

Омуралиева Д.К.,^{1*}  Асан уулу К.² ¹Кыргызский национальный университет им. Ж.Баласагына г. Бишкек, Кыргызстан²Кыргызский экономический университет им. М.Рыскулбекова, г. Бишкек, Кыргызстан
e-mail: d-omuralieva@yandex.ru,

СТАНОВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ КЫРГЫЗСТАНОМ И КИТАЕМ КАК ИМПУЛЬС ДОЛГОСРОЧНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Аннотация

В данной статье рассматриваются объективные предпосылки и возможные траектории формирования стабильных региональных производственно-сбытовых сетей между Кыргызской Республикой и Китайской Народной Республикой в контексте глобальной экономической турбулентности. Актуальность темы обусловлена возрастанием логистических уязвимостей, необходимостью рассредоточения производственных мощностей и активизацией региональных трендов в организации цепочек создания стоимости. Цель исследования – аргументировать направления углубления промышленной кооперации двух государств, географической деконцентрации производственных этапов и повышения надежности цепочек поставок.

В работе задействованы инструментарий системного, сравнительного и статистического анализа, методы обобщения и сценарного прогнозирования. Проанализирована эволюция торгово-экономических отношений, инвестиционное взаимодействие, состояние транспортно-логистической базы и существующие препятствия для производственной интеграции. Показана значимость железнодорожной магистрали Китай–Кыргызстан–Узбекистан, реконструкции приграничных объектов, создания индустриальных парков, внедрения цифровых логистических решений и совершенствования кадрового потенциала. На основе исходных прогнозных оценок предложены целевые параметры сотрудничества до 2030 г. и практические шаги по формированию производственных кластеров на территории Кыргызстана. Обоснован вывод о необходимости эволюции от преимущественно торгового формата взаимодействия к более тесной производственной, технологической и инновационной интеграции.

Ключевые слова: устойчивые производственные сети, цепи поставок, Кыргызская Республика, Китайская Народная Республика, промышленное взаимодействие, иностранные инвестиции, транспортировка, диверсификация, регионализация, цифровые технологии.

Д.К. Омуралиева^{1*} , К.Асан уулу² ¹Ж.Баласагын атындагы Кыргыз улуттык университети Бишкек қ. Кыргызстан²М.Рысқұлбеков атындагы Кыргыз экономикалық университети Бишкек қ. Кыргызстан
e-mail: d-omuralieva@yandex.ru

КЫРГЫЗСТАН МЕН ҚЫТАЙ АРАСЫНДАҒЫ ТҰРАҚТЫ ӨНІРЛІК ӨНДІРІСТІК–ЛОГИСТИКАЛЫҚ БАЙЛАНЫСТАРДЫ ҚАЛЫПТАСТЫРУ – ҰЗАҚ МЕРЗІМДІ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ӨСУДІҢ ҚОЗҒАУШЫ КҮШІ РЕТІНДЕ

Аңдатпа

Бұл мақалада жаһандық экономикалық тұрақсыздық жағдайында Кыргыз Республикасы мен Қытай Халық Республикасы арасында тұрақты өнірлік өндірістік – өкізу желілерін қалыптастырудың объективті алғышарттары мен ықтимал даму бағыттары қарастырылады.

Тақырыптың өзектілігі логистикалық осалдықтардың күшеюімен, өндірістік қуаттарды әртараптандыру қажеттілігімен және қосылған құн тізбектерін ұйымдастырудағы өңірлік үрдістердің жандануымен айқындалады. Зерттеудің мақсаты – екі мемлекеттің өнеркәсіптік кооперациясын тереңдету, өндірістік үдерістердің жекелеген кезеңдерін географиялық тұрғыдан орталықсыздандыру және жеткізу тізбектерінің сенімділігін арттыру бағыттарын негіздеу.

Зерттеу барысында жүйелік, салыстырмалы және статистикалық талдау құралдары, сондай-ақ жинақтау және сценарийлік болжау әдістері қолданылды. Сауда – экономикалық қатынастардың эволюциясы, инвестициялық қарым-қатынас, көлік – логистикалық инфрақұрылымның қазіргі жағдайы және өндірістік интеграцияға кедергі келтіретін қолданыстағы факторлар талданды. Қытай-Қырғызстан-Өзбекстан теміржол магистралінің, шекара маңындағы нысандарды қайта жаңғыртудың, индустриялық парктер құрудың, цифрлық логистикалық шешімдерді енгізудің және кадрлық әлеуетті жетілдірудің маңыздылығы көрсетілді.

Бастапқы болжамдық бағалаулар негізінде 2030 жылға дейінгі ынтымақтастықтың нысаналы көрсеткіштері және Қырғызстан аумағында өндірістік кластерлерді қалыптастыру бойынша практикалық қадамдар ұсынылды. Өзара қарым – қатынастың негізінде саудаға бағытталған форматынан неғұрлым тығыз өндірістік, технологиялық және инновациялық интеграцияға біртіндеп көшу қажеттілігі туралы қорытынды негізделді.

Түйін сөздер: тұрақты өндірістік желілер, жеткізу тізбектері, Қырғыз Республикасы, Қытай Халық Республикасы, өнеркәсіптік қарым – қатынас, шетелдік инвестициялар, тасымалдау, әртараптандыру, өңірлендіру, цифрлық технологиялар.

Omuralieva D.,^{1*}  Asan uulu K.² 

¹Kyrgyz National University named after. J. Balasagyna, Bishkek, Kyrgyzstan

²Kyrgyz Economic University named after. M. Ryskulbekova, Bishkek, Kyrgyzstan

e-mail: d-omuralieva@yandex.ru

FORMATION OF RESILIENT REGIONAL PRODUCTION AND LOGISTICS NETWORKS BETWEEN KYRGYZSTAN AND CHINA AS A DRIVER OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract

This paper investigates the objective prerequisites and potential pathways for establishing stable regional production and distribution networks between the Kyrgyz Republic and the People's Republic of China amid global economic volatility. The relevance stems from rising logistical vulnerabilities, the pressing need to disperse manufacturing capacities, and the growing regionalization of value chains. The study aims to substantiate the directions for deepening industrial cooperation, geographically decentralizing production stages, and enhancing supply chain robustness. Methodologically, the research relies on systemic, comparative, and statistical analysis, synthesis, and scenario forecasting. It examines the dynamics of bilateral trade and economic ties, investment patterns, transport infrastructure conditions, and the main barriers to industrial collaboration. The significance of the China–Kyrgyzstan–Uzbekistan railway, border infrastructure upgrades, industrial parks, logistics digitalization, and human capital development is highlighted. Drawing on initial forecast estimates, the paper proposes cooperation targets through 2030 and a set of practical measures to establish sustainable production clusters in Kyrgyzstan. The authors conclude that the bilateral relationship should gradually shift from a predominantly trade-based model toward deeper industrial, technological, and innovation-driven partnership.

Keywords: sustainable production networks; supply chains; Kyrgyz Republic; People's Republic of China; industrial cooperation; foreign direct investment; logistics; diversification; regionalization; digitalization.

Введение

Современный этап развития мирового хозяйства отличается высокой степенью нестабильности и структурными сдвигами, затрагивающими основы международного разделения труда. Пандемийные ограничения, геополитическое напряжение, протекционистские меры и сбои в функционировании глобальных транспортных коридоров обнажили слабые места гиперконцентрированных производственных систем, стимулируя поиск новых форм организации производства и диверсификации партнерских связей. В этих условиях обеспечение бесперебойности цепочек поставок выходит за рамки сугубо логистических задач и превращается в один из приоритетов экономической стратегии государств. (International Monetary Fund [IMF], 2024), (World Bank, 2025)

Китай сохраняет статус ведущего мирового производителя и важнейшего торгового контрагента Кыргызстана. Одновременно возрастающая взаимозависимость двух экономик создает благоприятный фон для перехода от простого товарообмена к совместному размещению производственных операций, формированию перерабатывающих и сборочных мощностей, организации логистических хабов и трансферу технологических решений. (World Bank, 2025), (World Bank, n.d.), (Asian Development Bank, 2019)

По информации китайской стороны, стоимостной объем двусторонней торговли в 2025 г. составил 27,2 млрд долл. США, что примерно на 20% превысило уровень 2024 г. При этом методологические различия в национальных системах учета порождают заметные расхождения в статистических данных, что требует критического подхода к их интерпретации. В научных целях необходимо разделять показатели, публикуемые китайской и кыргызской сторонами, и не допускать их механического отождествления. (Embassy of the People's Republic of China in the Kyrgyz Republic, 2026), (National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic, 2025)

Кыргызская Республика располагает рядом конкурентных преимуществ, позволяющих ей интегрироваться в региональные производственные сети: выгодное географическое положение на стыке Китая и центральноазиатских рынков, действующие транспортные артерии, членство в Евразийском экономическом союзе и возможность создания экспортно-ориентированных производств. Вместе с тем промышленный потенциал страны, состояние инфраструктуры, доступ к современным технологиям и квалифицированным трудовым ресурсам остаются областями, требующими целенаправленного развития. (World Bank, 2025), (Asian Development Bank, 2019), (United Nations Industrial Development Organization [UNIDO], 2018)

Цель настоящей работы — выявить и обосновать направления формирования устойчивых региональных производственно-логистических цепочек между Кыргызстаном и Китаем, а также определить перспективные векторы территориальной диверсификации производственных активов на горизонте до 2030 г.

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи: идентификация основных детерминант устойчивости региональных производственных сетей; оценка современных тенденций в двусторонней торговле и инвестициях; анализ роли транспортно-логистической инфраструктуры; выявление ключевых барьеров промышленной кооперации; обоснование приоритетных отраслевых направлений и конкретных практических шагов.

Материалы и методы

Эмпирическую базу статьи составляют исходные авторские наработки, официальные статистические и аналитические публикации государственных органов Кыргызской Республики, данные китайской стороны по внешней торговле, а также обзоры Евразийского банка развития. Дополнительно привлечены актуальные сведения о состоянии инфраструктурных объектов, опубликованные Кабинетом Министров и Министерством транспорта и коммуникаций Кыргызской Республики. (National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic, 2025), (Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic, 2025b), (World Bank, 2025), (World Bank, n.d.)

Методологический аппарат исследования включает системный подход, приемы анализа и синтеза, методы сравнительного и статистического анализа, а также инструментарий сценарного прогнозирования. Системный взгляд позволил представить производственные, транспортные, инвестиционные, кадровые и цифровые составляющие как взаимозависимые элементы единой региональной стоимостной цепи. Сравнительный анализ использован для выявления различий между торговой и производственной моделями сотрудничества. Сценарный подход применен при формировании прогнозных оценок развития взаимодействия до 2030 г.

Объектом изучения выступают экономические и организационные механизмы построения стабильных производственных и логистических взаимосвязей между двумя странами. В числе ключевых факторов устойчивости рассматриваются многоканальность поставок, территориальное рассредоточение мощностей, транспортная связность, цифровизация управления потоками, мониторинг рисков и углубление промышленной интеграции.

В современной экономической науке концепция глобальных цепочек стоимости исходит из того, что отдельные производственные этапы могут быть локализованы в разных странах в зависимости от стоимости ресурсов, технологического уровня, институциональной среды и доступности рынков сбыта. Однако недавние кризисы продемонстрировали, что погоня за минимизацией затрат не гарантирует устойчивости: избыточная концентрация контрагентов и мощностей увеличивает системные риски. (IMF, 2024), (World Bank, 2025)

В ответ на эти вызовы получили распространение такие стратегии, как China+1, nearshoring и friendshoring, предполагающие рассредоточение производственных площадок и расширение круга поставщиков. Для центральноазиатского региона это открывает возможности для встраивания в новые производственные конфигурации при условии модернизации инфраструктуры, улучшения делового климата, роста квалификации кадров и повышения производственных стандартов. (IMF, 2024), (World Bank, 2025), (Asian Development Bank, 2019)

Для Кыргызстана перспективным видится сочетание транзитно-логистической функции с развитием перерабатывающих и сборочных производств. В исходных материалах выделены такие отрасли, как текстильная и швейная промышленность, агропереработка, производство стройматериалов, электротехнической продукции, комплектующих для машиностроения и логистические услуги. Эти сферы целесообразно развивать не обособленно, а в рамках кластерных структур, объединяющих производственные, транспортные, складские, сервисные, образовательные и технологические элементы. (Asian Development Bank, 2019), (UNIDO, 2018)

Результаты и обсуждение

Проведенный анализ позволил выделить четыре взаимосвязанных уровня, на которых возможно формирование устойчивых кыргызско-китайских производственных цепочек: торгово-экономический, инфраструктурно-логистический, производственно-инвестиционный и технологическо-кадровый.

На торгово-экономическом уровне фиксируется заметная активизация двустороннего обмена. По китайским данным, в 2024 г. товарооборот превысил 22,7 млрд долл. США, а к 2025 г. достиг 27,2 млрд долл. США. При этом сохраняются значительные расхождения с кыргызской статистикой, обусловленные разницей в методах подсчета, включая особенности учета реэкспорта и зеркальных операций. Поэтому оценка реального вклада торговли в экономику Кыргызстана требует дальнейшей гармонизации учетных процедур. (Embassy of the People's Republic of China in the Kyrgyz Republic, 2026), (National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic, 2025)

Инвестиционная составляющая демонстрирует рост китайского капитала. Согласно оценкам Евразийского банка развития, накопленный объем китайских прямых инвестиций в Кыргызстане к первой половине 2025 г. достиг 2,1 млрд долл. США против 826 млн долл. в

2016 г. Преимущественная ориентация вложений в добывающий и обрабатывающий секторы создает основу для углубления промышленного взаимодействия, но одновременно ставит задачу увеличения доли проектов с высокой добавленной стоимостью. (Eurasian Development Bank, 2025)

Важнейшим инфраструктурным проектом выступает железная дорога Китай–Кыргызстан–Узбекистан. Официальные источники Кыргызстана свидетельствуют, что протяженность участка по территории республики составит около 304,9 км; проектом предусмотрены сооружение тоннелей и мостов, а в 2025 г. были начаты полномасштабные строительные работы. В региональной перспективе данная магистраль призвана соединить Китай с государствами Центральной Азии и создать новые возможности для перераспределения транспортных потоков. Развитие железнодорожной сети следует рассматривать не изолированно, а в увязке с созданием логистических терминалов, промышленных зон, складских комплексов и производственных объектов в узлах транспортной системы. В противном случае Кыргызстан рискует остаться преимущественно транзитным звеном без существенного прироста внутренней добавленной стоимости. (Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic, 2025a), (Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic, 2025b)

На производственном уровне сохраняются сдерживающие факторы, связанные с необходимостью обновления оборудования, роста производительности труда, узостью внутреннего рынка, импортозависимостью по компонентам, нестыковкой технических регламентов и дефицитом квалифицированных кадров в сферах инженерии, автоматизации и международной логистики. В связи с этим размещение производств должно сопровождаться синхронной подготовкой персонала, развитием сервисных структур и механизмов технологического обмена. (World Bank, 2025), (Asian Development Bank, 2019), [UNIDO], 2018)

На основе исходных материалов исследования сформирован прогнозный коридор развития промышленной кооперации до 2030 г. (таблица 1). Данные показатели носят сценарный, оценочный характер и не являются статистически подтвержденным прогнозом.

Таблица 1 - Прогноз развития промышленной кооперации до 2030 г.

Показатель	Ориентир к 2030 г.	Экономическое значение
Взаимная торговля	30–35 млрд долл. США	Расширение рынка и кооперационных связей
Совместные производственные предприятия	250–300 единиц	Рост локализации и занятости
Промышленная продукция с участием китайского капитала	рост в 2–2,5 раза	Увеличение промышленной добавленной стоимости
Доля продукции высокой добавленной стоимости в экспорте	25–30%	Диверсификация экспортной структуры
Новые рабочие места в промышленности и логистике	20–25 тыс.	Рост занятости и человеческого капитала
Индустриальные парки и СЭЗ	5–7 объектов	Пространственная концентрация производств
<i>Примечание: составлено автором</i>		

Перспективная пространственная модель предполагает формирование производственных кластеров преимущественно в Чуйской, Ошской и Джалал-Абадской областях. Данный выбор в исходном материале мотивирован транспортной доступностью данных территорий и потенциалом для концентрации производственной, логистической и трудовой инфраструктуры. В дальнейшем пространственное планирование должно учитывать локализацию

транспортных узлов, рынки сбыта и ресурсную специфику регионов. (World Bank, 2025), (Asian Development Bank, 2019), [UNIDO], 2018)

Важным фактором повышения устойчивости становится цифровая трансформация цепочек поставок. Внедрение электронного документооборота, систем мониторинга грузов, технологий интернета вещей, больших данных и искусственного интеллекта позволяет повысить прозрачность товародвижения и сократить транзакционные издержки. Однако цифровизация должна быть встроена в комплексную систему управления цепочкой, а не применяться как изолированное техническое решение. (World Bank, 2025), (Asian Development Bank, 2019) *Практические направления развития сотрудничества.* В целях перехода от преимущественно торговой модели к полноценной производственной кооперации предлагается система взаимодополняющих мер:

- ускоренное развитие железнодорожной и автомобильной инфраструктуры с интеграцией транспортных коридоров, логистических терминалов, складских мощностей и промышленных площадок; (Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic, 2025a), (Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic, 2025b), (World Bank, 2025)

- формирование сети индустриальных парков и специальных экономических зон, специализирующихся на агропереработке, текстильном производстве, выпуске стройматериалов, электротехнической продукции, сборочных операциях и логистическом сервисе; (Asian Development Bank, 2019), [UNIDO], 2018)

- совершенствование инвестиционного климата за счет упрощения административных регламентов, цифровизации государственных услуг, развития государственно-частного партнерства и стимулирования высокотехнологичных проектов; (World Bank, 2025), (Asian Development Bank, 2019)

- создание механизмов поддержки совместных предприятий, предусматривающих постепенную локализацию, подготовку кадров и поэтапное освоение технологий местными участниками; (World Bank, 2025), (Asian Development Bank, 2019), [UNIDO], 2018)

- внедрение цифровых платформ для управления поставками, включая электронный документооборот, отслеживание грузов, анализ рисков и интеграцию информационных систем бизнеса и государства; (World Bank, 2025), (World Bank, n.d.)

- укрепление кадрового потенциала через совместные образовательные программы вузов Кыргызстана и Китая, дуальное обучение, повышение квалификации специалистов в области автоматизации, инженерии, логистики и производственного менеджмента; (Asian Development Bank, 2019), [UNIDO], 2018)

- создание кыргызско-китайских центров трансфера технологий для поддержки совместных исследовательских и инновационных проектов в сферах промышленной автоматизации, переработки, энергоэффективности и цифровой логистики; [UNIDO], 2018)

- разработка системы мониторинга устойчивости производственных цепочек с индикаторами диверсификации поставщиков, доли локальной добавленной стоимости, транспортных рисков, инвестиционной динамики, производительности и занятости. (IMF, 2024), (World Bank, 2025), (Asian Development Bank, 2019)

Заключение

Становление устойчивых региональных производственно-логистических сетей между Кыргызской Республикой и Китайской Народной Республикой представляет собой перспективное направление экономического взаимодействия в условиях глобальной трансформации. Для Кыргызстана ключевой шанс заключается в использовании выгодного географического положения не только как транзитного коридора, но и как платформы для размещения отдельных производственных звеньев, переработки, сборки и логистического обеспечения.

Анализ показывает, что основными условиями реализации такого перехода выступают развитие транспортной связанности, создание индустриальных зон, улучшение инвестиционной привлекательности, цифровизация цепочек поставок и наращивание человеческого капитала. Особую роль играет железная дорога Китай–Кыргызстан–Узбекистан, способная стать каркасом новой транспортно-производственной конфигурации при условии ее увязки с промышленной политикой.

Предложенные целевые ориентиры на период до 2030 г. – расширение взаимной торговли до 30–35 млрд долл. США, увеличение числа совместных предприятий до 250–300, рост доли продукции с высокой добавленной стоимостью до 25–30% и создание 20–25 тыс. рабочих мест — следует воспринимать как сценарные установки, требующие систематического пересмотра на основе фактических данных.

Таким образом, стратегический выбор Кыргызстана состоит в планомерном переходе от преимущественно торгово-транзитной модели отношений с Китаем к формату производственно-технологического партнерства. Именно наращивание внутренней добавленной стоимости, закрепление компетенций и развитие совместных инновационных проектов позволят повысить устойчивость региональных цепочек поставок и обеспечить более глубокую интеграцию республики в региональные и глобальные сети создания стоимости.

Список использованной литературы

Asian Development Bank. (2019). *Kyrgyz Republic: Improving growth potential*. <https://www.adb.org/publications/kyrgyz-republic-improving-growth-potential>

Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic. (2025a, June 30). Бакыт Торобаев: по всей протяженности железной дороги «Китай–Кыргызстан–Узбекистан» в Кыргызской Республике начаты полномасштабные строительные работы. <https://www.gov.kg/ru/post/s/25407>

Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic. (2025b, December 16). Подписано соглашение о финансировании строительства железной дороги «Китай–Кыргызстан–Узбекистан». <https://www.gov.kg/ru/post/s/25876>

Embassy of the People's Republic of China in the Kyrgyz Republic. (2026, January 22). Товарооборот Китая со странами Центральной Азии впервые превысил 100 миллиардов долларов США: торговая веха, новая высота сотрудничества. https://kg.china-embassy.gov.cn/rus/ggwj/202601/t20260122_11841191.htm

Eurasian Development Bank. (2025). *China and Central Asia: Trade, investment and economic interconnectedness*. https://eabr.org/upload/iblock/fca/EDB_2025_MMI_China_Report_Eng.pdf

International Monetary Fund. (2024). *New trade patterns and the cost of fragmentation in the Kyrgyz Republic*. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/065/article-A002-en.xml>

National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic. (2025). *Внешняя и взаимная торговля Кыргызской Республики 2020–2024 гг.* <https://stat.gov.kg/ru/publications/sbornik-vneshnyaya-torgovlya-kyrgyzskoj-respubliki/>

United Nations Industrial Development Organization. (2018). *Diagnostic report: Kyrgyzstan*. https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-12/Diagnostic_Report_PCP_Kyrgyzstan_RU.pdf

World Bank. (2025). *Country economic memorandum for the Kyrgyz Republic: Synthesis report*. <https://www.worldbank.org/en/country/kyrgyzrepublic/publication/cem-2025>

World Bank. (n.d.). *Kyrgyz Republic trade—WITS: Trade at a glance*. Retrieved September 4, 2026, from <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/en/KGZ>

References

Asian Development Bank. (2019). *Kyrgyz Republic: Improving growth potential*. <https://www.adb.org/publications/kyrgyz-republic-improving-growth-potential>.

Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic. (2025a, June 30). Bakyt Torobaev: po vsej protjazhennosti zheleznoj dorogi «Kitaj–Kyrgyzstan–Uzbekistan» v Kyrgyzskoj Respublike nachaty polnomasshtabnye stroitel'nye raboty. <https://www.gov.kg/ru/post/s/25407>. [in Russian]

Cabinet of Ministers of the Kyrgyz Republic. (2025b, December 16). Podpisano soglasenie o finansirovanii stroitel'stva zheleznoj dorogi «Kitaj–Kyrgyzstan–Uzbekistan». <https://www.gov.kg/ru/post/s/25876>. [in Russian]

Embassy of the People's Republic of China in the Kyrgyz Republic. (2026, January 22). Tovaroorobot Kitaja so stranami Central'noj Azii v pervye prevysil 100 milliardov dollarov SSHA: trgovaja voha, novaja vysota sotrudnichestva. https://kg.china-embassy.gov.cn/rus/ggww/202601/t20260122_11841191.htm. [in Russian]

Eurasian Development Bank. (2025). China and Central Asia: Trade, investment and economic interconnectedness. https://eabr.org/upload/iblock/fca/EDB_2025_MMI_China_Report_Eng.pdf.

International Monetary Fund. (2024). New trade patterns and the cost of fragmentation in the Kyrgyz Republic. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/065/article-A002-en.xml>.

National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic. (2025). Vneshnjaja i vzaimnaja trgovlja Kyrgyzskoj Respubliki 2020–2024 gg. <https://stat.gov.kg/ru/publications/sbornik-vneshnyaya-torgovlja-kyrgyzskoj-respubliki/> [in Russian]

United Nations Industrial Development Organization. (2018). Diagnostic report: Kyrgyzstan. https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-12/Diagnostic_Report_PCP_Kyrgyzstan_RU.pdf.

World Bank. (2025). Country economic memorandum for the Kyrgyz Republic: Synthesis report. <https://www.worldbank.org/en/country/kyrgyzrepublic/publication/cem-2025>

World Bank. (n.d.). Kyrgyz Republic trade—WITS: Trade at a glance. Retrieved September 4, 2026, from <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/en/KGZ>

MPHTI 06.81.12

<https://doi.org/10.51889/3078-8579.2026.89.3.003>

Gerasimenko V.V. 

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

e-mail: research202618@yahoo.com

MANAGEMENT INNOVATIONS AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF MEDICAL INSTITUTIONS

Abstract

The article addresses the problem of managing organizational change in healthcare organizations in the context of implementing managerial and educational innovations, using the case of a Basic Life Support (BLS) educational program implemented within a large multidisciplinary medical organization. The relevance of the study is driven by the high mortality rate from cardiovascular diseases, the low level of first-aid preparedness among the population, and the need to institutionalize educational initiatives as a tool of strategic healthcare transformation. The purpose of the study is to develop methodological and practical foundations for change management in the implementation of managerial and educational innovations in medical organizations, using the implementation and scaling of the BLS program as a case example. The research methodology is based on a mixed-methods approach, combining analysis of classical change management models (K. Lewin, J. Kotter, ADKAR, McKinsey 7S), a review of the organization's strategic documentation, and an empirical survey of 1,235 respondents from five regions of the country together with a survey of 84 staff members of the organization. The study found that 31.2% of respondents lack basic knowledge of BLS, while only 9.8% have completed training; at the same time, interest in training exceeds 70%,