бұл тізімде тәуекелдер жоба кезеңдеріне байланысты инвестициялық және пайдалану кезеңіндегі тәуекелдер болып жіктеледі:

1. Заңды тәуекелдер - ҚР-ның заңнама талаптарына сәйкес келмеу, МЖӘ жоба құжаттамасының дұрыс жасалмау тәуекелдері, және әріптестік тараптарының өз міндеттерін орындамау қаупі;

2. Коммерциялық - жеке әріптестің қаржы-экономикалық қызметінің көрсеткіштері мен нарықтағы конъюнктураның өзгерісінен пайда болады. Бұл тәуекелдер жобадан түсетін кіріс көлеміне әсер етеді;

3. Әлеуметтік - жобаны іске асыру кезінде жергілікті тұрғындарға, тартылған жұмысшыларға залал келтіруге байланысты тәуекелдер;

4. Экономикалық - ҚР экономикасы көрсеткіштерінің (инвестициялық немесе операциялық шығындардың өсуі, инфляция қарқыны, несие нарығындағы мөлшерлеменің секіруі немесе валюта бағамының тұрақсыздануы) арқылы жобаның тиімділігіне тікелей әсер ететін топ.

5. Техникалық тәуекелдер - нысанның дұрыс жобаланбауы, инженерлік шешімдердегі қателіктер, сондай-ақ құрылыс пен пайдалану кезінде жабдықтардың апатты режимде жұмыс істеуі.

6. Қаржылық тәуекелдер жобаның қаржылық көрсеткіштеріне тікелей байланысты - олар болжамнан ауытқыған сайын жоба қауіптері де жоғарылайды.

7. Саяси тәуекелдер - жоба іске асырылып жатқан кезде саяси бағыттың өзгеруі немесе заңнамалық базаның жаңаруы нәтижесінде туындайтын жағдайлар. Келісімшарт жасалғаннан кейін де заң өзгеруі мүмкін - бұл түс іс жүзінде ең болжамсыз топ.

8. Экологиялық тәуекелдер - жобаны жүзеге асыру барысында табиғи ортаға немесе аймақтағы үшінші тұлғалардың денсаулығы мен өміріне тікелей не жанама зиян келтіру қаупі.

9. Жоба ерекшеліктеріне байланысты өзге де тәуекелдер бөлек топқа шығарылады [7].

МЖӘ жобасындағы тәуекелдерді басқару - бір рет орындалып бітетін қадам емес. Тиімді жұмыс істеуі үшін бірнеше шарт қажет: қатысушы тараптар міндеттемелерін сапалы орындауға алдын ала жағдай жасауы керек; серіктес тәуекелдердің бір бөлігін орындаушылар мен мердігерлерге заңды түрде жүктей алуы тиіс.

Тартылған барлық субъектілер өз жұмыс көлемінің орындалуына нақты кепілдіктер беруі шарт. Осы үш шарттың біреуі орындалмаса, жобаның тұрақтылығы күмән тудырады.

МЖӘ жобасын іске асыру процесінде мемлекет пен жеке инвестор үшін басты қауіп: белгіленген мақсаттарға жету жолында күтпеген кедергілердің пайда болуы.

Мұндай тәуекел факторлары жоспарланған міндеттердің орындалуын қиындатып, алға қойған міндеттердің орындалу мүмкіндігін азайтып, ең күрделі жағдайларда жобаның түпкілікті нәтижесін толықтай сәтсіздікке ұшыратуы мүмкін.

Тәуекелдерді минимизациялау үшін оларды әріптестер арасында саралап, ең жақсы басқара алатын әріптес жағына берілетін бөлу әдісін қолдану қажет (кесте 1).

Кесте – 1

МЖӘ жобаларын жүзеге асырудағы тәуекелдерді бөлу

Мемлекет тәуекелдері	Тәуекелдерді бірлесіп алып жүру	Жеке бизнестің тәуекелдері
Саяси тәуекелдер	Әлеуметтік тәуекелдер	Жобалау-құрылыс, іске қосу-баптау жұмыстарымен байланысты техникалық тәуекелдер
Экономикалық тәуекелдер	Инфляциялық тәуекелдер	Жобаның сметалық құнының өсу тәуекелі
Билік деңгейлері арасындағы өкілеттіктердің шектелмеу тәуекелі	Валюта бағамының өзгеруінің тәуекелі	Тиімсіз тарифты орнату тәуекелі

	Коммерциялық тәуекелдер	Пайдалану шығындарының жоғарылауы тәуекелі
	Экономикалық тәуекелдер	

**[4,7] дереккөздер негізінде авторлармен құрастырылған*

Инвестициялық жобаларды іске асыру кезінде МЖӨ тәуекелдерін бөлу матрицасын құру және пайдалану нәтижесінде жобалар тиімдірек іске асырылуы мүмкін, сондай-ақ серіктестік қатынастар тараптарында шығындардың туындау ықтималдығы азаяды.

Жоғарыда ұсынылған тәуекелдерді бөлу матрицасының практикалық маңыздылығын бағалау және оның тиімділігін негіздеу үшін Қазақстандағы МЖӨ жобаларының қазіргі статистикалық мәліметтері мен соңғы жылдардағы тәжірибелік көрсеткіштеріне кешенді талдау жүргізілді.

Қазақстандық МЖӨ орталығының 1.04.2026 ж. жариялаған ресми деректеріне сүйенсек, елімізде 1139 МЖӨ келісімшарты тіркелген (2 кесте). Олардың салалық және қаржылық құрылымына келетін болсақ, білім беру (713 шарт) және денсаулық сақтау (220 шарт) салалары жобалар саны бойынша алда тұрғанымен, көлік және жол инфрақұрылымы секторы (36 жоба) ең жоғары инвестициялық сыйымдылықпен (975 млрд теңгеден астам) және күрделі қаржылық құрылыммен сипатталады [8].

2 – кесте

**Қазақстандағы МЖӨ жобаларының салалық құрылымы мен инвестициялар көлемі
(1.04.2026ж.)**

Салалар	Шарттар саны (бірлік)	Инвестициялардың жалпы көлемі (млрд теңге)	Тәжірибелік көрсеткіштер мен басты тәуекелдік факторлары
Көлік және жол инфрақұрылымы	36	975	Жоғары валюталық тәуекел, трафик (сұраныс) тапшылығы, инфляция, мерзімнен кешігу
Білім беру	713	328	Демографиялық өсім, жан басына шаққандағы қаржыландырудың өзгеруі
Денсаулық сақтау	220	607	Медициналық қызметтер тарифінің құбылмалылығы, валюталық тәуекелдер
ТКШ және энергетика	170	718	Тарифтік саясаттың мемлекет тарапынан шектелуі

**[8] дереккөзі негізінде авторлармен құрастырылған*

Қазақстандағы автожол құрылысы саласындағы соңғы жылдардағы тәжірибелік көрсеткіштер келесідей маңызды тәуекелдік трендтерді айқындады:

1. Валюталық тәуекелдердің шоғырлануы: Ірі көлік жобаларында (мысалы, ҰАААЖ алғашқы кезеңдері) қарыз капиталы шетелдік валютада тартылып, негізгі табыс теңгемен қалыптасқандықтан, бағамның құбылмалылығы жеке әріптестің несиелік жүктемесін күрт арттырады.

2. Пайдалану кезеңіндегі трафик тапшылығы: Транзиттік әлеуеті жоғары өңірлерде нақты автокөлік ағынының деңгейі бастапқы болжамды модельдерден төмен болған жағдайда, бұл жеке әріптесте кассалық алшақтықтарды тудырады. Бұл тәуекелді реттеу үшін ұлттық заңнама аясында қолжетімділік төлемдері мен пайдалану шығындарын өтеудің нақты құқықтық тетіктері қолданылады.

3. Инфляция және материалдардың қымбаттауы: Битум, цемент пен металл бағасының құбылуы жобаның бастапқы сметалық құнын өсіріп, дәстүрлі келісімшарттарда жобалардың тоқтап қалуына әкелген.

Сонымен қатар, ұсынылған тәуекелдерді бөлу матрицасы халықаралық жобалық менеджменттің PRINCE2 стандартының негізгі принциптеріне толықтай сәйкес келеді. PRINCE2 стандартын әлеуетті қауіптерді алдын-ала анықтау, олардың жобаға әсерін бағалау және жобаның

сәтсіздікке ұшырау ықтималдығын азайту үшін бақыланатын ортаны құру үшін қолданылады. Жобалық менеджменттегі дәстүрлі PMBOK (Project Management Body of Knowledge) немесе ISO 21500 стандарттарымен салыстыратын болсақ, PRINCE2 жобаның бүкіл өмірлік циклі бойында экономикалық тиімділіктің сақталуын бақылайды, бұл көлік жобалары ұзақ мерзімді (20–30 жыл) болғандықтан, инфляция мен трафик құбылмалылығы жағдайында өте маңызды.

Зерттеуде PRINCE2 стандартының таңдалуы оның МЖӘ құрылымына тән келесідей айрықша артықшылықтарымен негізделеді:

Біріншіден, PRINCE2 стандартының «Бизнестік негіздеме» принципіне сай, матрица инфляция мен трафик тәуекелдерін теңгерімді бөлу арқылы жобаның бүкіл өмірлік циклі бойында қаржылық тұрақтылығын сақтайды.

Екіншіден, «Рөлдер мен жауапкершілікті анықтау» принципі бойынша, құрылыс-техникалық тәуекелдер жеке серіктеске, ал реттеуші-макрэкономикалық тәуекелдер мемлекетке нақты бекітіледі.

Үшіншіден, «Ерекшеліктер арқылы басқару» қағидасына сәйкес, тәуекел деңгейі рұқсат етілген шектен (tolerance деңгейінен) асып кеткен жағдайда (мысалы, инфляция күрт өссе), матрицадағы ішінара индексациялау және мемлекеттік қолдау тетіктері автоматты түрде іске қосылады.

Белгілі бір тәуекелдің пайда болу ықтималдығын дәлірек анықтау үшін тек статистикалық мәліметтер жеткіліксіз. Осыған байланысты сараптамалық бағалау әдісі қолданылады. Ұсынылған тәуекелдерді жіктеу мен бөлу модельдерінің тиімділігін анықтау мақсатында, Алматы облысының макроэкономикалық даму динамикасы мен инвестициялық белсенділігі негізінде сараптамалық бағалау жүргізілді. Сауалнамаға инфрақұрылымдық МЖӘ жобаларын басқару саласындағы 8 тәуелсіз сарапшы қатысты.

Алматы облысының Өңірлік жалпы өнімінің (ӨЖӨ) нақты көлем индексінің тұрақты оң динамикасы, 2025жылы 110% құрады, және өңірлік инвестициялар құрылымында көлік-инфрақұрылымдық сектордың басымдылығы (24%) жағдайында әзірленген матрицаны қолдану келесідей сандық-сапалық тиімділікті дәлелдейді:

- Тәуекелдерді оңтайлы бөлу жобаның тәуекел сыйлықақысын орташа есеппен 4,5%-дан 2,1%-ға дейін төмендетуге мүмкіндік береді;

- Құрылыс кезеңіндегі шығындардың өсу қаупін басқару тиімділігі төмендетеді, яғни дәстүрлі келісімшарттарда құрылыс барысында материалдардың қымбаттау қаупі толығымен жеке серіктеске жүктеліп, жобаның тоқтауына әкелетін. Матрица бойынша бұл шығындардың бір бөлігін мемлекет индексациялау арқылы өз мойнына алғандықтан, құрылыстың тоқтап қалу немесе бюджеттен асып кету қаупі 43,7%-ға төмендейді.

- ал валюталық және инфляциялық тәуекелдердің сақтану тетіктерін іске қосу арқылы жеке операторға түсетін макроэкономикалық соққының күші 64%-ға азаяды.

- Тәуекелдерді басқарудың бұл жүйесі жобаның таза ағымдағы құнын (NPV) 12-15%-ға арттыра отырып, ӨЖӨ-нің ұзақ мерзімді тұрақты өсіміне мультипликативті серпін береді.

Осы әдіс аясында PRINCE2 стандартында 1-ден 5 баллаға дейінгі шкаланы қолдану ұсынылады (кесте. 3 және 4).

3 – кесте

Тәуекел ықтималдығы

Балл	Пайда болу ықтималдығы	Ықтималдылық	Сипаттама
1	Ықтималдылығы өте төмен	<10%	Тек ерекше жағдайларда болуы мүмкін
2	Ықтималдылығы төмен	10-35%	Өте сирек болуы мүмкін
3	Ықтимал	35-65%	Кейде пайда болады
4	Аса ықтимал	65-90%	Бұл көп жағдайда болады
5	Мүмкін	>90%	Өте ықтимал

*[9] дереккөзі негізінде авторлармен құрастырылған

Тәуекелдерді басқару бірнеше кезеңнен тұрады: қауіптерді анықтау, сапалық бағалау, жауап стратегиясын жасау және мониторинг. Нәтижесінде арнайы матрица қалыптасады - әрбір фактордың маңыздылығы мен жобаға тигізетін ықтимал зардаптары сол матрицада нақтыланады.

Тәуекелдердің жобаға әсер ету көрсеткіштері

Балл	Әсер ету дәрежесі	Тәуекелдердің басталуынан болған залал (пайда)
1	Елеусіз	Тәуекел пайда болған жағдайда қандай да бір салдардың болмауы
2	Төмен	Пайда болу салдары елеусіз
3	Орташа	Тәуекелдің салдары маңызды емес, бірақ теріс тәуекелге олар толығымен түзетілуі мүмкін
4	Маңызды	Тәуекелдің салдары айтарлықтай, бірақ теріс тәуекелге байланысты оларды белгілі бір дәрежеге дейін түзетуге болады
5	Өте маңызды	Тәуекелдің салдары өте жоғары; теріс тәуекел жағдайында фирма пайда болған салдарлардан қалпына келе алмайды

**[9] дереккөзі негізінде авторлармен құрастырылған*

Әзірленген бағалау критерийлері негізінде көлік инфрақұрылымы мен автожол құрылысы жобаларына тән негізгі тәуекелдік факторлар жүйеленіп, олардың жобаның сәттілігіне ықпал ету дәрежесі бойынша жіктеу жүргізілді. Бұл тәсіл әрбір тәуекел тобына қатысты PRINCE2 стандартына сай басқару стратегиясын алдын ала анықтауға мүмкіндік береді (5 кесте).

Көлік инфрақұрылымы жобаларындағы тәуекелдердің деңгейлік жіктелуі

Тәуекел деңгейі (Жиынтық балы)	Көлік инфрақұрылымына тән нақты тәуекелдер	Жобаға тигізетін негізгі салдары	Ұсынылатын басқару стратегиясы
Төтенше деңгей (16–25 балл)	1. Жоғары инфляция және материалдардың қымбаттауы. 2. Ұлттық валюта бағамының күрт құбылуы.	Жоба сметасының өсуі, инвестициялық кассалық алшақтық, дефолт қаупі.	Мемлекеттік кепілдіктер мен индекстеу: Шығындарды өтеу құралдарын заңнамалық бекіту, тәуекелді мемлекетке ішінара жүктеу.
Критикалық деңгей (9–15 балл)	1. Пайдалану кезеңіндегі трафик тапшылығы. 2. Құрылыс-монтаждау жұмыстарының мерзімінен кешігуі.	Нақты кірістің болжамнан төмендеуі, несиелерді қайтару мерзімінің созылуы.	Диверсификация және ең төменгі табыс: ең төменгі кепілдендірілген табыс тетігін іске қосу, техникалық жауапкершілікті жеке серіктеске жүктеу.
Орташа деңгей (4–8 балл)	1. Құқықтық және нормативтік актілердің өзгеруі. 2. Қоршаған ортаға әсерді бағалау және экологиялық шектеулер.	Рұқсат беру құжаттарының созылуы, қосымша экологиялық айыппұлдар мен шығындар.	Мониторинг және сақтандыру: Келісімшарттарда форс-мажорлық жағдайларды нақтылау, экологиялық тәуекелдерді үшінші тарап арқылы сақтандыру.
Төмен деңгей (1–3 балл)	1. Операциялық техникалық ұсақ ақаулар. 2. Құрылыс барысындағы кадрлар тапшылығы немесе ротациясы.	Жұмыс қарқынының уақытша баяулауы, елеусіз қаржылық шығындар.	Ағымдағы бақылау: Жеке серіктестің ішкі менеджменті деңгейінде жедел шешімдер қабылдау, резервтік кадрлар қорын жасақтау.

**Авторлармен құрастырылған*

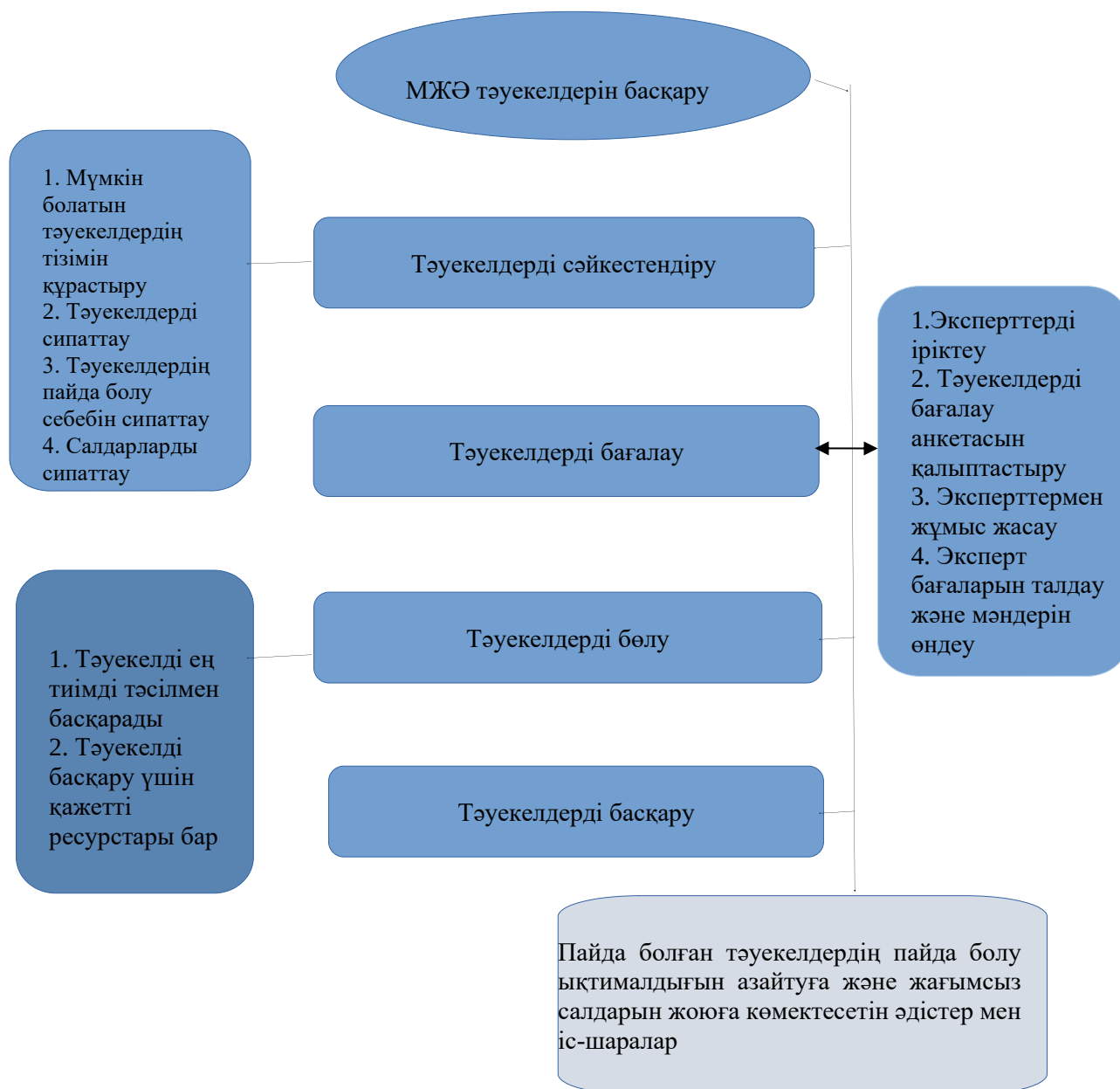
5-кестеде келтірілген жіктеу көрсеткендей, автожол құрылысындағы ең қауіпті факторлар макроэкономикалық сипатқа ие (Төтенше деңгей). Отандық тәжірибеде материалдардың қымбаттауы мен валюталық тәуекелдер жеке инвестордың бақылауынан тыс болғандықтан, оларды тек жеке әріптеске жүктеу жобаның толық тоқтауына әкеледі.

Керісінше, критикалық деңгейдегі құрылыс мерзімдерінің кешігуі сияқты техникалық тәуекелдерді жеке әріптестің құзыретіне қалдыру тиімді, себебі инвестор құрылыс сапасы мен

мерзіміне тікелей жауапты оператор болып табылады. Осылайша, тәуекелдерді ықтималдық пен әсер деңгейіне қарай жіктеу МЖӨ жобасының қатысушыларына басқару ресурстарын тиімді бөлуге мүмкіндік береді.

МЖӨ тетіктері өзінен-өзі қосымша күрделілік тудырады. Мүдделі тараптар көп, келісімшарттар ұзақ мерзімді, қаржылық міндеттемелер күрделі - осының барлығы басқарусыз қалса, схеманың сәтсіздігіне тікелей апарады.

Дәл осы себепті МЖӨ жобалары тәуекелдерді кешенді басқаруды талап етеді. Зерттеу қорытындылары мен әдебиеттерге сүйене отырып, тәуекелдерді бөлуді жақсарту арқылы тиімді басқаруға қол жеткізуге бағытталған процесс ұсынылады (сурет 1).



Сурет – 1. МЖӨ жобаларында тәуекелдерді басқару процесі

**[4,7] дереккөздер негізінде авторлармен құрастырылған*

Инфрақұрылымдық жобаларды іске асыру барысында тәуекелділік факторларының пайда болу жиілігін азайту мақсатында жүзеге асырылатын шаралар кешені қолданылады:

1) тәуекелділік туындау салдарынан туындайтын күтпеген шығындардың орнын толтыру үшін арнайы резервтік қорлар құру арқылы қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ету;

2) сыртқы нарықтардағы қатерлерді азайту үшін хеджирлеу мен сақтандыру тетіктерін пайдалану;

3) тәуекелдерді мердігерлік шарттар аясында үшінші тараптарға жүктеу шаралары арқылы қауіптерді диверсификациялау;

4) қызметкерлердің кәсіби біліктілік деңгейін сапалы дамыту арқылы ішкі қателіктерді барынша азайту;

5) жұмыс кестесін және бекітілген бюджетті бақылау және мониторинг жүргізу;

6) жобаны жүзеге асырудың барлық кезеңдерін ішкі құжаттар деңгейінде нақты реттейтін әдістемелік стандарттар мен ережелерді дайындау;

7) жобаның ерекшеліктеріне байланысты өзге де іс-шаралар.

Зерттеулерге сүйенсек, қазіргі уақытта елімізде инфрақұрылымдық жобаларды МЖӘ арқылы әске асыру, оның ішінде жол құрылысы үшін жасалған қолайлы жағдайларға қарамастан, көлік инфрақұрылымы секторында жеке бизнестің мемлекеттік-жеке әріптестікке салыстырмалы түрде төмен қызығушылығы байқалады.

Қазақстанның заңнамасында мемлекеттік-жеке әріптестік мәселелері жеткілікті дәрежеде қамтылған деп айтуға болады. Оған қарамастан, көлік-инфрақұрылымдық бастамалардың өзіндік ерекшеліктері инвесторлардың қызығушылығын төмендетіп отыр. Оның басты себебі - жобаларды жүзеге асыру мен пайдалану кезеңіндегі шығындардың тым жоғарылығы және нақты кіріс көздерінің кепілдендірілмеуі.

Осының нәтижесінде, жоғары қаржылық тәуекелдер пайда болып, жеке капиталдың инфрақұрылымдық нарыққа кіруіне негізгі кедергі болып табылады.

МЖӘ жобасын іске асыру туралы шешім қабылдауға тәуекелдердің әсерін біз Ұзындығы 66 км Үлкен Алматы айналма автомобиль жолын (ҰАААЖ) салу мысалында байқай аламыз. Мұның бірнеше себептері болды:

1. Жер тәуекелдері. Конкурстық құжаттамаға сәйкес жер учаскелерін сатып алу міндеті концессионерге жүктелуі тиіс болатын. Ешбір компания мемлекет шығындарды өтеуге дайын болса да, жерді сатып алу қаупін өз мойнына алғысы келмеді.

Бастапқы жоспар бойынша 724 жер телімін мемлекет мұқтажы үшін иеліктен шығару қарастырылған болатын, ал сараптамалық бағалау қорытындысы бойынша бұл шараларға қажетті қаржы көлемі 10,9 млрд теңгені құрады.

Дәл осы жер учаскелерін сатып алудың тым қымбатқа түсуі және бұл процестің заңдық тұрғыдан ұзақ уақытқа созылуы әлеуетті инвесторлардың жобаға қатысу белсенділігін тежеген негізгі факторларға айналды.

2. Қаржылық тәуекелдер. ҚР реттеуші органдарының 2009 жылғы заңнамалық шешімдері концессионерлердің құрылысқа жұмсаған шығындарын толық көлемде өтеуге мүмкіндік бермеді. Салалық сарапшылардың пайымдауы бойынша, мемлекеттік қолдаудың бұл деңгейі инвестициялық тартымдылықты төмендетті.

Өйткені жеке серіктес бақылай алмайтын объективті тәуекелдер (валюта бағамының құбылуы, инфляция, институционалдық өзгерістер және пайдаланушылар тарапынан туындайтын дефолт қаупі, жолдардың жабылуы немесе трафиктің төмендеуі) жол пайдаланушыларының төлемі концессионердің шығындарын өтемеген кезде айтарлықтай қасалық алшақтықтар болуы мүмкін [11].

2015 жылғы екінші байқауда бірінші рет жіберілген қателер ескерілді. Концессия және МЖӘ туралы заңнамаға түзетулер енгізілген болатын - дәл осы өзгерістер Қазақстандағы ірі инфрақұрылымдық жобаларға жол ашты.

Алғашқы шешілген мәселе - жер. «ҰАААЖ» жобасы шеңберінде мемлекет концессионерге жол салу мен пайдалану үшін қажетті барлық жер учаскелерін берді, бұрынғы меншік иелерінің дауы немесе шағымы тәуекелі алынып тасталды.

Сол кезеңде ұлттық заңнамаға бірнеше маңызды өзгеріс енгізілді - бюджеттік, концессиялық, төрелік және көліктік заңдарға бір мезгілде реформа жасалды.

Біріншіден, ерекше маңызы бар концессиялық нысандарға арнайы мәртебе берілді - инвестордың девальвация немесе келісімшарттың мерзімінен бұрын бұзылуы жағдайларында шығынын өтей алу құқығы нығайтылды.

Екіншіден, «тікелей келісім» тетігі заңдастырылды: концедент концессионердің міндеттемелерін бұзғаны туралы кредиторларды уақтылы хабардар ете алатын болды.

Үшіншіден, концессия негізінде берілген жол активтерін басқару тетіктері заңмен бекітілді.

Төртіншіден, пайдалану шығындарын өтеу және қолжетімділік төлемдері қаржыландыру көзі ретінде заңда нақты белгіленді - мемлекет валюталық тәуекелдерді жабуға міндеттелді.

Бесіншіден, тарап ҚР резиденті болмаса, дауды халықаралық төрелік сотта қарау мүмкіндігі ашылды [12].

Қорытынды. Жүргізілген зерттеу жұмысы көлік инфрақұрылымы саласындағы мемлекеттік-жекешелік әріптестік (МЖӨ) жобаларының сәттілігі мен тұрақтылығы тікелей тәуекелдерді оңтайлы әрі теңгерімді бөлуге байланысты екенін көрсетті. Автожол құрылысы сияқты күрделі және инвестициялық сыйымдылығы жоғары секторларда дәстүрлі басқару тәсілдері қазіргі макроэкономикалық сын-қатерлерге төтеп бере алмайды. Бұл ретте, халықаралық PRINCE2 жобалық менеджмент стандартының принциптеріне негізделген тәуекелдерді жіктеу және бөлу жүйесін енгізу МЖӨ келісімшарттарының тиімділігін арттырудың басты шарты болып табылады.

Зерттеу барысында Қазақстанның МЖӨ нарығына және ҰАААЖ жобасына жасалған талдаулар ұсынылған әдістеменің теориялық қана емес, жоғары қолданбалы маңызға ие екенін дәлелдеді. Мемлекет пен жеке серіктес арасындағы тәуекелдерді қай тараптың тиімді басқара алатынына қарай нақты бөлу жобаның тәуекел сыйлықақысын төмендетуге мүмкіндік береді. Сондай-ақ, ҰАААЖ кейсі көрсеткендей, пайдалану кезеңіндегі трафик тапшылығы мен кассалық алшақтықтарды қолжетімділік төлемдері арқылы заңнамалық реттеу жобаның таза ағымдағы құнын (NPV) 12 – 15%-ға арттырып, Өңірлік жалпы өнімнің (ӨЖӨ) ұзақ мерзімді мультипликативті өсіміне серпін береді.

Мақалада әзірленген тәуекелдердің ықтималдығы мен әсерін бағалау матрицасы мен деңгейлік жіктеу моделі қазіргі уақытта практикалық тұрғыдан жеке инвесторлар мен консорциумдар PRINCE2 стандартына сай тәуекелдердің «рұқсат етілген шекті деңгейлерін» алдын ала бекіту арқылы өздерінің қаржылық модельдерін нақтылап, дефолт қаупін төмендетеді.

Осы тақырып аясындағы ізденістерді одан әрі теңгерімді дамыту мақсатында болашақ ғылыми зерттеулерде МЖӨ аясындағы жол жобаларының Қазақстан өңірлерінің ӨЖӨ-сі мен инвестициялар динамикасына тигізетін нақты әсерін эконометрикалық модельдеу арқылы зерттеу жоспарлануда.

ӘДЕБИЕТТЕР

1. Gupta A.K., Trivedi D.M.K., Kansal D.R. Risk variation assessment of Indian road ppp projects. *Int J Sci Environ Technol.* – 2013. – №2(5). – P. 1017–1026.
2. Li J., Zou P. Fuzzy AHP-based risk assessment methodology for PPP projects. *J Constr Eng Manage.* – 2011. – №137(12). – P. 1205–1209.
3. Phuong Thi Le, Konstantinos Kirytopoulos, Nicholas Chileshe & Raufdeen Rameezdeen Taxonomy of risks in PPP transportation projects: a systematic literature review, *International Journal of Construction Management.* – 2019. – DOI: 10.1080/15623599.2019.1615756
4. Матаев Т.М. Риски в сфере государственно-частного партнерства. Монография. -М.: Макс. Пресс. – 2014. – 152 с.
5. Скачкова В.П. Государственно-частное партнерство: модели и риски реализации. – URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/3614.htm>.
6. Мемлекеттік-жеке әріптестік жобаларының тиімділігі: теория және практика мәселелері: Монография // А.Н. Токсанованың ред. - Астана: «Булатов А.Ж.» жеке кәсіпкер. – 2018. – 218 б.
7. О некоторых вопросах планирования и реализации проектов государственно-частного партнерства. Приказ и.о. Министра национальной экономики Республики Казахстан от 25 ноября 2015 года № 725. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 31 декабря 2015 года № 12717. – URL: https://prg.kz/document/?doc_id=32598870
8. ҚМЖМӨ орталығының ресми сайты. – URL: <https://kzppp.kz>
9. Стандарты управления проектами. – URL: <http://www.info.pm-club.org/standarty/55-2008-04-07-10-45-09>
10. Абдыманапов С.А. Развитие механизмов государственно-частного партнерства в Республике Казахстан. - Астана: Изд.Есиль. – 2015. – 123 с.

11. Перзатаева С. На что пошел Казахстан, чтобы найти концессионера на БАКАД. – URL: https://forbes.kz/economy/investment/na_chno_poshel_kazakhstan_chnobyi_nayti_kontsessionera_na_bakad/
12. «Концессиялар туралы» Қазақстан Республикасының 2006 жылғы 7 шілдедегі N 167 заңы. – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z060000167_

REFERENCES

1. Gupta A.K., Trivedi D.M.K., Kansal D.R. Risk variation assessment of Indian road ppp projects. *Int J Sci Environ Technol.* – 2013. – №2(5). – P. 1017–1026.
2. Li J., Zou P. Fuzzy AHP-based risk assessment methodology for PPP projects. *J Constr Eng Manage.* – 2011. – №137(12). – P. 1205–1209.
3. Phuong Thi Le, Konstantinos Kiriopoulou, Nicholas Chileshe & Raufdeen Rameezdeen Taxonomy of risks in PPP transportation projects: a systematic literature review, *International Journal of Construction Management.* – 2019. – DOI: 10.1080/15623599.2019.1615756
4. Mataev T. Riski v sfere gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Risks in the sphere of public-private partnerships]. *Monografiya. -M.: Maks. Press.* – 2014. – 152 s. [in Russian]
5. Skachkova V. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: modeli i riski realizacii [Public-Private Partnerships: Models and Implementation Risks]. – URL:<http://be5.biz/ekonomika1/r2012/3614.htm>. [in Russian]
6. Memlekettik-zheke ariptestik zhovalarynyn tiimdiligi: teoriya zhane praktika maseleleri: Monografiya [Efficiency of Public-Private Partnership Projects: Issues of Theory and Practice: A Monograph] / A. Toqsanovany red. - Astana: «Bulatov A.» zheke kasipker. – 2018. – 218 b. [in Kazakh]
7. O nekotoryh voprosah planirovaniya i realizacii proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva. Prikaz i.o. Ministra nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan ot 25 nojabrja 2015 goda № 725. Zaregistrovan v Ministerstve justicii Respubliki Kazahstan 31 dekabrja 2015 goda № 12717 [On some issues of planning and implementation of public-private partnership projects. Order i.o. Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan dated November 25, 2015 No. 725. Registered in the Ministry of Justice of the Republic of Kazakhstan on December 31, 2015 No. 12717]. – URL: https://prg.kz/document/?doc_id=32598870 [in Russian]
8. QMJMA ortalıgynyñ resmi saıty [Official website of the KMZhMA Center]. – URL: <https://kzppp.kz> [in Kazakh]
9. Standarty upravleniya proektami [Project Management Standards]. – URL: <http://www.info.pmc-club.org/standarty/55-2008-04-07-10-45-09> [in Russian]
10. Abydmanapov S. Razvıtie mehanizmov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Respublike Kazahstan [Development of Public-Private Partnership Mechanisms in the Republic of Kazakhstan]. - Astana: Izd.Esil'. – 2015. – 123 s.
11. Perzataeva S. Na chto poshel Kazahstan, chtoby najti koncessionera na BAKAD [What Kazakhstan Did to Find a Concessionaire for BAKAD]. – URL:https://forbes.kz/economy/investment/na_chno_poshel_kazakhstan_chnobyi_nayti_kontsessionera_na_bakad/ [in Russian]
12. «Koncessijalar turaly» Qazaqstan Respublikasynyn 2006 zhylgy 7 shildedegi N 167 zany [Law of the Republic of Kazakhstan No. 167 dated July 7, 2006, «On Concessions»]. – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z060000167_ [in Kazakh]

Айткалиева А.М., Галиева А.Х., Абилдина А.Ш., Жумагалиева Б.З.

РИСКИ В ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Аннотация

Эффективное функционирование транспортной отрасли является одним из основных условий реконструкции экономики страны и повышения качества жизни населения. В условиях растущей потребности в объектах транспортной инфраструктуры и ужесточения бюджетных ограничений ГЧП рассматривался как главный инструмент снижения нагрузки на государственную казну.

В настоящее время широко распространенное государственно-частное партнерство является одним из эффективных механизмов, позволяющих реализовать общественно значимые проекты. Государство не выделяет полный бюджет на строительство объекта-вместо него привлекается частный инвестор, а затраты и прибыль распределяются по согласованным условиям. Государство привлекает инвестиции, получает инфраструктуру, частный партнер – доход при эксплуатации объекта, защищая свои средства. По этой модели по всему миру были реализованы сотни инфраструктурных проектов.

В рамках исследования систематизированы различные риски, присущие проектам транспортной инфраструктуры, рассмотрены механизмы их оптимального распределения между партнерами. В исследовании использовались информационно-аналитический метод и графические средства. Проведен литературный обзор работ отечественных и зарубежных ученых, изучены подходы к оценке эффективности проектов ГЧП и законодательные положения.

В результате анализа предложен комплексный процесс управления рисками в транспортно-инфраструктурных проектах ГЧП и сформирован график распределения рисков между государством и частным бизнесом. Было обнаружено, что провал транспортных проектов или низкий интерес инвесторов напрямую вызваны фактическим разделением ответственности. Проанализировав кейс крупного инфраструктурного проекта в Казахстане — Большой Алматинской кольцевой автомобильной дороги (БАКАД), была продемонстрирована важность оптимального распределения земельных и финансовых рисков на законодательном уровне.

Важность представленных матриц распределения рисков и выводов заключается в том, что они позволяют минимизировать ошибки на этапе планирования будущих проектов ГЧП и обеспечить мультипликативный эффект взаимодействия государства и бизнеса при минимизации бюджетных расходов.

Aitkalieva A., Galieva A., Abildina A., Zhmagaliyeva B.

RISKS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN THE FIELD OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE

Annotation

The efficient functioning of the transport industry is one of the main conditions for the reconstruction of the country's economy and improving the quality of life of the population. In the context of the growing demand for transport infrastructure facilities and tightening budget constraints, PPP was considered as the main tool to reduce the burden on the state treasury.

Currently, widespread public-private partnerships are one of the most effective mechanisms for implementing socially significant projects. The government does not allocate a full budget for the construction of the facility -instead, a private investor is involved, and costs and profits are distributed according to agreed terms. The state attracts investments, receives infrastructure, and the private partner receives income from the operation of the facility, protecting its funds. Hundreds of infrastructure projects have been implemented worldwide using this model.

The study systematizes the various risks inherent in transport infrastructure projects, and examines the mechanisms for their optimal distribution between partners. The study used an information-analytical method and graphical tools. A literary review of the works of domestic and foreign scientists has been conducted, approaches to assessing the effectiveness of PPP projects and legislative provisions have been studied.

As a result of the analysis, a comprehensive risk management process in PPP transport and infrastructure projects was proposed and a schedule for the distribution of risks between the state and private business was formed. It was found that the failure of transport projects or the low interest of investors is directly caused by the actual division of responsibility. After analyzing the case of a major infrastructure project in Kazakhstan, the Great Almaty Ring Road (BAKAIS), the importance of optimal allocation of land and financial risks at the legislative level was demonstrated.

The importance of the presented risk distribution matrices and conclusions lies in the fact that they make it possible to minimize errors at the planning stage of future PPP projects and ensure a multiplicative effect of government-business interaction while minimizing budget expenditures.

