Государственно-частное партнерство и управление рисками в системе здравоохранения

Public-Private Partnership and Risk Management in Healthcare System

Prof. Dr. Damira Japarova 0000-0002-4035-9099

Abstract

The lack of financial resources in public health organizations of the Kyrgyz Republic requires the involvement of private sources of funding. Private sector involvement can take place in the construction and operation of hospitals, clinics, laboratories, and other health facilities. A prerequisite for public-private partnership is the joint financing of projects. At the same time, possible risks are shared between project participants. One of the risks is the risk associated with the unpredictability of demand for services. The emergence of partnerships that provide high-quality medical services requires a preliminary identification of risks and their effective distribution among the participants in a public-private partnership. The next type of risk is determined by such economic factors as changes in bank interest rates on loans, exchange rates, inflation rates, tax rates, which ultimately can limit the amount of credit resources and, accordingly, expected income. Risk management in a public-private partnership involves the definition of risks as expected losses associated with an increase in costs not provided for in the project, as well as a discrepancy between the expected financial results planned in the forecasts of the public-private partnership. The paper gives a description of the types of risk, the principles of their prediction and prevention.

1 Введение

Государственно-частное партнерство явилось новой моделью продвижения экономики по пути развития. С его появлением открылись новые возможности в реконструкции, строительстве и эксплуатации объектов государственной инфраструктуры. Коснулось это и отрасли здравоохранения. Кыргызстан был также заинтересован в долгосрочном и взаимовыгодном сотрудничестве государства и бизнеса. Государство за неимением финансовых ресурсов заключает договор с частным инвестором, используя его средства на строительство, например, больницы, поликлиники, центра с последующей его совместной эксплуатацией. Это, с одной стороны, однако, с другой стороны, реализация любого проекта сопровождается рисками, то есть такими событиями, которые могут привести к непредвиденным расходам, потерям материальных средств, снижению доходов и другим нежелательным обстоятельствам. Договор предусматривает распределение рисков между государством и частным партнером. В этом и состоит главное препятствие на пути реализации идеи о внедрении государственно-частного партнерства в системе здравоохранения Кыргызской Республики.

2 Основная часть

Несмотря на принятие в 2012 году Закона Кыргызской Республики «О Государственно-частном партнерстве», в сфере здравоохранения ГЧП не получило широкого распространения. Коснулось это практически только одного направления – услуг гемодиализа. 15 августа 2017 года было заключено первое в истории Кыргызстана соглашение о государственно-частном партнерстве по проекту «Организация услуг гемодиализа в городах Бишкек, Ош и Джалал-Абад» между Министерством здравоохранения КР и всемирно известной немецкой компанией «Фрезениус Медикал Кеа». Теперь можно говорить как о реальности о работе четырех диализных центров. Открыты и действуют они в столице республики городе Бишкеке и двух южных областных центрах – Оше и Джалал-Абаде. Взаимодействие государства с частным бизнесом позволило оснастить эти центры самым современным оборудованием, и теперь за счет государственных средств получают услуги гемодиализа 283 пациента [Магомед Саадуев. Уроки первого проекта ГЧП в Кыргызстане, 2019].

В 2016 году, еще до открытия диализных центров, правительство утвердило Программу развития ГЧП до 2021 года. Была четко поставлена цель – к моменту завершения программы (к 2021 году) должны быть вложены не менее 20 млрд. сом. частных инвестиций в строительство и управление инфраструктурными объектами. В реальности государство заключило с частным бизнесом только три соглашения (к середине 2019 года), а сумма привлекаемых частных инвестиций составила около 5% планируемых средств [Гульнара Каликова, Альбина Рахмидинова, 2019]. Стало очевидным, что причиной слабых темпов развития ГЧП в здравоохранении Кыргызстана является наличие рисков со стороны частного сектора. К сожалению, действующее законодательство о ГЧП в Кыргызстане не устанавливает правил управления и распределения рисков в проектах ГЧП. [Закон КР "О государственно-частном партнерстве" 2021]. Только

отдельные нормы предусматривают возможность оценки и распределения рисков. В Законе о ГЧП в Кыргызской Республике только упоминается о наличии рисков, о том, что их надо предусмотреть, и не более.

Из определений рисков, имеющих место в проектах государственно-частного партнерства, приведем то, под которым понимаются возможные в процессе осуществления проекта события, влекущие за собой непредвиденные затраты и потери, снижение доходов, несовпадение реальных сроков с запланированными как у участников со стороны бизнеса, так и у представляющих государство, препятствующие достижению поставленной цели и возникающие вследствие как объективных, так и субъективных причин.

Для понимания рисков и эффективного управления ими необходима классификация, которую, судя по литературным источникам, так и не привели к общему знаменателю. То есть, нет общепризнанной классификации рисков ГЧП. Если подходить к классификации с научной точки зрения, то ее необходимость обусловливается более глубоким пониманием значения риска. Используя метод сравнения одного риска с другим, находя сходства и различия, мы глубже проникаем в сущность риска. А с практической точки зрения классификация необходима тогда, когда мы находимся перед выбором участника проекта. Ведь мы рассчитываем на таких участников, которые справятся с этими рисками с наименьшими потерями, а то и вовсе без них.

Известна подробная классификация Дж. Делмона. Он выделяет следующие риски: 1) политический риск; 2) незавершенное строительство в намеченный срок; 3) риск, касающийся соблюдения права, и регулятивный риск; 4) обязательства, которые не удалось выполнить; 5) операционный риск; 6) риск, связанный с финансами; 7) с валютным обращением; 8) соответствие спросу; 9) риск нанесения экологического ущерба; 10) социальные риски (Дж.Делмон, 2010).

От классификации Дж.Делмона немногим отличается классификация российских ученых. Например, В.Г.Варнавский и его единомышленники представляют четыре группы рисков ГЧП: к первой относятся политические и правовые; ко второй – технические; к третьей – коммерческие; в четвертую он объединяет экономические, валютные и финансовые риски (В.Г.Варнавский и др., 2015).

Особенностью финансового риска в Кыргызской Республике является отсутствие «длинных» и «дешевых» денег. Деловые люди сталкиваются с проблемой получения финансирования под приемлемые проценты. Это касается финансирования в сомах. При расчетных операциях в американской валюте возникают валютные риски, их надо предусматривать. Валютный риск – самый нежелательный риск для правительства. В публикации Ш. Чиканаева говорится, что, например, в Казахстане очень редко правительство берет на себя ответственность за валютный риск [Шаймерден Чиканаев, 2022].

Валютные риски связаны с изменением курса, например, доллара. Здесь компании могут нести финансовые потери. И при составлении договора по проекту ГЧП необходимо это предусматривать. То есть должна быть разграничена ответственность между частной компанией и государственной организацией. Разграничение ответственности важно при любом виде риска, предусмотренном законодательством. Необходимо учитывать все возможные события. Например, забастовки или возможное расторжение договора, или рост инфляции и др.

Если брать систему здравоохранения, то в процессе осуществления проекта может измениться спрос на предоставляемые услуги. Ведь не всегда возможно спрогнозировать, какие заболевания и в какой период могут иметь место. Важным является прогноз, касающийся рождаемости. Здесь возникает риск, связанный с доходами, которые зависят от рождаемости детей. Риски в системе здравоохранения весьма специфичны. С точки зрения здорового образа жизни: чем он выше, тем ниже доходы, так как снижается спрос на медицинские услуги. Как в таких случаях повышать эффективность проекта? Это тоже риски, которые требуют осмысления и рационального выстраивания проекта.

Об особенностях рисков и их специфичности в здравоохранении пишут в своем исследовании «Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства» М.Ю. Соколов и С.В. Маслова. [Соколов и С.В. Маслова, 2013].

Поэтому в процессе подготовки проекта тщательно прописывается и качественная, и количественная сторона риска. Заранее продумывается, кто из представленных участников проекта наиболее подготовлен к управлению конкретным риском. Кто из них более активен в своих действиях, располагает всем арсеналом средств и ресурсов для наблюдения за рисками на всем протяжения действия проекта.

В кыргызском законодательстве не прописаны правила работы с рисками по их управлению и распределению. В этом тоже заключается своя сложность. Потому что, используя уже принятые в той или иной стране правила, можно не принять во внимание специфику своей страны и упустить возможности.

Важно сохранить последовательность работы с рисками: выявить, описать, оценить, распределить их между участниками проекта.

Обратимся к риску инфляции. Когда бизнес-партнер сдает объект в эксплуатацию, он использует банковские гарантии, касающиеся получаемого платежа. Гарантии предоставляются банком на всех этапах

осуществления проекта (финансирование, строительство, эксплуатация, передача объекта) по классической схеме. В Кыргызстане при оценке рисков следует учитывать как внутренние, так и внешние причины инфляции, а также монетарные и немонетарные факторы, то есть макроэкономические риски, обусловленные внешними факторами. [Дамира Джапарова, Нуржан Шабиева. 2021].

При распределении рисков большую роль играет мотивация. Партнер, инвестирующий в проект, больше заинтересован в том, чтобы и проект был составлен качественно, и строительство велось с соблюдением всех норм и нормативов, и при эксплуатации соблюдались предусмотренные проектом правила. Иначе проиграют все: и бизнес, и государство.

И снова на первый план выходят риски. Для того чтобы не допустить нежизнеспособного и экономически не эффективного их распределения, надо учитывать интересы и цели участников соглашения по проекту. Они могут быть у каждого свои, и от их гармонизации зависит успех проекта.

Есть категория участников проекта – это кредиторы. От них зависит, будут у проекта деньги на его осуществление или нет. Прежде чем начать финансирование проекта, они должны убедиться, что все в порядке с документацией по контракту, в первую очередь это касается приемлемого для банков распределения рисков.

Важно не переусердствовать в наделении бизнеса ответственностью за те или иные риски. По словам Джефри Делмона, не может только бизнес нести бремя риска, иначе возможны чувствительные для проекта нежелательные последствия, влекущие за собой и удорожание проекта, и неустойчивость к возможным кризисам, и нарушение баланса цены и качества. «Нахождение правильного баланса – задача, славящаяся своей трудностью». [Джеффри Делмон, 2010].

Рассмотрим особенности некоторых рисков.

Политический риск обусловлен деятельностью власти, и степень его влияния власть также может регулировать. Военные действия локального и мирового масштаба, социальные напряжения, влекущие за собой народные выступления в обществе, неспособность государства исполнять свои обязательства порождают политические риски.

Нестабильный политический климат в Кыргызстане (примером могут служить прошедшие три революции, частая смена правительства) является серьезным фактором, тормозящим развитие ГЧП в экономике страны, и требует особого внимания к составлению проекта ГЧП, осуществляемому в системе здравоохранения, и страхованию возможных рисков. Ведь вряд ли государство, в проект которого будут вкладывать средства инвесторы, согласиться полностью взять на себя управление подобным риском. Со своей стороны и частный бизнес как главный инвестор осознает высокую степень риска.

Законодательная система также находится в зоне политического риска. Часто допускаемые изменения, дополнения, вносимые в законы, подзаконные акты, нормативные, а также правовые документы, особенно если эти изменения носят дискриминационный характер, могут отрицательно сказаться на уже достигнутых договоренностях и потребовать получения новых разрешительных документов, бумаг по согласованию и получению лицензий. Все это сопровождается дополнительными расходами, которые могут быть компенсированы при знании и правильном управлении возникшими рисками. Собственник имеет право обратиться в судебные органы.

Следующий вид риска связан с незавершенным строительством. Он возникает на этапе строительства, когда по какой-либо причине проект вынужден нарушить установленные сроки. Строительство, неосуществленное в срок, считается дорогостоящим проектным риском. Как можно предусмотреть этот риск? Государственно-частное партнерство располагает способом, который является довольно эффективным и называется «одностороннее распределение риска». Строительство сопровождается рисками и на этапе составления проекта, и в самом процессе строительства, затем установки, ввода в действие, эксплуатации, обслуживания и, возможно, реконструкции. И за все эти риски несет ответственность одна компания. Одной компании гораздо легче справиться с управлением всеми рисками, так как исключается возможность разногласий, взаимных претензий, ошибок, и допущения таких серьезных последствий данного вида риска, как увеличение затрат (потребуется корректировать некоторые параметры и искать источники дополнительного финансирования) и финансовая реструктуризация (для обслуживания долга проектные расходы должны соответствовать проектным затратам).

Существует также риск невыполнения обязательств, когда созданный объект в силу многих причин не соответствует задуманному проектом. Предоставляемые услуги ни по качеству, ни по срокам не отвечают оговоренным в проекте требованиям. Произойти это может по разным причинам: ошибки проекта, экологические факторы, технологические несоответствия, несоблюдение инструкции по эксплуатации, некачественное сырье, неподходящий способ производства, отгрузки и доставки продукции или использования услуг.

Для того чтобы предупредить этот риск, разрабатываются требования к результатам проекта. В их разработке участвуют государство и покупатель, после чего они передаются исполнителям проекта

(строительный подрядчик и др.). Предусматриваются испытания на соответствие выполнения работ требованиям.

Сданный в эксплуатацию объект время от времени будет проходить проверку на качество. В этом ведущую роль играют кредиторы, подчеркивающие важность показателя качества в осуществлении проекта. При этом они настаивают на использовании технологий проверки, прошедших апробацию. Такие же требования может предъявлять и проектная компания по отношению к поставщикам и проектировщикам, чтобы привлечь их к устранению допущенных ошибок.

Предусматривая операционный риск, нацеливаемся на то, чтобы объект соответствовал критериям качества предоставляемых услуг и после срока гарантии, не допускались ошибки проектирования, дефекты материалов и оборудования. Соответствие требуемому качеству предопределяет получение проектной компанией доходов, которые нужны для проведения расходов, осуществляемых в процессе эксплуатации, погашения долговых обязательств и поддержания доходности на нужном уровне.

Управление проектом для компании, взявшей на себя эти обязательства, заключается в соблюдении соответствующего законодательства, следовании различным разрешительным документам и согласованиям. Не допускать причинения ущерба проекту, его территории, инфраструктуре и окружающим место его осуществления различным недвижимым объектам.

Со следующим риском связана надежность источников финансирования проекта. Это финансовый риск. При этом критериями служат личные и деловые характеристики кредиторов и заемщиков. Играют роль также ограничения, которые допускают финансовые рынки в процессе сворачивания сделки. Действуют эти ограничения и на всем протяжении проекта. Угроза, исходящая от финансового риска, заключается в возможном удорожании проекта и подрыве его жизнеспособности.

Уязвимыми местами проектов ГЧП являются сроки погашения кредита и процентные ставки. Если проект располагает солидным стартовым инвестиционным капиталом, то предусмотрен длительный срок погашения, в течение 12-20 лет. Что касается процентных ставок, то наиболее предпочтительна фиксированная, так как таковой является и поток доходов.

В случае, когда нет возможности получить кредит с фиксированной ставкой, то непредсказуемый рост процентной ставки может достичь того уровня, когда не хватит средств дохода для расчета по процентам.

Возможен риск несовпадения валют дохода и долга, касающийся изменения курсов валют. Он связан с финансированием оборотного капитала. Его средства идут на удовлетворение краткосрочных потребностей.

При распределении долей управления риском финансирования большая часть попадает под управление проектной компании наравне с кредиторами. Закрытой остается стоимость финансирования, так как существует разделение риска изменения цены проекта (цена может измениться в промежутке между двумя датами: подачи тендерного предложения и финансового закрытия). Риском управляют проектная компания и государственный орган.

Такой инструмент, как хеджирование, подходит не для всех случаев. Напомним, что хеджирование валютных рисков привлекается для предупреждения последствий колебаний валютного курса. Хеджирование позволяет ограничить возможные убытки путем фиксирования стоимости приобретаемого актива. Можно сказать, что при этом инвестор отводит от себя риск возможных убытков, отдавая его на откуп рынку.

Какую помощь может оказать государство в случае валютного риска? Оно способно выступить в роли защитника проектной компании. Государство и покупатель, являясь заказчиком будущей продукции, могут взять на себя ответственность за управление валютным риском, предоставив компании возможность получения более дешевого кредита в иностранной валюте.

Это пролонгированное предоставление гарантии доступа кредита в перспективе. То есть потребители будущей продукции в лице государства или сам покупатель берут на себя обязательство в установленный момент (в перспективе) выдать кредит на договорной срок и по договорной ставке. Это выгодно компании в том случае, если рост процентных ставок сделает невозможным рефинансирование.

Государство в рыночных условиях берет на себя управление валютным риском, который проявляется при ограниченных возможностях конвертации валюты определенного региона, при ограниченном доступе к иностранной валюте и ограниченных возможностях денежных переводов в национальной или иностранной валюте. Перечисленные ограничения весьма ощутимы для иностранных инвесторов и кредиторов. И связано это с их желанием иметь возврат кредита в иностранной валюте. Обслуживать свой долг они также предпочитают за границей. Относится этот риск к регулятивным, чем и объясняется ответственность за него государства (касается это в основном развивающихся стран).

В процессе реализации проекта необходимо учитывать также риск спроса на медицинские услуги. Можно и переоценить, и недооценить спрос на медициские услуги. С этим связаны как их избыток, так и дефицит. Прогнозные расчеты окажутся несостоятельными. Причины могут быть обусловлены

экономическими, техническими, социальными, экологическими и, возможно, политическими факторами. Например, пациенты не в состоянии оплатить предоставляемые услуги, поставщики по техническим причинам не могут доставить необходимое оборудование, какие-то препараты бойкотируются по политическим мотивам.

При управлении данным видом риска спроса большое значение имеет прогнозирование. Это важно для представителей бизнеса, инвестирующих проект и заинтересованных в повышении его доходности. Какие показатели требуют при этом внимания? Прежде всего, структура спроса. Ее можно пересмотреть с точки зрения возможности влияния на нее, изучить, какой может быть степень этого влияния. Здесь от проектной компании потребуется изучение всей информации о запланированных, действующих и возросших тарифах, о реакции потребителей по поводу оплаты последних, и если тарифы основаны на индексах, то оценка их возможных колебаний и соответствия реальным затратам.

Подлежит оценке и степень покрытия потребительскими тарифами производственных издержек. Это касается и амортизации. Если в процессе изучения выявляются риски, то необходимо привлекать кредиторов или акционеров в качестве третьих лиц. Предположим, проектная компания имеет обязательства по закупке продукции, которую намерены производить участники проекта. Количество и цены определены с возможностью иметь необходимый доход. И здесь следует работать над обеспечением гарантии дохода и гарантии спроса: от первой зависит обеспечение хотя бы минимального уровня доходности, от второй – защита от нежелательного воздействия, приводящего к изменению прогнозного спроса (повышению или снижению).

Если сравнивать частный сектор и государственный орган в оказании инфраструктурных услуг, то плюсы в этом набирают частные компании. В связи с этим государство может предоставлять право управления риском спроса в этом направлении за бизнесом. Для него это стимул к внедрению инноваций и обеспечению более высокого уровня качества предоставления услуг.

Природоохранные и социальные законы и правила вносят некоторые ограничения в осуществление проекта. Возникают в связи с этим риски, управление которыми требует существенных затрат. Это обстоятельство требует распределения долей ответственности между проектной компанией и государственным органом.

К проекту могут быть привлечены международные финансовые институты в качестве кредиторов, для которых установлен минимум требований экологического и социального характера, однако некоторые из них гораздо жестче, чем для местных участников.

Для минимизации рисков существенной частью проектного процесса являются этапы организации и оценки. Существует понятие полной банковской оценки. Здесь предложена матрица, которая включает все виды рисков. Сделано это с целью облегчения определения значимости некоторых рисков. Речь может идти и о смежных рисках. Например, общая сумма рисков может превосходить суммы каждого риска. Другой случай: переплетение рисков делает их взаимозависимыми, тогда не обойтись без их обоюдного снижения.

Матрица позволяет устанавливать также приоритеты в управлении рисками.

В медицинской сфере успешной реализации государственно-частного партнерства угрожает фактор врачебной ошибки. И это нередкое явление вследствие большого потока пациентов, чем обусловлено немалое количество рисков во врачебной практике. Допущенные медицинскими работниками ошибки оборачиваются угрозами материальных потерь и судебных исков. Претензии могут предъявляться как к медицинскому работнику, так и в целом к организации. Поэтому наиболее актуальна для проектов в условиях рыночной экономики минимизация подобных рисков.

Финансовая устойчивость проектов ЧП во многом определяется эффективным распределением рисков. Встает вопрос об оптимальности: какие риски берет на себя государство, какие передает частному партнеру, а какие разделяют в согласуемых долях.

Обращаясь к фактору распределения рисков, напомним, что управление риском доверяется наиболее соответствующему этой роли участнику проекта. Существуют различные контрагенты проекта, под которыми подразумеваются покупатели продукции, которая будет производиться (или услуги), строительный подрядчик, а также подрядчик, осуществляющий эксплуатацию и техническое обслуживание. Существует специальный термин для характеристики такого рода передачи управления проектным риском контрагентам – это компенсационное распределение риска. Если говорить об отрасли здравоохранения, то подобная передача всего проектного риска другим участникам способствует повышению цен на услуги. А это уже идет вразрез с социальной политикой государства.

Если все риски возложить на одного участника проекта, то этот шаг нельзя назвать оптимальным, так как он значительно снижает финансовую устойчивость проекта.

В связи с этим на государство в основном возлагается управление политическими, правовыми, макроэкономическими рисками. При условии традиционной схемы финансового обеспечения проекта

управление риском спроса, незавершения проекта, страхования, хеджирования передается частной компании.

Компенсацией для частного партнера служит высокая степень доходности.

Осуществлению проектов ГЧП в Кыргызской Республике препятствуют коммерческие банки с их высокими процентными ставками. Это не единственное, но довольно серьезное препятствие. И главным принципом, которым следует руководствоваться при передаче риска в управление, является распределение рисков в соответствии с теми задачами, которые выполняет участник проекта и ресурсами, находящимися в его распоряжении. А также он должен быть заинтересован в активном управлении этим риском, поскольку располагает всеми необходимыми инструментами [Состоялся круглый стол: «Управление рисками в проектах ГЧП в сфере здравоохранения», 2014].

3 Выводы

Для развития ГЧП в Кыргызской Республике характерны низкие темпы. Практически дальше принятия соответствующего закона и разработки программы развития дело не пошло. Причиной послужило наличие рисков, представляющих угрозу успешной реализации проектов и достижению в результате их завершения высокой степени доходности для частного партнера, инвестирующего в проект.

Различают риски, возникающие в строительной, технической, коммерческой, финансовой, правовой, политической, экологической, социальной и кредитной сферах. Это классификация их по сфере возникновения.

Процесс реализации включает определенные этапы, на которых также возникают свои риски. На предварительном этапе возможен риск выбора и неточных технико-экономических показателей. На этапе проектирования – риск слабой разработки бизнес-планов, непрофессиональных кадров. На этапе производства – риск отсутствия или недостатка ресурсов, оборудования (или некачественного). На коммерческом этапе – риск высокой конкуренции, отсутствия или повышения спроса на продукцию или услуги. Каждый из перечисленных этапов может сопровождаться возникновением таких рисков, как рост затрат, изменения законов, социальные напряжения.

Предупреждение рисков путем их определения, анализа, оптимального распределения долей участия в управлении рисками позволяет минимизировать или исключить возможный ущерб от рисков.

Список литературы

- Варнавский В.Г. Основы государственно-частного партнерства (теория, методология, практика): Учебник / В.Г. Варнаский, А.Г. Зельднер [и др.]. 2015- Москва.
- Гульнара Каликова, Альбина Рахмидинова» Что нового в законе о государственно-частном партнерстве Кыргызской Республики?” www.k-a.kg/ru/chto-novogo-v-novom-zakone-o-gosudarstvenno-chastnom-partnerstve-kyrgyzskoi-respubliki
- Дамира Джапарова, Нуржан Шабиева. “Кыргызстанда инфляция жана фискалдык саясат”. Журнал *Реформа* 2021 N2(90) Стр. 24-32.
- Делмон Дж. 2010. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: Практическое руководство для органов государственной власти. URL: www.ppiaf. org/ppiaf/sites/ppiaf.org/files/publication/Jeff%20Delmon_PPP_russian.pdf
- Закон Кыргызской Республики от 11 августа 2021 года № 98. О государственно-частном партнерстве.
- Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства» М.Ю. Соколов и С.В. Маслова (2013).Вестник С.-Петерб. Ун-та Сер. Менеджмент.2013 вып.4. стр. 100-123. cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-proektah-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-1/viewer
- Состоялся круглый стол: «Управление рисками в проектах ГЧП в сфере здравоохранения» https://gsom.spbu.ru/all_news/kruglyj_stol11/ **в Высшей школе менеджмента СПбГУ в рамках международной научной конференции «Развивающиеся рынки: перспективы развития бизнеса и государства, С.-Петербург, 2014год. gsom.spbu.ru/all_news/seminar261228/**
- «Уроки первого проекта ГЧП в Кыргызстане, что нужно, чтобы проект стал успешным?» Магомед Саадуев, партнер «Kalikova & Associates», сентябрь 2019. www.k-a.kg/sites/default/files/ppp.pdf
- Шаймерден Чиканаев. «В 95% случаях ГЧП-проекты являются госзакупками». 2022. inbusiness.kz/ru/news/v-95-sluchayah-gchp-proekty-yavlyayutsya-goszakupkami-ekspert