

УДК 338.24
JEL: M11; M21

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/131/47>

**РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ГИБРИДНОГО УПРАВЛЕНИЯ
(ПРЕДЛАГАЕТСЯ ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ, СОЧЕТАЮЩАЯ ЭЛЕМЕНТЫ
КИТАЙСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
С МЕСТНЫМИ КЫРГЫЗСКИМИ ПРАКТИКАМИ)**

©*Хошанло А. С.*, SPIN-код: 3435-1971, *Международный университет Кыргызстана,*
г. Бишкек, Кыргызстан, Amina_1601_a@mail.ru

**DEVELOPMENT OF A HYBRID CONTROL MODEL: AN INNOVATIVE MODEL
IS PROPOSED, COMBINING ELEMENTS OF THE CHINESE MANAGEMENT SYSTEM
WITH LOCAL KYRGYZ PRACTICES**

©*Khoshanlo A.*, SPIN-код: 3435-1971, *International University of Kyrgyzstan,*
Bishkek, Kyrgyzstan, Amina_1601_a@mail.ru

Аннотация. Благодаря своему инфраструктурному предложению и акценту на взаимосвязанности, инициатива Китая «Один пояс, один путь» (BRI) обещает поддержать развивающиеся страны, стремящиеся к индустриализации. В литературе по индустриализации определена ключевая роль инфраструктуры, рынков и государства. В этой статье рассматривается кейс Кыргызстана, одного из первых участников инициативы, чтобы понять обстоятельства, при которых BRI может способствовать росту производства. Несмотря на наличие доступных рынков и финансовой поддержки инфраструктуры, Кыргызстан добился ограниченного прогресса в своей программе индустриализации. Это можно объяснить специфической политической экономией Кыргызстана, которая в основном полагается на извлечение ренты из горнодобывающего и других секторов и, следовательно, не выделяет ресурсы на индустриализацию. Хотя политики Кыргызстана предположительно заинтересованы в оживлении промышленного сектора, они в первую очередь сосредоточились на добывающих отраслях, тем самым препятствуя усилиям по диверсификации и индустриализации.

Abstract. With its infrastructural offering and emphasis on connectivity, China's Belt and Road Initiative (BRI) promises to support developing countries aiming to industrialize. The literature on industrialization has identified a key role for infrastructure, markets, and the state. This article looks at the case of Kyrgyzstan, one of the early members of the initiative, to understand the circumstances under which the BRI can facilitate manufacturing growth. Notwithstanding the presence of accessible markets and financial support for infrastructure, Kyrgyzstan has made limited headway in its industrialization agenda. This can be attributed to the particular political economy of Kyrgyzstan, which predominantly relies on extracting rent from mining and other sectors and, consequently, fails to allocate resources towards industrialization. Though purportedly interested in revitalizing the industrial sector, Kyrgyz politicians have primarily focused on extractive industries, hence impeding diversification and industrialization efforts.

Ключевые слова: производство; промышленная политика; Центральная Азия; политическая экономика; китайские инвестиции.

Keywords: manufacturing; industrial policy; Central Asia; political economy; chinese investment.

С момента зарождения экономики развития как дисциплины, большая часть литературы по экономическому развитию рассматривала индустриализацию как неотъемлемую часть процесса развития [1].

Хотя она потеряла свою популярность с появлением Вашингтонского консенсуса в 1980-х годах, дебаты об индустриализации вернулись под влиянием замечательных экономических показателей поздних индустриализаторов, особенно Китая.

Инициатива «Один пояс, один путь» (BRI), главная внешнеэкономическая политическая инициатива Китая, охватывает многие страны с низким и средним уровнем дохода. Благодаря своему инфраструктурному предложению и акценту на взаимосвязанности, BRI обладает потенциалом для содействия индустриализации в развивающихся странах [2].

Помимо инфраструктуры, экономисты развития подчеркивают роль рынков и правительств в содействии промышленному развитию. Недавние обсуждения промышленной политики, как в основной, так и в неортодоксальной литературе, подчеркивают взаимодействие этих трех компонентов для индустриализации [3].

Следовательно, ключевой вопрос, касающийся BRI, касается возможности использования инфраструктуры, рынков и политики для запуска индустриализации.

Центральная Азия имеет решающее значение для успеха BRI. Регион может похвастаться обилием земли, энергии, воды и природных ресурсов, одним из крупнейших импортеров которых является Китай. Среди шести основных коридоров BRI три проходят через Центральную Азию: экономический коридор Китай-Монголия-Россия; экономический коридор Новый Евразийский сухопутный мост, связывающий Китай с Европой через Казахстан и Россию; экономический коридор Китай-Центральная Азия-Западная Азия, простирающийся от Синьцзяна в Западном Китае до Центральной Азии. Оживляя эти коридоры, напоминающие исторический Шелковый путь, BRI может повысить связанность этого региона, не имеющего выхода к морю [1].

Рассмотрим имеют ли BRI и китайский капитал в более широком смысле потенциал для содействия индустриализации в принимающих странах, а также инвестиции, для которых BRI является основным «зонтичным термином». Однако BRI характеризуется определенной степенью неопределенности, и в некоторых случаях неясно, подпадают ли конкретные китайские проекты и инвестиции под BRI или нет. Используется термин «китайский капитал» для обозначения всех форм китайского финансирования и инвестиций, которые имеют отношение к этому исследованию. Расположенная вдоль исторического Шелкового пути, Кыргызская Республика была одной из «ранних» стран BRI. С момента обретения независимости Кыргызстан пережил определенную степень деиндустриализации и увидел ограниченную диверсификацию и увеличение своей зависимости от добывающего сектора. Я считаю, что, несмотря на значительный приток капитала со стороны китайских учреждений и компаний, BRI не способствовал эффективному продвижению индустриализации. Рассматривая роли рынков, инфраструктуры и государства, в этой статье делается вывод о том, что отсутствие проактивного вмешательства государства препятствовало значительному промышленному развитию. Это подчеркивает значимость участия государства в отношении рынков и инфраструктуры в рамках BRI. Насколько мне известно, эта статья представляет собой первую попытку оценить вклад BRI с точки зрения индустриализации в конкретной стране-кейсе. Это также первое исследование, анализирующее политическую экономию индустриализации в Кыргызстане, выходящее за рамки официального повествования для

оценки эффективности мер политики и распределения ресурсов в соответствии с этой повесткой дня.

С первых дней развития экономики индустриализация была центральной заботой дисциплины. Ученые отметили, что структурная трансформация (процесс, посредством которого со временем доли труда и капитала, выделяемые на сельское хозяйство, снижаются, в то время как те, которые выделяются вторичному сектору, увеличиваются, а затем достигают пика, прежде чем в конечном итоге уступить место расширению сектора услуг на более поздних стадиях развития) неразрывно связана с индустриализацией [7].

Исторический опыт показал, что индустриализация, особенно развитие производственного сектора, является «практически универсальной чертой структурной трансформации». Не все экономические течения придают одинаковое значение индустриализации и развитию производственного сектора. Например, неоклассическая школа безразлична к секторам. Основанная на односекторных моделях типа Солоу (1956), неоклассическая теория роста игнорирует межсекторальное перераспределение ресурсов и больше озабочена инвестициями, направленными на высокопроизводительные виды деятельности, независимо от сектора [2].

Быстрый экономический рост, который пережили четыре восточноазиатских тигра (Тайвань, Южная Корея, Гонконг и Сингапур) после Второй мировой войны, стал вызовом для неоклассической школы. Исследования подчеркивали важность производственного сектора в опыте этих поздних разработчиков, факт, который неоклассические экономисты не могли игнорировать. Таким образом, неоклассический подход «модернизации» подчеркивал роль иностранного капитала и преимущества открытия для международных рынков [2].

Совсем недавно неоклассические исследователи признали, что «нельзя игнорировать выдающуюся роль промышленной политики в развитии [азиатских тигров]» [3].

Однако роль промышленной политики в неоклассических рамках обычно ограничивается устранением различных форм провалов рынка, таких как денежные внешние эффекты, провалы координации, агломерация, растущая отдача от масштаба и несовершенные кредитные рынки. Возможно, самым важным неоклассическим экономистом, пишущим о промышленной политике, является Дани Родрик. Родрик признает специфические особенности производства: оно трудоемко, его относительно легко запустить, и его производительность труда сходится в богатых и бедных странах [5].

Но в соответствии с неоклассической теорией Родрик твердо обосновывает роль производства в существующих сравнительных преимуществах страны. Развивающиеся страны должны выяснить, что они уже хорошо производят, а не стремиться развивать новые производственные области. Поэтому Родрик выступает за рыночные решения, следующие за сравнительными преимуществами, а не за обширные государственные вмешательства. Индустриализация, по его мнению, требует не сильного руководства со стороны государства, а скорее «подталкивания в нужном направлении» [1].

Учитывая интерес этой статьи к BRI, возможно, самым интересным ученым является Джастин Лин. Новая структурная экономика (NSE) Линя явно связывает индустриализацию с развитием инфраструктуры и BRI [2].

NSE предполагает, что страны должны проводить индустриализацию на основе своих будущих или потенциальных сравнительных преимуществ [2].

Структура индустриализации NSE состоит из трех компонентов:

1. Хорошо функционирующие рынки, которые позволяют капиталу и ресурсам течь в «правильные» (следующие за сравнительными преимуществами) сектора;

2. Государство, которое содействует (а не направляет и не поддерживает) модернизацию промышленности, предоставляя информацию; координируя инвестиции и инфраструктуру; субсидируя виды деятельности, которые обеспечивают внешние эффекты; катализируя новые отрасли [4].

3. Инфраструктура. В последнем пункте NSE признает роль государства как поставщика и координатора инфраструктуры, основываясь на опыте Китая, где «правительство играло ведущую роль в стратегическом планировании, финансировании развития инфраструктуры и устранении узких мест для роста» [9].

Несмотря на это, NSE уделяет мало внимания тому, как государство должно планировать и развивать инфраструктуру. Поэтому государство играет минимальную роль в NSE, что соответствует неоклассической школе. В отличие от неоклассической теории, сторонники перспективы «государства развития» подчеркивают значительную роль государства в процессе развития. Черпая идеи из опыта стран поздней индустриализации в Восточной Азии, эти теоретики рассматривают государство как ключевого игрока, который направляет развитие посредством политики и стимулов, направленных на направление ресурсов в сторону индустриализации [3].

Ранние исследователи развития понимали, что рынки укрепят экономический статус-кво; что только государство может нарушить существующий путь роста, чтобы вызвать фундаментальные изменения в структуре экономики; и что чем выше уровень «экономической отсталости», тем более разрушительным будет это изменение, тем больше оно потребует активного участия государства [2].

Вдохновленные этой «классической школой», ученые разработали концепцию «государства развития», в котором национальные элиты черпают их политической легитимности от обеспечения экономического развития [4].

Государство развития обладает отличительными характеристиками: во-первых, профессиональной и меритократической бюрократией; во-вторых, пробизнесовой позицией, которая способствует альянсам между крупными государствами и бизнесом, называемой «встроенной автономией»; в-третьих, способностью управлять процессом капиталистического накопления для достижения желаемых социальных результатов [6].

Эти характеристики позволили государствам развития вмешиваться в рынок, чтобы задействовать инструменты промышленной политики: искажение цен и стимулов, включая высокие показатели защиты для замещения импорта в сочетании с ориентацией на экспорт; активная политика модернизации технологий для подталкивания фирм к границе производства и регулирование импорта технологий; введение политики «кнута и пряника» стимулов и субсидий; использование «взаимных механизмов контроля», когда фирмы должны достичь целевых показателей производительности, прежде чем получить вознаграждение; координация дополнительных и конкурирующих инвестиций; регулирование иностранных инвестиций; направление иностранной валюты на импорт капитала и многое другое. Часто эти политики были реализованы или стали возможными благодаря созданию «суперминистерств», учреждений, наделенных долгосрочными обязанностями планирования и координации, таких как Министерство международной торговли и промышленности Японии, Совет экономического планирования Тайваня и его Бюро промышленного развития, Совет экономического планирования Южной Кореи и Совет экономического развития Сингапура [7].

Во всех этих случаях присутствие и роль государства были далеко не невидимыми — скорее, они были ключевыми в процессе экономического развития. Интересно, что изучение промышленной политики в контексте государств развития игнорирует роль государства в

создании инфраструктуры, несмотря на его значимость в достижении индустриализации, как это было в Китае [8].

В более поздней литературе ученые выделили дополнительные роли государства, включая его функцию регулятора, производителя (через государственные предприятия), покупателя (через государственные закупки) и координатора (промышленного) развития, подчеркнутую в более поздней литературе [4].

Другие подчеркивают роль государства как финансиста национального развития и поставщика «терпеливого капитала», особенно для развития инфраструктуры [5].

Школа нового государственного капитализма подчеркивает роль государства как промоутера, контролера и владельца капитала, как через гибриды государства и капитала, такие как суверенные фонды благосостояния, государственные предприятия и банки развития, так и через «государственные» действия, такие как стремление к планированию развития и промышленной политике [6].

Инфраструктура рассматривается как ключевой фактор индустриализации, ее важность пронизывает все экономические течения, как показывают теории сбалансированного и несбалансированного роста. Теоретики сбалансированного роста утверждают, что скоординированное развитие инфраструктуры необходимо для перехода от равновесия низкого уровня к равновесию более высокого уровня [7].

Сторонники несбалансированного роста подчеркивают, что стратегические инвестиции в инфраструктуру в ключевых секторах могут устранить узкие места и инициировать процесс развития [8].

Создание инфраструктуры требует значительного капитала, демонстрирует экономию масштаба и положительные внешние эффекты и влечет за собой длительные периоды созревания. Поскольку инфраструктура обладает характеристиками общественных благ, она наиболее эффективно предоставляется и координируется государством [9].

Неоклассическая школа и NSE признают важность инфраструктуры, но не признают роль государства как планировщика, координатора и поставщика инфраструктуры. В целом, экономическая литература рассматривала индустриализацию через три основных призмы: рынок; инфраструктура; государство. Хотя неоклассический подход постепенно сместился в сторону признания значимости промышленного сектора, роль государства в этой литературе остается относительно ограниченной по сравнению с акцентом на политике в государствах развития и неортодоксальной литературе. Аналогичным образом, более новые итерации неоклассической экономики, включая Новую структурную экономику (НЭС), признают важность инфраструктуры, но преуменьшают роль государства в развитии инфраструктуры [10].

Кыргызстан выбран в качестве кейса по нескольким причинам. Во-первых, как страна, не имеющая выхода к морю и граничащая с Китаем, Кыргызстан может получить выгоду от инфраструктуры BRI. По оценкам, стране необходимо 19,3% ВВП ежегодно для финансирования инфраструктуры, такой как транспорт, энергетика и ИКТ [13].

Во-вторых, Китай является крупным торговым партнером, крупнейшим иностранным инвестором и основным поставщиком финансирования развития для Кыргызстана [11].

Это обширное экономическое взаимодействие с Китаем делает Кыргызстан репрезентативным примером небольшой страны вдоль BRI и, таким образом, хорошим примером для изучения.

В-третьих, как обсуждалось в разделе «Индустриализация в Кыргызстане», Кыргызстан является рыночной экономикой с относительно либеральной экономической политикой правительства. Это делает его идеальным «испытательным полигоном» для сравнения теорий

индустриализации, особенно в отношении ролей рынков, инфраструктуры и государства. Это исследование основано на первичном исследовании, проведенном в Кыргызстане в мае-июле 2019 года. Первичные данные были собраны в ходе интервью с 30 экспертами, включая бывших и действующих правительственных чиновников, исследователей и аналитические центры, организации гражданского общества, иностранных дипломатов и партнеров по развитию, компании и бизнес-ассоциации. Информанты были отобраны с помощью целенаправленной выборки, которая, хотя и не была случайной, позволила мне охватить ключевых людей, учреждения и компании в установленные сроки. Полуструктурированные интервью с экспертами принимали форму открытых бесед для изучения широкого круга тем. Хотя интервью сыграли важную роль в информировании понимания анализируемых вопросов, для защиты анонимности интервьюируемых исследование также опирается на вторичные источники и ссылается на интервью в анонимной форме только при необходимости. Эта методология имеет ограничения, поскольку использование неслучайной выборки может привести к смещению самоотчета. Чтобы смягчить это, интервью проводились с разнообразным кругом информантов, а данные интервью также сравнивались и сопоставлялись со вторичными ресурсами, такими как правительственные документы, официальная статистика, сообщения СМИ и отчеты гражданского общества и международных организаций. В дополнение к интервью использовались вторичные данные из правительственных и международных источников. Данные, специфичные для Кыргызстана, были получены из Национального статистического комитета Кыргызстана и соответствующей литературы. Данные о китайском финансировании развития и проектах были получены из Глобального набора данных AidData по китайскому финансированию развития, версия 2.0 охватывающего период 2000–2017 гг. [11].

Набор данных включает информацию о 96 китайских проектах различных типов и на разных стадиях развития в Кыргызстане. Например, он включает «зонтные соглашения» и политические соглашения; обязательства, которые были только обещаны, но не запущены или не реализованы; и «обещания» без прикрепленных к ним финансовых обязательств. Для этой статьи я составил список китайских проектов в Кыргызстане на основе набора AidData, за исключением: а) Проектов, не рекомендованных для включения; б) Зонтных соглашений; в) Проектов на стадии «залога»; г) Проектов, финансовая сумма которых не указана в наборе данных. Окончательный список состоит из 59 китайских проектов в Кыргызстане (<https://24.kg/>).

Индустриализация в Кыргызстане. До 1989 года экономика Кыргызстана была глубоко интегрирована в производственные сети Советского Союза. В то время промышленный сектор составлял около 30% ВВП страны и обеспечивал занятость трети экономически активного населения. Советская экономическая стратегия подразумевала определенную степень промышленной самодостаточности, в результате чего в Кыргызстане появились специализированные заводы по производству сельскохозяйственной техники, производство военной техники, легкая промышленность, горнодобывающая промышленность и металлургия [3].

Экономика опиралась на остальную часть Советского Союза как на поставщика ресурсов и рынка для продукции, при этом цены в значительной степени субсидировались центральным правительством. После обретения независимости Кыргызстан осуществил либерализацию типа «шоковой терапии», которая уничтожила промышленный сектор. К 1995 году объем производства в обрабатывающей промышленности сократился до 28% от уровня 1990 года [12].

Некоторое производство сохранилось, в основном в форме мелкого предпринимательства, такого как производство одежды для региональных рынков [13].

Однако экономика стала зависеть от золота и денежных переводов для получения иностранной валюты [14].

В целом, с 1990-х годов экономика перешла от первичного сектора к третичным видам деятельности. Вторичный сектор также сократился с течением времени. Детальный анализ подсекторов дает подробную информацию об эволюции вторичного сектора. Рисунок 2 показывает, что вклад обрабатывающей промышленности в ВВП снизился с 18% ВВП в 2000 году до 15% в 2019 году. Добавленная стоимость в обрабатывающей промышленности упала с 1,9 млрд долларов США (в постоянных ценах 2015 года) в 1990 году до 1,2 млрд долларов США в 2022 году. Напротив, для региона Центральной Азии в целом эта стоимость более чем удвоилась за тот же период, увеличившись с 25,4 млрд долларов США в 1990 году до 58,6 млрд долларов США в 2022 году. Экспортная корзина страны отражает спад в производственном секторе. В 2000 году экспорт составил относительно диверсифицирован: драгоценные металлы (главным образом золото) составляли 38% экспортной корзины страны, за ними следовали полезные ископаемые (17%). В 2019 году драгоценные металлы выросли до 57% экспортной корзины (данные UN Comtrade). Спад производства необходимо рассматривать в контексте добывающего сектора страны, одного из важнейших секторов экономики Кыргызстана. В 2014 году формальный добывающий сектор (включая как добычу, так и переработку) представлял более 50% промышленного производства, 8% ВВП и 17% государственных доходов, а также насчитывал 16 000 рабочих мест. Добывающие отрасли являются важным источником иностранной валюты: в 2017 году золото составляло более 18% от общего объема экспорта страны (уступая только туризму и туристический сектор, 19%) [15].

В горнодобывающем секторе Кыргызстан в значительной степени зависит от золота и работы единственного рудника. Открытый золотой рудник Кумтор, ранее принадлежавший кыргызско-канадской компании, но конфискованный правительством на момент написания статьи, является одним из крупнейших золотых рудников в Центральной Азии. Он также является крупнейшим предприятием и работодателем Кыргызстана, на долю которого в 2014 году приходилось 7% ВВП страны. Кумтор производит около половины промышленного производства страны и от трети до половины экспорта страны, а также финансирует 5–10% доходов бюджета общего правительства. Предприятие также имеет значительные нисходящие перетоки, закупая товары и услуги и выступая в качестве крупного подрядчика (Могилевский и др., 2015 г.; Группа Всемирного банка, 2018 г.). Однако срок службы рудника ограничен: добыча открытым способом должна закончиться в 2023 году, а работы по измельчению — в 2031 году. Добыча полезных ископаемых имеет решающее значение для кыргызского производства. В 2020 году производство основных металлов и готовых металлических изделий составило 73% от общего объема производства (данные Национального статистического комитета КР). Например, все золотые слитки Доре, производимые Кумтором, перерабатываются внутри страны. Поэтому, хотя добыча полезных ископаемых может показаться менее значимой по сравнению с другими секторами, на самом деле она служит основой для многочисленных видов экономической деятельности, включая производство.

Список литературы:

1. Abazov R. Policy of economic transition in Kyrgyzstan // Central Asian Survey. 1999. V. 18. №2. P. 197-223. <https://doi.org/10.1080/02634939995687>
2. Abazov R. Innovations, Internationalization, and Digital Transformation of Sustainability Education: Gamified Learning for Climate Action // Best Practices in Financial Management for

Global Business Operations. IGI Global Scientific Publishing, 2027. P. 267-290. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-7215-0.ch010>

3. Agénor P. R. A theory of infrastructure-led development // *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2010. V. 34. №5. P. 932-950. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2010.01.009>

4. Blind K., Schubert T. Estimating the GDP effect of Open Source Software and its complementarities with R&D and patents: evidence and policy implications // *The Journal of Technology Transfer*. 2024. V. 49. №2. P. 466-491. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-09993-x>

5. Alami I., Dixon A. D. The strange geographies of the ‘new’state capitalism // *Political geography*. 2020. V. 82. P. 102237. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2020.102237>

6. Amsden A. H. *Asia's next giant: South Korea and late industrialization*. Oxford University Press, 1989.

7. Amsden A. H. Say's law, poverty persistence, and employment neglect // *Journal of Human Development and Capabilities*. 2010. V. 11. №1. P. 57-66. <https://doi.org/10.1080/19452820903481434>

8. Andreoni A., Chang H. J. The political economy of industrial policy: Structural interdependencies, policy alignment and conflict management // *Structural change and economic dynamics*. 2019. V. 48. P. 136-150. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.10.007>

9. Baum L. Regional aspects of Kyrgyzstan energy security // *Connections*. 2003. V. 2. №1. P. 37-42. <http://www.jstor.org/stable/26322977>

10. Borodyna O., Calabrese L., Nadin R. Risks along the Belt and Road // *China Investment and Infrastructure Development Priorities in Kyrgyzstan*. 2022.

11. Boston University Global Development Policy Center. 2022.

12. Branchoux C., Fang L., Tateno Y. Estimating infrastructure financing needs in the Asia-Pacific least developed countries, landlocked developing countries, and small island developing states // *Economies*. 2018. V. 6. №3. P. 43. <https://doi.org/10.3390/economies6030043>

13. Cai P. *Understanding China's belt and road initiative*. 2017.

14. Calabrese L., Cao Y. Managing the Belt and Road: Agency and development in Cambodia and Myanmar // *World Development*. 2021. V. 141. P. 105297. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105297>

15. Calabrese L., Wang Y. Chinese capital, regulatory strength and the BRI: A tale of ‘fractured development’ in Cambodia // *World Development*. 2023. V. 169. P. 106290. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106290>

References:

1. Abazov, R. (1999). Policy of economic transition in Kyrgyzstan. *Central Asian Survey*, 18(2), 197-223. <https://doi.org/10.1080/02634939995687>

2. Abazov, R. (2027). Innovations, Internationalization, and Digital Transformation of Sustainability Education: Gamified Learning for Climate Action. In *Best Practices in Financial Management for Global Business Operations* (pp. 267-290). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-7215-0.ch010>

3. Agénor, P. R. (2010). A theory of infrastructure-led development. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 34(5), 932-950. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2010.01.009>

4. Blind, K., & Schubert, T. (2024). Estimating the GDP effect of Open Source Software and its complementarities with R&D and patents: evidence and policy implications. *The Journal of Technology Transfer*, 49(2), 466-491. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-09993-x>

5. Alami, I., & Dixon, A. D. (2020). The strange geographies of the ‘new’state capitalism. *Political geography*, 82, 102237. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2020.102237>

6. Amsden, A. H. (1989). *Asia's next giant: South Korea and late industrialization*. Oxford University Press.
7. Amsden, A. H. (2010). Say's law, poverty persistence, and employment neglect. *Journal of Human Development and Capabilities*, 11(1), 57-66. <https://doi.org/10.1080/19452820903481434>
8. Andreoni, A., & Chang, H. J. (2019). The political economy of industrial policy: Structural interdependencies, policy alignment and conflict management. *Structural change and economic dynamics*, 48, 136-150. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.10.007>
9. Baum, L. (2003). Regional aspects of Kyrgyzstan energy security. *Connections*, 2(1), 37-42. <http://www.jstor.org/stable/26322977>
10. Borodyna, O., Calabrese, L., & Nadin, R. (2022). Risks along the Belt and Road. *China Investment and Infrastructure Development Priorities in Kyrgyzstan*.
11. Boston University Global Development Policy Center. 2022.
12. Branchoux, C., Fang, L., & Tateno, Y. (2018). Estimating infrastructure financing needs in the Asia-Pacific least developed countries, landlocked developing countries, and small island developing states. *Economies*, 6(3), 43. <https://doi.org/10.3390/economies6030043>
13. Cai, P. (2017). Understanding China's belt and road initiative.
14. Calabrese, L., & Cao, Y. (2021). Managing the Belt and Road: Agency and development in Cambodia and Myanmar. *World Development*, 141, 105297. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105297>
15. Calabrese, L., & Wang, Y. (2023). Chinese capital, regulatory strength and the BRI: A tale of 'fractured development' in Cambodia. *World Development*, 169, 106290. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106290>

Поступила в редакцию
19.08.2026 г.

Принята к публикации
26.08.2026 г.

Ссылка для цитирования:

Хошанло А. С. Разработка модели гибридного управления (предлагается инновационная модель, сочетающая элементы китайской системы управления с местными кыргызскими практиками) // Бюллетень науки и практики. 2026. Т. 12. №10. С. 426-434. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/131/47>

Cite as (APA):

Khoshanlo, A. (2026). Development of a Hybrid Control Model: An Innovative Model is Proposed, Combining Elements of the Chinese Management System with Local Kyrgyz Practices. *Bulletin of Science and Practice*, 12(10), 426-434. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/131/47>