

EDCF 우즈베키스탄 국별평가 최종보고서

2026. 3.

공 지

본 평가보고서는 외부평가로 위탁되어 객재성 평가책임자(경희대학교 국제대학원, 국제개발 컨설팅 KODAC)를 포함한 평가단의 참여로 작성되었음을 밝힙니다. 본 평가보고서의 내용은 한국수출입은행 및 대외경제협력기금(EDCF)의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수도 있습니다.

평가단

평가 책임자: 객재성, 경희대학교 국제대학원, 국제개발컨설팅 KODAC / 교수
평가 전문가: 송지혜, 대외경제정책연구원 국제개발연구센터 / 전문연구원
평가 전문가: 하기욱, 국제개발컨설팅 KODAC / 책임컨설턴트
분야 전문가: 이상호, 강동경희대학교병원, 경희대학교 의과대학 / 교수
분야 전문가: 김용빈, 개발마케팅연구소(DMI) / 소장
분야 전문가: 성동기, 인하대학교 / 교수
평가 전문가(자문): 정지선, 대외경제정책연구원 국제개발연구센터 / 선임연구원
분야 전문가(자문): 홍성훈, ㈜태조엔지니어링 / 부사장
연구 보조원: 이지윤, 국제개발컨설팅 KODAC / 컨설턴트
연구 보조원: 황민희, 국제개발컨설팅 KODAC / PA(프로젝트애널리스트)
연구 보조원: 이해민, 국제개발컨설팅 KODAC / PA(프로젝트애널리스트)
연구 보조원: 공나영, 국제개발컨설팅 KODAC / RA(리서치어시스턴트)
보조원: 정수빈, 국제개발컨설팅 KODAC / 주임

또한, 평가품질검토패널의 검토 결과, 본 평가보고서는 사후평가보고서 품질관리 기준에 부합하는 것으로 심의되었습니다. (2026. 1. 26. 자)

평가품질검토패널

위원: 김승년 교수, 한국외국어대학교
위원: 송진수 교수, 서울대학교

EDCF 우즈베키스탄 국별평가 최종보고서

2026년 3월

한국수출입은행 경험평가부

(용역수행기관 : 국제개발컨설팅 KODAC)

목차

약어표

보고서 요약

제언사항 이행주체 검토의견

I. EDCF 우즈베키스탄 국별평가 개요

1. 평가 개요	1
가. 평가 배경 및 목적	1
나. 평가 일정	4
다. 평가단 구성	5
2. 평가대상 및 범위	7
3. 평가 방법 및 절차	9
가. 평가 기준 및 원칙	9
나. 평가 수행 체계	11
다. 평가매트릭스	14
라. 조사 방법	17
4. 평가 한계 및 극복 방안	33

II. 우즈베키스탄과 EDCF 지원사업에 대한 이해

1. 우즈베키스탄 일반 현황	36
가. 우즈베키스탄 국가 개요	36
나. 부문별 기초환경 분석	37
2. 우즈베키스탄 및 대한민국 국가개발전략	47
가. 우즈베키스탄 국가개발전략	48
나. 대한민국 우즈베키스탄 개발협력 정책	61

3. 우즈베키스탄 ODA 지원 현황	69
가. 우즈베키스탄 유·무상 원조 수원 현황	69
나. 주요 공여주체의 우즈베키스탄 유상원조 지원 현황	73
4. EDCF 우즈베키스탄 ODA 지원 현황	85
가. 대한민국의 우즈베키스탄 유·무상 원조 지원 현황	85
나. EDCF 우즈베키스탄 지원 현황	88
5. 대한민국 우즈베키스탄 민간부문 진출	96
가. 진출 개요	96
나. 특징 및 강점	99
6. 국제사회 우즈베키스탄 금융지원	101
가. 주요 국제개발은행 우즈베키스탄 금융지원 현황	101
나. 주요 공여주체 우즈베키스탄 차관 조건 및 양허성 비교	103
다. 대한민국 우즈베키스탄 금융지원 수단 검토	108

III. EDCF 우즈베키스탄 지원사업 종합평가 결과

1. 지원사업 종합평가 결과	112
2. 평가 기준별 세부 내용	114
가. 적절성	114
나. 일관성	129
다. 파트너십	133

IV. EDCF 우즈베키스탄 대표사업 사례분석 결과

1. 대표사업 선정 배경 및 사업 개요	139
가. 대표사업 선정 배경	139
나. 대표사업 개요	139
2. 대표사업 사례분석 결과	142
3. 평가 기준별 세부 내용	145
가. 평가 결과 종합 등급	145
나. 적절성	146
다. 일관성	156
라. 효과성	158
마. 영향력	164
바. 지속가능성	166
사. 범분야	168

V. EDCF 우즈베키스탄 지원 방향성

1. EDCF 우즈베키스탄 지원 방향성 수립 개요	169
가. 지원 방향성 수립 프레임워크 (3C-STP-4P)	169
나. 지원 방향성 수립 프로세스 및 단계별 진단	172
2. 포트폴리오 중점 협력분야 선정	176
가. EDCF 對우즈베키스탄 지원 유망분야 도출	176
나. EDCF 對우즈베키스탄 중점협력 분야 선정	178
3. 對우즈베키스탄 중장기 협력 방향성(안)	180
가. 對우즈베키스탄 중장기 협력 방향성(안) 도출 배경	180
나. 對우즈베키스탄 중장기 협력 방향성(안)	180

VI. 교훈 및 제언

1. 교훈 사항	183
가. 성공요인	183
나. 제약요인	185
2. 제언 사항	189
가. EDCF 대상	189
나. 수원국 대상	191
다. 우리나라 ODA 부처 대상	193

참고문헌

- | | |
|----------|-----|
| 1. 국내 자료 | 195 |
| 2. 국외 자료 | 197 |

부록

- | | |
|---|-----|
| 1. 국립아동병원(NCMC) 수혜그룹
설문조사지(이용객, 의료진) | 201 |
| 2. 국립아동병원(NCMC) 수혜그룹
설문조사 결과 요약 | 209 |

표 목차

[표 1] 평가단 업무 분장	6
[표 2] EDCF 對우즈베키스탄 평가대상 사업 요약	8
[표 3] EDCF 평가 원칙	10
[표 4] EDCF 평가 기준 - OECD DAC	10
[표 5] 지원사업 종합평가 매트릭스	14
[표 6] 대표사업 사례분석(국립아동병원) 평가매트릭스	15
[표 7] 대표사업 사례분석 평가 기준별 점수체계	16
[표 8] 우즈베키스탄 수원현황 및 국가개발전략 분석	19
[표 9] 대한민국 對우즈베키스탄 협력 전략 분석	22
[표 10] 주요 공여주체 對우즈베키스탄 협력 전략	23
[표 11] 유사 사업 및 선행 연구 분석	24
[표 12] EDCF 내부 자료	24
[표 13] 면담조사 대상자 명단 (요약)	27
[표 14] 면담조사 질문지 (공통질문 요약)	28
[표 15] 우즈베키스탄 국가 개요	36
[표 16] 중앙아시아 5개국 주요 경제 지표 (2024년 기준)	37
[표 17] 우즈베키스탄 가스 및 원유 매장량과 생산량 (2023년 기준)	38
[표 18] 우즈베키스탄 주요 광물자원 (2021년 기준)	38
[표 19] 우즈베키스탄-중앙아시아 경제협력 사례	41
[표 20] 중앙아시아 역내 갈등 사례	42
[표 21] 우즈베키스탄 주요 경제 지표 변화 (2021~2025년)	45
[표 22] 우즈베키스탄 수출입 현황 (2023년 기준)	46
[표 23] 우즈베키스탄 WIS I 핵심 전략 및 정책	48
[표 24] 우즈베키스탄 WIS II 핵심 전략 및 정책	49

[표 25] 우즈베키스탄 산업 발전 5개년 프로그램 주요 내용	50
[표 26] National Development Plan 2017-2021 세부 실행전략	51
[표 27] 우즈베키스탄 2030 전략 주요 내용	52
[표 28] 우즈베키스탄 PPP 부문별 규모와 비중 (2024년 12월 기준)	58
[표 29] 중앙아시아 개발협력 전략 지원 분야 및 세부 지원 방안	62
[표 30] 제1차 우즈베키스탄 CPS (2012-2015) 중점협력분야별 자원 배분 비율	65
[표 31] 제2차 우즈베키스탄 CPS (2016-2020)	65
[표 32] 제3차 우즈베키스탄 CPS (2021-2025)	66
[표 33] 2006-2009 대외경제협력기금 운용전략계획 6대 중점분야별 지원 방향	67
[표 34] 2021~2025년 EDCF 중기운용방향 중점분야 변화	68
[표 35] 對우즈베키스탄 상위 10대 공여주체 유상원조 지원 규모 (2019~2023년)	73
[표 36] 對우즈베키스탄 유상원조 지원 상위 12개 사업 (2023년, 6대 공여주체 기준)	77
[표 37] ODA 패키지사업 사례 (이집트 철도 현대화 패키지)	94
[표 38] 종합제한형 패키지사업 사례 (케냐 콘자 미디어시티 구축 사업)	94
[표 39] 현장중심 사업 추진 기반 강화 변천	95
[표 40] 주요 국제개발은행의 최근 5~10년 내 對우즈베키스탄 지원 현황	101
[표 41] 주요 공여기관 차관 조건 비교 (우즈베키스탄 적용 기준)	103
[표 42] 우즈베키스탄 거시·신용 환경	109
[표 43] 수원국 개발 전략 및 개발수요 정합성	114
[표 44] 국제사회 對우즈베키스탄 ODA 주요 지원 분야 변화 (2004~2023년, 5년 단위)	116
[표 45] 1~3차 우즈베키스탄 CPS - EDCF 지원 분야 부합도	118
[표 46] 평가대상 사업(20개) 지원유형 및 수원국 사업방식 수요	121
[표 47] 주요 분야별 사업실시기관의 기대 수행 역량 대비 실제 역량 분석	126
[표 48] 주요 지원 분야별 중복 여부 및 연계 효과	130
[표 49] EDCF 및 주요 공여기관 핵심 지원 분야 및 지원 규모	132
[표 50] EDCF 및 주요 공여기관 상위 4개 지원분야 및 지원 비중	133

[표 51] EDCF 및 주요 공여기관 차관 조건 비교	135
[표 52] 우즈베키스탄 국립아동병원 건립사업 개요	141
[표 53] 대표사업 평가 결과종합 등급	145
[표 54] 대표사업 적절성 평가결과	146
[표 55] 우즈베키스탄 2~3기 CPS의 주요 내용	148
[표 56] 우즈베키스탄 2~3기 CPS 보건 분야 목표 및 세부 실행계획	149
[표 57] 국립아동병원 건립사업 성과관리 프레임워크 (기준)	152
[표 58] 국립아동병원 건립사업 성과관리 프레임워크 수정(안)	153
[표 59] 국립아동병원 건립사업의 위험 요인 사전 파악 및 대응체계 수립	155
[표 60] 대표사업 효과성 평가결과	158
[표 61] 대표사업 지속가능성 평가결과	166
[표 62] 세계은행 CPF와 대한민국 CPS - 개요 및 방법론	169
[표 63] 세계은행 CPF와 대한민국 CPS - 우즈베키스탄 국별평가 적용	170
[표 64] 3C 분석	173
[표 65] STP 전략 방향 설정	174
[표 66] 4P 전략 설계	175
[표 67] EDCF 對우즈베키스탄 중점 협력 분야별 전략-강점-수단 핵심 매트릭스	179

그림 목차

[그림 1] EDCF 우즈베키스탄 국별평가 개요	1
[그림 2] 평가 수행 일정 및 주요 보고 사항	4
[그림 3] 평가단 조직도	5
[그림 4] 평가 수행 체계도	11
[그림 5] 대표사업 사례분석(국립아동병원) 평가 프레임워크	16
[그림 6] 우즈베키스탄 및 대한민국 국가개발전략 흐름도	47
[그림 7] 국제사회 對우즈베키스탄 ODA 규모 변화 추이 (2002~2023년)	69
[그림 8] 국제사회 對우즈베키스탄 분야별 ODA 지원 규모 (2002~2023년)	70
[그림 9] 국제사회 對우즈베키스탄 유상원조 지원유형 변화 추이 (2002~2023년)	71
[그림 10] 국제사회 對우즈베키스탄 무상원조 지원유형 변화 추이 (2002~2023년)	72
[그림 11] 주요 공여주체 對우즈베키스탄 분야별 ODA 지원 규모 (2002~2023년)	74
[그림 12] 주요 공여주체별 對우즈베키스탄 전체 ODA 지원유형 구성 (2002~2023년)	75
[그림 13] 주요 공여주체별 對우즈베키스탄 유·무상 원조 지원유형 구성 (2002~2023년)	76
[그림 14] WB 對우즈베키스탄 유상원조 지원 분야 및 규모 (2019~2023년)	78
[그림 15] 일본 對우즈베키스탄 유상원조 지원 분야 및 규모 (2019~2023년)	80
[그림 16] ADB 對우즈베키스탄 유상원조 지원 분야 및 규모 (2019~2023년)	81
[그림 17] 프랑스 對우즈베키스탄 유상원조 지원 분야 및 규모 (2019~2023년)	83
[그림 18] 대한민국의 對우즈베키스탄 ODA 규모 변화 추이 (2002~2023년)	85
[그림 19] 대한민국의 對우즈베키스탄 ODA 분야별 지원 규모 (2002~2023년)	86
[그림 20] 대한민국 對우즈베키스탄 ODA 분야별 지원 추이 (2006~2023년)	87
[그림 21] 대한민국 對우즈베키스탄 ODA 지원유형별 변화 추이 (2002~2023년)	88
[그림 22] EDCF 對우즈베키스탄 유상원조 승인 규모 변화 추이 (2002~2023년)	89
[그림 23] EDCF 對우즈베키스탄 유상원조 지출 규모 변화 추이 (2002~2023년)	89
[그림 24] EDCF 對우즈베키스탄 분야별 유상원조 지원 규모 (2002~2023년)	90

[그림 25] EDCF 對우즈베키스탄 유상원조 분야별 지원 추이 (2002~2023년)	90
[그림 26] 대한민국 對우즈베키스탄 유·무상 원조 지원유형 구성 (2002~2023년)	93
[그림 27] 우즈베키스탄 FDI 유입 추이 (2021~2025년)	97
[그림 28] 대한민국 對우즈베키스탄 FDI 유입 추이 (2021~2025년)	98
[그림 29] 국제사회 對우즈베키스탄 ODA 분야별 지원 비중 (2004~2023년, 상위 10개)	117
[그림 30] 우즈베키스탄 국립아동병원 조직도	150
[그림 31] 이용객 대상 설문조사 주요 결과 (n=102)	162
[그림 32] 의료진 대상 설문조사 주요 결과 (n=43)	163
[그림 33] 3C-STP-4P 개념의 공공부문 전환	172

약어표

약어	원어	국문표기
ADB	Asian Development Bank	아시아개발은행
AFD	French Development Agency	프랑스 개발청
AIIB	Asian Infrastructure Investment Bank	아시아인프라투자은행
ASR	Agency for Strategic Reforms	전략개혁청
BRI	Belt and Road Initiative	일대일로 정책
B/C	Benefit-Cost Ratio	편익-비용 비율
CDCP	Country Development Cooperation Policy	국별개발협력정책
CPF	Country Partnership Framework	국가협력전략
CPS	Country Partnership Strategy	국가협력전략
CT	Computed Tomography	전산화단층촬영
DAC	Development Assistance Committee	개발원조위원회
EDCF	Economic Development Cooperation Fund	대외경제협력기금
EDPF	Economic Development Promotion Facility	경협증진자금
EIRR	Economic Internal Rate of Return	경제적 내부수익률
EMR	Electronic Medical Record	전자의료기록
ESG	Environmental, Social and Governance	환경·사회·지배구조
ESS	Energy Storage System	에너지 저장 시스템
EU	European Union	유럽연합
EVI	Economic and Environmental Vulnerability Index	경제-환경 취약 지수
F/A	Framework Agreement	기본약정
F/S	Feasibility Study	타당성조사
FDI	Foreign Direct Investment	외국인직접투자
FRAD	Fiscal Risk Assessment Department	재정리스크평가국
GCF	Green Climate Fund	녹색 기후 기금
GDP	Gross Domestic Product	국내총생산

약어	원어	국문표기
GNI	Gross National Income	국민총소득
HAI	Human Asset Index	인적자본 지수
HIS	Hospital Information System	병원 정보시스템
HSS	Health System Strengthening	보건체계 강화
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development	국제부흥개발은행
ICT	Information and Communication Technology	정보통신기술
IFAD	International Fund for Agricultural Development	국제농업개발기금
IMF	International Monetary Fund	국제통화기금
IPF	Investment Project Financing	투자 프로젝트 금융
ITES	IT Enabled Services	IT 기반 서비스
JCI	Joint Commission International	국제의료기관평가위원회
JICA	Japan International Cooperation Agency	일본국제협력기구
KOFIH	Korea Foundation for International Healthcare	한국국제보건의료재단
KOICA	Korea International Cooperation Agency	한국국제협력단
KSP	Knowledge Sharing Program	지식공유프로그램
LDC	Least-Developed Countries	최빈개발도상국
LIC	Low-Income Countries	저소득국
LMIC	Lower Middle-Income Countries	중하위소득국
MDB	Multilateral Development Bank	국제개발은행
MDGs	Millennium Development Goals	새천년개발목표
MOH	Ministry of Health	보건부
MRG	Minimum Revenue Guarantee	최소 수입 보장
MRI	Magnetic Resonance Imaging	자기공명영상
NCMC	National Children's Medical Center	국립아동병원
NPV	Net Present Value	순현재가치
ODA	Official Development Assistance	공적개발원조
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	경제협력개발기구

약어	원어	국문표기
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries	석유수출국기구
P4R	Program-for-Results Financing	프로그램 성과기반 재정지원
PBA	Performance-Based Allocation	성과기반배분
PCR	Project Completion Report	사업완공보고서
Pharm-FEZ	Pharmaceutical FreeEconomic Zone	제약 자유경제구역
PIU	Project Implementation Unit	프로젝트 실행 단위
PMU	Project Management Unit	프로젝트 관리 단위
PoC	Point of Contact	연락 담당자
PPA	Power Purchase Agreement	전력구매계약
PPP	Public-Private Partnership	민관협력사업
PPPDA	Public-Private Partnership Development Agency	PPP 개발청
R&D	Research and Development	연구개발
RfP	Request for Proposal	제안요청서
SDGs	Sustainable Development Goals	지속가능발전목표
SHIF	State Health Insurance Fund	국가건강보험기금
SOC	Social Overhead Capital	사회간접자본
SOE	State-Owned Enterprise	국영기업
STEP	Special Terms for Economic Partnership	경제연계특별차관 조건
T/A	Technical Assistance	기술 지원
TMC	Tashkent Medical Cluster	타슈켄트 메디컬 클러스터
ToC	Theory of Change	변화이론
TORF	Tokyo Overnight Reference Rate	엔화 무위험 지표 금리
TVET	Technical and Vocational Education and Training	직업교육
UNAIDS	The Joint United Nations Programme on HIV/AIDS	유엔 에이즈 공동계획

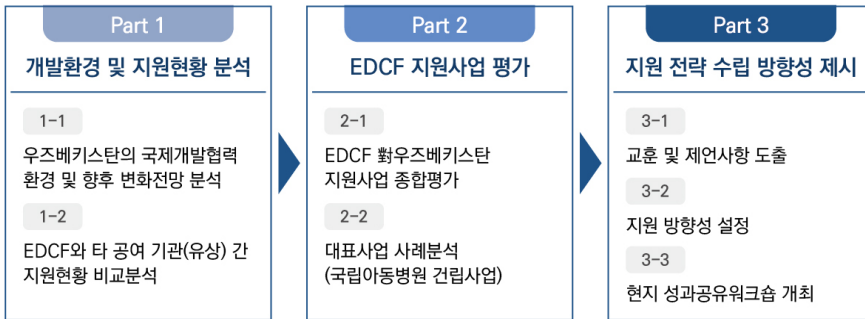
보고서 요약

1. 평가 목적 및 내용

가. 평가 목적

- 본 평가는 우즈베키스탄에 대한 개발협력 환경 및 유상원조 지원 현황을 선제적으로 진단하고, EDCF 對우즈베키스탄 유상원조 포트폴리오에 대한 성과 및 과제를 종합적으로 분석하여 효과적이고 전략적인 EDCF 對우즈베키스탄 지원 방향성과 실행 기반을 마련하는 것을 목적으로 함.

나. 평가 내용



	평가 대상 설정	평가 기준, 프레임워크 수립	평가 실시	평가 결과 도출
지원사업 종합평가	<ul style="list-style-type: none"> 기 추진사업 (6개 분야, 20건) 	<ul style="list-style-type: none"> OECD DAC 기준 중 적절성, 일관성, 파트너십 사업 분야별 특성 고려 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌조사 및 통계분석 현지조사(1, 2차) 이해관계자 심층 면담 	<ul style="list-style-type: none"> 주요 이해관계자 공유 및 의견 수렴 교훈 및 시사점 환류 EDCF 對우즈베키스탄 지원 전략 수립 방향성 핵심 근거 도출
대표사업 사례분석	<ul style="list-style-type: none"> 지원사업 종합평가 대상 중 '국립아동병원 건립사업' 	<ul style="list-style-type: none"> OECD DAC 기준 준용 (일부 기준 제한적 평가) 사업연계를 통한 시너지 발생여부 고려 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌조사 및 통계분석 현지조사(1, 2차) 이해관계자 심층 면담 사업지 현장실사 수혜그룹 설문조사 	

□ Part 1. 우즈베키스탄 개발협력 환경 및 유상원조 현황 진단

- 우즈베키스탄의 국제개발협력 환경과 향후 변화 전망을 분석하고, EDCF와 타 공여기관(유상 중심)의 지원 동향을 비교하여 EDCF의 포지셔닝 및 전략적 접근 여지를 진단함.

□ Part 2. EDCF 지원사업 종합평가 및 대표사업 사례분석

- EDCF 對우즈베키스탄 기수행 사업과 국별 포트폴리오 전반을 OECD DAC 평가 기준에 따라 종합적으로 평가함.
 - (지원사업 종합평가) 향후 EDCF 對우즈베키스탄 지원 전략 방향성을 수립하는 핵심 근거로 활용하고, 우리 정부의 정책 방향에 부합하는 효과적인 세부 기획과 이행 체계를 모색함.
 - (대표사업 사례분석) 대규모 패키지형 ODA로의 의의가 있는 ‘국립아동병원(National Children’s Medical Center, NCMC) 건립사업’을 중심으로, 사업성과, 운영상 제약요인, 제도 개선 필요 사항 등을 검토하고, 보건 분야 정책 변화를 반영하여 향후 유사 사업에 대한 시사점을 심층 분석함.

□ Part 3. EDCF 對우즈베키스탄 지원전략 방향성 제시

- 중앙아시아 협력 전략 발표 및 패키지형 ODA 확대 등 우리 정부의 개발협력 정책 변화에 전략적으로 대응하여, EDCF가 對우즈베키스탄 유상원조를 더욱 효과적으로 추진할 수 있도록 중장기 지원 방향성을 설정하고, 포트폴리오 차원의 향후 수행 과제 및 포지셔닝 전략을 수립함.

2. 평가 방법

가. 평가 기준 및 원칙

- 본 평가는 OECD DAC의 평가 기준, 국제개발협력위원회의 ‘국제개발협력 평가지침(시행 2024. 12.23.)’ 및 한국수출입은행의 ‘EDCF 평가매뉴얼(2020.12.)’의 평가 목적, 원칙과 기준을 준용함.

EDCF 평가 기준 (OECD DAC)	정의
적절성 (Relevance)	• EDCF 사업이 협력국의 정책적 우선순위, 수혜자의 수요 및 공여국 정책에 부합하는 정도를 나타내는 것으로, 지원활동의 목표 및 설계가 적절하고 타당한가 등을 평가
일관성 (Coherence)	• 전 세계 공통 개발목표, 원조조화 및 정책일관성 측면에서의 EDCF 사업과 타 원조기구의 활동 간의 긍정적 상호 작용 여부에 대한 평가
효율성 (Efficiency)	• EDCF 사업이 경제적이고 시의적절한 방식으로 주어진 자원과 기한 내에 실행되었는지를 의미하는 것으로, 사업비용이 얼마나 소요되었는가, 사업 목표가 계획한 기간 내에 달성되었는가, 대안(Alternative)의 추진 방법과 비교하여 실제 적용된 추진 방법이 효율적이었는가 등을 평가
효과성 (Effectiveness)	• EDCF 사업의 목표 및 성과가 어느 정도 달성되었는가를 평가
영향력 (Impact)	• EDCF 사업의 결과, 직·간접적으로 초래된 지역적·사회적·경제적·환경적 변화 등을 평가하는 것으로, 긍정적 변화와 부정적 변화, 의도한 결과와 의도하지 않은 결과를 모두 평가
지속가능성 (Sustainability)	• 공여국의 지원이 종결된 후에도 EDCF 사업의 효과가 창출되고 있는가를 운영·유지, 재정, 환경 측면에서 평가하는 것으로, EDCF 사업의 효과가 지원 종결 후에도 어느 정도 지속될 수 있는가, 사업의 지속가능성에 영향을 미친 주요 요인은 무엇인가 등을 평가

- **(지원사업 종합평가)** EDCF의 우즈베키스탄 협력 전략 수립에 유의미하게 작용할 수 있도록 OECD DAC 평가 기준 중 ‘적절성·일관성·파트너십’ 측면에서 평가함.
- **(대표사업 사례분석)** 대표사업이 사업완공 이전 시점임을 감안하여 ‘효율성’을 제외한, ‘적절성·일관성·효과성·영향력·지속가능성·범분야’를 평가 기준으로 설정하며, 그 중 일관성·영향력·범분야’ 기준은 EDCF 평가매뉴얼 및 EDCF 사후평가보고서 작성 가이드라인에 따라 평가 등급 부여 대상에서 제외함.

대표사업 평가기준 및 항목		구분	평가 값
적절성	수원국 개발수요 부합성	• 매우 적절	4
	한국 ODA 전략 및 EDCF 전략과의 부합성	• 적절	3
	사업 설계 및 구성의 적절성	• 일부 적절	2
	환경 변화 대응, 위험관리의 적절성	• 미흡	1
효과성	산출물 달성도	• 매우 효과적	4
		• 효과적	3
	산출결과 달성도	• 일부 효과적	2
		• 미흡	1
지속 가능성	재정적 지속가능성	• 매우 지속가능함	4
	제도적 지속가능성	• 지속가능함	3
	인적 지속가능성	• 일부 지속가능함	2
		• 미흡	1

나. 조사 방법

□ 본 EDCF 우즈베키스탄 국별평가는 양적 조사(통계분석 및 문헌조사)와 질적 조사(국내외 이해관계자 면담조사, 수혜그룹 설문조사, 사업지 현장실사)를 병행하여 수행하였으며, 이를 통해 수집된 데이터는 삼각측량(Triangulation)을 통해 질적 타당도(Validity)를 제고함.

- **(통계분석)** 우즈베키스탄 국제개발협력 현황과 추이 파악을 위한 기초조사의 일환으로 국제 통계자료 및 수원국 공식 발간자료를 활용하여 통계분석을 실시함.
- **(문헌조사)** 우즈베키스탄 개발 환경 및 지원 현황 검토, 지원사업 평가 및 지원 전략 수립 방향성 제시를 위한 주요 근거자료를 평가 과정의 전 주기에 걸쳐 조사·분석함.
- **(면담조사)** 문헌조사를 통해 파악한 우즈베키스탄 개발 협력 현황을 검증 및 보완하기 위한 목적으로 국내외 주요 이해관계자와 심층 면담을 실시하여 정성 의견을 수렴함.
 - 더불어, 문헌조사와 1차 현지조사 결과 분석 과정에서 교차 검증이 필요할 것으로 식별된 주요 이해관계자를 대상으로 보완적 성격의 반구조적 인터뷰를 진행함.
- **(수혜그룹 설문조사)** 대표사업 사례분석(국립아동병원 건립사업)을 통해 수집된 정성 및 정량적 정보의 타당성을 교차 검증하고, 사전 문헌조사 및 심층 면담 등에서 파악할 수 없는 정량 근거를 보완하기 위해 수혜그룹(이용객 및 의료진)을 대상으로 설문조사를 실시함.
- **(사업지 현장실사)** 대표사업 사업지(국립아동병원) 현장 실사를 통해 병원 기능, 투입 기자재의 지속가능성 및 활용도를 면밀히 점검함.

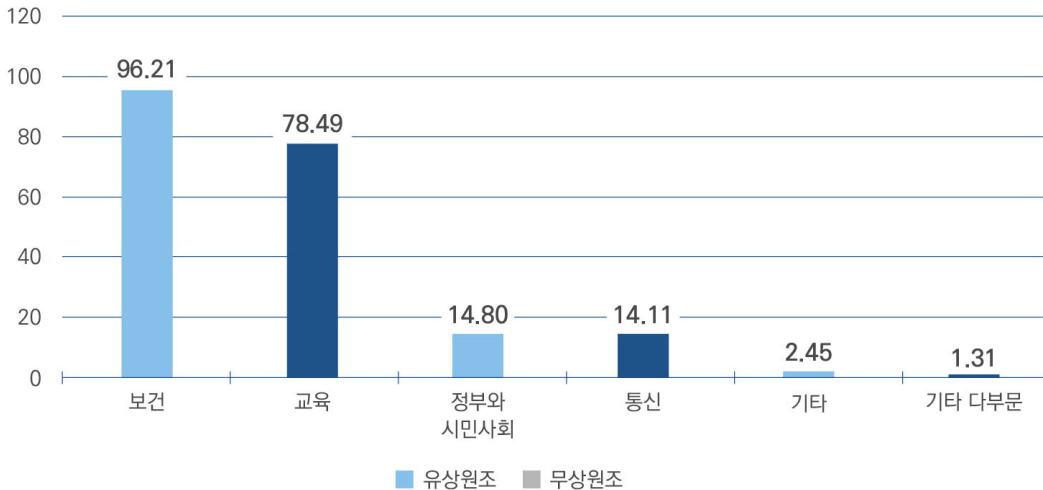
3. 對우즈베키스탄 EDCF 포트폴리오 분석 및 특징

가. EDCF 우즈베키스탄 지원 현황

- **(지원 규모)** 대한민국은 1996년 우즈베키스탄에 최초의 EDCF 차관을 지원한 이래 2024년까지 총 20건, 약 1,322백만 불 규모의 EDCF 사업을 추진하고 있으며, 이는 중앙아시아 EDCF 협력국 중 최대 규모로, 동 지역 전체 EDCF 승인액의 약 86%를 차지하는 핵심 파트너임.
- **(지원 분야)** EDCF는 우즈베키스탄의 주요 개발수요에 대응하여 보건의료, 교통 인프라, 에너지, 교육 등 다양한 분야에 사업을 추진해 왔으며, 특히 2002~2023년 기간 동안 EDCF의 우즈베키스탄 유상원조는 총지출액 기준 보건(9,621만 불)과 교육(7,849만 불)이 전체 지원의 약 80% 이상을 차지하며 핵심 축으로 작동함.
- **(지원 유형)** 전체 기간 프로젝트 방식의 지원이 절대적으로 우세하며, 기타 유형은 2002년에만 소규모로 나타났고, 이후에는 사실상 전무하여 프로젝트 중심의 일원화된 구조가 확립됨.
 - 한편, 최근 한국의 개발 협력 지원 방식 다각화 추세에 따라, ODA 패키지사업, 종합 제안형 패키지사업, 현장 중심성 강화 등을 통해 對우즈베키스탄 지원유형 및 사업 방식 또한 한층 다양화될 것으로 전망됨.

EDCF 對우즈베키스탄 분야별 유상원조 지원 규모 (2002~2023년)

(단위: 백만 불)

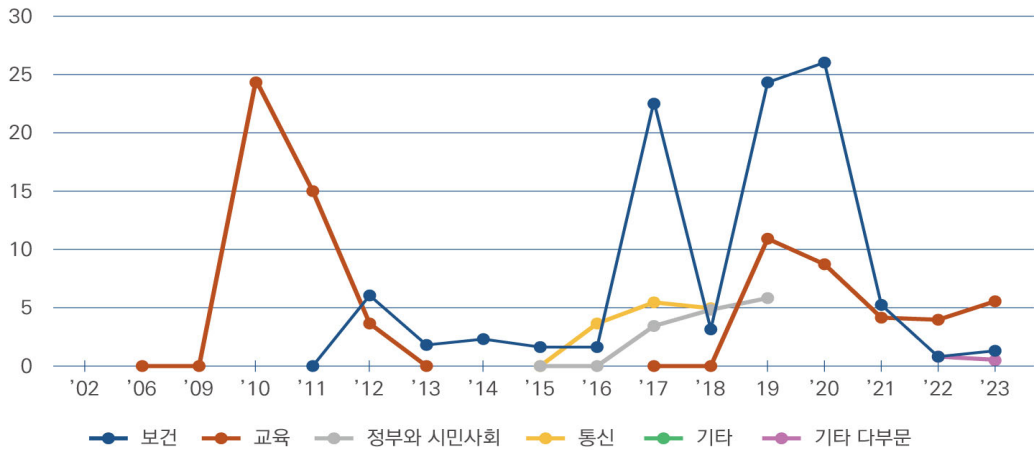


- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.29.)

EDCF 對우즈베키스탄 유상원조 분야별 지원 추이 (2002~2023년)

(단위: 백만 불)



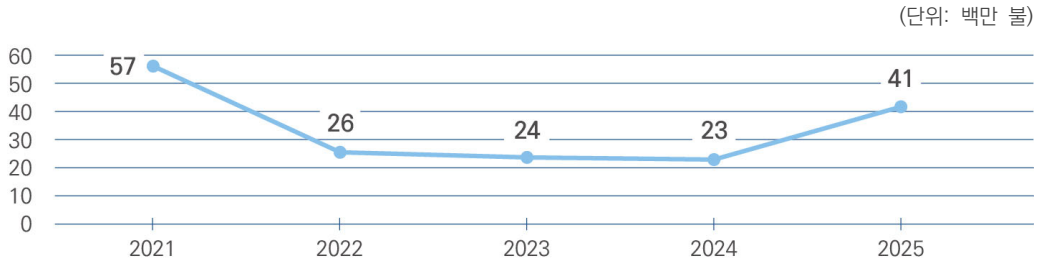
- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.29.)

나. 대한민국 對우즈베키스탄 민간부문 진출

- **(진출 배경 및 주요 진출 분야)** 우즈베키스탄은 대한민국 對중아시아 협력 대상국 중 ODA와 더불어 민간 부문의 진출이 비교적 이른 시기부터 이루어진 국가로, 1990년대 초 시장 개방 이후 대우그룹을 필두로 다수의 한국 기업이 진출해 왔음.
- **(국제사회 對우즈베키스탄 외국인직접투자(FDI) 동향)** 중앙아시아 지역은 FDI 유치를 핵심 수단으로 제조업 중심의 산업구조 전환을 추진하고 있으며, 우즈베키스탄 중앙은행 역시 향후 국내경제에서 정부 부문의 비중은 점진적으로 축소되는 반면, 민간투자와 수출 부문을 중심으로 한 성장세가 강화될 것으로 전망한 바 있음.
- **(대한민국 對우즈베키스탄 외국인직접투자(FDI) 동향)** 전체 FDI 흐름 속에서 대한민국은 중국·러시아·카자흐스탄·튀르키예·독일 등과 함께 우즈베키스탄의 주요 투자국 중 하나로 분류되나, 전체 FDI 유입 규모 대비 비중은 제한적인 수준에 머무르고 있음.

대한민국 對우즈베키스탄 FDI 유입 추이 (2021~2025년)



- 출처: 해외직접투자통계, <https://stats.koreaexim.go.kr/sub/interstateStatistics.do> (접속일: 2026.02.03.)

□ (對우즈베키스탄 민간 기업 진출 현황) 국가별 투자 기업 수는 2024년 7월 기준 총 1만 4,053개로 집계되며, 러시아·중국·튀르키예 순으로 높은 비중을 차지하는 가운데 한국 기업은 736개로 전체의 약 5.2%를 차지함.

- 신고 건수가 곧 현지 활동 기업 수를 의미하는 것은 아니며, KOTRA 조사에 따르면 실제로 현지에서 적극적인 영업 기반을 유지하는 한국 기업은 약 100개에서 160여 개 수준인 것으로 파악됨.
 - 2020년대에 이르러 우즈베키스탄 내 한국 신규 법인 설립은 연간 20~30개 수준으로 비교적 안정적인 흐름을 보이고 있으며, 특히 한류 확산과 외국어 교육 수요 증가에 힘입어 교육 서비스(한국어 학원·학교 등) 분야의 진출이 두드러지게 확대되고 있는 것으로 나타남.
 - 이러한 서비스업 내수 확대는 기존의 전통적 제조업 기반을 보완하며 산업 구조의 다층화를 촉진함으로써, 경제 전반 성장 잠재력 제고에 기여한 것으로 해석할 수 있음.
- 이들 기업은 △신뢰 기반의 비가격 경쟁력 형성, △주요 전략 산업 중심의 민간 진출 경험 축적, △운영 및 유지관리(O&M)를 포함한 사업 수행 경험, △G2G 협력 채널을 활용한 제도적 기반 확보 등을 강점으로 평가할 수 있음.

다. 대한민국 對우즈베키스탄 금융지원 수단

□ 전통적 원조에서 광범위한 개발로 협력의 범주가 확대됨에 따라, 정부 재정 외 민간 재원의 활용 필요성이 대두되는 한편, 개발금융은 민간 자본의 유입을 통해 개발도상국의 성장을 촉진하는 중요한 개발 재원으로 주목받고 있음.

- 국가 거시경제 및 신용 환경을 종합적으로 고려할 때, 우즈베키스탄에 적용 가능성이 있는 주요 금융지원 수단과 구조로는 △PPP(민관협력), △EDPF(경협증진자금), △수출금융(구매자신용/직접대출), △프로젝트 파이낸싱(PF) 구조, △협조·병행 자원 연계(Co-financing Modality) 등이 있음.

4. 국별평가 결과

가. 지원사업 종합평가 결과

- **(총평)** EDCF 우즈베키스탄 지원사업은 우즈베키스탄의 개발수요와 우리나라 지원 전략 간의 높은 적합성을 기반으로 사업 간 및 타 기관과의 유기적 연계를 통해 시너지를 창출하고, 이를 통해 양국 간의 공고한 신뢰 관계와 파트너십을 구축한 것으로 종합 평가됨.
- **(적절성)** 국가발전전략·국가협력전략 및 현지 수요와의 높은 부합성을 바탕으로, 전반적으로 적절성이 매우 높은 것으로 평가됨.
- **(일관성)** 보건 분야 중심의 집적 전략을 통해 내적 일관성을 확보하고, 국내 무상원조 기관 및 주요 공여기관과의 역할 분담을 통해 외적 일관성과 상호 보완성을 강화한 것으로 평가됨.
- **(파트너십)** EDCF는 수원국과의 신뢰 기반 협력과 국내외 공여기관과의 원활한 연계를 통해 파트너십을 지속적으로 확대하고 있는 것으로 평가됨.

평가 기준	평가 항목	내용
적절성	현지 개발수요 및 우리나라 지원 전략 적합성	<ul style="list-style-type: none"> • (개발전략 및 정책 부합도) 모든 지원사업이 우즈베키스탄 정부의 중장기 국가 발전 계획과 분야별 개발수요, 우리나라의 對우즈베키스탄 국가협력전략 근거하여 추진됨으로써 전략적 부합성 확보 • (재원 투입의 적절성) 우즈베키스탄 개발정책과 국제사회 ODA 지원 실적을 교차 검증한 결과, EDCF의 보건·교육 분야 집중은 타당한 것으로 분석
	사업 설계 및 구성의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 전반적으로 기술적·경제적 타당성이 높으며, 개발사업 차관과 기자재 차관의 지원 방식은 현지 수요 기반의 사업목적 달성과 수원국 재정 운용 측면에서 적합한 형태로 판단
	환경변화 대응, 위험관리의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 분야별로 상이한 위험 요인을 양호하게 식별하고 있으나, 대응체계의 구체성 보완 요구 • 수원국의 복잡한 승인 절차 등으로 인해 대다수 사업에서 크고 작은 지연이 발생하여 수행 효율성 저하 발생
일관성	사업 수행 조직과 인원의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • (사업실시기관) 분야별 전문성과 조직적 역량, 주인인식을 갖추고 있으나, 행정절차 대응 등 효율적 사업수행을 위한 역량 강화 필요 • (우리나라 기업) 일부 업체의 파산으로 사업이 장기 지연됨에 따라 기업의 재무 현황 등을 면밀히 고려할 필요 • (한국수출입은행 타슈켄트사무소) 현지 기관과의 긴밀한 네트워크를 바탕으로 우수한 사업 지원 역량을 발휘 중이나, 현장 권한 확대 및 사업 증가 추세에 대응하기 위한 전략적 인력 보강과 역할 재정립 필요
	내적 일관성	<ul style="list-style-type: none"> • EDCF 사업 간 중복 지원 없이, 특히 보건 분야(타슈켄트 의료 클러스터(Tashkent Medical Cluster, TMC)) 등 주력 분야를 중심으로 공간적·기능적 집적을 통해 연계 효과를 강화하는 방향으로 기획 및 추진 • 국내 무상원조 기관(KOICA, KOFI)과는 보건 분야를 중심으로 기능적 결합(인프라-역량강화-운영)을 통해 우수한 연계 효과 창출

평가 기준	평가 항목	내용
	외적 일관성	• 타 공여 기관(WB, ADB 등)과는 중점 지원 분야가 뚜렷이 구분되어 사업 간 중복 가능성이 낮고 상호보완적 관계형성
파트너십	수원국과의 파트너십	• 한국수출입은행 타슈켄트사무소를 중심으로 하는 정례협의를 통해 협력 후보 사업을 공유하고 우선순위를 조율하는 체계가 적절히 작동
	타 공여기관과의 파트너십	• (우리나라 공여 기관) 중복 방지 및 효과성 제고를 위한 협력체계가 가동 중이며, 기관 및 실무 차원의 소통 원활 • (타국 공여 기관) 공식적인 협력사업 실적은 없으나, 다자개발은행과의 전략적 공조 모색 및 현지 공여국 협의체(Country Platform) 참여를 통해 외연 확대 경주

나. 대표사업 사례분석 결과

- **(선정 배경)** 포트폴리오 접근 방식의 종합평가는 개별사업의 직접적 성과 평가 또는 사업 발굴 이행 과정에서 발생하는 도전과제 파악에 한계가 있으므로, 전략적 중요도가 높은 대표사업을 선정하여 심층 분석함으로써 개별사업 단위의 시사점을 도출하여 종합 평가가 지닌 한계를 보완함.
- ‘국립아동병원 건립사업’은 EDCF의 보건 ODA 확대 및 유·무상 연계 확대 방향성 측면에서 전략적 중요성이 높은 사업이므로 평가에 의의가 있음.
- **(총평)** 본 대표사업은 아국 전략과 수원국의 정책적 수요 및 제도적 맥락에 높은 부합성을 보이는 가운데, 유·무상 연계와 국제 전략과의 일관성을 기반으로 계획된 성과를 달성하고 가시적인 효과와 장기적 영향력을 창출하고 있으며, 정부의 강력한 지원으로 제도적 지속가능성도 확보하였으나 성과관리 체계 보완과 숙련 인력 이탈 대응은 향후 과제로 남아있음.
- 종합점수는 **3.58/4.0**으로 종합평가 등급은 ‘**성공적**’으로 평가함.
 - 대표사업은 수원국 내 최초의 상급 전문병원으로서 우즈베키스탄 아동의 선진 의료서비스 접근을 가능케 하였다는 점에서 매우 높은 효과성과 상징성을 지니며, 수원국 수요와 우리나라 전략과도 높은 부합도를 나타낼 뿐만 아니라, 현지 정부가 한국식 선진 의료서비스의 도입·확산을 위한 노력을 기울이고 있어, 적절성과 지속가능성 측면에서도 우수한 수준으로 평가됨.

	구분	가중치	평가점수	평가 등급
중점	적절성	40%	3.5/4.0	적절
	효과성	30%	3.75/4.0	매우 효과적
제한적	지속가능성	30%	3.5/4.0	지속가능
	종합성과 점수 및 등급			3.58/4.0

- **(적절성)** 사업의 성과관리 체계의 일부 요소에서 개선의 소지가 있으나, 아국 전략, 현지의 수요 및 정치·사회·제도적 맥락과 매우 높은 부합성을 나타내며, 전반적으로 적절성이 매우 높은 것으로 평가됨.
 - 대상 사업은 수원국 수요 및 아국·EDCF 전략과의 부합성이 매우 높고 사업 설계 또한 전반적으로 적절하나, 성과지표의 구체성 및 위험 모니터링 체계가 일부 미흡하여, 적절성은 3.5점으로 평가됨.
- **(일관성)** EDCF 보건 포트폴리오의 상호보완적 구성과 KOICA·KOFIH와의 패키지형 지원을 통해 모범적인 연계성을 확보하였고, 외적으로도 UN SDGs 등 국제 전략과 부합하며 타 공여기관과도 일관적인 방향으로 이루어졌음.
- **(효과성)** 예상된 산출물이 모두 달성되었고, 개원 후 3년이 경과한 현재 성과가 가시적으로 표출되고 있음.
 - 병원 건립과 의료인력 연수 등 핵심 산출물이 100% 달성되어 중증 소아질환 치료 선도라는 기대 성과를 창출하였으나, 일부 산출물이 유지 운영 및 현지 법규 문제로 활용되지 않고 있어 효과성을 3.75점으로 평가함.
- **(영향력)** 4차 의료기관 설립을 통해 국가 보건의료 체계의 최상위 거점을 완성하고 아동 생존을 향상이라는 장기 목표 달성이 가능할 것으로 예상됨.
- **(지속가능성)** 정부의 강력한 지원과 내각 결의를 통한 운영 자율권 보장으로 제도적 지속가능성이 높으며, 자구 노력을 통해 재정 자립 기반도 강화 중인 한편 낮은 보상 체계로 인한 숙련 인력 이탈 리스크가 상존함.
 - 국립아동병원의 적극적인 자구 노력과 정부 지원으로 재정적·제도적 지속가능성은 강화되고 있으나, 민간 대비 낮은 보상 체계와 잦은 인사이동은 여전히 우수 의료 인력의 이탈 요인으로 작용함에 따라 지속가능성은 3.5점으로 평가함.
- **(범분야)** 자체 오염수 처리로 환경 영향을 최소화했고, 보편적 의료 접근성 보장 및 취약계층 포용에 기여함.

5. EDCF 우즈베키스탄 지원 방향성

가. EDCF 對우즈베키스탄 지원 방향성 수립 및 단계별 진단

□ EDCF 對우즈베키스탄 지원 전략 수립에는 기존 대한민국 국가협력전략(CPS) 방법론을 기반으로, 세계은행의 유사한 정책 문서인 국가협력전략(CPF) 접근법을 참고하되, 민간 부문의 마케팅 전략 프레임워크인 3C - STP - 4P를 원용하여 보다 구체적이고 설득력 있는 결론을 도출하고자 함.

- 본 과업 전략 수립 단계에서 민간 부문 마케팅 전략 프레임워크인 3C-STP-4P를 활용하는 이유는 단순한 경영학적 개념의 차용을 넘어, 공공 개발협력 맥락에서 △다중 이해관계자 분석 구조 제시, △포트폴리오 재설계를 위한 논리적, 체계적 구조 제공, △정책·사업 조합 설계를 위한 통합적 프레임 제공 등의 실질적 효과를 도출하는 데 있음.

- (1단계) 3C 분석: 협력 환경 진단 및 구조화

구분		진단 내용
Customer 수원국	우즈베키스탄	<ul style="list-style-type: none"> • 2026년까지 빈곤 절반 감축, 2030년까지 1인당 GNI 4,000불 달성 목표 • 우즈베키스탄 국가발전전략(2022-2026)으로 민영화, 디지털화, 농업·보건·교육 혁신 등 추진 • 주요 수효는 포용적 고용, 인적자원 강화, 녹색 전환, 민간 투자 유치 • 국가 중심 개혁 주도, 국영기업(State-Owned Enterprise, SOE) 비중 높음, 국제기구와 개방적 협력 태도를 유지하는 정책 특성
Competitor / Complementor 경쟁자/보완자	다자·양자 협력기관	<ul style="list-style-type: none"> • 세계은행(WB)은 SCD 기반 CPF 수립, 변화 이론(ToC) 적용, 결과 기반 성과관리 • ADB, GIZ, EU 등은 농업, 보건, 지방 개발, 녹색 전환 등 분야에 중점 <ul style="list-style-type: none"> * 우즈베키스탄의 SCD (2022)에서는 주요 발전 제약요인으로서 국영기업의 비효율성, 농업 생산성 저하, 고용창출 부진, 에너지 낭비를 진단하였고, 우선 개혁 과제로서 민간 부문 촉진, 디지털 전환, 공공서비스 개선을 도출하였음. 이를 토대로 2022-2026 CPF에서는 시장 중심의 개혁과 인적자원 투자 강화가 핵심 축으로 설정됨. • 세계은행은 체계적 진단과 성과 매트릭스 우위, 한국은 디지털·행정 역량·보건 분야에서 강점
Company 공여국	대한민국	<ul style="list-style-type: none"> • 한국형 CPS는 실적 중심·조정형 접근에 강점이 있으나 진단 기반 성과관리 체계는 상대적으로 열세 • EDCF와 무상원조 기관의 기존 협력 경험(교육, 보건, 산업 역량 등)이 충분히 축적 • 인프라, 디지털정부, 공공행정, 보건, 농업기술 등에서 비교 우위 존재

- (2단계) STP 전략: 정책 자원의 효율적 배분과 정책 효과 극대화를 위한 전략적 방향 설정

구분	진단 내용
Segmentation 분야별 개발수요 구분	<ul style="list-style-type: none"> • (인적자원 부문) 교육, 보건, 사회 보호 • (생산성-경쟁력 부문) 농업, 인프라, 민간 부문 육성 • (녹색 전환 부문) 에너지 전환, 물-토지 자원 관리 • (행정-통계 부문) 디지털정부, 정책평가, 통계 시스템 개선
Targeting 우선 협력대상 분야 선정	<ul style="list-style-type: none"> • 한국이 강점을 지닌 분야와 우즈베키스탄의 전략목표가 교차하는 영역 선정 <ul style="list-style-type: none"> - 디지털 공공행정 - 교육-보건 기반의 인적자원 강화 - 농업의 고부가가치화 - 녹색에너지 및 기후 적응 분야
Positioning 전략적 위상 설정	<ul style="list-style-type: none"> • '한국 강점을 살려 우즈베키스탄의 국가개발목표 달성에 기여하는 책임 있는 파트너'로 포지셔닝 • 실무 중심의 조정력 활용 • 한국 발전 경험(산업화 경험) 모델 적용 • 한국 산업 경쟁력 활용과 민관협력 확대 지향

- (3단계) 4P Mix: 전략 수립의 실질적 요소 설계

구분	진단 내용
Product 전략 콘텐츠 설계	<ul style="list-style-type: none"> • 변화 이론(ToC) 기반 전략 구조 도입하여 목표-성과-활동 간 논리적 연결 • 중점협력 분야별 성과지표 설정 및 추적 시스템 구축 • CPS 및 SDGs와 연계된 목표 설계 • 신규 진단 도구(간이형 SCD) 및 협의 메커니즘 개발
Price 지원 범위 및 자원 분배 전략	<ul style="list-style-type: none"> • 전략 단계에서부터 한정된 예산 대비 효과 극대화 원칙 도입 • 선택과 집중 원칙 적용하여 유사 사업 중복 방지, 시너지 고려 • 성과 목표 대비 자원 투입 구조 명시 (예: 분야별 전략 지표-예산-책임 주체 연계)
Place 협력 채널 및 파트너십 설계	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙정부, 공기업 및 민간기업 등으로 협력 파트너 다변화 • MDB, UN 기구 등과 협업 강화(협조용자 가능성 확보) • 주재국 내 EDCF, 대사관, 현지 진출 기업 등으로 협의체 구성(혼합금융 및 PPP 사업 개발 토대 마련)
Promotion 성과 공유 및 가시성 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 공식 포털 게재 및 요약보고서 배포 등 협력 전략 수립 과정 및 결과물 공개 • 사업지에 현판 부착 등 가시성 제고

나. EDCF 對우즈베키스탄 지원 유망분야 도출

- 지원 유망분야는 평가 결과를 기반으로 기존의 EDCF 지원 분야를 유지·확장할 필요성에 대한 정책적 근거를 제시하는 것으로, 보다 실질적인 협력 방향성을 도출하기 위해서는 최근 우즈베키스탄 내 한국 기업(민간 부문)의 진출 동향과 대한민국 정부의 대외 경제 및 산업 전략 변화 등 전략 환경 요인에 대한 종합적인 고려가 필요함.
- 평가 결과 및 전략 환경 요인을 종합적으로 검토한 결과, △보건의료, △교육 및 과학기술, △교통 인프라, △에너지·환경, △산업생산성 제고 부문이 향후 對우즈베키스탄 협력의 주요 유망분야로 도출됨.
 - 우즈베키스탄 정부가 사람 중심의 개발(의료·교육), 산업 혁신, 녹색 성장을 국가 핵심 과제로 설정하고 있는 점을 고려할 때, EDCF는 ① 국민 생활 여건 개선을 위한 사회 인프라 구축, ② 경제성장 동력 확보를 위한 기간산업 및 제조업 고도화 지원, ③ 지속가능성을 담보하기 위한 에너지·환경 인프라 투자 등 세 분야를 중심으로 전략적 대응 전략을 추진할 필요가 있음.

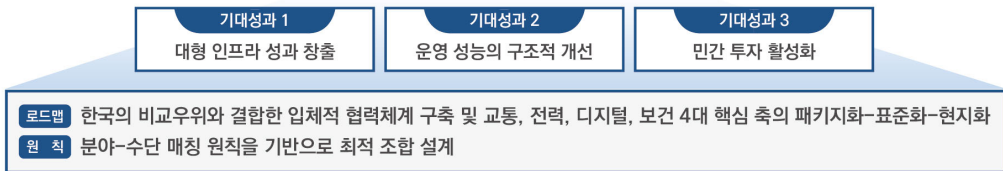
다. EDCF 對우즈베키스탄 중점협력 분야 선정

- 중점협력 분야 선정을 위한 전략적 방향 설정은 평가 결과를 토대로 하되, STP 전략에 근거하여 지원 유망분야를 세분화(Segmentation)하고, 한국 기업의 산업 역량과 수요를 검토하여 중점협력 분야를 선정(Targeting)한 후, 이를 기반으로 대한민국 對우즈베키스탄 협력의 전략적 위상을 정립(Positioning)하기 위해 고려되어야 할 사항을 포괄적인 수준에서 제시함.
- EDCF 對우즈베키스탄 협력은 △보건(운영, 디지털헬스), △디지털(전자정부, 핀테크, 스마트시티), △사회간접자본(철도, 공항, 전력망), △산업(제조, EV 생태계) 등의 4대 분야에서, EDCF 단독·협조용자·PPP 혼합 모델을 활용하여 단계적으로 추진하는 것이 타당할 것으로 판단되며, 이를 전략-강점-수단으로 구분하여 매트릭스화 하면 다음과 같음.

우즈베키스탄 국가 개발 과제 (내·외부 전략)		대한민국 강점 및 수요 분야	권고 협력 도구 및 형태
보건	보건 서비스 고도화	병원 운영·디지털 헬스, 교육·장비 통합	운영위탁·성과 기반 계약(O&M), 유·무상 연계(인력·디지털·장비)
디지털	디지털 전환 (행정·보건·핀테크)	전자정부·보안·클라우드, 디지털 헬스·EMR, 핀테크 규제 및 샌드박스 설계	EDCF 단독(정책·플랫폼) + 무상연계(역량) + 민간 SaaS 참여형 PPP
사회 간접 자본 (SOC)	전력망 현대화 및 손실 감축, 재생 8GW 확대	스마트그리드·계량·EMS/SCADA, 재생 + ESS·송/변전 EPC	ADB/WB 협조용자+EDCF(망 개선), IPP-PPP(재생), 성과 기반 O&M 도입
	광역교통 (철도 직선화 및 공항 허브화)	K-철도 설계·신호·차량, 공항 운영·스마트터미널	협조용자(메가프로젝트) + KIND/수출금융 결합 PPP, 단계형 패키지
산업	제조 고도화 및 EV 생태계	배터리·충전 인프라·전장부품, 품질·공정혁신	VGf 포함 PPP(충전망), EDCF + 수출금융 패키지(부품·설비), 표준·인증 지원

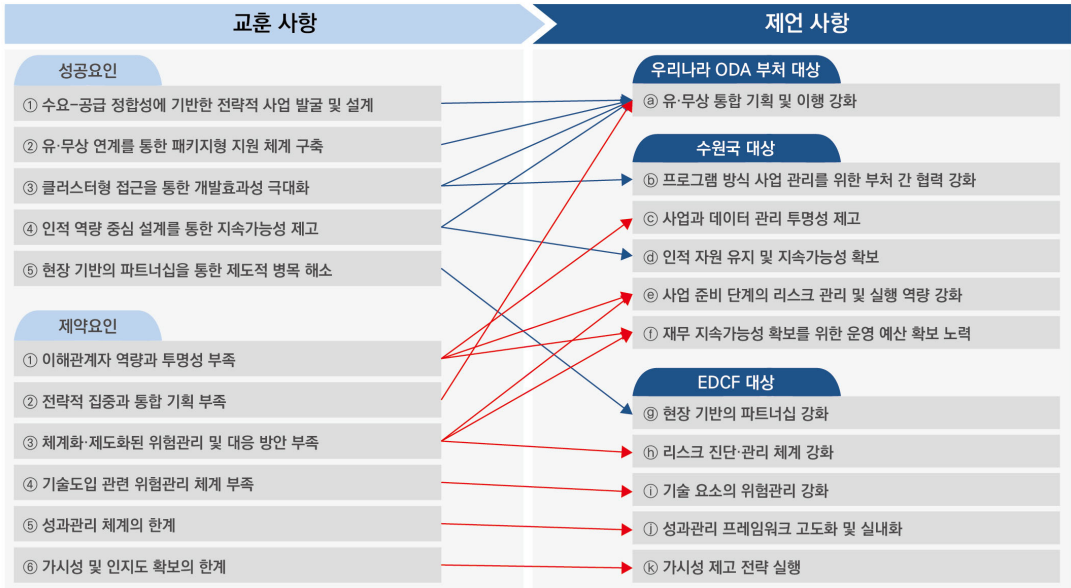
라. 對우즈베키스탄 중장기 협력 방향성(안)

□ 평가 결과에 따라 선정된 지원 유망분야와 전략 환경 요인에 대한 종합적 고려를 통해 도출된 중점협력 분야를 토대로, 중장기적 관점의 EDCF 對우즈베키스탄 협력 방향성(안)을 제시함.



재원 배럴 전략	실행 인프라
<p>1 EDCF 단독 지원 (공공성-비수익 영역 집중)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 공공재 성격이 강하고 현금흐름 창출이 제한적인 과제에 EDCF 단독 지원 우선적용 • 정책 및 플랫폼형 투자 중심 단일 PMO-표준규격-단계형 확산구조 • 무상/TA - 본대출 연계 제도·표준·훈련 선행 이후 본 사업 착수 <p>2 협조용자 (메가프로젝트-체계적 분담)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대형 및 복합사업은 MDB와 협조용자 추진 시도 • (MDB) F/S, ES 표준 정렬 - (EDCF) 핵심 공정 및 설비 패키지 • 한국 수출금융, 보증의 후순위 보증으로 민간 레버리지 유도 • 공동조달, 병렬조달, 공동 성과지표 및 결재/변상 규율 적용 <p>3 PPP 및 민간 (현금 흐름성-축매성 공공자본)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수익창출형 사업은 PPP로 추진하며, VGf/정부 지급보증/원위험 분담 /장기 PPA 기준 요율 최소, 표준화 원칙으로 설계 • 공공자본의 초기 제한 투입으로 민간 Capex를 최대화하며, 표준 계약 및 변경 관리 조항 상시화로 시장성 관리 	<p>1 조달 및 표준화</p> <ul style="list-style-type: none"> - 가격 ONLY 경쟁입찰 지양 (패키지 분절, 표준규격 및 성능 요건 마련) - 라이프 사이클 조달(O&M, 스페어, 교육 내재화) - 지급계획과 성과의 연동 <p>2 현지화 및 인력양성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 운영자산의 현지 내재화 촉진(로컬 콘텐츠 비중 제고) - 산학-직업훈련-자격 연계 의무화 <p>3 ESG 및 기후</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사업기획 시 ESG 원칙 적용 - 기후리스크, 성인지, 취약계층 접근성 체크리스트화 - 전력망 효율, 재생 연계에 기후 자금(GCF 등) 연계 검토

6. 교훈 및 제언



※ 성공요인 - 제약요인 맵핑을 위해 제언사항 순서 재구성

가. 교훈 사항

□ 성공요인

- **(수요-공급 정합성에 기반한 전략적 사업 발굴 및 설계)** 국립아동병원 사업은, 사업의 발굴·기획 시 △수원국 수요와 공여국 강점의 결합, △전략적 집중을 추진하여 효과성을 극대화함.
- **(유·무상 연계를 통한 패키지형 지원 체계 구축)** 기획 단계에서부터 구조적 연계 모델을 구현하고, 현장 실효성을 강화하는 사업 요소 설계와 연속·연계 사업을 통한 사후관리의 연속성 담보가 국립아동병원 건립사업의 효과성 강화에 크게 기여함.
- **(클러스터형 접근을 통한 개발효과성 극대화)** Tashkent Medical Cluster(TMC) 사업은 서로 근접하는 지역에 국립아동병원, 타슈켄트 종합병원, 의과대학 등의 사업을 배치함으로써 공간과 기능을 연계한 시너지를 창출함은 물론, 보건 분야에 대한 집중적인 지원으로 섹터 개발을 견인하여 파급효과를 확산함.
- **(인적 역량 중심 설계를 통한 지속가능성 제고)** 장기근속 유인과 더불어 아국 타 부처와의 연계사업을 통해 지속적인 교육 기회를 제공함으로써, 인적 역량이 핵심이 되는 사회인프라 사업의 효과성·영향력·지속가능성을 극대화함.
- **(현장 기반의 파트너십을 통한 제도적 병목 해소)** 타 공여국·기관과의 협력, 현지 전문 인력을 활용한 파트너십 추구로 제도적 병목에 적극적이고 효율적으로 대응함.

□ 제약요인

- **(이해관계자 역량과 투명성 부족)** 수원국 사업실시기관의 제도적 시스템 및 행정 역량·투명성 미비, EDCF의 현지화 역량 제약 등 인적 자원 관련 한계는 사업의 효과적 추진을 위한 주요 제약요인으로 작용함.
- **(전략적 집중과 통합 기획 부족)** 보건 분야를 제외한 다수 중점분야에서 분절화된 단일사업 지원의 한계가 드러남.
- **(체계화·제도화된 위험관리 및 대응 방안 부족)** 근거 기반의 위험식별 체계와 재무·기술적 사후관리 방안이 미흡하여 사업의 장기 지속가능성을 제약한 사례가 파악됨.
- **(기술도입 관련 위험관리 체계 부족)** 시스템 호환성, 제공 기술의 적시성 등, 소프트웨어 도입과 관련된 위험을 관리하는 체계가 부족하여 사업의 성과 도출을 제약한 사례가 일부 관찰됨.
- **(성과관리 체계의 한계)** 논리 모형·지표의 단순성, 정성적·주관적 지표에의 의존, 기초선 데이터 부재는 개발협력사업의 ‘근거 기반(evidence-based)’ 성과관리에 가장 큰 제약으로 작용함.
- **(가시성 및 인지도 확보의 한계)** 우리나라의 기여와 대비하여 EDCF 기여에 대한 인식 부족, 수혜자 및 국내 대중을 대상으로 하는 실질적 홍보 전략 부재는 사업의 가시성 확산에 제약으로 작용함.

나. 제언 사항

□ EDCF 대상

- **(성과관리 프레임워크 고도화 및 내실화)** 산출결과(Outcome) 중심의 핵심 지표 설정, 기초선 데이터 의무 확보, 리스크관리 체크리스트 운용 등으로 성과관리를 고도화함과 동시에 내실화를 추구할 필요가 있음.
- **(기술 요소의 위험관리 강화)** 기술 주기 대응을 위한 기술 품목 조달의 유연성 및 신속성을 제고하고, 현지 호환성 검토를 강화해야 함.
- **(리스크 진단·관리 체계 강화)** 실증적 근거에 기반하여 리스크를 식별하고, 이에 대응하기 위한 시나리오를 체계적으로 마련하여 발생할 수 있는 리스크에 대한 회복력(resilience)을 확보해야 함.
- **(현장 기반의 파트너십 강화)** 사업 규모의 확대에 따라 우즈베키스탄의 법령, 세무·회계 규정 등에 대한 정교한 대응이 운영·관리의 핵심 변수로 부각됨에 따라 현장 기반의 관리 전문성을 강화해야 함.
- **(가시성 제고 전략 실행)** 수원국에서는 현장(사업장) 주요 동선에 기념비 설치, 개원식 홍보 등의 활동을 강화하여 EDCF의 위상을 공고히 하는 동시에, 국내적으로는 대국민 지지 확대를 위해 외교적으로 민감하지 않은 내용에 대해 점진적으로 정보공개를 확대해 나가야 함.

□ 수원국 대상

- **(사업과 데이터 관리 투명성 제고)** 공여국과의 협력사업 관련 데이터 관리 체계 구축, 자체 모니터링 강화를 추진하여 투명성 원칙에 부합하며 양국에 모두 유익한 자료를 생성하고 활용할 수 있음.
- **(인적 자원 유지 및 지속가능성 확보)** 사업관리 및 인수인계 체계 표준화, 핵심 인력의 이탈 방지, 지식의 공유 및 확산을 도모하여 사업 운영 역량 강화와 지속가능성을 제고할 수 있음.
- **(프로그램 방식 사업관리를 위한 부처 간 협력 강화)** 보건 분야 사업의 클러스터 통합 관리를 위해 제도적 지원과 동시에 관련 부처 간 협력을 강화할 필요가 있음.
- **(사업 준비 단계의 리스크 관리 및 실행 역량 강화)** 행정·법적 리스크를 사전 검증하고, PMU 권한의 실질화를 검토해야 함.
- **(재무 지속가능성 확보를 위한 운영 예산 확보 노력)** 초기 운영비 및 시설 유지관리를 위한 예산 계획을 확보할 수 있도록 노력할 필요가 있음.

□ 우리나라 ODA 부처 대상

- **(유·무상 통합 기획 및 이행 강화)** 개별사업의 사후적·물리적 연계에서 벗어나, 초기 기획 단계에서 병렬적으로 작동하는 프로그램형 통합 사업기획과 이행으로 개발효과성을 제고할 수 있음.

제언사항 이행주체 검토의견

1. 제언사항 검토의견

- 평가결과에서 도출한 제언사항 중 EDCF가 이행주체가 되는 제언에 대해 담당부서의 검토 의견을 다음과 같이 수록함.
- 경험평가부는 평가 결과의 효과적인 환류를 위해 제언 이행 상황을 모니터링함.

번호	제언사항	이행 가능여부	검토의견 (추진계획, 이행불가 사유 등)
1	성과관리 프레임워크 고도화 및 내실화	○ (기시행)	성과관리 프레임워크 설정기준 개정, 사업타당성조사(F/S) 수행 시 성과관리 전문가 참여 등 실시
2	기술 요소의 위험관리 강화	○ (기시행)	토목 분야 등 사업 수행 시 최신 사양 변경 관련 사항은 본구매 계약조건에 기반영
3	리스크 진단·관리 체계 강화	○ (기시행)	리스크관리를 위해 환경사회 심사 강화, 운영·유지관리 방식 분석 강화 등 사업타당성조사(F/S)를 내실화하여 시행 중
4	현장 기반의 파트너십 강화	○ (기시행)	현장 주도 사업발굴 실행 등 EDCF 현지 사무소 기능 강화 중
5	가시성 제고 전략 실행	○	EDCF 사업 관련 주요 성과정보 공개 확대

2. 평가보고서 검토의견

본 평가보고서 전반에 대한 사업 담당 부서의 검토의견은 아래와 같음.

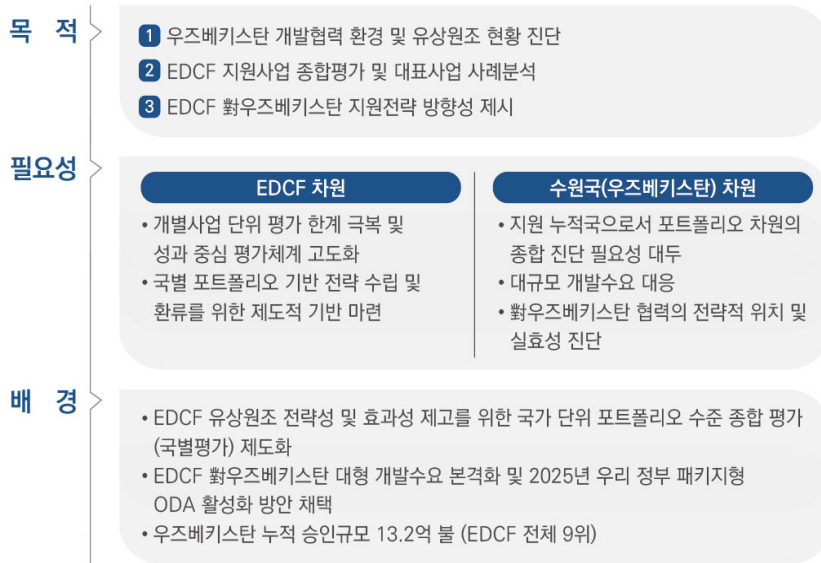
번호	평가보고서 내용	검토 의견*
1	-	검토의견 없음

*검토 의견이 없을 경우 '검토 의견 없음'으로 기재함.

I. EDCF 우즈베키스탄 국별평가 개요

1. 평가 개요

가. 평가 배경 및 목적



[그림 1] EDCF 우즈베키스탄 국별평가 개요

1) 평가 배경 및 필요성

가) EDCF 차원

□ 성과 기반 전략 수립을 위한 국별평가 제도화

- 대외경제협력기금(Economic Development Cooperation Fund, EDCF)은 유상원조의 전략성과 효과성을 제고하기 위해, 단위 사업 중심의 평가를 넘어 '국가 단위 포트폴리오 수준의 종합 평가(국별평가)'를 제도화하고 있음.

- EDCF는 OECD 개발원조위원회(Development Assistance Committee, DAC)의 평가 기준¹⁾에 기반하여 성과 중심의 평가 체계를 지속적으로 고도화하고 있으며, 2020년 개정된 EDCF 평가매뉴얼에서 사업·분야·주제별 평가와 함께 '국별평가'를 공식 평가유형 중 하나로 명시하였음.

1) OECD DAC 6대 평가 기준: 적절성, 효과성, 효율성, 영향력, 지속가능성, 일관성

- 이는 개별사업 중심 평가의 한계를 극복하고, 지원 성과를 국가 단위에서 종합적으로 분석하여 포트폴리오 차원의 전략 수립 및 환류에 실질적으로 기여할 수 있는 제도적 기반으로 작용함.

□ **국별평가의 체계적 운영 기반 마련**

- EDCF는 중점협력국 및 지원 누적국을 중심으로 국별평가제도를 도입·확대하며, 평가 실행 기반을 단계적으로 구축해 가고 있음.
 - 기존 개별사업 중심의 평가 방식은 사업 간 연계성, 분야 간 시너지, 수원국과의 파트너십 등 포트폴리오 차원의 전략적 정합성을 체계적으로 평가하기에 한계가 있음.
 - 이에 따라, EDCF는 전략적 의사결정과 환류 기능을 강화할 수 있는 실질적 평가 수단으로 국별평가를 본격 도입하여, 2022년 캄보디아 국별평가를 시작으로 2023년 방글라데시, 2024년 필리핀 등 국가 단위의 평가 적용 범위를 체계적으로 운영하는 기반을 마련함.

□ **전략적 의사결정과 성과관리 고도화를 위한 핵심 평가도구**

- 국별평가는 특정 국가에 대한 EDCF 유상원조 전반의 전략 수립과 평가 결과 환류 기능 강화를 동시에 수행할 수 있는 핵심 평가 수단으로 기능함.
 - EDCF 평가는 개별사업의 단순 사업성과 점검을 넘어 포트폴리오 차원의 성과 진단, 실행 과제 도출, 신규사업 기획 및 심사 등의 전략적 의사결정 과정에 실질적인 근거자료를 제공함.
 - 또한, 성과 기반 자원 배분, 수원국 협력 전략 수립 등 EDCF 성과관리체계 고도화에 기여할 수 있는 핵심 평가유형으로 자리 잡고 있음.

나) 수원국(우즈베키스탄) 차원

□ 중점협력국 및 지원 누적국으로서의 국별평가 필요성 대두

- EDCF는 우즈베키스탄을 대상으로 지난 1996년부터 현재까지 30여 년에 걸쳐 통신·보건·교육·공공행정·교통 등 주요 분야에 대한 유상원조를 지속해 왔으며, 다수의 사업이 종료되거나 진행 중인 현시점에서 전체 포트폴리오 차원의 전략적 적합성과 실질적 성과를 종합적으로 평가할 필요성이 제기됨.
 - 특히, 개별사업 단위에서는 확인이 어려운 △지원 분야 간 연계성, △지원 방식의 적정성, △수원국 내 주요 사업실시기관과의 파트너십 수준 등을 국가 단위에서 통합적으로 점검함으로써, EDCF 對우즈베키스탄 협력의 전략적 위치와 실효성을 진단할 필요가 있음.

□ 패키지형 ODA 확대 및 대규모 개발사업 추진 기초 대응

- 우즈베키스탄은 대형 개발수요가 본격화되고 있는 지원 누적국²⁾으로서, 우리 정부의 패키지형 공적개발원조(Official Development Assistance, ODA) 확대 및 대규모 랜드마크 개발사업 추진 기초 강화에 전략적으로 대응하기 위한 협력 방향 설정이 필요한 시점임.
 - 대한민국 정부는 ‘중앙아시아 개발협력전략(2025)’과 ‘패키지형 ODA 활성화 방안(2025)’ 제시를 통해 유·무상 연계를 기반으로 한 대규모 패키지형 사업의 전략적 기획과 효과적인 이행 체계 마련을 강조하고 있음.
 - ☞ 본격적인 패키지형 ODA 수행에 앞서, 단순 사업 구조 설계의 시점을 넘어 지원 방향성과 전략적 개입 방식을 선제적으로 정비해야 함.
 - ☞ 정부가 제시하는 통합 기획-수행-운영 모델에 따라, 기획 초기 단계부터 분야 간 연계성, 자원 배분 전략, 실행 가능성, 파트너십 구조 등을 체계적으로 점검할 필요가 있음.
 - 따라서, 국별평가는 우리 정부의 정책 기초, 수원국 수요, EDCF의 누적 지원 실적 및 성과를 종합 분석하여, 대규모 패키지형 사업 추진을 위한 지원 방향성 설정과 포트폴리오 수행 과제 도출, 중장기 전략 수립에 실질적 기반 자료로 활용되어야 함.

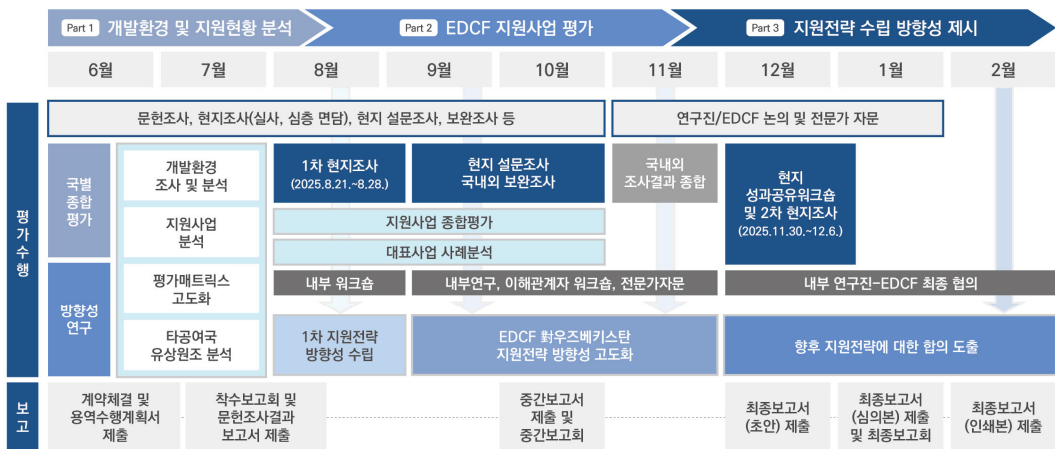
2) EDCF의 對우즈베키스탄 누적 승인 규모는 13.2억 불로 전체 60개 EDCF 파트너 국가 중 9위를 차지함.

2) 평가 목적

- 본 평가는 우즈베키스탄에 대한 개발협력 환경 및 유상원조 지원 현황을 선제적으로 진단하고, EDCF 對우즈베키스탄 유상원조 포트폴리오에 대한 성과 및 과제를 종합적으로 분석하여 효과적이고 전략적인 EDCF 對우즈베키스탄 지원 방향성과 실행 기반을 마련하는 것을 목적으로 함.
 - **우즈베키스탄 개발협력 환경 및 유상원조 현황 진단**
 - 우즈베키스탄의 국제개발협력 환경과 향후 변화 전망을 분석하고, EDCF와 타 공여기관(유상 중심)의 지원 동향을 비교하여 EDCF의 포지셔닝 및 전략적 접근 여지를 진단함.
 - **EDCF 지원사업 종합평가 및 대표사업 사례분석**
 - EDCF 지원사업 종합평가는 기수행 사업과 국별 포트폴리오 전반을 주요 평가 기준(적절성, 일관성, 파트너십 등)에 따르며, 그중 대표사업으로 선정한 ‘국립아동병원 건립사업’ 1건을 심층 사례 분석함.
 - **EDCF 對우즈베키스탄 지원 전략 방향성 제시**
 - 중앙아시아 협력 전략 발표 및 패키지형 ODA 확대 등 우리 정부의 개발협력 정책 변화에 전략적으로 대응하여, EDCF가 對우즈베키스탄 유상원조를 더욱 효과적으로 추진할 수 있도록 중장기 지원 방향성을 설정하고, 포트폴리오 차원의 향후 수행 과제 및 포지셔닝 전략을 수립함.

나. 평가 일정

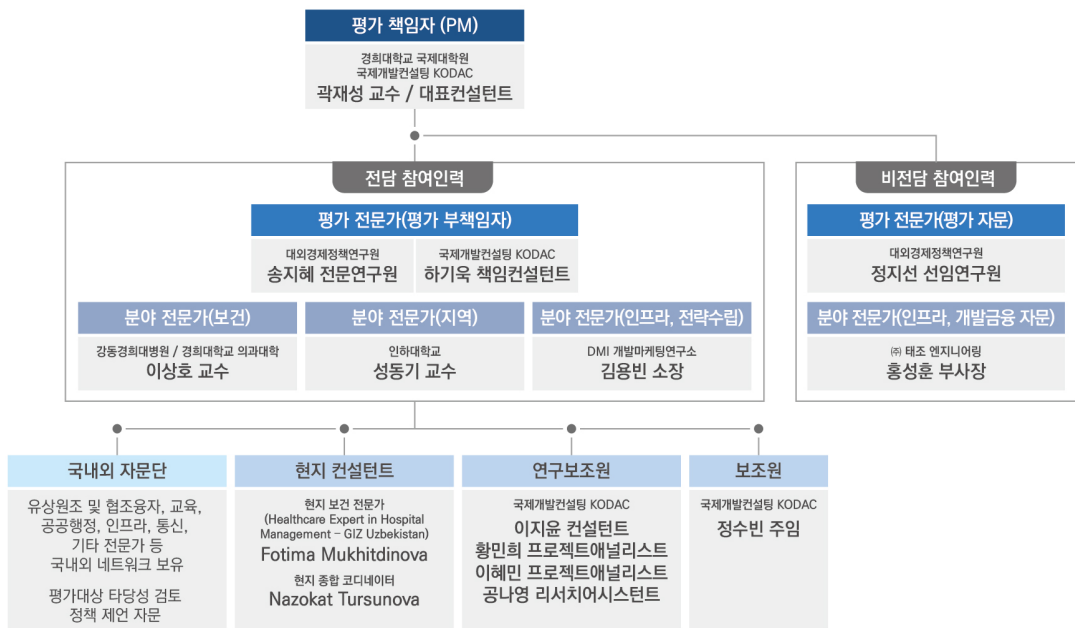
- 본 EDCF 우즈베키스탄 국별평가는 2025년 6월부터 2026년 2월까지 약 8개월간 다음의 주요 일정에 따라 수행됨.



[그림 2] 평가 수행 일정 및 주요 보고 사항

다. 평가단 구성

- 기능·섹터·지역을 망라한 최고 수준의 전문성과 풍부한 경험을 갖춘 평가단을 조직하여, 종합적이고 심층적인 분석을 통해 EDCF 우즈베키스탄 국별평가가 최적의 결과를 도출할 수 있도록 함.
- 평가 책임자, 평가 전문가(부책임자), 분야 전문가(보건·지역·인프라 및 전략수립), 연구 보조원 등의 전담 참여 인력과 평가 및 분야(인프라 및 개발금융) 자문을 위한 비전담 참여 인력 외에도, 국내외 다층적인 네트워크를 활용한 자문단을 구성하여 평가의 신뢰성과 객관성을 확보함.
 - 주요 평가대상에 대한 타당성 검토와 국별 유상원조 지원 전략 정책 제언을 위해 국내외 전문가 자문을 시행하여 최적의 성과를 도출함.
- 아울러 풍부한 현지 네트워크와 분야 전문성 및 ODA 이해도가 높은 현지 컨설턴트 2인을 상시 투입하여, 국내외 현지를 유기적으로 연결하는 가운데 평가의 현장성과 실효성을 강화함.



[그림 3] 평가단 조직도

[표 1] 평가단 업무 분장

성명	전문가 등급	담당업무	
곽재성	평가 책임자(PM)	<ul style="list-style-type: none"> 평가 총괄 	
송지혜	평가 전문가 (평가 부책임자)	<ul style="list-style-type: none"> 평가 계획 및 실무 총괄 <ul style="list-style-type: none"> 평가매트릭스 고도화 및 대표사업 사례분석 총괄 이해관계자 면담 	
하기욱		<ul style="list-style-type: none"> 평가 계획 및 실무 총괄 <ul style="list-style-type: none"> 평가매트릭스 고도화 및 지원사업 종합평가 총괄 이해관계자 면담 	
이상호	보건	<ul style="list-style-type: none"> 평가 실무 수행 <ul style="list-style-type: none"> 평가 대상사업 보건 분야 적절성 검토 대표사업 사례분석 평가 전문가 협업 지원 방향성 전략 수립 <ul style="list-style-type: none"> 보건 분야 지원 포트폴리오 중심 자문 및 제언 	
성동기	분야 전문가	지역	<ul style="list-style-type: none"> 현지 문헌조사 및 기초자료 수집 <ul style="list-style-type: none"> 현지 정부 발행자료 조사 및 분석을 통한 기존 EDCF 지원 전략 및 프로그램 정합성 검토 평가 실무 수행 <ul style="list-style-type: none"> 평가 대상사업 전반 외적 일관성 검토 지원사업 종합평가 평가 전문가 협업 현지 컨설턴트 산출물 품질 관리
김용빈		인프라, 전략수립	<ul style="list-style-type: none"> 평가 결과 종합 검토 3C - STP - 4P 프레임워크 적용 단계별 분석 지원 방향성 종합 전략 수립 및 제언 분야별 EDCF 사업 기획 전략 제언
정지선	자문 전문가	평가	<ul style="list-style-type: none"> 주요 산출물 품질 검토 전문 분야 포트폴리오 중심 향후 지원 방향성 자문
홍성훈		인프라, 개발금융	
이지윤	연구 보조원		<ul style="list-style-type: none"> 평가 관련 제반 사항 및 산출물 관리 대내외 실무 컨택포인트 국내외 문헌조사 및 기초자료 수집 평가 결과 분석 및 수행 보조
황민희			
이혜민			<ul style="list-style-type: none"> 국내외 문헌조사 및 기초자료 수집 평가 결과 분석 및 수행 보조
공나영			
정수빈		보조원	<ul style="list-style-type: none"> 대내 과제 관리 및 행정
	현지 컨설턴트 - 보건 전문가 Fotima Mukhitdinova		<ul style="list-style-type: none"> 평가 수행 보조 <ul style="list-style-type: none"> 유관기관 인터뷰 및 조사 대상자 섭외, 수행 전문 분야 중심 현지 문헌조사 및 기초자료 수집 <ul style="list-style-type: none"> 현지 정부 발행자료 조사 및 분석 현지 개발수요, 유사 지원 프로그램 조사 및 분석
	현지 컨설턴트 - 종합 코디네이터 Nazokat Tursunova		<ul style="list-style-type: none"> 평가 수행 보조 <ul style="list-style-type: none"> 현지어 번역 문서 검수 설문조사 수행 및 데이터 관리 현지 일정 코디네이션 <ul style="list-style-type: none"> 현지조사 및 성과공유워크숍 관련 로지스틱스 총괄

2. 평가대상 및 범위

- EDCF 우즈베키스탄 국별평가는 EDCF 對우즈베키스탄 최초 사업 승인 시점인 1996년에서 2024년까지 30여 년간 추진된 사업 중 기종료 되었거나 현재 시행 중인 총 20건의 사업을 대상으로 함.³⁾
 - 평가대상 사업은 △보건(8건), △교육(6건), △공공행정(2건), △통신(2건), △교통(1건), △기타 화학(1건) 등 다분야에 걸쳐 있으며, 총 승인액은 약 1,322백만 불임.
 - 이를 실행 단계별로 △완료(8건), △자금지출(3건), △시공사 선정(4건), △컨설턴트 고용(1건), △차관 계약(4건) 등과 같이 재분류할 수 있음.
 - 평가대상 사업 대부분이 실행 초기-중기 단계로, 향후 사업성과 확보를 위한 사전 점검과 전략적 방향성 수립이 요구되는 시점임.
 - ☞ 특히, 보건 분야에서는 국립아동병원·종합병원·국립암센터·의과대학·제약클러스터 등 다수의 인프라 중심 패키지형 사업이 포함되어, 해당 사업의 전략적 연계성 및 실현 가능성에 대한 사전 검토의 중요성이 강조됨.
 - 한편, 평가대상 사업 검토 시점의 승인 단계 및 문서 공개 범위에 따라 일부 핵심 자료 접근에 제한이 있어, 평가 범위는 가용한 정보와 문서에 근거하여 확정함.
 - 이에 따라 본 평가는 EDCF 對우즈베키스탄 20개의 기지원 사업에 대한 △분야별 포트폴리오 구성 및 성과, △사업 간 연계성, △수원국 협력 역량 및 제도적 여건 등을 종합적으로 분석하는 지원사업 종합평가와 그 중 ‘국립아동병원 건립사업(2013)’ 1건을 심층 검토하는 대표사업 사례분석을 수행함.

3) 한국수출입은행은 EDCF의 우즈베키스탄 주요 지원사업으로 해당 20건의 사업을 제안요청서(Request for Proposal, RfP)상 명시한 바 있으며, 평가팀은 사업 착수 시 한국수출입은행과 협의하여 평가 범위 및 대상(종합/대표)을 최종적으로 확정함.

[표 2] EDCF 對우즈베키스탄 평가대상 사업 요약

분야	승인	사업명	진행 단계 ⁴⁾	유관 부처	승인액 (백만불)
보건 (8건)	'09	심장수술센터 의료기기 공급사업	완료	보건부	10.0
	'13	국립아동병원 건립사업 ★	자금지출		102.9
	'19	타슈켄트 종합병원 건립사업	시공사 선정		124.0
	'19	지방의료기관 의료기자재 공급사업	시공사 선정		74.0
	'21	제약클러스터 구축사업(1차)	시공사 선정	제약산업청	83.7
	'21	우즈베키스탄 국립암센터 건립사업	건설턴트 고용	보건부	127.5
	'22	제약클러스터 구축사업(2차)	차관 계약	제약산업청	105.0
	'22	의과대학 건립사업	차관 계약	보건부	70.0
보건분야 소계					697.1
교육 (6건)	'99	직업교육시설 개선사업	완료	고등교육과학혁신부	35.0
	'03	직업교육개발 사업	완료	-	27.0
	'06	교육정보화 사업	완료	초중등교육부	30.0
	'15	교육정보화 2차사업	완료		33.0
	'23	직업고등학교 현대화사업	차관 계약	고등교육과학혁신부	51.1
	'23	중등학교 과학 기술 ICT 교육기자재 공급사업	차관 계약	초중등교육부	144.8
교육분야 소계					320.9
공공 행정 (2건)	'14	국립전자도서관 구축사업	완료	정보통신위원회	14.4
	'16	전자정부 통합데이터센터 건립사업	시공사 선정	디지털기술부	27.0
공공행정분야 소계					41.4
통신 (2건)	'96	통신망 현대화사업	완료	통신부	15.0
	'11	국가지리정보시스템 구축사업	완료	토지관리위원회	15.0
통신분야 소계					30.0
교통 (1건)	'24	고속철도차량 구매사업	자금지출	철도공사	192.6
교통분야 소계					192.6
기타 (화학) (1건)	'19	화학 R&D 센터 건립사업	자금지출	화학공사	40.0
기타(화학)분야 소계					40.0
평가 대상사업 총계 (20건)					1,322.0

4) EDCF 우즈베키스탄 국별평가 RfP(2025.4.) 기준

3. 평가 방법 및 절차

가. 평가 기준 및 원칙

- 본 평가는 OECD DAC의 평가 기준, 국제개발협력위원회의 ‘국제개발협력 평가지침(시행 2024.12.23.)’ 및 한국수출입은행의 ‘EDCF 평가매뉴얼(2020.12.)’의 평가 목적, 원칙과 기준을 준용함.
- **(지원사업 종합평가)** EDCF의 우즈베키스탄 협력 전략 수립에 유의미하게 작용할 수 있도록 OECD DAC 평가 기준 중 ‘적절성·일관성·파트너십’ 측면에서 평가함.
 - **(적절성)** 현지 개발수요 반영 여부, 우리나라 ODA 및 기관(EDCF) 전략 대비 지원활동의 적절성, 사업 기획의 적절성 외에도 현재 하위 중소득국으로 분류되는 우즈베키스탄의 소득그룹 변동에 대비한 지원 분야 적절성 등을 분석하여 향후 방향성 설정에 반영함.
 - **(일관성)** 타 사업과의 중복 방지, 조화 외에도 지속가능성 및 효과성을 극대화하기 위한 사업 연계 현황을 점검하여 시사점을 도출함.
 - **(파트너십)** 대규모 유상사업의 효과성 추구에 제약요인으로 작동하는 사업 지연 또는 과정상 유사시 대응체계를 검토하여 향후 사업 추진을 위한 개선 과제로 제시함.
- **(대표사업 사례분석)** 중간평가로서 대표사업의 성과와 도전과제를 파악하고, 우즈베키스탄 보건 분야 정책 변화를 반영하여 향후 보건 분야 유사 사업에 대한 시사점을 제공함.
 - OECD DAC 평가 기준에 따라 ‘적절성·일관성·효과성·영향력·지속가능성’ 등을 종합적으로 검토하되, 사업의 지속가능성 확보 방안(지속가능성)과 다양한 주체의 참여를 활성화하는 방안(일관성) 도출에 방점을 두고 대표사업 사례분석을 수행함.
 - 한편, 대표사업이 아직 사업완공 이전 단계에 있음을 고려하여 중간평가로서 ‘효율성’ 항목은 평가대상에서 제외하고, ‘적절성·일관성’과 현시점에서 측정할 수 있는 ‘효과성’을 중심으로 분석함.
 - 또한, ‘지속가능성’과 ‘영향력’의 경우 자료 접근성 및 성과 발현 시점을 고려하여 잠재적 가능성과 영향 요인, 향후 방향성 제고를 중심으로 분석함.

[표 3] EDCF 평가 원칙

평가 원칙	정의
공정성 (Impartiality)	• 평가는 사실 확인, 분석, 결론 도출 등 평가 과정에 있어서 편향된 입장이 반영되는 것을 방지하고 공정하게 실시되어야 함.
독립성 (Independence)	• 평가는 정책 결정 및 사업 시행 과정으로부터 독립하여 수행되어야 하며, 평가자의 이해관계가 평가의 결과에 영향을 미치지 않아야 함.
신뢰성 (Credibility)	• 평가는 전문성 및 독립성을 갖춘 평가자에 의해 투명한 절차를 거쳐 수행되어야 함.
유용성 (Usefulness)	• 평가 결과는 의사결정과정에 유용하도록 적기에 제공되어야 하며, 다양한 견해와 이해가 반영되어야 함. • 또한, 이해관계자들이 평가 과정 및 결과에 용이하게 접근할 수 있어야 함.
파트너십 (Partnership)	• 평가에 있어서 타 공여국 및 기관, 협력 대상국의 평가 참여를 장려하며 공동 평가의 기능성과 적정성을 확인해야 함.

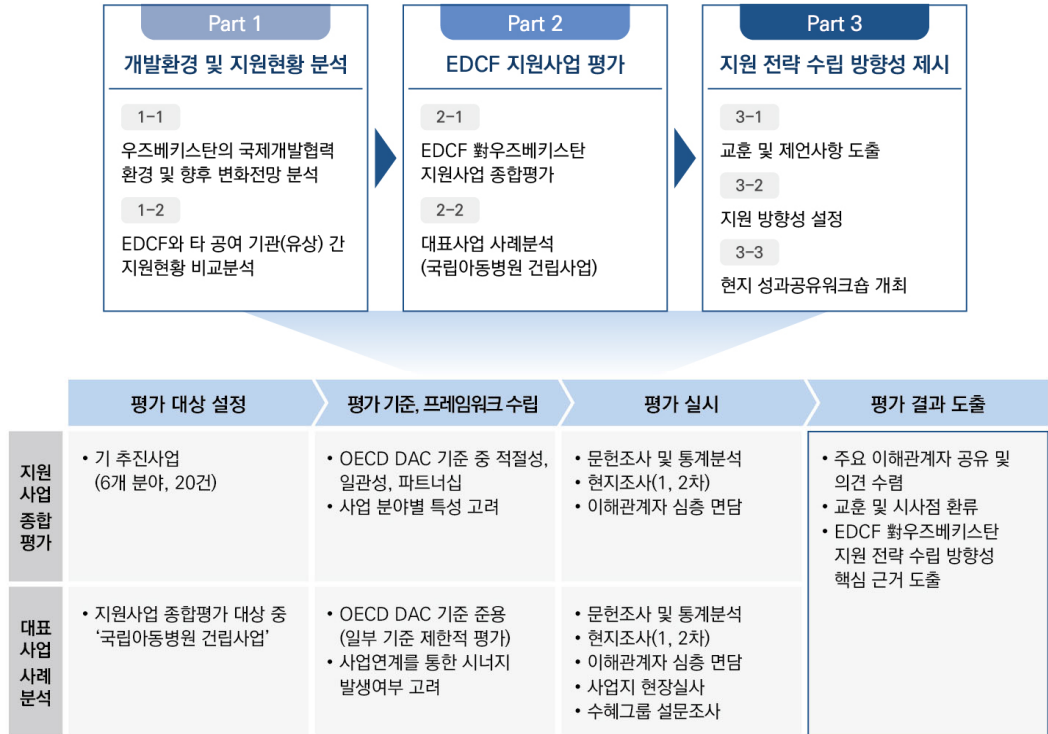
- 출처: 한국수출입은행(2025), 2024 EDCF 평가 연차보고서

[표 4] EDCF 평가 기준 - OECD DAC

평가 기준	정의
적절성 (Relevance)	• EDCF 사업이 협력국의 정책적 우선순위, 수혜자의 수요 및 공여국 정책에 부합하는 정도를 나타내는 것으로, 지원활동의 목표 및 설계가 적절하고 타당한가 등을 평가
일관성 (Coherence)	• 전 세계 공통 개발목표, 원조조화 및 정책일관성 측면에서의 EDCF 사업과 타 원조기구의 활동 간의 긍정적 상호 작용 여부에 대한 평가
효율성 (Efficiency)	• EDCF 사업이 경제적이고 시의적절한 방식으로 주어진 자원과 기한 내에 실행되었는지를 의미하는 것으로, 사업비용이 얼마나 소모되었는가, 사업 목표가 계획한 기간 내에 달성되었는가, 대안(Alternative)의 추진 방법과 비교하여 실제 적용된 추진 방법이 효율적이었는가 등을 평가
효과성 (Effectiveness)	• EDCF 사업의 목표 및 성과가 어느 정도 달성되었는가를 평가
영향력 (Impact)	• EDCF 사업의 결과, 직·간접적으로 초래된 지역적·사회적·경제적·환경적 변화 등을 평가하는 것으로, 긍정적 변화와 부정적 변화, 의도한 결과와 의도하지 않은 결과를 모두 평가
지속가능성 (Sustainability)	• 공여국의 지원이 종결된 후에도 EDCF 사업의 효과가 창출되고 있는가를 운영·유지, 재정, 환경 측면에서 평가하는 것으로, EDCF 사업의 효과가 지원 종결 후에도 어느 정도 지속될 수 있는가, 사업의 지속가능성에 영향을 미친 주요 요인은 무엇인가 등을 평가

- 출처: 한국수출입은행(2025), 2024 EDCF 평가 연차보고서

나. 평가 수행 체계



[그림 4] 평가 수행 체계도

1) Part 1 - 개발 환경 및 지원 현황 분석

- (1-1. 우즈베키스탄 개발 환경 분석) 우즈베키스탄 국가발전전략, 부문별 정책 문서, 국제기구와의 협력 프레임워크, 개발 자원 등에 대하여 종합적으로 검토함.
 - 평가 대상국의 개발협력 여건 분석 1차 결과는 '문헌조사결과보고서'로 도출하였으며, 이후 현지 전문가와 협력하여 현지조사를 병행 시행함으로써 분석된 자료에 대한 정책적 맥락과 실제적 실행 환경을 검토하고 수집된 정보의 정합성과 신뢰성을 확보함.
- (1-2. 우즈베키스탄 지원 현황 분석) EDCF 對우즈베키스탄 지원 현황과 함께, 주요 공여기관 (세계은행(World Bank, WB)-아시아개발은행(Asian Development Bank, ADB)-일본국제협력 기구(Japan International Cooperation Agency, JICA 등)의 우즈베키스탄 지원 전략 및 실행 포트폴리오를 비교 분석함.
 - 특히, 문헌 및 통계자료를 기반으로 기관별 지원 전략·규모·방식·주요 분야별 성과 등을 분석하여, EDCF의 비교우위·차별성·전략적 포지셔닝을 진단함.

2) Part 2 – EDCF 지원사업 평가

- **(2-1. 평가매트릭스 개발)** EDCF의 우즈베키스탄 지원사업을 종합평가와 대표사업 사례분석으로 구분하여, 각 분석 목적에 적합한 핵심 평가 기준을 설정하고, 이에 대한 일관된 평가가 가능하도록 OECD DAC 및 EDCF 평가 기준을 준용하여 평가매트릭스⁵⁾를 개발함.
- **(2-2. EDCF 지원사업 평가)** 30여 년 동안 수행된 EDCF 우즈베키스탄 유상원조사업을 OECD DAC 평가 기준에 따라 종합적으로 평가하여 향후 EDCF 우즈베키스탄 지원 전략 방향성을 수립하는 핵심 근거로 활용하고, 우리 정부의 정책 방향⁶⁾에 부합하는 효과적인 세부 기획과 이행 체계를 모색함.
 - **(지원사업 종합평가)** Part 1을 통해 도출된 문헌자료 분석 결과와 종합평가 매트릭스를 토대로 현지조사와 추가 문헌조사를 실시하여 EDCF 지원사업의 ‘적절성·일관성·파트너십’에 대한 종합적 평가를 시행함.
 - 평가대상 사업의 타당성 조사(Feasibility Study, F/S) 보고서와 심사보고서 내용분석을 통해 각 사업 기획 단계에서의 적절성과 일관성을 평가함.
 - 사업완공보고서(Project Completion Report, PCR)·완공평가보고서·사후평가보고서 등 사업 관련 문헌 분석, 현지조사 시 수원국 주요 기관·우리나라 및 타국 공여기관 등 주요 이해관계자와의 심층 면담을 통해 사업 기획 및 수행 과정에서 나타난 다양한 이슈를 파악하고 이를 토대로 핵심 평가 기준을 종합적으로 분석함.
 - 기초 통계분석과 타 기관 발행 문헌 분석을 추가로 실시하여 사업 관련 문헌 분석 결과와 심층 면담 내용을 교차 검증함.
 - **(대표사업 사례분석)** 대규모 패키지형 ODA로 의의가 있는 ‘국립아동병원(National Children’s Medical Center, NCMC) 건립사업’을 중심으로, 사업성과·운영상 제약요인·제도 개선 필요 사항 등을 검토하고, 보건 분야 정책 변화를 반영하여 향후 유사 사업에 대한 시사점을 심층 분석함.
 - ‘국립아동병원 건립사업’은 사업 기획 단계에서부터 유관 부처와의 협업을 고려하여 추진된 대표적인 유·무상 패키지형 연계사업임.
 - 2025년 12월 기준 사업완공보고서 제출 이전이므로 중간평가의 성격을 띠나, 현지에서 가시성 및 관심도가 높은 사업으로서 전략적 중요도를 고려하여 가능한 범위에서 향후 유사 사업 추진을 위한 시사점 도출을 추구하였음.

5) 평가매트릭스(평가 기준, 평가 항목, 평가 질문, 조사 방법 등)는 본 장의 ‘다. 평가매트릭스’에서 상세 기술함.

6) 중앙아시아 개발협력전략, 패키지형 ODA 활성화 방안 등

- 현장 실사를 병행하여 사업의 물리적 성과와 실제 활용 여부·잠재적 지속가능성을 관찰하였으며, 수혜그룹(이용객 및 의료진)을 대상으로 설문조사를 실시하여 수혜자 관점의 체감 성과에 대한 인식을 정량적으로 확인함.
 - ☞ 2025년 8월 파일럿 설문조사를 통해 조사 도구를 고도화하였으며, 2025년 10월 16일~17일 본 설문조사 실시 결과 이용객 102명, 의료진 43명 등 목표 대비 112%의 응답률을 달성함.
 - ☞ 조사 결과는 대표사업 사례분석(효과성 및 영향력 기준)의 보조 지표로 활용함.
- 아울러, 우즈베키스탄 정부가 추진하고 있는 보건 분야 개혁(의료수가 제도, 보험 체계 등) 개선의 맥락에서, 사업 수행 시 위험관리 요인 및 추가 고려 사항 등을 파악하여 향후 사업 추진에 참고할 수 있도록 제언함.

3) Part 3 - 지원 전략 수립 방향성 제시

- (3-1. 교훈 및 제언 사항 도출) Part 1~2에서 실시한 평가 결과를 종합하여 EDCF 對우즈베키스탄 포트폴리오 전반의 성과와 한계를 분석함으로써, 향후 사업의 전 단계에서 적용할 수 있는 지원 전략 수립 및 실행 기반 마련을 위한 교훈 및 제언 사항을 도출함.
- (3-2. 지원 방향성 수립) 종합적인 분석 결과를 바탕으로 내·외부 검토 및 협의를 통해 향후 EDCF 對우즈베키스탄 중장기 협력 방향성을 설정함.
 - EDCF 對우즈베키스탄 중장기 협력 방향을 설정하는 가운데, △지원 분야의 포트폴리오 집중화 또는 다양화 전략의 타당성, △지원 규모 확대 가능성, △대규모 랜드마크형 후보 사업 발굴을 위한 개발수요 및 적정 지원 방안 등 EDCF의 사전·사후 준비 사항을 검토함.
 - 지원 방향성 고도화 과정에서 수원국 관점의 내부 전략 정합성, 중점 지원분야 연계성, 제언 사항의 현실성 및 타당성도 주요 고려 사항으로 인식함.
- (3-3. 현지 성과공유워크숍 개최) 현지 성과공유워크숍을 개최하여 EDCF 성과와 국별평가 결과를 현지 주요 이해관계자와 공유함으로써, 전략적 방향성에 대한 상호 공감대를 형성하고 수원국 관점의 피드백을 수렴하여 양국의 지속가능한 협력 기반을 마련함.
 - 2025년 12월 3일 우즈베키스탄 타슈켄트에서 약 70명 규모의 현지 성과공유워크숍을 개최함.
 - EDCF 對우즈베키스탄 지원 성과 공유·주요 분야(경제·보건) 현안 논의·EDCF 우즈베키스탄 국별평가 결과 발표 및 Q&A 등을 주요 내용으로 진행함으로써, EDCF 對우즈베키스탄 중장기 협력 방향성(안)에 대한 현지 정합성을 최종 점검하고 향후 지원 전략의 실행력을 제고함.

다. 평가매트릭스

- 평가매트릭스는 용역 수행 계획 단계에서 설계된 평가 기준과 질문·조사 방법 등을 기준으로 하되, 과업 추진 과정에서의 정보 가용성 및 한국수출입은행과의 협의 결과에 따라 탄력적으로 보완·적용함.
- 평가 등급의 부여는 중간평가로서 사업 단위의 성과와 도전과제를 판단할 수 있는 대표사업 사례분석에 한하여 적용함.

1) 지원사업 종합평가

[표 5] 지원사업 종합평가 매트릭스

평가 기준	평가 항목	평가 질문	조사 방법
적절성	현지 개발수요 및 우리나라 지원 전략 정합성	<ul style="list-style-type: none"> • 우즈베키스탄 정부의 개발 전략·정책·우선순위와의 부합 여부 • 우리나라 국가협력전략(CPS) 상 지원 목표 및 중점협력 분야와의 부합 여부 	문헌조사, 면담조사
	사업 설계 및 구성의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 설계의 적절성(사업 구성, 사업 예산, 사업 실시기간의 적절성, 재무적, 경제적 타당성, 성과관리 체계의 적절성) • 사업 지원 유형의 적절성 	
	환경변화 대응, 위험관리의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 예상 위험 분석 및 대응 방안의 적절성 • 사업 지연 현황 및 원인 분석 	
	사업 수행 조직과 인원의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 사업실시기관 역량 분석 여부와 역량 수준 • 우리나라 기업 역량 분석 여부와 역량 수준 • 한국수출입은행 타슈켄트 사무소 역량 수준 	
일관성	내적 일관성	<ul style="list-style-type: none"> • EDCF 지원사업 간 중복(지역, 대상, 사업 내용 등), 연계, 시너지 효과 여부 • 우리나라 타 공여기관의 ODA 사업 간 중복, 연계, 시너지 효과 여부 	문헌조사, 면담조사
	외적 일관성	<ul style="list-style-type: none"> • 타 공여국·공여기관 사업과의 중복, 연계, 시너지 효과 여부 	
파트너십	수원국과의 파트너십	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 발굴 및 지원 대상 선정 체계의 적절성 • EDCF와 우즈베키스탄 정부 간 협력적 관계 구축 여부와 수준 	문헌조사, 면담조사
	타 공여기관과의 파트너십	<ul style="list-style-type: none"> • 우리나라 공여기관 간 파트너십 현황 및 협력 수준 • 타국 공여기관과의 파트너십 현황 및 협력 수준 	

- 출처: EDCF 제안요청서를 토대로 평가팀 재구성

2) 대표사업 사례분석

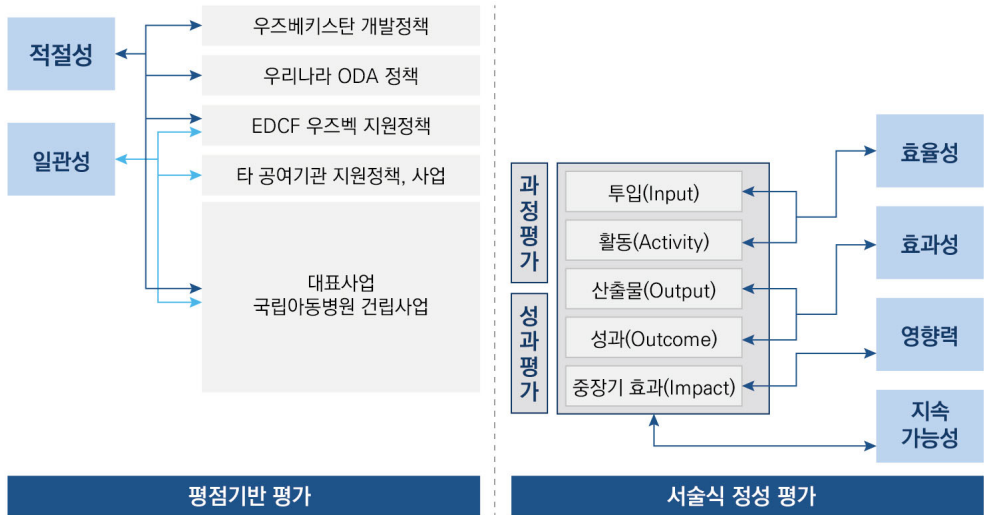
[표 6] 대표사업 사례분석(국립아동병원) 평가매트릭스

평가 기준	평가 항목	평가 질문	조사 방법
적절성	수원국 개발수요 부합성	<ul style="list-style-type: none"> 우즈베키스탄 정부(보건)의 개발 전략·정책과의 부합 여부 	문헌조사, 설문조사, 면담조사
	한국 ODA 전략 및 EDCF 전략과의 부합성	<ul style="list-style-type: none"> 우리나라 국가협력전략(CPS) 상 지원 목표 및 중점협력분야와의 부합 여부 EDCF 중기운용전략 상 우즈베키스탄 지원 전략과의 일치 여부 	
	사업 설계 및 구성의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> 사업 대상 지역 내 정치·사회·환경적 맥락, 현지 보건 분야 수요 반영 여부 사업 목표 달성을 위한 사업 요소의 설계 적절성 	
	환경 변화 대응, 위험관리의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> 환경 변화 대응체계 수립 여부 사전적 위험 분석, 대응 방안 관리 여부 	
일관성	내적 일관성	<ul style="list-style-type: none"> EDCF 지원사업 간 중복(지역, 대상, 사업 내용 등), 연계, 시너지 효과 여부 우리나라 타 공여기관의 ODA 사업 간 중복, 연계, 시너지 효과 여부 	문헌조사, 면담조사
	외적 일관성	<ul style="list-style-type: none"> 국제사회의 우즈베키스탄 보건 분야 개발 방향성과의 부합 여부 타 공여국·공여기관 사업과의 중복, 연계, 시너지 효과 여부 	
효과성	산출물 달성도	<ul style="list-style-type: none"> 산출물(국제 수준의 아동병원 인프라 구축) 달성 여부 산출결과 목표 달성 여부 	문헌조사, 설문조사, 면담조사
	산출결과 달성도		
영향력	장기 영향력	<ul style="list-style-type: none"> 영향력 목표(아동진료 관련 HSS 기여, 소아 중증질환 최상급치료기관으로서의 위상 확립) 달성 가능성 	문헌조사, 설문조사, 면담조사
지속 가능성	재정적 지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> 유지·관리를 위한 재정적 능력 보유 여부 	문헌조사, 설문조사, 면담조사
	제도적 지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> 사업성과 지속가능성을 위한 제도, 규정, 가이드라인 보유 가능성 	
	인적 지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> 유지·관리에 적절한 조직·인력 보유 가능성 	
범분야		<ul style="list-style-type: none"> 환경적 영향, 파급효과 여부 취약계층, 여성, 아동, 노인 고려 여부 	면담조사

- 출처: EDCF 제안요청서를 토대로 평가팀 재구성

※ 사후평가를 위한 핵심 근거자료로 활용되는 사업완공보고서 제출 이전임을 고려하여, '효과성·영향력·지속가능성' 기준은 평가팀이 자체 수합한 근거에 기반하여 제한적 평가를 실시하였으며, 해당 기준은 매트릭스 상 음영 처리함.

□ 대표사업 사례분석은 [그림 5]의 프레임워크에 따라 이루어지며, 평가 기준별 점수 체계는 EDCF 평가매뉴얼 및 EDCF 사후평가보고서 작성가이드라인에 따라 수립된 [표 7]을 따름.



[그림 5] 대표사업 사례분석(국립아동병원) 평가 프레임워크

[표 7] 대표사업 사례분석 평가 기준별 점수체계

평가 기준	평가 항목	구분	평가 값
적절성	수원국 개발수요 부합성	• 매우 적절	4
	한국 ODA 전략 및 EDCF 전략과의 부합성	• 적절	3
	사업 설계 및 구성의 적절성	• 일부 적절	2
	환경 변화 대응, 위험관리의 적절성	• 미흡	1
효과성	산출물 달성도	• 매우 효과적	4
	산출결과 달성도	• 효과적	3
지속가능성	재정적 지속가능성	• 일부 효과적	2
	제도적 지속가능성	• 미흡	1
	인적 지속가능성	• 매우 지속가능함	4
	인적 지속가능성	• 지속가능함	3
	인적 지속가능성	• 일부 지속가능함	2
	인적 지속가능성	• 미흡	1

※ EDCF 평가매뉴얼 및 EDCF 사후평가보고서 작성 가이드라인에 따라 평가 기준별 등급을 부여하였으며, 동 가이드라인의 취지에 따라 EDCF 사업의 특성을 고려하여 '일관성·영향력·범분야' 기준은 평가 등급 부여 대상에서 제외함.

라. 조사 방법

- 본 EDCF 우즈베키스탄 국별평가는 양적 조사(통계분석 및 문헌조사)와 질적 조사(국내외 이해관계자 면담조사·수혜그룹 설문조사·사업지 현장실사)를 병행하여 수행하였으며, 이를 통해 수집된 데이터는 삼각측량(Triangulation)을 통해 질적 타당도(Validity)를 제고함.

1) 통계분석 및 문헌조사

□ 통계분석

- 우즈베키스탄 국제개발협력 현황과 추이 파악을 위한 기초조사의 일환으로 국제 통계자료 및 수원국 공식 발간자료를 활용하여 통계분석을 실시함.
 - (국제 통계자료) OECD Data Explorer, World Bank Open Data, OECD Worldometer, 유엔 에이즈 공동계획(The Joint United Nations Programme on HIV/AIDS, UNAIDS), CIA World Factbook 등
 - (수원국 발간자료) Open Data Portal of the Republic of Uzbekistan 등

□ 문헌조사

- (Part 1. 개발 환경 및 지원 현황 분석) △EDCF 우즈베키스탄 국별평가 수행 배경, △평가 대상국의 개발협력 환경, △EDCF의 우즈베키스탄 지원 분야 환경 현황과 특성 파악을 통해 국별평가 이해도를 제고하고, 질적 조사를 포함한 향후 추진 방향성을 설계하여 과업 간 연계성을 강화하기 위한 목적으로 실시함.
- (Part 2. EDCF 지원사업 평가-Part 3. 지원 전략 수립 방향성 제시) 앞서 수행한 문헌조사 결과와 단위별 평가매트릭스를 준용하여 지원사업을 평가하는 과정에서, 평가의 신뢰도와 타당성 제고를 위한 추가 검증이 필요한 경우 또는 주요 근거자료로 활용될 수 있는 사항이 식별된 경우 평가 과정의 전 주기에 걸쳐 보완 조사를 병행함.

□ 조사 목적 달성을 위한 통계분석 및 문헌조사 범위는 다음과 같음.

구분		검토 내용 및 범위		
개발 환경 및 지원 현황 분석	우즈베키스탄 기초분석	<ul style="list-style-type: none"> 국가 현황 국가개발전략 및 정책 참여 주요 협의체 ODA 수원 체계 및 파트너십 등 	<ul style="list-style-type: none"> OECD Statistics 국제사회 및 정부 발간 공식 문건 우즈베키스탄의 개황 및 제도적, 경제적, 문화적, 환경적 분석이 이루어진 연구 문건 우즈베키스탄 정부 국가개발계획, 분야별 개발 정책, 중점분야 정책(보건, 인프라, 기후변화 등) 문건 	
	우즈베키스탄 개발협력 동향 분석	<ul style="list-style-type: none"> ODA 수원 현황 타 공여주체 및 대한민국 對우즈베키스탄 지원 전략/현황 	<ul style="list-style-type: none"> OECD Statistics 공여주체별 ODA 지원 계획, 국가개발전략 공여주체별 주요 외교 전략, 수출 및 투자전략 등 대외전략 확인 가능 문건 	
	우즈베키스탄 지원 현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> 지원 전략 지원 규모 및 추이 	<ul style="list-style-type: none"> 국제개발협력위원회 전략 문서 EDCF 중기운용전략 EDCF 발간 통계보고서 사업별 EDCF 대내 관련 문건 	
	국내외 유사사업 및 선행연구 분석	<ul style="list-style-type: none"> 對우즈베키스탄 ODA 평가 사례 EDCF 국별평가 사례 	<ul style="list-style-type: none"> 타 공여주체 국별평가 사례 결과보고서 EDCF 평가결과보고서, 연차보고서 	
지원사업 평가 및 지원 전략 수립 방향성 제시	평가 일반	<ul style="list-style-type: none"> 국제개발협력 사업 평가 체계 및 절차(국무조정실) 유사 사업의 평가 방법론 및 제언 	<ul style="list-style-type: none"> 선행 평가 및 유사 사업 관련 보고서 	
	지원 사업 종합 평가	적절성	<ul style="list-style-type: none"> 우즈베키스탄 개발협력 수요 및 정책적 방향성 우리나라의 우즈베키스탄 주요 지원 분야 및 현황 	<ul style="list-style-type: none"> 우즈베키스탄 국가개발전략 우즈베키스탄 CPS EDCF 중기운용방향 우리나라의 중앙아시아 지원 전략
		일관성	<ul style="list-style-type: none"> 국제개발협력 사업을 수행하는 우리나라 부처의 우즈베키스탄 지원 분야 및 사업 현황 주요 주체의 우즈베키스탄 지원 분야 및 사업 현황 	<ul style="list-style-type: none"> 국제 통계자료 우리나라 타 부처의 우즈베키스탄 지원 현황 타 공여주체의 우즈베키스탄 지원 현황
		파트너십	<ul style="list-style-type: none"> 주요 개발협력 사업 추진기관의 협력 현황 	<ul style="list-style-type: none"> 우즈베키스탄 수원 절차 유관 문건
		대표사업 사례분석	<ul style="list-style-type: none"> 사업 추진 현황 평가 시점 산출물 달성도 평가 결과 및 제언사항 우즈베키스탄 정부의 개발 방향성 	<ul style="list-style-type: none"> 우즈베키스탄 국가개발계획, CPS EDCF 중기운용전략 심사보고서, F/S보고서, 컨설팅 보고서 등 사업 유관 문건 타 공여주체 협력 전략
<ul style="list-style-type: none"> 기타 EDCF 對우즈베키스탄 지원사업 평가 및 지원 방향성 수립을 위해 필요한 보조 자료 및 문건 등 				

□ 최종보고 시점 기준, 통계분석 및 문헌조사에서 활용한 문건을 성격에 따라 목록화하면 다음과 같음.

[표 8] 우즈베키스탄 수원현황 및 국가개발전략 분석

구분	자료명	발행기관	발행연도
수원 현황	제11차 튀르크어권 국가기구 정상회의 주요 내용과 시사점	대외경제정책연구원	2024
	KOTRA 국가정보 우즈베키스탄	대한무역투자진흥공사	2025
	중아시아역내 역내 갈등 해소와 경제협력의 추진 방향	대한무역투자진흥공사	2025
	Uzbekistan and Public-Private Partnerships: Country Lessons, Republic of Uzbekistan	Lawrence Dwight	2025
	UNDP Human Development Report	UNDP	2025
	2025 국제정세 전망	국립외교원 외교안보연구소	2024
	우즈베키스탄 개황	외교부	2024
	우즈베키스탄 경제브리프 240호, 245호	주우즈베키스탄 대한민국 대사관	2025
	우즈베키스탄 리더십 변동과 대 중아시아 관계변화: GDELT 사건자료 기반 데이터 분석을 중심으로	한양대학교 아태지역연구센터	2024
	2025 세계국가편람	한국수출입은행	2024
정책	Uzbekistan Karimov's Model of Economy; Dynamic or Paradox	Center of Central Asian Studies, University of Kashmir	2016
	White paper on the development of e-government and ICT infrastructure of Uzbekistan	Digital Government of Republic of Uzbekistan	2023
	우즈베키스탄 신정부의 국가발전전략 주요 내용과 의미	EMERiCs	2017
	Welfare Improvement Strategy of Uzbekistan (Full Strategy Paper for 2008-2010)	GOU (Government of Uzbekistan)	2005
	WELFARE IMPROVEMENT STRATEGY OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN FOR 2013-2015	GOU (Government of Uzbekistan)	2013
	Education Sector Plan (ESP) of Uzbekistan 2019-2023	GOU (Government of Uzbekistan)	2019
	CONCEPT of Development of the Higher Education System of the Republic of Uzbekistan until 2030	GOU (Government of Uzbekistan)	2019
	CIS Legislation (UP-63, UP-73, UP-134, UP-158, UP-220, PP-5042, UP-6110)	GOU (Government of Uzbekistan)	2020~2025

구분	자료명	발행기관	발행연도
	우즈베키스탄 미르지요예프 집권 3기 경제정책 방향과 시사점	대외경제정책연구원	2023
	Health Systems in Action Uzbekistan	WHO	2024
	우즈베키스탄 산업 현대화 추진현황과 향후 산업전망	한국수출입은행 해외경제연구소	2011
보건 현안	Uzbekistan Country Gender Assessment Update	ADB	2018
	Uzbekistan: Healthcare Emergency Response Project	AIIB	2023
	Uzbekistan: Health System Review	European Observatory on Health Systems and Policies	2014
	The Gender Pay Gap in Uzbekistan: Recent Trends and Policy Implications	ILO	2025
	Data Collection Survey on Health Sector in the Republic of Uzbekistan	JICA	2014
	Health at a Glance 2023	OECD	2023
	Formation of a unified vertical emergency care system in the Republic of Uzbekistan	Riskiev, U. R.	2015
	Main Statistical Indicators of Health Care in the Republic of Uzbekistan	Statistics Agency under the President of the Republic of Uzbekistan	2024
	Negative Impact of Gender Stereotypes and Patriarchal Attitudes on Gender Equality in Uzbekistan	UNDP	2022
	Report on Improving the Care System in the Republic of Uzbekistan	UNDP	2024
	Situation of children in Europe and Central Asia	UNICEF	2023
	Concept Development of the Healthcare System of the Republic of Uzbekistan for 2019-2025	WHO	2019
	Global Tuberculosis Report	WHO	2023
	Transforming the Health System in Uzbekistan: Two-Year Implementation Review	WHO	2023
	Health Systems in Action 2024: Uzbekistan	WHO	2024
	Uzbekistan: Health at a Glance	WHO	2024

구분	자료명	발행기관	발행연도
	Implementation Completion and Results Report on a Credit in the Amount of SDR 59.6 Million and Additional Financing of SDR 60.6 Million to the Republic of Uzbekistan for a Health System Improvement Project	World Bank	2020
	Technical Note on the Implementation of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities in Uzbekistan	World Bank	2023
	World Bank Country Gender Assessment Report: Uzbekistan	World Bank	2024
	Accelerating Progress Towards Universal Health Coverage (UHC) in Uzbekistan: A Proposal for a National Health System Strategy 2030	World Bank	2025
	Experience of emergency medical services provider training using online training of trainers during COVID-19: Official development assistance project in Tashkent, Uzbekistan	Yongsuk Mun 외 9인	2022

[표 9] 대한민국 對우즈베키스탄 협력 전략 분석

구분	자료명	발행기관	발행연도
국제개발협력 위원회	ODA 중기 국별원조전략 수립(안) (2008~2010)	관계부처 합동	2008
	제2차 국제개발협력 기본계획(안)	관계부처 합동	2015
	우즈베키스탄 제2차 국가협력전략	관계부처 합동	2016
	제3차 국제개발협력 종합기본계획(2021~2025)	관계부처 합동	2021
	우즈베키스탄 제3차 국가협력전략	관계부처 합동	2023
	'25년 국제개발협력 종합시행계획(안) (확정액 기준)	관계부처 합동	2025
	2026년 국제개발협력 종합시행계획(안)	관계부처 합동	2025
	ODA 패키지사업 활성화 방안	관계부처 합동	2025
	중앙아시아 개발협력전략(안)	관계부처 합동	2025
	제2기 국가협력전략(CPS)에 근거한 KOICA 국별협력사업 중기(2017~2020) 예산 연구 및 정책시사점	국제개발협력학회	2017
	분야별 국제개발협력 기본계획(2011년~2015년)	기획재정부, 외교통상부	2010
EDCF	개발원조사업 효율성제고를 위한 주요 중점협력대상국 국가협력전략비교	한국교통연구원	2015
	Post-코로나 EDCF 운용전략	기획재정부	2021
	2022~2024 EDCF 중기운용방향	기획재정부	2022
	2023~2025 EDCF 중기운용방향	기획재정부	2023
	2024~2026 EDCF 중기운용방향	기획재정부	2024
2025~2027 EDCF 중기운용방향	기획재정부	2025	
민간 부문	대개도국 경제협력 증진을 위한 2006~2009 EDCF 운용전략계획 주요내용	재정경제부	2006
	2017 EDCF 30년사	한국수출입은행	2017
	중앙아 3개국 경제 현황과 한국의 협력 방향	대외경제정책연구원	2024
	2024 우즈베키스탄 진출전략	대한무역투자진흥공사	2023
2025 우즈베키스탄 진출전략	대한무역투자진흥공사	2024	
우즈베키스탄 투자실무 가이드	대한무역투자진흥공사	2025	

[표 10] 주요 공여주체 對우즈베키스탄 협력 전략

구분	자료명	발행기관	발행연도
협력 전략	Country Partnership Strategy 2019–2023	ADB	2019
	Country Partnership Strategy 2024–2028	ADB	2024
	AFD Group 2018–2022 Strategy	AFD	2018
	Eurasia Regional Strategy 2020–2024	AFD	2021
	AFD Group and Uzbekistan	AFD	2023
	Country Analytical Paper	JICA	2023
	Country Partnership Framework for the Republic of Uzbekistan for the Period FY2022–FY2026	World Bank	2022
	Country Development Cooperation Policy	일본 외무성	2022
	Rolling Plan for the Republic of Uzbekistan	일본 외무성	2024
지원 현황	Loan Agreement (Loan No. 4146-UZB): Tashkent Province Sewerage Improvement Project	ADB	2021
	Medium-size Cities Integrated Urban Development Project (Project No. P000474)	ADB	2021
	Bukhara Region Water Supply and Sewerage Phase II (Project No. PD000374)	ADB	2022
	Uzbekistan: Power Sector Reform Program	ADB	2023
	기타 국제기구 사업 관련 온라인 통계 및 자료	유관 국제기구	-
양허성 조건	Concessional Assistance Policy	ADB	2016
	Loan Disbursement Handbook 2022	ADB	2022
	Externally Financed Loan Regulations	ADB	2025
	Guidelines for bilateral Financial and Technical Cooperation	Federal Ministry for Economic Cooperation and Development	2021
	Financial Products Overview	IBRD	2024
	IBRD Flexible Loan with Variable Spread: Pricing Basics	IBRD	2024
	IBRD Flexible Loan with Variable Spread: Major Terms and Conditions	IBRD	2024
	Product Note of the Japanese ODA Loans for LMIC	JICA	2025
	Terms and Conditions of Japanese ODA Loans	JICA	2025

[표 11] 유사 사업 및 선행 연구 분석

구분	자료명	발행기관	발행연도
개별사업 평가	우즈베키스탄 KOICA ODA사업 국별 포트폴리오 평가 보고서	한국국제협력단	2022
	'24년 국제개발협력 평가결과 및 '25년 평가계획(안)	국제개발협력 평가전문위원회	2025
지원 전략 평가	Country Partnership Strategy Final Review Uzbekistan 2019-2023	ADB	2023
	우즈베키스탄 국별지원전략 및 지원사업 종합평가	한국국제협력단	2010
	Completion and Learning Review Uzbekistan FY16-FY21 Country Partnership Framework	WB IEG (Independent Evaluation Group)	2022
	Country Assistance Evaluation of Uzbekistan and Kazakhstan Summary	일본 외무성	2005

[표 12] EDCF 내부 자료

구분	자료명	발행기관	발행연도
전략	EDCF 국가별 입찰예정사업	한국수출입은행	2025
	최근 5년 EDCF 승인 사업	한국수출입은행	2025
	한국수출입은행 EDCF 통계보고서	한국수출입은행	2024
	타슈켄트사무소 대내 운영 전략 문서	한국수출입은행 타슈켄트사무소	2025
사업	EDCF 캄보디아 국별평가 최종보고서	한국수출입은행	2023
	2022 EDCF 연차보고서	한국수출입은행	2023
	2022 EDCF 평가 연차보고서	한국수출입은행	2023
	EDCF 방글라데시 국별평가 최종보고서	한국수출입은행	2024
	2023 EDCF 연차보고서	한국수출입은행	2024
	2023 EDCF 평가 연차보고서	한국수출입은행	2024
	EDCF 필리핀 국별평가 최종보고서	한국수출입은행	2025
	2024 EDCF 연차보고서	한국수출입은행	2025
	2024 EDCF 평가 연차보고서	한국수출입은행	2025
사업별 심사보고서, F/S 보고서 등 대내 사업문서	-	-	

2) 면담조사

□ 목적

- 문헌조사를 통해 사전 파악한 우즈베키스탄 개발협력 현황을 검증 및 보완하기 위한 목적으로, 국내외 주요 이해관계자 의견 수렴을 통해 현장 기반의 평가 결과 및 향후 협력 전략을 도출함.
 - 평가매트릭스를 기반으로 평가 대상별 면담조사 도구(질문지)를 개발하여 활용함.

□ 현지조사

• 1차 현지조사

- (면담 일시) 2025.8.21.(금)~2025.8.28.(목), 1차 현지조사 기간 중 수행
- (면담 대상) EDCF 對우즈베키스탄 평가대상 사업 주요 이해관계자(수원 총괄 및 사업 실시기관, 타 공여주체, 우리나라 ODA 기관 등) 21건
 - ☞ (지원사업 종합평가) 1차 현지조사 실시 전 한국수출입은행 경험평가부 및 타슈켄트사무소와의 사전협의를 통해, 평가대상 6개 분야 20건의 사업 중 주요 협력 분야 및 대상을 식별하여 현지 심층 면담 대상 기관을 15개로 최종 선정함.
 - ☞ (대표사업 사례분석) 국립아동병원 건립사업 심층분석을 위해 현지 보건 분야 전문가 6인을 섭외하여 심층 면담함으로써, 수집된 정성 정보의 신뢰성을 교차 검증함.
- (면담조사 프로세스) 현지조사 개시 전 한국수출입은행 명의의 협조공문을 각 기관 대표자 수신으로 발송한 후, 기관별 연락 담당자(Point of Contact, PoC)를 통해 면담질문지 및 파일럿 설문지(영어, 우즈베크어, 러시아어)를 사전 회람함.
 - ☞ 우즈베키스탄의 행정 구조적 특성상 평가팀이 각급 부처의 PoC와 면담 일정을 직접 파악하는 것에는 한계가 있었으며, 한국수출입은행 타슈켄트사무소의 적극적인 지원을 통해 주요 일정을 원활히 조율함.
- (면담 내용) 이해관계자 심층 면담을 위한 현지조사 면담 내용은 EDCF 우즈베키스탄 국별평가 매트릭스(가)와의 호응성을 지니는 가운데 대상그룹별로 차이를 보이며, 현장 상황에 따라 탐색적 질문이 가능하도록 반구조적(Semi-Structured Interview)으로 설계함.
 - ☞ (수원총괄 담당부처) 우즈베키스탄 ODA 수원제도 특징 분석, 우즈베키스탄 수원 체계 및 역할 분담(사업 신청-상환-결과 보고 등), 향후 개발수요 및 방향성 파악, 타 공여국과의 협력 사례 비교 분석 등

7) 종합평가: 적절성·일관성·파트너십 / 대표사업 사례분석: 적절성·일관성·효과성·영향력·지속가능성·법분야

- ☞ **(사업실시 담당부처 및 기관)** 사업 추진의 핵심 정성 정보 파악, 주요 성과와 애로 요인 파악, EDCF 지원 방식(사업 추진 방식, 우리나라 기업 참여 등)의 특징점 파악, 향후 유망 협력 수요 파악 등
- ☞ **(국제 공여주체)** 현재 진행 중인 주요 협력 활동 및 협력 전략 관련 정보 수집, 전략과 지원활동 기획 절차, 성과관리 방안 등
- ☞ **(대한민국 공여기관)** 對우즈베키스탄 협력 활동 특징점 파악, 현지 정세 변화 관련 특이 사항 파악 및 정책 적합성 검토, 향후 지원 방향성 논의 등

• 2차 현지조사

- **(면담 일시)** 2025.11.30.(일)~2025.12.6.(토), 2차 현지조사 기간 중 수행
- **(면담 대상)** 현지 성과공유워크숍 참석자, 국립아동병원 관계자
- **(면담 내용)** 기초조사 정보 검증 및 추가 정보 수집
 - ☞ **(현지 성과공유워크숍 참석자)** EDCF 對우즈베키스탄 지원 전략 방향성에 대한 수원국 관점의 피드백 수렴
 - ☞ **(국립아동병원 관계자)** 병원 조직 체계 및 최근 성과지표 확인, 국립아동병원의 국가·지역 의료체계 내 역할 강화 및 국제협력 기반 확장 방향성 논의

□ 보완조사

- **(면담 일시)** 2025년 10월 중 2건 수행
- **(면담 대상)** 문헌조사와 1차 현지조사 결과 분석 과정에서 교차 검증이 필요할 것으로 식별된 주요 이해관계자
 - 한국수출입은행 타슈켄트사무소 前 부소장
 - 국립아동병원 건립사업 컨설턴트 JV 담당자
- **(면담 내용)** 1차 현지조사 결과와 문헌조사 분석 내용을 기반으로 주요 가설과 평가 근거를 검증하고, 미비한 정보의 보완 및 추가 질적 자료 확보에 중점을 두고 반구조적 인터뷰를 진행함.

[표 13] 면담조사 대상자 명단 (요약)

분류	조사 대상 기관명	대상자 정보 (부서/직급)	
수원총괄 담당부처 (2건)	재정경제부(MEF)	<ul style="list-style-type: none"> 국제금융기관 및 외국정부재원 차입유치과 과장 국제협력부 의전과 수석전문관 	
	투자산업무역부(MIIT)	<ul style="list-style-type: none"> 국제금융기관 협력부 국장 외 3인 	
사업실시 담당부처 및 기관 (7건)	보건부(MOH)	<ul style="list-style-type: none"> 해외투자 및 보조금사업조정부 부장 PIU 코디네이터 	
	보건	국립아동병원(NCMC)	<ul style="list-style-type: none"> 병원장 및 부원장 국제개발부 부장
		제약산업청(Pharma Agency)	<ul style="list-style-type: none"> 청장 IFI & FGFO 부서장 및 선임전문관
	교육	고등교육과학혁신부(MHESI)	<ul style="list-style-type: none"> PIU 프로젝트 매니저 및 모니터링·평가 전문가 외국인 투자 및 보조금 부서 수석전문관
	공공 행정	디지털기술부(MDT)	<ul style="list-style-type: none"> 디지털정부 프로젝트 관리센터 부서장 스타트업 생태계부 부서장
	통신		<ul style="list-style-type: none"> 기술부 수석 전문관
	교통	철도공사 (Uzbekistan Railways JSC)	<ul style="list-style-type: none"> 이사회 제1부위원장 국제협력부 부부장 중앙교통설계기관(Boshtransloyiha) 부이사 수도건설국 수석기술자
기타	공항공사 (Uzbekistan Airports JSC)	<ul style="list-style-type: none"> 이사회 제1부위원장 재무과 과장 	
국제 공여주체 (2건)	World Bank Uzbekistan Tashkent Office	<ul style="list-style-type: none"> 선임 보건전문가 및 사회개발전문가 	
	ADB Uzbekistan Resident Mission(URM)	<ul style="list-style-type: none"> 보건 분야 전문가 및 프로젝트 담당관 외 1인 	
대한민국 공여기관 (4건)	한국수출입은행(KEXIM) 타슈켄트사무소	<ul style="list-style-type: none"> (現) 사무소장, 부소장, 사업담당 현지직원 (前) 부소장 	
	한국국제협력단(KOICA) 우즈베키스탄 사무소	<ul style="list-style-type: none"> 부소장 및 사업 담당 코디네이터 	
	한국국제보건의료재단(KOFIH) 우즈베키스탄 사무소	<ul style="list-style-type: none"> (現) 사무소장 	
대표사업 사례분석 심층면담 (7건)	우즈베키스탄 보험기금(SHIF)	<ul style="list-style-type: none"> (現) 부국장 	
	전문가	<ul style="list-style-type: none"> 소아과, 모성보건 전문가(現 보건부) 	
	국립아동병원 퇴직자	<ul style="list-style-type: none"> (前) 병원장 검사실험실 신경외과 영상의학과 	
		컨설턴트 JV(대표사 범건축)	<ul style="list-style-type: none"> 사업 담당 전무 및 본부장

[표 14] 면담조사 질문지 (공통질문 요약)

Category	Question
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> • How would you evaluate the alignment of the EDCF projects implemented to date with Uzbekistan's development strategies and policy priorities in the specific (education/health) sector? • Compared to the time of project planning, have there been any changes in Uzbekistan's development strategies and policy priorities in the specific (education/health) sector? If so, how have these changes been reflected in or affected the ongoing EDCF projects? • How would you evaluate the suitability of the infrastructure, equipment, facilities, and capacity-building elements provided through the EDCF projects to the local conditions in Uzbekistan (e.g., existing infrastructure level, cultural differences)? What are the reasons for your evaluation? • Do you believe that sufficient prior analysis and countermeasures were prepared for foreseeable risks during the project planning phase? Additionally, please briefly explain the risk response system and methods for unexpected risks that occurred during the implementation and management of the EDCF projects. • How do the EDCF projects align with your organization's core functions? What impact has your participation in the EDCF projects had on improving your organization's performance?
Coherence with Korean Activities (EDCF)	<ul style="list-style-type: none"> • The EDCF has provided concessional loans for various sectors in Uzbekistan, including health, education, and transportation. Are there any projects that your organization has undertaken that are related to or overlap with EDCF projects? In such cases, did you observe any duplication or synergy? Please explain your reasoning.
Partnership with Korea (EDCF)	<ul style="list-style-type: none"> • Have you had any experience collaborating with the EDCF on a project? If so, how would you evaluate that partnership? • What was your organization's role in the process of identifying, planning, and implementing EDCF projects? Do you evaluate the current system for project identification, planning, and operation as appropriate? Was communication, participation, and information sharing smooth? If improvements are needed, what aspects should be addressed? • Overall, how would you evaluate the partnership with the EDCF? What aspects do you think should be strengthened or improved for effective project implementation and a robust partnership? • How would you project the future partnership with EDCF (main provider for concessional & non-concessional loans)? Or with other Korean agencies as a whole? • Besides the EDCF, are there any other donor agencies you are cooperating with? If so, what projects are you working on together and what are your future cooperation plans?

Category	Question
Long-term Strategy	<ul style="list-style-type: none">• What are Uzbekistan's mid-to-long-term strategies and key tasks for the development of specific sector (Power grid establishment, ICT, green energy, railway infrastructure, etc)? In these fields (power, ICT, pharmaceutical, green energy), if you were to cooperate with the EDCF in the future, what areas do you believe would be most urgently needed or effective for collaboration?
Areas for Current & Future Cooperation	<ul style="list-style-type: none">• Could you please share your organization's major strategic plan for Uzbekistan (Sector or geographical focus) and why are these areas chosen?• To you best knowledge, how have the cooperation priorities have changed in the past 20 years?

3) 수혜그룹 설문조사⁸⁾

□ 목적

- 대표사업 사례분석(국립아동병원 건립사업)을 통해 수집된 정성 및 정량적 정보의 타당성을 교차 검증하고, 사전 문헌조사 및 심층 면담 등에서 파악할 수 없는 정량 근거를 보완하기 위해 수혜그룹(이용객 및 의료진)을 대상으로 설문조사를 실시함.
 - **(파일럿 조사)** 파일럿 설문조사는 본 설문조사에 앞서 개별 설문 문항의 유효성을 검토하고, 현지조사 과정에서의 운영상 보완 사항을 점검하기 위함.
 - **(본조사)** 파일럿 조사 결과를 반영하여 설문 문항 및 절차를 보완하고, 최종 수혜그룹을 대상으로 설문조사를 실시함.

□ 조사 대상 및 내용

- 국립아동병원 이용객 및 의료진 등 수혜그룹별 기초 정보 수집 및 성과 달성도 평가를 위한 질문 설계 후, 우즈베크어와 러시아어로 번역하여 조사 대상자 사용 언어에 따라 취사선택하도록 조치함으로써 질의 내용을 정확하게 이해하고 응답할 수 있도록 함.
 - **(이용객 그룹)** 기본 정보, 전문인력 증가, 신개념 병원 환경 도입, 의료서비스 지역 내 소아 진료 기관 간 연계, 종합 만족도 평가, 기타 의견 등의 내용을 질의함.
 - ☞ 일반 이용객을 대상으로 하는 설문조사임을 고려하여 조사원이 1:1로 응답 내용을 필답(우즈베크어)하도록 하되, 조사원의 개인 의견 개입은 철저히 배제함.
 - **(의료진 그룹)** 전문인력 증가, 신개념 병원 환경 도입, 의료서비스 지역 내 소아 진료 기관 간 연계(파트너십), 장기 영향력 유추를 위한 보조 질문, 종합 의견 등의 내용을 질의함.
 - ☞ 병원 사정상 의료진 전원 대상 설문지 배포 후 취합 추진이 어려워, 일반 이용객 대상 설문조사와 마찬가지로 조사원이 1:1로 응답 내용을 기록함.

□ 조사 일정 및 투입

- **(파일럿 조사)** 2025.8.26.(화) 국립아동병원 1층 로비
 - 파일럿 조사에서 확보된 데이터를 통해 조사그룹의 응답 편향, 중복 혹은 무의미 응답 등을 분석하고, 이를 기반으로 문항을 최종 수정하여 본조사 설계에 반영함으로써 응답 품질을 확보함.

8) 수혜그룹 설문조사지(이용객, 의료진) 원본은 본 최종보고서 부록을 참고바람.

☞ **(파일럿 설문 결과)** 본조사 계획과 동일한 조건으로 이용객 대상 4건, 의료진 대상 1건의 설문조사를 시행하였으며, 일부 항목에 대한 조사원과 응답자의 의견을 반영하여 질문지를 최종 수정함⁹⁾.

- **(본조사)** 2025.10.16.(목)~2025.10.17.(금), 국립아동병원 1층 로비 및 진료실
 - 이용객 100명, 의료진 30명 응답을 목표로 본조사를 실시한 결과 이용객 102명, 의료진 43명이 응답하여 목표 대비 112%의 달성률을 기록함.
 - 설문 결과는 대표사업 사례분석의 평가 보조 지표(효과성 및 영향력 기준)로 활용함.

□ 기타 조치 사항

- **(현지 가용 인력 적극 활용)** 현지 컨설턴트와 현지 조사원 중심의 설문조사 시행으로 문화적 적합성과 조사 접근성, 응답률을 제고할 수 있도록 설계함.
 - 조사 도구의 문항별 취지 및 방식, 운영 측면의 실행력 점검 등을 위해 1차 현지조사 기간 중 담당자 교육을 별도로 실시(2025.8.25.)하였으며, 동일한 인력을 본조사에도 투입하여 조사의 일관성을 제고함.
- **(유관 부처 협조 요청)** 본조사의 원활한 실시를 위해 평가팀 PM 명의로 보건부(Ministry of Health, MOH) 장관 수신 협조 요청 공문을 발송(2025.9.15.)하였으며, 이후 MOH 프로젝트 실행 그룹(Project Implementation Unit, PIU) 담당자의 협조 확인 회신을 수령(2025.9.16.) 하고, 최종 승인 확보(2025.10.16.) 직후 설문조사를 개시함.

9) 이용객 그룹 대상 11개 문항 → 17개 문항, 의료진 그룹 대상 12개 문항 → 18개 문항

4) 사업지 현장실사

□ 목적

- 대표사업 사업지(국립아동병원) 현장 실사를 통해 병원 기능, 투입 기자재의 지속가능성 및 활용도를 면밀히 점검함.

□ 실사 일시 및 범위

- 2025.8.26.(화) 이해관계자 심층 면담을 겸해 국립아동병원 본관 로비(접수·수납·기타 대기), 영상의학과, 당일 입원실, 외래진료센터(Polyclinic), 검사실험실, 혈액투석실, 한국국제협력단 (Korea International Cooperation Agency, KOICA) 훈련센터 등을 실사함.
 - 평가팀은 평일 오전 10시~오후 4시 30분까지 국립아동병원 본관에 상주하였으며, 동 시간 로비를 포함한 대부분의 병원 시설에서 환자와 보호자 등 방문객이 다수 관찰됨.
 - 사전 문헌조사를 통해 국립아동병원의 진료 시간이 오후 2시까지인 것으로 파악했으나, 이용객 증가 등의 사유로 운영시간을 연장하여 현재는 오후 4시까지 활발히 운영하고 있음을 확인함.

□ 실사 내용

- 사전 문헌조사를 통해 확보한 제공 기자재 목록(사업 심사보고서 수록 기준)을 기반으로 투입 기자재 활용 현황, 병원 시설 설계, 병원 전산 시스템 운영 현황 등을 종합적으로 점검함.
- EDCF 지원사업과의 연계 결과로 구축된 KOICA 훈련센터(KOICA Simulating Innovation Learning Center) 운영 현황 또한 함께 점검하여 우리나라 유·무상 ODA가 당초의 계획에 따라 효율적으로 활용되고 있는지를 검토함.
- 아울러 현장 실사 과정에서 접촉한 운영 단위별 실무 관계자와의 약식 인터뷰를 통해, 고위급 이해관계자 면담에서 확인된 내용과의 교차 검증을 시행하여 조사 결과의 신뢰도를 높임.

4. 평가 한계 및 극복 방안

□ 데이터 접근성 제약

- 평가대상 사업 검토에 있어 단계별 승인 및 진행의 핵심 문건과 정보 취득에 일부 한계가 존재하여, 수집한 정성 정보의 활용을 극대화하기 위하여 포트폴리오 접근을 통한 평가 분석 방법을 채택함.
 - 각 사업의 심사보고서·PCR·완공평가보고서 등을 토대로 조사했으나, 사업 추진 시기와 현지점의 진행 단계 등의 요인으로 인해 활용할 수 있는 문서 종류에 편차가 발생함.
 - ☞ **(대표사업 사례분석)** 국립아동병원 건립사업의 경우 평가일 기준 PCR이 접수되지 않은 공식적 미완공 상태로, 통상 완공보고서를 통해 파악하는 단기 및 중장기 성과 평가 자료 확보에 어려움이 있음.
 - ☞ **(사업 단위 정보 정량화의 어려움)** 사업 담당자 인사, 체계적인 정량 지표 수집 및 관리 체계의 부족 등으로 인하여 개별사업 단위의 정량 정보 수집에 제약이 있음.

-
- ☑ 대표사업 사례분석의 경우, 2022년부터 국립아동병원이 운영되고 있는 점을 고려하여 8건의 현지 심층 면담(상위 부처 및 사업 유관 관계자), 사업지 현장실사 등을 통해 제한적인 수준에서 평가를 실시함.
 - ☑ 개별사업에 대한 정보 수집보다는 EDCF 지원사업의 적절성, 일관성 및 EDCF와의 파트너십에 대한 전반적인 경험에 초점을 맞추어 평가를 진행함.
-

□ 데이터 변동성 제약

- 유상원조는 본질적으로 정부 간 협의와 국제기구의 절차에 따라 일정 시기에 집중적으로 집행되는 특성을 보이며, 특정 상황에 대응하는 개별사업 단위 집행 패턴이 반복되는 구조를 지님.
- 이러한 특성은 프로젝트 승인 시점이나 집행 시기별로 통계상 급격한 변동성을 초래하여, 제한된 기간의 데이터를 활용할 때 실제 원조 흐름의 구조적 특성을 정확히 반영하기 어렵게 함.
 - 예를 들어, 특정 연도에는 대규모 인프라 건설사업이나 정책성 차관이 집중되면서 전체 ODA 집행 규모가 급등할 수 있으나, 다음 연도에는 사업 준비나 사후관리 중심으로 전환되어 승인 및 집행 규모가 급감하는 패턴이 발생할 수 있음.
- 이와 같은 변동성은 연평균 추세나 포트폴리오 구성의 구조적 특징을 왜곡할 위험이 있으며, 시점별 단기 분석만으로는 정책 방향이나 수원국의 전략적 우선순위를 정확하게 파악하기 어렵게 함.

- ☑ 2000년대 초반부터 최근까지의 장기 시계열 데이터를 종합적으로 분석하여 단기적 변동성을 상쇄하고 중장기적인 원조 포트폴리오의 변화 흐름을 파악하였으며, 이를 통해 현 우즈베키스탄 정부의 발전 전략 (산업 다각화·제조업 육성·농업 현대화 등)과의 정합성을 검토하고, 향후 지원 방향에 대한 합리적이고 지속가능한 제언을 도출함.
- ☑ 특히 최근 우즈베키스탄 정부가 공공차관을 통한 개발보다는 민간 자본 유치 및 PPP(민관협력) 모델을 선호하는 정책 기조로 전환하고 있는 점은 주목할 필요가 있는데, 이러한 변화는 재정 부담을 최소화하면서도 민간의 기술과 효율성을 활용하려는 전략적 의도로 해석되며, 향후 ODA 정책 제언 시 데이터 기반 분석과 정책 방향성, 그리고 실행 가능성 간의 균형 있는 접근이 요구됨.
- ☑ 따라서 본 분석에서는 단순한 수치 변동에 그치지 않고, 프로젝트 승인 및 집행의 주기성, 정치·경제적 외생 변수, 정책 변화 요인 등을 종합적으로 고려하여 우즈베키스탄 내 개발협력의 구조적 특성과 향후 발전 가능성을 도출하는 것이 핵심이 됨.

□ 경제적 타당성 분석 확인의 한계

- 평가대상 20개 사업 중 11개 사업에서 순현재가치(Net Present Value, NPV)·편익-비용 비율(Benefit-Cost Ratio, B/C)·경제적 내부수익률(Economic Internal Rate of Return, EIRR) 등 표준화된 경제성 분석 지표를 활용하여 경제적 타당성을 검토하였으나, 나머지 9개 사업 중 특히 교육 분야 6개 사업의 경우, 교육의 질 향상이나 인적자본 축적과 같은 비정량적 성과가 중심이 되므로 경제적 편익을 수치화하기 어렵거나 유의성이 낮은 한계가 존재함.
- 이에 따라 일부 사업은 정량적 경제성 분석이 생략되거나 제한적으로 수행되었으며, 이는 사업의 장기적 파급효과나 사회적 편익을 충분히 반영하지 못하는 결과로 이어질 수 있음.
 - 예를 들어, 교사 역량 강화나 직업훈련센터 설립과 같은 교육사업은 단기적인 생산성 증가로 측정하기 어렵지만, 중장기적으로 노동시장 경쟁력 제고나 소득 증대에 기여하는 비가시적 효과를 지니고 있음.

- ☑ 이러한 특성을 고려하여 경제적 타당성 분석은 단순한 재무적 지표에 국한하지 않고, 사회적 가치·제도적 지속가능성·수원국의 정책적 수요를 함께 고려하는 다차원적 접근을 시도함.
- ☑ 일부 사업의 경우 경제적 편익의 정량화가 어렵다는 점을 인정하되, 이를 보완하기 위해 현지 정부·수원기관·수혜자 집단 등 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하고, 비재무적 성과(제도 개선·인적 역량 강화·사회통합 효과 등)를 반영하는 질적 평가 방식을 병행함.

□ 기존 성과관리 프레임워크에 포함된 불확실한 지표

- 기존 성과관리 프레임워크에는 사업 목표와 직접적인 인과관계가 명확하지 않거나, 지원활동의 기여도를 실증적으로 입증하기 어려운 지표가 일부 포함되어 있음.
 - 예를 들어 ‘보건부의 사업 시행 능력 향상’과 같은 지표는 사업의 직접 산출물(Output)이 아닌 간접적·파생적 산출결과(Outcome)로서, 해당 지표의 달성이 ODA 지원활동의 결과인지 외부 요인에 의한 것인지 구분이 불명확함.
- 이러한 불확실한 지표는 성과관리 과정에서 책임소재의 모호성과 성과 측정의 일관성 저하를 초래할 수 있으며, 특히 중장기 성과 평가 시 사업 성과의 기여도 산정이 어려워지는 문제로 이어짐.

-
- ☑ 사업 추진 과정에서 보건부의 역량 강화가 단순한 부수적 효과로 언급되는지, 혹은 사업의 핵심 산출결과로 의도된 것인지에 대한 여부를 명확히 구분할 필요가 있으므로, 사업 담당자 및 현지 이해관계자와의 면담을 통해 지표의 설정 의도와 실제 달성 경로를 심층적으로 검토함.
 - ☑ 지표의 모호성을 해소하기 위해 발주처 및 관계기관과의 협의를 통해 성과관리 체계의 의도를 파악하여 적절히 수정할 수 있으며, 일례로 간접 성과로서의 기관 역량 강화는 단기 성과지표에서 제외하되 중장기 산출결과 또는 지속가능성 지표로 단계적으로 포함하는 방식으로 조정할 수 있음.
 - ☑ 궁극적으로는 불확실한 지표를 식별하고 개선함으로써, 성과지표 간의 인과성·측정 가능성·검증 가능성을 높이는 방향으로 EDCF 사업 평가를 고도화하기 위하여 성과관리 프레임워크 수정 전략을 제안함.¹⁰⁾
-

10) 본 최종보고서 [표 58] 국립아동병원 건립사업 성과관리 프레임워크 수정(안)을 참고바람.

II. 우즈베키스탄과 EDCF 지원사업에 대한 이해

1. 우즈베키스탄 일반 현황

가. 우즈베키스탄 국가 개요

[표 15] 우즈베키스탄 국가 개요

구분	내용	
국명	우즈베키스탄 공화국(Republic of Uzbekistan)	
위치		중앙아시아 (카자흐스탄, 키르기스스탄, 타지키스탄, 아프가니스탄, 투르크메니스탄 접경)
면적	약 447 천km ² (한반도의 약 2배)	행정구역 1개 특별시(수도), 12개 주, 1개 자치공화국 - 주요 도시: 사마르칸트, 부하라, 누쿠스, 안디잔 등
수도	타슈켄트(Tashkent)	기후 고온 건조한 사막성 기후 (여름 덥고 건조, 겨울 강설)
정부형태	대통령 중심제(임기 7년 중임)	인구 36.9백만 명(2024) - 중앙아시아 최대 인구 - 중위연령 27세
GDP	1,127억 불(2024)	언어 우즈베크어(국어), 러시아어(공용어)
1인당 GDP	3,051불(2024)	종교 이슬람교 88%(수니파 70%), 러시아정교 9%, 기타 3%
화폐단위	Uzbekistani so'm(UZS, 솜)	시차 대한민국 -4시간
국제신인도	OECD 5등급 / Moody's Ba3 / S&P BB- / Fitch BB	
산업 구조	서비스업 47%, 제조업 29%, 농업 24%(2023)	
경제 구조	천연가스·금·면화 중심 자원 및 농업 기반, 제조업·인프라 부문 투자 확대 중	

- 출처: 한국수출입은행(2025), 2025 세계국가편람 (접속일: 2025.07.15.); 외교부(2024), 우즈베키스탄 개황; 외교부 국가/지역 검색 (접속일: 2025.7.15.)

나. 부문별 기초환경 분석

1) 지리적 환경 분석

□ 지역 특성

- 우즈베키스탄은 중앙아시아 국가 중 유일하게 이중 내륙국(Double Landlocked Country)으로 분류되며, 5개 내륙 국가(카자흐스탄·키르기스스탄·타지키스탄·아프가니스탄·투르크메니스탄)와 국경을 접하고 있음.
 - 우즈베키스탄·카자흐스탄·키르기스스탄·타지키스탄·투르크메니스탄은 지정학적, 경제적, 문화적 공통성과 유사한 체제 전환 경험 등으로 인해 중앙아시아 5개국으로 함께 언급됨.

[표 16] 중앙아시아 5개국 주요 경제 지표 (2024년 기준)

구분	면적 (Km ²)	인구 (백만 명)	GDP (10억 불)	1인당 GDP (불)	GDP 성장률 (%)
우즈베키스탄	450,000	36.3	114.97	3,161.7	6.5
카자흐스탄	2,720,000	20.6	288.41	14,005.3	4.8
키르기스스탄	200,000	7.2	17.48	2,419.3	9.0
타지키스탄	140,000	10.6	14.20	1,340.6	8.4
투르크메니스탄	517,000	7.5	68.70	9,166.0	6.3

- 출처: World Bank Data, <https://data.worldbank.org/country/uzbekistan> (접속일: 2025.07.17.)

- 우즈베키스탄은 이중 내륙국이 갖는 한계에도 불구하고, 유라시아의 중심에 위치하여 '중앙아시아의 심장'이라고 불리며 석유, 가스 등 풍부한 에너지원을 기반으로 중국, 러시아, 이란, 남아시아를 잇는 정치·경제적 전략적 요지로 평가됨.
 - 국토 대부분이 건조하고 평탄한 스텝 및 사막 지형으로 구성된 지리적 특성상 인구나 산업 인프라는 대부분 수도 타슈켄트와 동부에 밀집 및 지속 확대되고 있으며(도시 인구 비율 50.9%), 서부는 비교적 인구밀도가 낮고 기반 시설이 부족한 지역으로 평가됨.
 - 국가가 보유한 풍부한 자연 자원(천연가스, 석유 등)을 기반으로, 내수용 에너지의 안정적인 확보와 더불어 수출 경제력을 강화하고 있어, 향후 경제·사회적 발전의 잠재적 가치가 높음.

[표 17] 우즈베키스탄 가스 및 원유 매장량과 생산량 (2023년 기준)

구분	매장량	생산량
가스	8천억 m ³	연 480억 m ³
원유(콘덴세이트 등)	1억 톤	연 80만 톤

- 출처: 외교부(2024), 우즈베키스탄 개황

[표 18] 우즈베키스탄 주요 광물자원 (2021년 기준)

구분	매장량	생산량	매장량 세계 순위	생산량 세계 순위
금	1,800톤	연 100톤	10위	8위
구리	1,633만 톤	연 14.8만 톤	12위	20위
텅스텐	12.4만 톤	연 300톤	6위	12위
우라늄	13.2만 톤	연 3,500톤	11위	5위
석탄	13.7억 톤	연 480만 톤	30위	27위

- 출처: 외교부(2024), 우즈베키스탄 개황

□ 기후 환경

- 덥고 건조한 여름과 짧고 추운 겨울의 전형적인 대륙성 건조 기후에 속하며, 연평균 강수량은 100~300mm로 매우 낮은 수준을 보임.
 - 6~8월 평균 기온은 35~40℃, 12~2월 평균 기온은 -23℃(산악지대 -20℃, 타슈켄트 -5~2℃ 수준)로 나타남.
 - 대부분의 강수는 동부 산악지대를 중심으로 주로 11~4월에 집중적으로 분포하며, 평균 상대 습도 30~50% 수준으로 연중 대기가 건조하여, 겨울철 도시 및 산업 지역 난방에 의한 대기오염 문제가 극심함.
- 봄~여름 지속 발생하는 황사 및 먼지폭풍(Dust Storm), 겨울~봄 재해성 눈사태 및 산사태, 남동부지역 고위험 지진대를 중심으로 일어나는 중규모 이상 지진, 국토 전역에 걸쳐 발생하는 가뭄 및 폭염 등이 주요 자연재해로 손꼽힘.

□ 아랄해(Aral Sea) 위기¹¹⁾

- 우즈베키스탄과 카자흐스탄 국경의 아랄해는 1960년대까지 세계 4대 내륙호로 손꼽혔으나, 소련 시기의 무분별한 관개농업 확장과 낙후된 관개 기술로 수량과 면적이 축소되고 염분 농도가 높아져 수중 생태계가 사실상 소멸함.
 - 호수 면적은 1960년대 68,000km²에서 2020년대 6,000km²로 90% 감소하였으며, 2025년에 북 아랄해·서 아랄해·동 아랄해 등으로 분리됨.
- 아랄해 위기로 인한 환경문제는 기후, 농업, 보건 등 다양한 분야의 위험 요인으로 작용하여, △국토 사막화 및 토양 염분화로 인한 생태계 붕괴, △미세먼지 확산, △수질 악화 및 수자원 부족, △호흡기 질환 및 암 등 만성 질환 증가, △인구 유출(환경난민) 등 국가 전반에 걸쳐 영향을 미치고 있음.

2) 정치적 환경 분석

□ 국가 기구 및 정치 구조¹²⁾

- 우즈베키스탄 정부는 임기 7년 중임의 대통령 중심제로, 총리·제1부총리(1인)·부총리(3인)의 내각으로 구성됨.
 - 대통령 미르지요예프(Shavkat Mirziyoyev)¹³⁾는 2023년 4월 개헌(5년 중임 → 7년 중임)을 진행했고, 그해 7월 조기 선거에서 87.05%의 득표율로 3선 당선함.
 - 대통령은 국가 원수 겸 행정 수반으로 대통령령 발동 및 법률 거부권을 지니며, 2023년 헌법개정을 통해 현 집권자에게 이전 임기를 초기화하는 특권이 인정되며 장기 통치 기반을 확립하고 권위주의적 통치 권한을 강화함.
 - 부총리는 각각 국내 정치 및 환경, 국내경제 및 재정, 대외통상 및 투자, 사회복지 및 고용노동 분야를 관장하며, 대통령이 지명한 후 의회의 동의를 거쳐 선출됨.
 - 내각은 21개 부처 장관과 5개 위원회 위원장으로 구성됨.

11) AP news(2024), Climate change is fueling the disappearance of the Aral Sea. It's taking residents' livelihoods, too

12) 외교부(2024), 우즈베키스탄 개황

13) 초대 카리모프 대통령(1991.12.~2016.9.) 서거 이후 취임한 미르지요예프 대통령은 2017~2021년 집권 1기, 2021~2023년 집권 2기를 거쳐 현재 집권 3기에 이르기까지 장기 역임하고 있음.

- 2025년 7월 기준 의회는 총 215석(임기 5년)으로 구성되며, 상원 65석 및 하원 150석으로 나누어짐.
 - 형식상 양원제 국회가 존재하나 등록된 5개 정당 모두 대통령 미르지오예프를 지지하여 실질적 야당은 부재함.¹⁴⁾
 - 여성 할당제 도입·국제협력 강화·입법 기능 역량 제고 등을 통한 개혁 움직임이 이루어지고 있으나, 대통령 중심 체제 아래 실질적 입법 및 통제 기능은 제한적인 것으로 평가됨.

□ **역내 대외정책 기조**

- 우즈베키스탄은 2016년 12월 미르지오예프 대통령이 취임한 이후 대외정책 기조를 방어적 기조¹⁵⁾에서 개방적 협력 노선으로 전환하며, 중앙아시아 국가들과의 관계 증진을 최우선 과제로 삼고 있음.
 - **(New Uzbekistan 2022-2026)** 우즈베키스탄은 중앙아시아 지역에서의 경제·교통/물류·수자원·환경·국경·안보 등 다방면에 걸친 발전 및 협력관계 강화를 위해, 역내 국가들과 우호적 관계를 구축할 것을 명시함.
 - **(우즈베키스탄 2030 전략)** 총 100개의 정책과제 중 중앙아시아 역내 대외정책 기조를 반영하는 정책과제는 90~91번으로 주요 내용은 다음과 같음.¹⁶⁾
 - ☞ **(90번)** 외교정책의 일관된 추진으로 모든 이웃 국가와의 선린 관계 및 동반자 관계의 발전 가속화
 - ☞ **(91번)** 중앙아시아 지역의 실질적 협력을 질적으로 새로운 수준으로 개선, 생태 및 자연보호, 수자원의 합리적 이용, 교통 및 통신 인프라 개발 분야에서 역내 국가들과 긴밀한 협력 강화, 중앙아시아 내 전략적 파트너십 및 동맹 관계의 전면적 심화
- 나아가, 우즈베키스탄은 2018년부터 역내 다자 협력 분위기 확산 및 경제협력 추진을 위해 '중앙아시아 정상협력회의(Consultative Meeting of Central Asian Heads of States)'를 주도하며, △물류·운송, △에너지, △제조업 및 산업 분야에서의 중앙아시아 역내 협력이 강화를 도모하고 있음.
 - **(물류·운송)** CKU 철도, 중국-중앙아시아-이란 철도를 통해 우즈베키스탄은 중국 등에 대한 수출 인프라를 강화할 수 있으며, 유럽을 연결하는 허브로서의 역할도 확대할 수 있을 것으로 기대함.

14) AP news(2024), Parties loyal to Uzbekistan's president win parliament seats in election devoid of real opposition
 15) 1991년 소련 해체 및 독립 이후 카리모프 전 대통령은 중립 균형 외교정책 기조를 유지하며, 비교적 폐쇄적이고 독립적인 대외정책을 시행함.
 16) Taesang Yoo, Ji-eon Lee(2024). 우즈베키스탄 리더십 변동과 대(對) 중앙아시아 관계 변화 : DELT 사건자료 기반 데이터 분석을 중심으로. 한양대학교 아태지역연구센터, 48(3), 259-304.

- **(제조업 및 산업)** 우즈베키스탄은 중앙아시아 지역 내에서 높은 수준의 제조업 비중을 보유하고 있는 유일한 국가로서, 주변국으로의 진출을 통해 시장을 확장하는 효과를 거둘 수 있을 것으로 기대함.

[표 19] 우즈베키스탄-중앙아시아 경제협력 사례

분야	협력 수요	협력 사례
물류 운송	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙아시아는 내륙 지역으로, 물류 연계성의 확보를 위해 주변국과의 협력과 상호 의존이 필수적 	<ul style="list-style-type: none"> • (CKU 철도) 우즈베키스탄, 키르기스스탄 참여 • (중국-중앙아시아-이란 철도) 우즈베키스탄, 카자흐스탄, 투르크메니스탄 참여
에너지	<ul style="list-style-type: none"> • 일부 중앙아시아 국가들은 전기 수요의 공급 초과 또는 겨울철 만성적 에너지 부족을 겪어 에너지 공급 필요 • 중앙아시아는 소련 시기부터 5개국을 연결하는 '중앙아시아 전력 시스템'을 갖추고 있었으며, 최근의 에너지 위기로 기존의 체계적인 상호 연결 및 조정 체계 필요성 대두 	<ul style="list-style-type: none"> • 우즈베키스탄-타지키스탄 공동 수력발전소 건설 • 중앙아시아 재생에너지 가속화 파트너십 프로그램 발표
제조업 및 산업	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙아시아 국가들이 공통적으로 외부 투자유치와 제조업 육성을 경제 과제로 설정하고 있으나 사실상 성과 미진 • 개별 국가가 아닌 하나의 지역적 정체성과 단일 시장으로 자리매김할 때 투자와 협력 용이 	<ul style="list-style-type: none"> • 우즈베키스탄-카자흐스탄 공동 산업 협력 센터 설치

- 출처: KOTRA(2025), 중앙아시아 역내 갈등 해소와 경제협력의 추진 방향

□ 역내 갈등 및 진전

- 중앙아시아 국가 간에는 역사적 배경과 지정학적 특성으로 인해 정치·사회적으로 발생하는 갈등 사례가 지속되어 왔으나, 미르지요예프 대통령 취임 이후 역내 국가 간 원활한 협력 기조를 바탕으로 점차 관계 개선이 이루어짐.

- **(국경 갈등 해소)** 미르지요예프 정부 출범 이후 우즈베키스탄은 카자흐스탄·키르기스스탄·타지키스탄과의 국경 획정에서 큰 진전을 이루었으며, 타지키스탄·키르기스스탄과의 국경 분쟁을 해소함.

☞ 2017년 우즈베키스탄은 타지키스탄 접경지대 지뢰를 제거하며 관계 개선을 추진하고, 2018년 3월 미르지요예프 대통령의 타지키스탄 방문을 계기로 국경 구획 협의와 상호 영토 교환이 이루어져 페르가나 계곡 갈등이 종결됨.

- **(수자원 갈등 해소)** 최근 중앙아시아 국가들은 '지역의 경제와 안보가 수자원의 합리적 이용에 달려 있다'라는 공동의 인식에 따라 수자원의 합리적인 이용에 대해 협의를 진행 중이며, 우즈베키스탄은 과거와 달리 상류 국의 댐 건설에 협력적 태도를 보임.

- ☞ 캄바라타 수력발전소 건설에 있어 키르기스스탄·우즈베키스탄·카자흐스탄 3개국이 공동 위원회를 구성하고 합작기업을 설립하여 발전소 건설을 추진하고 있음.

[표 20] 중앙아시아 역내 갈등 사례

구분	배경	사례
국경 갈등	<ul style="list-style-type: none"> • 소련 시기 확정된 5개국 간의 국경이 자연스러운 지리적·민족적 경계를 따르지 않아, 독립 이후 국경 문제가 대두되고 지역 갈등으로 심화 	<ul style="list-style-type: none"> • (페르가나 계곡 국경 갈등) 우즈베키스탄, 키르기스스탄, 타지키스탄 3국의 역내 국경선 미 획정
수자원 갈등	<ul style="list-style-type: none"> • 독립 후 제한된 수자원(시르다리아강, 아무다리아강) 사용을 두고 국가 간 이해관계 충돌¹⁷⁾ • 상류 국가(키르기스스탄·타지키스탄)는 사용 및 개발, 하류 국가는 용수 감소 및 오염 문제 우려 • 상류 국가는 전력 부족 해결을 위해 수력발전소 건설 추진, 하류 국가는 관개용수 의존 심화 우려 	<ul style="list-style-type: none"> • (로군 댐 건설) 타지키스탄이 나린강과 시르다리아강에 건설을 계획했으나 우즈베키스탄이 반대하여 실현 불가 • (캄바라타 댐 건설) 키르기스스탄의 댐 건설 계획을 우즈베키스탄과 카자흐스탄이 반대

- 출처: KOTRA(2025), 중앙아시아 역내 갈등 해소와 경제협력의 추진 방향

□ 기타 세계 주요국과의 관계¹⁸⁾

- **(러시아)** 독립 이후 러시아의 영향력에서 벗어나기 위해 '탈(脫) 러시아 독자 외교'를 추구하였으나 러시아의 정치·경제적 영향력으로부터 완전히 벗어나기는 현실적으로 어렵다는 판단과 함께, 2005년 안디잔 사태¹⁹⁾ 이후 미국 등 서방의 정치개혁 및 인권 개선에 대한 압력 경험 후 러시아와 서방 사이에서 균형적 실리외교 노선을 추구함.
- **(중국)** 중국의 중앙아시아 진출 본격화와 함께 우즈베키스탄도 실리 추구형 실질 협력 확대를 지속함.
 - 시진핑 주석은 팬데믹 이후 첫 해외 순방지로 우즈베키스탄, 카자흐스탄을 방문하여 중앙아시아 중시 정책을 강조한 바 있음.
 - 중국은 일대일로(Belt and Road Initiative, BRI) 정책의 일환으로 자원과 물류 거점 확보 차원에서 교통 인프라·재생에너지 개발 등 중앙아시아 내 대규모 프로젝트를 적극적으로 추진함.

17) 아무다리아(Amu Darya) 및 시르다리아(Syr Darya)는 중앙아시아 5개국에 걸쳐 아랄해로 흘러 들어가는 주요 강으로, 상류국(키르기스스탄 및 타지키스탄)과 하류국(우즈베키스탄, 투르크메니스탄, 카자흐스탄) 간 수자원을 둘러싼 갈등이 지속되어 국제사회 관점의 정치·경제적 긴장을 일으킨 바 있음.

18) 외교부(2024), 우즈베키스탄 개황

19) 2005년 5월 13일 우즈베키스탄 안디잔(Andijan)에서 발생한 대규모 시위와 정부의 유혈 진압 사건으로, 정부가 이슬람계 사범가 및 종교인 다수를 급진 이슬람 단체와 연계했다는 이유로 체포한 것이 계기가 됨.

- **(미국)** 카리모프 전 대통령 시기 우즈베키스탄과 미국의 관계는 아프가니스탄 문제 및 對테러 전쟁 등 중앙아시아 지역 안보·에너지 개발·우즈베키스탄 인권 문제 등과 맞물리면서 변화해 왔으나, 미르지요예프 대통령 취임 후 미국·유럽연합(European Union, EU) 등 서방과의 우호 관계를 점진적으로 강화하고 이를 통해 경제발전을 위한 실리외교를 추진함.
- **(튀르키예 및 중동)** 튀르키예, 사우디아라비아 등 문화·종교적 유사성을 가진 국가들과의 협력을 통한 외교 다변화를 적극적으로 추진함.

3) 사회적 환경 분석

□ 행정구역²⁰⁾

- 우즈베키스탄 행정구역은 중앙정부가 직접 관할하는 1개 특별시 및 12개 주(Viloyat), 독립된 1개 자치공화국으로 구성됨.
 - 특별시(1개): 수도 타슈켄트 시
 - 주(Viloyat, 12개): 광역자치단체 타슈켄트주, 사마르칸트주, 페르가나주, 나망간주, 부하라주, 안디잔주, 지작주, 시르다리아주, 카슈카다리아주, 수르한다리아주, 나보이주, 호라즘주
 - ☞ 각 주는 다시 175개 구(Tuman) 및 120개 도시(City)로 세분화
 - 자치공화국(1개): 카라칼팍스탄(Karakalpakstan)
 - ☞ 대규모 소수민족 카라칼팍인(36.9%)으로 구성된 공화국으로 자치권을 부여하여 독자적인 헌법과 법률을 제정

□ 인구 구조²¹⁾

- 우즈베키스탄 통계청에 따르면 2025년 전국 인구는 약 3,786만 명으로 중앙아시아 최대치를 기록하였으며, 그중 약 290만 명이 수도 타슈켄트에 집중함.
 - 도시화율이 50.9% 수준인 데 반해, 수도 타슈켄트의 인구 집중도가 높은 데에는 수도권 과밀과 지방 소외가 주요 원인으로 주목됨.

20) 외교부(2024), 우즈베키스탄 개황

21) 우즈베키스탄 통계청(NSC), Open Data-Demography(접속일 2025.7.15.); KOTRA(2025), 2025 우즈베키스탄 진출전략

- 인구의 절반 이상이 30세 미만인 젊은 국가에 속하여 인구 배당 효과(Demographic Dividend)²²⁾를 통한 국가 경제성장을 기대할 수 있으나, 이에 따른 청년 고용 및 교육 등의 문제가 해결되어야 함.
- 2024년까지 지속 성장세를 보인 신규 출생아 수는 2025년 1분기를 기준으로 전년 동기 대비 -3.7%의 성장세(198,100명, 최저치), 사망자는 전년 동기 대비 +1,200명 증가(41,400명, 최고치)를 기록한 바 있어 인구 구조의 변곡점으로 고려할 수 있다고 판단되므로, 향후 추세를 눈여겨보아야 할 필요가 있음.

□ 경제, 사회개발 지표²³⁾²⁴⁾

- 1인당 국민총소득(Gross National Income, GNI)²⁵⁾
 - 우즈베키스탄의 2022년 GNI는 약 2,630불, 2023년 약 2,700불, 2024년 3,010불 수준이며, 이는 중하위소득국(Lower-middle Income Countries, LMIC) 기준(1,136~4,495불)에 해당하여, 저소득국(Low-Income Countries, LIC) 졸업 기준(1,222불)을 상회함.
- 인적자본 지수(Human Asset Index, HAI)²⁶⁾
 - 최빈개발도상국(Least-Developed Countries, LDC)에 해당하지 않는 우즈베키스탄의 경우 HAI 지수를 공식적으로 공개하지 않으며, 유사 지표인 UNDP HDI(인간개발지수)는 0.74점(107위, 2023년 기준)으로 비교적 높은 수준을 보임.
- 경제·환경 취약 지수(Economic and Environmental Vulnerability Index, EVI)²⁷⁾
 - 우즈베키스탄이 LDC가 아닌 관계로 정량적 수치는 명시되지 않았으나 아랄해 환경 위기, 사막화, 수자원 부족 등의 환경문제를 겪고 있는 것으로 파악됨.

22) 인구 배당 효과는 경제활동인구(15~64세)의 비중이 높고 고령인구 비율이 낮아 부양비 감소로 경제성장이 촉진되는 현상임.

23) UN 산하 개발정책위원회(UN Capital Development Fund, UNCDF)는 3년 단위로 최빈개발도상국(LDC)의 경제, 사회적 개발 수준을 검토하기 위해 GNI, HAI, EVI 지표를 사용함.

24) 세계은행 데이터베이스(World Bank Data), UNDP Human Development Report

25) 세계은행은 매년 7월 1일, 전년도 1인당 국민총소득을 기준으로 세계 각국을 저소득 - 중상위 소득 - 고소득으로 재분류함: ① 저소득(low income, 1,135불 이하) ② 중하위소득(low-middle income, 1,136불~4,495불), ③ 중상위 소득(upper middle income, 4,496불~13,935불), ④ 고소득(high income, 13,935불 이상)

26) 국가의 인적자본 수준을 측정하며 0~1 사이, 1에 가까울수록 인적자본 수준이 높은 것을 의미하며, 영양 지수 및 사망률을 기초로 한 건강 지수와 학교 등록률 및 성인 문해율을 기초로 한 교육지수로 구분함.

27) 국가 또는 지역의 환경적 취약성을 0~1 사이, 1에 가까울수록 환경적 취약성이 높음을 의미하며, 자국 내 산업 및 무역 관련 경제적 취약 지수와 자연재해 및 해안가 거주자 비율 등에 대한 환경 취약성 지수로 구분함.

4) 경제적 환경 분석

- (경제 성장률) 우즈베키스탄은 2017년 미르지요예프 대통령 1기 출범과 함께 시작된 정부의 지속적인 개혁 및 개방 정책을 바탕으로, 그간 전반적으로 안정적인 경제 성장률을 보임.
- 2025년에도 연 5~6%의 견고한 성장을 목표로 재정 건전성과 구조개혁, 인프라 강화에 힘쓰고 있음.
 - 한편, 2025년 5월 우크라이나가 러시아에 제재 관련 기업 목록에 러시아 시민권 소유이거나 러시아에 셀룰로스 섬유를 공급하고 있는 우즈베키스탄의 3개 기업을 포함함에 따라 수출입에 미미한 영향이 예상됨.

[표 21] 우즈베키스탄 주요 경제 지표 변화 (2021~2025년)

구분	단위	2021년	2022년	2023년	2024년 (e*)	2025년 (**)
GDP	억 불	773	901	1,016	1,150	1,274
1인당 GDP	불	2,238	2,555	2,820	3,094	3,379
경제성장률	%	8.0	6.0	6.3	6.5	5.7
재정수지/GDP	%	-4.1	-3.7	-4.0	-3.2	-2.5
소비자물가상승률	%	10.8	11.4	10.0	9.6	9.4
환율(달러당, 연중)	m	10,609.5	11,050.1	11,734.8	12,653.0	13,061.8
경상수지	백만 불	-4,898	-2,846	-7,800	-5,700	-6,263
경상수지/GDP	%	-6.3	-3.2	-7.7	-5.0	-4.9
상품수지	백만 불	-8,767	-11,660	-14,859	-12,402(e)	-12,778
상품수출	백만 불	14,142	16,649	19,617	20,032(e)	21,098
상품수입	백만 불	22,909	28,309	34,476	32,434(e)	33,876
외환보유액	백만 불	14,189	12,703	9,932	8,184	10,909
총외채잔액	백만 불	42,329	50,879	55,883	60,200	62,723
외채원리금상환액	백만 불	54.7	56.5	55	52.5(e)	49.2

*e: 추정치(estimate), **f: 전망치(forecast)

- 주: 2024년 정보는 World Bank 및 우즈베키스탄 중앙은행 자료 취합 작성

- 출처: 한국수출입은행(2025), 2025 세계국가편람;

IMF, <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/UZB>(접속일: 2025.07.15.);

The World Bank, <https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan>(접속일: 2025.07.17.)

- **(주요 산업)** 2023년도 우즈베키스탄 국내총생산(Gross Domestic Product, GDP)은 818억 불로 생산 규모 기준 산업별 비중은 일반산업(광공업과 제조업)이 26.1%, 농림어업이 24.3%, 서비스업 43.4%, 건설업이 6.2%를 차지함.
- **(대외 무역)** 우즈베키스탄의 2023년 교역 규모는 전년 대비 23.9% 증가한 625.7억 불 기록했으며, 주요 교역국은 1위 중국(137.2억 불), 2위 러시아(98.8억 불), 3위 카자흐스탄(44억 불), 4위 튀르키예(31억 불), 5위 한국(24.5억 불) 순임.
 - 우즈베키스탄은 섬유와 자원 등의 1차 산업 상품군을 제외하고는 경쟁력 있는 수출 상품군이 없으며 최근 산업 생산 확대를 위한 기계설비·에너지 석유제품의 수입을 확대한 결과 적자가 심화하는 추세임.

[표 22] 우즈베키스탄 수출입 현황 (2023년 기준)

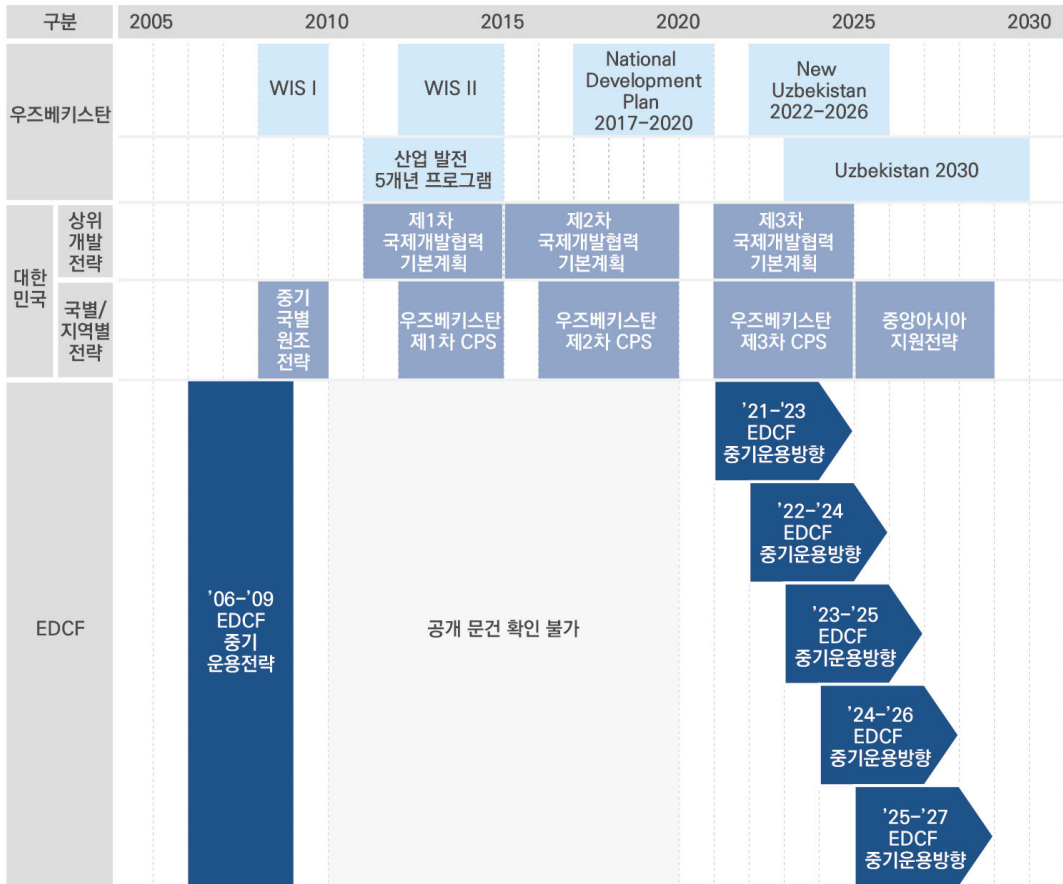
구분	국가: 금액 (백만 불)	주요 품목: 금액 (백만 불)
수출	(1위) 러시아: 3,307.6	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스: 22.6 • 산업제품: 22.2 • 화학제품: 6.6 • 자동차 부품: 4.9
	(2위) 중국: 2,461.8	
	(3위) 카자흐스탄: 1,372.5	
	(4위) 튀르키예: 1,248.5	
	(5위) 아프가니스탄: 856.7	
수입	(1위) 중국: 11,260.1	<ul style="list-style-type: none"> • 자동차 부품: 31.5 • 산업제품: 18.7 • 화학제품: 14.2 • 광물성 연료·윤활유: 5.8
	(2위) 러시아: 6,576.1	
	(3위) 카자흐스탄: 3,026.4	
	(4위) 한국: 2,359	
	(5위) 튀르키예: 1,851.2	

- 출처: 외교부(2024), 우즈베키스탄 개황

- **(외국인 투자)** 2023년 전체 외국인 투자(차관·대출 및 외국인직접투자(Foreign Direct Investment, FDI))는 171.3억 불로 이는 전년 대비 67.5% 증가한 액수임.
 - 우즈베키스탄 정부 보증 차관·대출을 제외한 외국인직접투자(FDI) 규모는 76.9억 불로 전체 외국인 투자 규모의 44.9%를 차지함.
 - 2024년 1월 기준 우즈베키스탄 내 활동하는 외국인 투자 기업은 총 14,053개이며 이 중 4,657개는 합작회사이고 9,396개는 외국 기업으로, 국가별로 러시아, 중국, 튀르키예, 카자흐스탄, 한국 순이며, 주로 석유·가스·신재생·광물 개발 등 에너지 자원 분야, 자동차·섬유 등 제조업, 부동산 및 임대업, 금융보험업 등의 분야에서 활동함.
 - 2023년 기준 국별 투자액 1위는 중국(약 22억 불), 2위 러시아(약 21억 불), 3위 튀르키예(약 18억 불), 4위 독일(약 0.8억 불), 5위 아랍에미리트(약 0.13억 불) 순임.

2. 우즈베키스탄 및 대한민국 국가개발전략

- 대한민국과 우즈베키스탄 간 개발협력은 우리 정부의 국제개발협력 정책 방향성과 우즈베키스탄의 국가개발전략 변화에 따라 협력 분야와 지원 방식이 지속적으로 진화해 왔음.
- 본 장에서는 2010년 이전부터 최근까지의 양국 전략을 대응적으로 검토하고, 이를 기반으로 협력 분야와 지원 방식의 변천을 정리함으로써 향후 협력 방향을 모색하기 위한 기초자료를 제시함.



[그림 6] 우즈베키스탄 및 대한민국 국가개발전략 흐름도

가. 우즈베키스탄 국가개발전략

1) 카리모프 전임 대통령 시기

□ 국민후생개선전략 I - WIS I (2008-2010)

- 2005년 우즈베키스탄은 새천년개발목표(Millennium Development Goals, MDGs) 달성에 필요한 각 분야의 전략과 정책들을 담은 '잠정 국민후생개선전략(I-WIS, Interim Welfare Improvement Strategy)' 을 공표하였고, 2007년 말 유엔개발계획(United Nations Development Programme, UNDP), WB 등의 국제기구와 협력하여 I-WIS를 계승 및 발전시킨 '국민후생개선전략 2008-2010 (WIS I 2008-2010)'을 공식적인 중기 국가개발전략으로 채택함.
- (**핵심 전략**) WIS는 경제성장을 기반으로 한 생활 수준 향상, 국가 경쟁력 제고, 국가의 포괄적인 발전이라는 장기적 목표하에 △경제성장, △인적 개발 및 국민 후생 증진, △거버넌스 개선을 핵심 축으로 발전 전략을 수립함.

[표 23] 우즈베키스탄 WIS I 핵심 전략 및 정책

핵심 전략	목표	세부 정책
경제성장	연 7~8% 수준의 안정적 경제성장을 유지하고, 경제성장의 성과가 국민 후생 증진과 주요 개발 목표 달성에 실질적으로 기여	<ul style="list-style-type: none"> • 거시경제 안정 및 민간 활동 촉진, 산업 현대화와 경제 다변화를 통한 세계시장 경쟁력 제고, 투자 환경 개선 및 인프라 개발 등
인적 개발 및 국민 후생 증진	2010년까지 빈곤율을 20% 수준으로 감소	<ul style="list-style-type: none"> • 성인 문해율을 99.3~100% 수준으로 유지 • 전 국민을 대상 기초 의료서비스 100% 보장 • '우즈베키스탄 공화국 환경안보전략' 및 '재생에너지 개발 국가전략' 프로그램 시행을 통해 지속 가능한 복지·환경 기반 구축
거버넌스 개선	WIS 목표와 장기적 발전 과제를 효과적으로 달성하기 위해 정부 역할과 기능 재검토 및 명확화	<ul style="list-style-type: none"> • 예산 제도의 개혁, 공공-민간 파트너십(PPP) 활성화를 통한 제도적 기반 강화, 공공행정 및 공무원 제도의 효율성 제고 등을 추진

- 출처: GOU(2007), Welfare Improvement Strategy of Uzbekistan 2008-2010

□ 국민후생개발전략 II - WIS II (2012)

- WIS II는 WIS I의 후속 전략으로 2012년에 수립 및 승인되었으며, 공평한 경제 기회를 조성하고 경제 현대화 및 다양화를 추진하여 포괄적인 경제성장을 목표로 함.
 - (수립 배경) 2010년대 초 우즈베키스탄은 세계 경기 침체에도 불구하고 8% 안팎의 성장률을 유지했으나, 빈곤 감소와 복지 증진 등의 사회 분야 발전을 위해 추가 개혁이 필요했으며, 이에 정부는 ADB의 자금 지원 하에 WIS II를 수립함.
 - (핵심 전략) WIS II는 △국가 경제정책(National Economic Policy), △사회복지 및 인적 개발(Social Wellbeing and Human Development)을 핵심 목표로 설정함.

[표 24] 우즈베키스탄 WIS II 핵심 전략 및 정책

핵심 전략	분야	세부 정책
국가 경제 정책	농업 및 농촌개발	<ul style="list-style-type: none"> • 농업부문의 구조개혁 심화 및 농산물 생산의 다변화 추진 • 농업부문 현대화와 기술적 갱신 과정을 가속화
	산업 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 수출 잠재력의 안정적 발전 보장 및 수출지향적·경쟁력 있는 공산품 생산 확대 • 연료·에너지 복합체, 화학 및 석유화학 산업 발전 중점 추진
	지역 균형발전	<ul style="list-style-type: none"> • 우즈베키스탄 각 지역 간 소득 및 국민 후생 성장 지표의 불평등 완화 • 지역 간 산업 발전 수준 격차 축소
	서비스 부문 발전	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 부문이 새로운 일자리를 창출하고 고용과 소득 증대에 기여하는 만큼, 국가 경제 내 서비스 부문의 역할 강화 • 통신 및 정보화 등 신규 현대 서비스 분야의 가속적 발전을 적극적으로 촉진
사회복지 및 인적 개발	소득 및 고용	<ul style="list-style-type: none"> • 국민 소득의 지속적 성장 보장 • 신규 일자리 창출과 인구의 합리적 고용 촉진 • 사회적 보호제도의 표적화 강화(취약계층 중심 지원) • 소득 불평등 완화 및 고성장의 성과를 공정하게 분배 • 연금제도 내 보험 원칙 강화
	주거 및 공공서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 서민을 위한 주택시장 형성(저렴한 주택 공급 확대) • 공공서비스 접근성 제고(안전한 식수 보급, 하수도 시스템 현대화 및 확충, 폐기물 처리 체계 개발)
	교육	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 인프라에 대한 지속적 투자 • 중등 일반교육 9학년 졸업생 전원을 중등 전문·직업교육기관(SSVE)으로 진학시켜 교육 참여 확대
	보건	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 의료단지의 진단센터 및 관련 인프라 강화 • 의료 인력 양성을 위한 국가적 훈련 시스템 개선

- 출처: GOU(2013), Welfare Improvement Strategy of the Republic of Uzbekistan for 2013-2015

□ 우즈베키스탄 산업 발전 5개년 프로그램 (2011~2015)

- 2012년 수립된 2011~2015년 산업 발전 프로그램은 산업의 지속적인 균형 발전, 수출 잠재력 및 산업 경쟁력 확보 등을 목표로 정부가 총 500억 불을 투입하는 산업 현대화 정책으로, 기존 시설을 현대화하고 신규 생산설비를 도입하는 것을 주요 내용으로 삼고 있음.
 - (수립 배경) 우즈베키스탄은 2004~2010년간 연평균 7%를 상회하는 고도 경제 성장세를 지속해 왔으나, 높은 1차 산업의존도, 외국인직접투자(FDI) 유치 부진, 낙후된 인프라 등의 문제가 경제성장 잠재력을 저해하는 요소로 지적됨.
 - (프로그램 추진 규모) 2015년까지 시행 또는 시행 예정인 프로젝트(259개)에 300억 7,400만 불을 투자하여 전력·교통·상하수도 시설·섬유산업·금융시장의 개선 및 현대화를 도모함.

[표 25] 우즈베키스탄 산업 발전 5개년 프로그램 주요 내용

주요 산업	지원 계획
전력 산업 현대화	<ul style="list-style-type: none"> • 총 50억 불 규모의 48개 프로젝트 추진하여, 우즈베키스탄의 전력 생산 용량을 기존의 12,320MW 수준에서 14,723MW 수준으로 증대
도로 인프라	<ul style="list-style-type: none"> • 약 33억 불을 투자하여 2,360km의 고속도로 현대화 사업을 추진 • 소요 자원 33억 불 중 17.9억 불은 도로 펀드(Republic Road Fund)²⁸⁾에서 부담하고, 그 외 15.1억 불은 국제 금융기관에서 조달
항공운송 인프라	<ul style="list-style-type: none"> • 약 6.5억 불, 14개 프로젝트 지원 예정 • 정부의 도로, 철도 등에 대한 대규모 인프라 산업 현대화 프로젝트 진행
상하수도 시설 현대화	<ul style="list-style-type: none"> • 약 10.6억 불, 39개 프로젝트 지원
섬유산업 현대화	<ul style="list-style-type: none"> • 총 26.2억 불 규모, 422개 프로젝트 추진 예정
금융시장 선진화	<ul style="list-style-type: none"> • 우즈베키스탄 정부는 금융 부문 선진화 관련 대통령령(2010.11.26.)에 따라 5개년 (2011~2015년)에 걸쳐 금융시장 선진화 프로그램 추진

- 출처: 한국수출입은행 해외경제연구소, 우즈베키스탄 산업 현대화 추진현황과 향후 산업전망

28) 도로펀드는 2003년 설립된 재무부 산하기관으로, 주된 자원은 기업의 도로 펀드 부담금에서 총당함.

2) 미르지옌예프 대통령 시기

□ 정권 변경에 따른 개발 전략 변화

- 2016년 9월 카리모프 전 대통령의 서거에 따라 같은 해 12월에 실시된 대통령 선거에서 당시 총리였던 샤브카트 미르지옌예프가 차기 대통령으로 당선되었으며, 2016년부터 현재까지 총 3기의 집권기 동안 매 임기 국가 개발 전략을 수립하는 등 국가 발전 과제를 지속·확대하고 있음.
 - 미르지옌예프 정부²⁹⁾는 강력한 국가 주도의 발전 전략과 국가 통제를 추구했던 전 카리모프 정부의 정책 기조에서 벗어나 적극적인 개방 정책과 국제협력을 추진하며 발전 전략에 큰 변화를 주고 있음.

□ National Development Plan 2017-2021

- 미르지옌예프 대통령은 1기 출범과 함께 중기 국가 발전 전략인 'National Development Plan 2017-2021'을 발표하며, △국가 및 사회 건설의 현대화, △법의 지배 보장 및 사법 시스템 개혁, △경제발전 및 자유화, △사회 분야 발전, △안보 및 대외정책을 5대 국가 발전 우선 방향으로 규정함.

[표 26] National Development Plan 2017-2021 세부 실행전략

5대 우선 방향		실행전략
1	국가 및 사회 건설의 현대화	<ul style="list-style-type: none"> • 민주적 개혁 및 국가 현대화 심화 간 의회와 정당의 역할 강화 • 국가관리 시스템 개혁 • 사회관리 시스템 현대화
2	법의 지배 보장 및 사법 시스템 개혁	<ul style="list-style-type: none"> • 사법부의 진정한 독립 강화 • 시민의 인권 및 자유 보장 • 행정법, 형법, 민사법 및 상법 현대화 • 범죄 단속 및 법률 위반 예방 시스템 효율성 제고
3	경제의 발전 및 자유화	<ul style="list-style-type: none"> • 거시경제 안정화의 지속적 강화 및 높은 경제성장률 유지 • 구조개혁 강화, 선도산업의 현대화 및 다변화 • 농업의 현대화 및 집중 개발 • 국가 개입의 축소, 사적 소유권의 우선적 역할 강화 • 균형적인 사회경제 발전
4	사회 분야 발전	<ul style="list-style-type: none"> • 고용 및 실질소득의 지속적 향상 • 사회적 보호 및 보건 시스템의 현대화 • 여성의 사회정치적 활동 제고 • 사회-인프라 발전 및 현대화 프로그램 실행 • 교육 및 과학 분야 발전
5	안보 및 대외정책	<ul style="list-style-type: none"> • 안보, 국가 간 합의 및 종교적 관용 보장 • 균형적, 상호 호혜적, 건설적 대외정책 실행

- 출처: EMERiCs 신흥지역정보 종합지식포털(2017), 우즈베키스탄 신정부의 국가발전전략 주요 내용과 의미

29) 2023년 7월 조기 실시된 대통령 선거에서 현 미르지옌예프 대통령이 87%의 압도적 지지율로 재선에 성공하여 2030년까지 임기를 보장받음.

□ New Uzbekistan 2022-2026

- 2022년 대통령령에 따라 수립된 중기 국가 발전 로드맵으로, 향후 우즈베키스탄의 주요 개발 분야와 우선순위를 제시하고 있음.
 - 2022년부터 2026년까지 7대 중점분야에서 총 100개의 세부 목표를 추진하는 것을 골자로 하며, 이를 통해 2026년까지 빈곤율을 50% 감축하고, 2030년까지 중상위소득국 진입을 목표로 함.
 - ☞ **(7대 중점분야)** △국민 참여를 통한 국가 건설, △정의와 법치 실현, △경제 개발, △공공정책 및 인적자원 개발, △사회적 가치 증진, △글로벌 이슈 대응, △안보 및 국방 강화 등

□ 우즈베키스탄 2030 전략

- ‘New Uzbekistan 2022-2026’을 포괄하는 상위 장기 전략으로 2023년 9월 대통령령에 따라 공식 발표되었으며, 새로운 우즈베키스탄 건설을 위한 5대 발전 방향과 연차별 전략 프로그램 등을 제시함.

[표 27] 우즈베키스탄 2030 전략 주요 내용

5대 발전 방향		세부 내용
1	국민의 요구와 국제표준에 부합하는 교육·의료·사회보장 시스템 구축	• 청년 고등교육 참여율 50% 이상 확대, 30개 대학 국제 인증 추진 등
2	지속 가능한 경제성장을 통한 국민 복지 보장	• 빈곤율 절반 감축, 일자리 창출, 중소기업 지원, 외자 유치, 국영기업 민영화 등
3	수자원 절약 등 국민에게 편리한 생태학적 조건 마련	• 수자원 효율성 향상, 녹색경제 전환, 재생에너지 확대 및 온실가스 감축 등
4	국민을 섬기는 공정하고 현대적 국가 건설 및 법치주의 보장	• 공공행정 투명성·책임성 강화, 사법 시스템 개혁, 전자정부 확대, 국민 참여 기반 모니터링 체계 구축 등
5	안전과 평화유지, 개방적이고 실용적·능동적 대외정책, 안보 및 국방 강화	• 국가 안보 및 외교 전략 강화, 지역 협력 증진, 사회 안정 기반 마련, 법과 질서 확립 강조 등

- 출처: The Government portal of the Republic of Uzbekistan, https://gov.uz/en/pages/2030_strategy (접속일: 2025.07.11.)

3) 주요 분야별 개발 정책 및 전략

- 우즈베키스탄은 장기 국가개발전략인 ‘우즈베키스탄 2030 전략’을 근간으로 부문별 발전 전략과 정책을 구체화하고 있음.
 - 사회 인프라·경제 인프라·민관협력사업(Public-Private Partnership, PPP) 분야에서 각각 전개되는 최신 개발 전략 및 동향은 다음과 같음.

가) 사회 인프라

- **(보건)** 우즈베키스탄은 보건을 국가 최우선 과제로 설정하고 보건 부문 투자를 확대하여 1차 의료 강화, 농촌지역 보건소 확충, 모자보건 개선 등을 활발히 추진하고 있음.
 - ‘2019–2025 우즈베키스탄 공화국 보건 발전 구상(Concept on Health Development of the Republic of Uzbekistan 2019–2025)’을 기반으로, 의료서비스 접근성을 향상, 민영 의료기관의 설립 절차의 간소화, 건강보험제도의 도입 등의 국가 보건 시스템의 단계적 개혁을 추진 중임.
 - **(보건 시스템의 디지털화 가속화와 첨단 디지털 기술도입을 위한 추가 조치, PP-415)** 보건부 산하 국가기관 ‘IT-Med³⁰⁾’ 폐지 및 UZINFOCOM 이관에 따라 통합체계를 구축하는 가운데, 전자 보건(e-Health) 시스템을 도입 및 지원하여 의학 및 제약 분야에서 디지털 기술을 적용함.³¹⁾
 - ☞ ‘디지털 의료체계 가속화(2021)’ 정책을 통해 원격진료 및 전자의무기록(Electronics Medical Record, EMR) 시스템을 도입하여, 2025년 상반기 전국 병원과 약국 전산망 연계를 추진함.
 - **(국민 건강보험 메커니즘 실행 방안, PP-311)** 국가 건강보험 제도 시행을 위한 자금 배정안, 지역별 단계적 도입 방안, 보험 제도의 모니터링 및 평가 체계 등을 규정함.³²⁾
 - 최근 보건 개혁 관련 회의(2025.5.7.)에 따르면 미르지요예프 대통령 취임 이후 의료 분야 예산 규모 6배 확대, 지방 의료시설 현대화 등의 긍정적인 변화가 관찰되었음.

30) 보건부 산하 국영기업인 정보통신기술 발전센터를 기반으로 보건부가 출자해 설립한 유한책임회사로, 전자 보건 통합정보시스템의 구축과 연계, 보건 시스템의 표준화 등을 담당하며 보건 개혁의 핵심적 역할을 수행함.

31) LexUz(2023), О дополнительных мерах по ускорению цифровизации системы здравоохранения и внедрению передовых цифровых технологий(2023), <https://lex.uz/docs/6719001> (접속일: 2025.10.01.)

32) CIS Legislation(2020), About measures for implementation of essentially new mechanisms in activities of organizations of primary health care and to further increase in efficiency of the reforms undertaken in health care system, <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=128600> (접속일: 2025.09.29.)

- 그럼에도 불구하고 여전히 1차 인력·병상·재정 배분의 불균형, 건강보험 제도 도입과 의료서비스 디지털화의 지연이 문제점으로 지적되었으며, 위생 및 상·하수도 인프라 취약성으로 인한 수인성 질환의 대응 또한 여전히 개선이 필요한 수준임.
 - 이러한 문제점을 개선하기 위해 미르지요예프 대통령은 △의료진 정규직 고용 보장 및 정원 확대, △약물 사용 규제 강화, △모든 의료기관(공·사립) 인증제 도입 등의 향후 개선 방안을 제시함.³³⁾
- **(제약)** 제약산업 육성과 외국인 투자 유치(세제 혜택, 조달 우대)를 통한 제약자급도 제고를 목표로, 2017년 제약 자유경제구역 (Pharmaceuticals Free Economic Zone, Pharm-FEZ)를 지정하고, 5개년 계획 등을 추진한 바 있으며, 최근 타슈켄트 Pharma Park를 구축함으로써 연구-교육-생산 클러스터 연계를 통해 산업 기술력과 품질 경쟁력 제고를 지향하고 있음.
 - 2022년 기준 제약 부문 현지 생산액은 3억 불을 상회하였으나, 여전히 내수 수요 대비 공급 부족과 기술 격차가 존재함.
- **(교육)** 교육 분야는 미르지요예프 정권 출범 이후 핵심 개혁 분야 중 하나로, ‘우즈베키스탄 2030 전략’에 따라 ‘국민 요구와 국제표준에 맞는 교육·의료·사회보장 시스템’을 구축하기 위해 다양한 대통령령을 통해 개혁 과제를 추진하고 있음.
 - **(교육법(Law on Education) 개정)** 1997년에 제정된 기존 교육법을 대체하는 신교육법이 2020년 9월 23일 제정됨.
 - **(고등교육시스템 개혁)** 대학의 자율성을 확대하고, 국제표준에 부합하는 교육과정을 도입하며, 사립 고등교육기관 설립을 허용하여 교육시장의 경쟁을 촉진함.
 - **(직업교육(Technical and Vocational Education and Training, TVET) 강화)** 노동시장의 요구에 맞는 전문 기술 인력을 양성하기 위해 직업교육 시스템을 개편하고, 민간 부문과의 협력을 강화함.
 - **(디지털 교육 도입)** 교육과정에 정보통신기술(Information and Communication Technology, ICT)을 적극적으로 도입하고, ‘Digital Uzbekistan 2030’ 전략과 연계하여 온라인 교육플랫폼을 활성화함.

33) Social Health Protection Network(2024), 2024 Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan On state health insurance, <https://p4h.world/en/documents/2024-resolution-of-the-president-of-the-republic-of-uzbekistan-on-state-health-insurance/> (접속일: 2025.10.01.)

- 새로운 교육법 제정 이후, 우즈베키스탄 정부는 대통령령을 통해 분야별 발전 및 구체적 개혁 방안을 제시하고 있음.
 - (교원 인력 양성 체계 개선, UP-73) 교원 양성 체계 개편에 초점을 둔 대통령 지시로 국제 교육프로그램 확대, 우즈베키스탄 국립 교원대 설립 등을 추진함.³⁴⁾
 - (학교 교육 발전 국가프로그램, UP-134) 학교 교육 내용 개선, 교원 지위 강화, 전자 교육 시스템 확대를 추진하는 국가프로그램을 시행함.³⁵⁾
 - (직업교육 및 국제교육 도입, UP-158) 국제표준에 부합하는 국제 교육프로그램 도입하고, 기술학교 신설, 직업교육 재정지원 구조 마련 등을 규정함.³⁶⁾

나) 경제 인프라

- (디지털·ICT) 정부 주도의 ‘Digital Uzbekistan 2030’ 전략 추진에 따라 ICT 부문이 고성장 국면에 진입하였으며, IT Park를 중심으로 2022년 ICT 수출 3억 4,400만 불을 기록, 2030년까지 10억 불 달성을 목표로 설정함.
 - (Digital Uzbekistan 2030) 2020년 발표된 대통령령으로, 우즈베키스탄 정부는 모든 공공서비스의 100% 디지털화를 실현하고, 정보통신기술 산업을 육성하여 경제성장의 신동력으로 삼고자 △디지털 인프라, △전자정부, △디지털 경제, △IT 교육, △IT산업의 5개 분야에 중점적으로 투자하고 있음.
 - 2025년 7월 발표에 따르면, 미르지야예프 대통령은 2026년 우즈베키스탄의 디지털 기술 및 인공지능 분야 발전 과제로 △공공서비스 디지털화율 70% 달성, △IT서비스 시장 규모 100조 슝 달성, △전자정부 발전 지수(E-Government Development Index) 55위권 내 진입, △교육·의료·건설 등 수요가 높은 분야를 우선으로 한 ‘디지털 정부’ 추진을 언급함.³⁷⁾
 - (Enterprise Uzbekistan (2023)) 5년간 한시적 관세·조세 감면과 노동·데이터 규제 특례를 제공하고 있으며, 11개 지역의 IT 기반 서비스(IT Enabled Services, ITES) 허브 구축 및 9천 명을 대상으로 하는 디지털 교육을 병행하여 전자정부·핀테크·이커머스를 중점으로 육성하고 있음.
 - ☞ 이와 함께, 핀테크, 디지털 은행 투자가 확대되며 대형 민간 플랫폼의 자금 유치와 생태계 확장이 활발히 진행되고 있음.

34) CIS Legislation(2025), About measures for further enhancement of system of preparation of pedagogical personnel, <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=166772> (접속일: 2025.09.29)

35) CIS Legislation(2025), About approval of the National program for development of school education in 2022-2026, <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=141354> (접속일: 2025.09.29)

36) CIS Legislation(2024), About measures for further enhancement of system of training of qualified personnel and implementation of the international educational programs in professional education, <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=162912> (접속일: 2025.09.29.)

37) 주우즈베키스탄 대한민국 대사관(2025), 우즈베키스탄 경제 브리프 245호

- 이러한 노력에도 불구하고 2023년 기준 우즈베키스탄 인터넷 보급률은 약 87%에 그쳤으며, 전자상거래 규모는 2022년 기준 약 3억 1,100만 달러 최근 5년간 5배 성장했으나, 고정 광대역 가입률이 3.9%에 불과하는 등 디지털 인프라 및 인력 제약은 여전히 존재함.
- **(전력·에너지)** 우즈베키스탄은 2019년 10월 4일 국가 차원의 에너지·환경·경제 전환의 종합 전략인 ‘녹색 전환 전략 2019-2030’을 발표하였으며, 이에 따라 2030년까지 1인당 GDP 대비(2010년 기준) 온실가스 50% 감축 및 2030년 전체 전력 생산에서 신재생에너지 비중을 25%로 증대하는 등 에너지 안보와 녹색 성장의 동시 달성을 지향하는 정책 방향을 추구함.³⁸⁾
- **(전력 공급 보장 컨셉 2020-2030)** 녹색경제 전환 전략 하의 에너지원 다변화를 위한 석유·가스·재생에너지·원자력의 종합 활용 계획으로, △신규 발전 용량 건설, △전력 계량 시스템 개선, △재생에너지 활용 확대 등의 내용을 포괄하는 전력 부문 중장기 방향임.³⁹⁾
 - 특히 우즈베키스탄은 2033년 대형 원자력 발전소 가동을 앞두고 △국내 우라늄 자원 활용 계획 수립, △원자력 전문 인력 양성, △국제원자력기구(IAEA) 기준에 부합하는 안전성 확보 등을 주요 과제로 설정하는 등(2025.2), 원자력을 에너지 부문의 핵심 축으로 주목하고 있음.⁴⁰⁾
 - 이외에도, 정부는 전력·가스 시장을 발전·송전·배전으로 분할하고, 요금 현실화 및 규제 정비를 통해 부문 재무 건전성을 제고하고 있으며, 노후 송배전망 교체와 스마트미터 대량 보급을 병행하여 송배전 손실과 정전 문제 완화를 도모하고 있음.
- 위 전략과 컨셉의 시행을 위해 우즈베키스탄은 UP-220 등의 대통령령을 발표함.
 - **(에너지 절약 기술의 시행과 소규모 재생에너지 개발, UP-220)** 국내 재생에너지 생산기업 세제 혜택, 가격과 기업 차원에서의 재생에너지 활용을 위한 지원 체계 마련, 민간투자 유치를 통한 재생에너지 발전 확대⁴¹⁾
 - **(에너지 효율성 제고 및 전력 서비스 기업 시장 발전, UP-63)** 에너지 효율성 행정체계 강화를 위한 국가 에너지 효율성 기관 신설, 자원 조달을 위한 에너지 효율성 진흥 기금 신설, 디지털 플랫폼 구축⁴²⁾

38) 주우즈베키스탄 대한민국 대사관(2019), 우즈베키스탄 정세 동향 (2019.10.1.-31), https://overseas.mofa.go.kr/uz-ko/brd/m_8559/view.do?seq=1343609 (접속일: 2025.09.30.)

39) The Government portal of the Republic of Uzbekistan, https://www.gov.uz/en/activity_page/energy (접속일:2025.09.30.)

40) 주우즈베키스탄 대한민국 대사관(2025), 우즈베키스탄 경제 브리프 240호

41) CIS Legislation(2022), About additional measures for implementation of energy-saving technologies and development of renewable energy resources of low power, <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=143788> (접속일: 2025.09.30.)

42) CIS Legislation(2025), About measures for enhancement of public administration in the sphere of increase in energy efficiency and to market development of services of power service companies, <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=166228> (접속일:2025.09.30.)

- 이 밖에도, ‘우즈베키스탄의 재생에너지원 사용에 관한 법률(Law of the Republic of Uzbekistan: On the Use of Renewable Energy Sources)’에 따라 2019년 5월 에너지부(Ministry of Energy)를 신설하고 에너지 자립 강화와 기후변화 대응 추진을 위한 기반을 마련함.
- **(교통)** 우즈베키스탄 교통부는 2019년 4월 19일, 교통 부문 최초의 장기 전략 문서인 ‘2035년까지 교통 시스템 발전 전략(Strategy for the Development of the Transport System of the Republic of Uzbekistan until 2035)’을 정부 결의로 채택하여, 도로·철도·항공 등 전 부문을 아우르는 국가 통합 교통 정책의 기본 방향을 제시함.
- 본 전략은 교통 인프라의 현대화와 통합을 통해 여객과 화물 수송의 양적 성장과 질적 개선을 동시에 달성하는 것을 지향하며, 이를 뒷받침하기 위해 도로·철도·항공 등 교통 부문별 대통령령이 마련됨.
 - **(공항 관리 분야 민관협력 개발 (PP-5042, 2021.03.29.))** 타슈켄트 국제공항을 포함한 주요 공항들의 민간 관리 및 현대화를 위한 법적 기반을 마련함.⁴³⁾
 - 이 외에도 ‘고속도로 건설 및 운영에 관한 법률’, ‘철도 운송에 관한 법률’, ‘중앙아시아 철도 허브 개발 전략’과 관련된 법률이 준비 중임.
- **(제조업)** 전통적으로 섬유 및 광업 중심의 산업 구조가 다각화·고도화로 전환되고 있으며, 2023년 FDI 순 유입 증가와 정책·제도 개선을 통해 외자 기반의 산업 구조 고도화가 진전되고 있음.
- 섬유 부문에서는 완제품 비중 확대를 통해 부가가치 제고를 추진하고 있으며, 전자재·화학 등 타 제조업 분야의 경쟁이 심화하는 가운데, 자유경제구역 확대와 규제 완화를 통해 제조업 전반의 경쟁력 강화를 도모하고 있음.
- **(자동차 산업)** 자동차 산업은 우즈베키스탄 제조업 발전의 핵심 유망분야로 ‘녹색경제 전환 전략(2019-2030)’과 대통령령 제 UP-4397호 ‘자동차 산업의 급속한 발전을 위한 추가 조치(Additional measures for the accelerated development of the automotive industry)’를 통해 전기자동차 시장 활성화 정책에 힘입어 전기차(EV) 비중이 빠르게 상승하고 있음.
- **(녹색경제 전환 전략 2019-2030)** 에너지 효율과 환경 성능이 향상된 연료 및 자동차의 생산·사용을 확대하고, 전기교통의 발전을 지원함.
 - **(자동차 산업의 급속한 발전을 위한 추가 조치, UP-4397)** 연간 자동차 생산량을 35만 대까지 확대하고, 자동차 평균 현지화율을 60%까지 제고하며, 연간 자동차 수출량을 10만 대까지 확대하고자 함.

43) CIS Legislation(2021), Measures for the Development of Public-Private Partnership in the Field of Airport Management of the Republic, <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=131189> (접속일: 2025.09.30.)

- 현재 우즈베키스탄 내 수입차, 특히 중국산 EV가 시장을 주도하며 단기간에 점유율을 확대하고 있음.
- UzAuto-BYD 합작⁴⁴⁾을 통해 2024년 6월부터 EV 조립을 개시하여 대규모 현지 생산 기반을 구축 중이나, 충전 인프라 부족이 주요 병목으로 작용하고 있어, 관세감면 및 민간투자 유도를 통한 충전망·에너지 저장 시스템(Energy Storage System, ESS) 확충을 병행할 필요가 있음.

다) 민관협력사업

- **(PPP 추진 현황)** 우즈베키스탄은 2018년 이후 PPP를 빠르게 확대하여 2024년 말 기준 서명 계약 잔액이 GDP의 27%, 직접·우발부채가 GDP의 15% 수준에 이르렀음.
 - 우즈베키스탄 PPP는 2024년에만 약 110억 불이 신규 서명되며, PPP 스톡이 311억 불(약 GDP의 27%)에 도달했음.
 - 2019~2024년간 PPP 프로젝트 대부분이 에너지 인프라 현대화를 위한 대규모 투자에 집중되었기에(PPP 사업비 90% 이상이 에너지 분야로 투입), 향후 에너지·교통·주택 및 공공서비스·교육을 우선 분야로 균형 잡힌 투자 배분이 이루어질 예정임.

[표 28] 우즈베키스탄 PPP 부문별 규모와 비중 (2024년 12월 기준)

분야	금액 (백만 불)	전체 PPP 대비 비중
에너지	28,878	93%
유틸리티	1,500	5%
교육	144	0.8%
환경	116	0.4%
사회	103	0.4%
기타	276	0.9%
총계	31,118	100%

- 출처: IMF(2025), Uzbekistan and Public-Private Partnerships: Country Lessons

44) 우즈베키스탄 국영 자동차 기업인 UzAuto Motors와 중국 전기차 기업인 BYD 간 합작 투자

- **(PPP 제도적 기반)** 정부는 2018년, PPP 개발의 핵심 기관으로 우즈베키스탄 PPP 개발청(PPPDA, Public-Private Partnership Development Agency)을 설립하고, ‘공공-민간 파트너십에 관한 법률(Law of the Republic of Uzbekistan: On Public-Private Partnership, 2019.5.10.)’을 제정하여 PPP 사업 추진을 위한 법적 틀을 마련함.
- **(대통령령 PP-308호)** 우즈베키스탄은 2024년 8월 ‘2024~2030년 PPP 발전 조치에 관한 대통령령(On measures for the development of public-private partnership in the Republic of Uzbekistan for 2024-2030, PP-308)’을 채택함.
 - 이에 따라 정부는 2030년까지 300억 불 이상의 민간투자 유치를 목표로, △PPPDA의 경제·재무부 산하 PPP 프로젝트 센터(Center for PPP Projects)로의 개편, △2025~2030년 PPP 프로그램 승인, △PPP 범위를 공기업 전통 영역·관리위탁까지 확대 등의 핵심 조치를 추진함.⁴⁵⁾
 - 같은 해 10월, 내각 결의 720호를 발표하여 PPP의 KPI 의무화, 절차 명확화 등 이행 규범을 정비하기도 함.
 - **(내각결의 RP-51호)** 우즈베키스탄 정부는 2025년 2월 11일, PPP를 비롯한 국제 금융기관 및 정부가 참여하는 프로젝트의 준비 및 실행 메커니즘을 개선하기 위해 내각결의 RP-51호를 발표함.⁴⁶⁾
 - 내각결의 RP-51호는 프로젝트의 실행 메커니즘 개선을 위한 △차입 및 법적 절차, △프로젝트 준비 절차, △모니터링 절차 개선 등을 포함함.
 - ☞ **(차입 및 법적 절차)** 외부 차입은 연간 대외부채 한도와 국가 투자 프로그램 범위 내에서만 체결하도록 하며, 법무부는 정부의 별도 결의 없이 국제금융기관 참여 프로젝트에 대한 법적 검토 의견을 제출할 수 있도록 하여, 법적 절차를 간소화하고 차입 관리 및 추진 체계를 명확화함.
 - ☞ **(프로젝트 준비 절차)** 모든 프로젝트는 해당 부처의 중장기 발전 전략에 근거하여 작성해야 하며, 정부 위원회의 승인을 받아야 국가 투자 프로그램에 편입할 수 있게 함.
 - ☞ **(모니터링 및 책임)** 프로젝트 추진 과정에 모니터링·사후평가(Post-monitoring) 규정을 신설하여 지속적인 점검 및 피드백 체계 구축하고, 중앙정부 내 별도의 프로젝트 실행 그룹(PIU)은 2025년 3월 1일부터 단계적으로 폐지하는 대신 관련 기능과 책임을 각 집행기관 소속 부서로 이관함으로써 현장 집행 책임성을 강화함.

45) The Government portal of the Republic of Uzbekistan, https://gov.uz/en/pages/Davlat_xususiy_sheriklik_loyihalari (접속일:2025.09.30.)

46) LexUZ(2025), Халқаро молия институтлари ва хорижий ҳукумат молия ташкилотлари иштирокидаги лойиҳаларни тайёрлаш ва амалга ошириш механизмларини такомиллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида(2025), <https://lex.uz/en/docs/7374216> (접속일:2025.10.01.)

- 기존사업 승인 절차는 우즈베키스탄 정부 구조상 내각령 채택, 법무부 검토, 각종 유관 서류 승인 등의 복잡한 절차가 순차적으로 진행되나, 동 내각 결의 발표로 인해 그 절차가 간소화되고, 이행기관은 별도 법령 없이 정부 위원회 승인만으로도 다음 단계로 집행이 가능하게 됨에 따라 사업 진행 속도가 개선되고 있음

□ **(PPP 전망 및 리스크관리)** 향후 5년(2025~2030년) 간 우즈베키스탄 내 신규 PPP 프로젝트 규모는 3,020억 불에 달할 것으로 예상되므로, 이에 따라 잠재적으로 발생할 수 있는 재정적 위험에 대한 체계적 관리·감독이 요구됨.

- 우즈베키스탄은 재정리스크평가국(Fiscal Risk Assessment Department, FRAD)·재정경제부 산하 PPP 사무국·PPP 프로젝트 센터가 역할을 분담하여 보증·우발부채 선정, 프로젝트 등록·심사, 역량 강화를 수행하고 있으며, 1억 불 초과 PPP는 각료회의 승인 대상으로 상향 통제하고 있음.
- 국제통화기금(International Monetary Fund, IMF)은 우즈베키스탄 PPP 프로젝트 관리의 주요 위험 요인으로 작용하는 △사업 선정 미흡, △낙관 편익, △재정 착시효과(Off-Budget), △재협상에 대해 다음과 같은 대안을 제시하고 있음.
 - **(사업 선정 미흡)** 분산·중복, 비 우선 부문·비생산 프로젝트 채택 위험이 존재함에 따라(투자법 활용, 비경쟁 협상 등 과거 관행 포함), 단일 투자 관리 체계 내 게이트웨이 승인 및 비제안(unsolicited) 제한이 필요함.
 - **(낙관 편익(수요·원가·환율))** 수요 과대 추정 및 비용 과소 추정 시 정부 지급·보조가 필요할 수 있으므로, 수요·환율·투입가 변동 스트레스 테스트를 타당성 종료·계약 체결 전 2개 관문에서 의무화함.
 - **(재정 착시)** 단기 지출 회피 유인이 미래 비용 확대로 귀결될 위험이 있으므로, 예산편성 시 우발부채 반영 및 재정부 사전 승인 의무를 일괄 적용함.
 - **(재협상)** 건설비·정책·요금·운영비 변화로 빈발이 가능할 것으로 예상되므로, 초기 3년 재협상 제한·기술 전문가패널·추가공사 재입찰 등 국제 모범사례 적용을 제안함.
- 국가 재정 관리 차원의 거시 리스크관리 방안은 아래와 같음.
 - **(총량 규제)** 연간 서명 상한과 병행하여 PPP 스톡 상한을 법제화해야 함.
 - ☞ 정보 인프라가 미성숙한 과도기에는 스톡(명목가치) 상한 후 단계적 정밀화가 타당하며, 상한 초과 시 일시 모라토리엄도 옵션이 될 수 있음.
 - **(모니터링)** 대형·고위험 PPP는 월·분기 단위로 KPI(산출·품질·재무)를 점검하고, 미달 시 지급감액 조항을 적용해야 함.

- ☞ 연차 재무제표 제출 의무, 이탈 시 개입계획(요금 서비스 조정, 시정명령)을 가동할 필요가 있음.
- (조기 개입·표준화) 표준 계약·위험 배분 매뉴얼, 환위험·수요위험 사전 분담 원칙, 예상부채 보고(재정지속가능성 보고서) 연계로 투명성을 제고해야 함.

나. 대한민국 對우즈베키스탄 개발협력 정책

1) 중앙아시아 지원 전략 기초

□ ODA 중기 국별원조전략 수립(안) (2008-2010)⁴⁷⁾

- **(중앙아시아 지원 전략)** 중앙아시아의 시장경제 전환과 빈곤 감소·MDGs 달성 등의 사회경제적 환경과 풍부한 자원, 시장 선점 및 유럽진출 거점 확보라는 전략적 필요를 종합적으로 고려해 중앙아시아와 경제협력 차원의 호혜적 원조를 이어갈 것을 강조함.
- **(우즈베키스탄 지원 전략)** 한국의 유상원조를 통해 교육 정보화, 보건, 전력, 도로, 관개 시설, 지리 정보화 분야를 지원하고, 무상원조를 통해 교육(직업훈련)·의료 보건·정보통신·행정제도·산업 에너지 분야를 지원할 계획을 수립함.

□ 중앙아시아 개발협력전략(안) (2025)⁴⁸⁾

- **(설립 배경)** 중앙아시아의 풍부한 천연자원과 두터운 청년 인구를 바탕으로 한 높은 성장 잠재력과 국제정세 및 안보 측면에서의 전략적 가치가 재조명됨에 따라, 2025년 국제개발협력위원회는 상위 대외정책인 ‘K-실�크로드 협력 구상’을 구체화한 개발협력 지역 전략을 수립함.
 - 중앙아시아의 전략적·경제적 중요성이 상승함에도 불구하고, 최근 5년간 지원 규모는 비슷한 수준에 머무르고 있음.
- **(기본 방향)** △‘K 실�크로드 협력 구상’⁴⁹⁾의 개발협력 관점에서의 구체화, △한-중앙아 동반성장을 위한 협력 방안 모색, △국가별 발전 단계 및 개발협력 경험에 따른 차별적 접근을 중앙아시아 개발협력 접근을 위한 기본 방향으로 삼음.
 - 특히, 중앙아시아 지역 접근 시 장기간 개발협력 경험을 축적해 온 우즈베키스탄을 중심으로 ODA 모범사례를 도출하여 역내 확산하는 전략을 채택함.

47) 관계부처 합동(2008), ODA 중기 국별원조전략 수립(안) (2008-2010)

48) 관계부처 합동(2025), 중앙아시아 개발협력전략(안)

49) ①공공행정 기술협력 및 디지털화 지원, ②공무원 교육·인사행정 경험 전수, ③기술 주도 산업화 전환 촉진, ④식량안보 및 친환경 자원 순환 경제 지원, ⑤물류, 보건·의료, 교육 등 사회인프라 개선의 키워드를 중심으로 함.

- ☞ **(중점협력국)** 키르기스스탄, 타지키스탄은 협력 강화를 통해 우리 ODA에 대한 인식도를 제고함.
- ☞ **(일반협력국)** 카자흐스탄, 투르크메니스탄은 경험 전수·능력 배양 사업 등을 통해 협력 네트워크를 구축함.

[표 29] 중앙아시아 개발협력 전략 지원 분야 및 세부 지원 방안

분야	세부 지원 방안	이행 방안
보건의료 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 보건의료 인프라 확대 • 보건 의료체계·제도 개선 지원 • 보건의료 인력 역량 강화 	
인적자원 육성 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 직업훈련교육 강화 • 고등교육 체계 개선 및 초청 연수 확대 	
산업화 전환 촉진	<ul style="list-style-type: none"> • 교통·물류 인프라 개선 및 연계사업 확대 • 주력산업 발전 및 산업 구조 다각화 지원 • 디지털 기반 산업 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> • 국별 수요에 기반한 대형 패키지 사업 추진 • 기 구축된 협력 네트워크 중심으로 순차적 협력 확대
공공행정 투명성·효율성 증진	<ul style="list-style-type: none"> • 공공행정 디지털화 촉진 • 공공행정 투명성 제고 • 공무원 역량 강화 및 법·제도 개선 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 민관협력, 삼각협력 등 협력 방식 다변화 • 국제기구 협력을 통한 개별협력 외연 확장
농촌개발 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 식량 생산성 지원 • 농촌 소득 증대 도모 	
수자원 고갈, 기후 위기 대응	<ul style="list-style-type: none"> • 수자원 부족·사막화에 대한 대응력 강화 • 신재생에너지 확대 및 에너지 효율화 지원 • 폐기물·대기질 관리를 통한 환경 개선 	

- 출처: 관계부처 합동(2025), 중앙아시아 개발협력전략(안)

□ **(대한민국 2026년 국제개발협력 종합시행계획(안))** 국제개발협력 기본계획과 국가협력전략이 새롭게 갱신되는 2026년에 앞서 2025년 8월 제54차 개발협력위원회에서 2026년 종합시행계획이 발표되었으며, 유상원조를 통해 교통(62.4%)·보건(7.6%)·수자원/위생(7.3%)·공공행정(3.5%) 등 분야별 지원 계획을 밝힘.

- **(공급망 협력 추진)** 대외정책과의 정합성 제고를 위해 공급망 협력사업에 대해 유상 자원 배분을 확대하고, 개도국 핵심 광물 개발 인프라, 공급망 전략상 핵심 개도국과의 인프라 협력사업 등을 추진할 예정임.
- **(중동·CIS 지원 계획)** 중동·CIS는 전체 유상원조 지원액 중 전년 대비 2.3% 감소한 8.2%를 지원할 계획이며, 특히 중앙아 3개국 및 몽골 등 신북방 정책과 연관된 지역의 주요 협력국과 교육·보건·공공행정 등 분야에서 협력 가능성을 지속 모색할 예정임.

2) 국제개발협력 기본계획

□ 제1차 국제개발협력 기본계획 (2011~2015년)⁵⁰⁾

- 대한민국은 양자 유상협력 분야에서 중동·CIS 지역에 신규 승인(약 4조 2천억 원)의 8% 내외를 지원하고, 재건 지원·경제협력 확대 필요성 등 국가별 특수성을 고려한 지원을 진행하고자 함.
 - 전체 개발도상국의 개발수요와 한국의 비교우위 분야를 고려하여 중점 지원 분야로 △녹색성장, △경제 인프라, △사회 인프라를 선정함.
 - ☞ **(녹색성장)** 녹색성장 산업에 대한 EDCF 지원 규모를 향후 5년간 지원 총액의 30% 수준으로 운용하고, 新성장 분야에 대한 우대 지원 조건을 적용하는 등 녹색성장 분야를 최우선 지원 분야로 꼽음.
 - ☞ **(경제 인프라)** 개도국 정부의 수요가 가장 크고, 민간 부문 경제활동 촉진에 기여하는 교통, 에너지, 농업과 같은 필수 경제 인프라 구축을 지원함.
 - ☞ **(사회 인프라)** 인적자원 개발, 기술력 향상, 정부 역량 강화를 위해 교육, 보건, 거버넌스 분야를 중점 지원함.

□ 제2차 국제개발협력 기본계획 (2015~2020년)⁵¹⁾

- 개발도상국의 개발수요와 지속가능발전목표(Sustainable Development Goals, SDGs) 주류화, 우리나라의 경제협력 증진에 기여 가능한 분야를 종합적으로 고려하여 △경제 인프라, △사회 인프라, △글로벌 이슈 지원의 세 축을 지원함.
 - **(경제 인프라)** 특히 5천만 불 이상 대형 프로젝트에 대한 지원을 확대하여 개도국 경제성장 및 우리 기업의 해외 진출을 지원함.
 - **(사회 인프라)** 국제사회의 MDGs 달성 노력에 부응하기 위해 인적자원개발·보건·교육 등에 대한 지원을 확대하며, 특히 병원 건립 시 개발 계획·병원 건설·의약품 공급·의료진 교육·유지관리를 연계하는 Total System을 구축함.
 - **(글로벌 이슈 지원)** 기후변화 대응 등 개발도상국의 지속가능한 성장을 뒷받침하기 위한 녹색성장 사업을 최우선으로 지원함.

50) 기획재정부, 외교통상부(2010), 분야별 국제개발협력 기본계획(2011년~2015년)

51) 관계부처 합동(2015), 제2차 국제개발협력 기본계획

□ 제3차 국제개발협력 기본계획 (2021~2025년)⁵²⁾

- 지속가능발전목표의 5P(People, Prosperity, Planet, Peace, Partnership)를 기본계획에 녹여 개발도상국을 광범위하게 지원함.
 - 특히 ‘포스트 코로나 시대 신북방정책과 국가별 협력과제’⁵³⁾에 따라 보건의료, 인프라 개발협력 및 농업 등의 교역 확대와 기업진출 지원을 중앙아시아권에서의 주요 협력 방안으로 채택함.

3) 국가협력전략(Country Partnership Strategy, CPS)

□ 제1차 우즈베키스탄 국가협력전략 (2012~2015년)⁵⁴⁾

- 우즈베키스탄이 중점협력국으로 선정됨에 따라 2011년도에 수립된 제1차 CPS는 ‘국민후생개선 전략(WIS I)’과 ‘2011~2015 산업 발전 5개년 계획’에 기여하는 것을 목적으로, △인적자원개발, △보건·의료, △공공행정을 중점협력 분야로 선정하여 총지원 금액의 70% 이상을 집중함.
 - (인적자원개발을 통한 국가 경쟁력 강화) 숙련 기술 인력 양성을 위한 기술 직업훈련 교육의 질적 향상을 통해, 산업 부문별 생산성 제고 및 해외시장 진출 인력 수요를 맞추어, 교육 정보화(e-Learning)를 통해 미래 산업 기반 구축에 기여함.
 - (보건·의료 시스템 개선을 통한 국민 건강 향상) 아동 보건·의료 서비스의 질적 개선, 수혜 대상 및 적용 범위 확대를 위한 아동 보건 인프라 확충, 전염병 진단 및 치료 역량 강화를 통하여 우즈베키스탄 국민의 건강 수준 향상 및 MDGs 달성에 기여함.
 - (행정 정보화 및 경제 관련 제도 정비를 통한 시장경제 체계 기반 강화) 부문별 행정 시스템 정보화를 통하여 공공부문의 생산성과 투명성 제고 및 정부의 행정 역량을 강화하고, 부문별 국가 경제 개발 전략 수립 지원으로 지속 가능한 경제 발전 기반을 강화함.

52) 관계부처 합동(2021), 제3차 국제개발협력 종합기본계획(2021~2025)

53) 2020년 대통령 직속 북방경제협력위원회에서 마련한 14개 국가 대상의 첫 종합 협력 방안으로, 포스트 코로나 대응, 협력 다변화, 미래성장동력 확보를 추진하기 위함.

54) 한국교통연구원(2015), 개발원조사업 효율성 제고를 위한 주요 중점협력대상국 국가협력전략 비교

[표 30] 제1차 우즈베키스탄 CPS (2012~2015) 중점협력분야별 자원 배분 비율

구분		자원 배분 비중	
분야	내용	무상	유상
중점협력분야	인적자원개발	30%	25%
	보건·의료	25%	40%
	공공행정	15%	5%
기타 분야		30%	30%
총계		100%	100%

- 출처: 관계부처합동(2015), 우즈베키스탄 국가협력전략

□ 제2차 우즈베키스탄 국가협력전략 (2016~2020년)⁵⁵⁾

- 제2차 CPS는 우즈베키스탄 정부의 ‘국민후생개발전략(WIS II)’ 달성 지원을 위해, △물관리 및 보건위생, △교육, △공공행정을 중점협력 분야로 선정함.

[표 31] 제2차 우즈베키스탄 CPS (2016~2020)

분야	분야별 목표	세부 실행계획
물관리 및 보건위생	• 물관리 및 보건의료 시스템 개선을 통한 국민 복지 증진	<ul style="list-style-type: none"> • 통합 물관리 마스터플랜 수립 • 영유아 보건 지원을 위한 기초 보건 서비스 및 의료역량 강화 • 전염병 관리 역량 강화
교육	• 인적자원개발을 통한 국가 경쟁력 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 직업교육훈련 커리큘럼 개선 • 직업교육훈련 환경 개선 • 교육 정보화 인프라 구축
공공행정	• 전자정부 및 공공부문 역량 강화를 통한 효율성 제고	<ul style="list-style-type: none"> • 정부 부문별 행정 정보화 지원 • 공공부문 인력 역량 강화 지원

- 출처: 관계부처 합동(2016), 제2차 우즈베키스탄 국가협력전략

55) 관계부처 합동(2016), 우즈베키스탄 국가협력전략

□ 제3차 우즈베키스탄 국가협력전략 (2021~2025년)⁵⁶⁾

- 제3차 CPS에서는 우즈베키스탄의 중기전략인 ‘New Uzbekistan 2022-2026’ 및 장기 전략인 ‘우즈베키스탄 2030 전략’과의 정책 적합성을 확보하기 위하여 기존 중점협력 분야에 지역개발을 새롭게 추가하는 등 우즈베키스탄의 신성장 동력 창출과 지속가능한 발전을 지원하기 위해 △보건의료, △교육, △공공행정(ICT), △지역개발을 중점협력 분야로 선정함.

[표 32] 제3차 우즈베키스탄 CPS (2021~2025)

분야	분야별 목표	세부 실행계획
보건의료	<ul style="list-style-type: none"> • 의료클러스터 구축을 집중 지원하여 보건의료 고도화·서비스 질 개선에 기여 	<ul style="list-style-type: none"> • 의료클러스터 구축 종합 지원 • 보건의료 유상·무상 사업 연계
교육	<ul style="list-style-type: none"> • 양질의 산업인력 육성을 위한 직업훈련 교육 강화 • 미래산업 수요에 대비한 ICT 교육 접근성 제고 및 역량 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 직업훈련 교육원 건립고도화, 기술훈련 교육과정 개발 등 종합 지원 • 초, 중, 고 및 대학의 ICT 교육 환경 조성 및 교육과정 개발
공공행정 (ICT)	<ul style="list-style-type: none"> • 전자정부 시스템 구축 등 공공행정의 디지털 전환 지원 • ICT 등 혁신 기술 기반 스타트업, 중소기업 육성 및 청년 창업 지원 등을 통해 ICT 선순환 생태계 	<ul style="list-style-type: none"> • 전자정부 인프라 조성 고도화, 분야별 행정 및 입법 등 지원 • IT Park 등 디지털 연구개발 거점 육성, 스타트업 육성을 위한 법제도지원센터 구축 등 지원
지역개발	<ul style="list-style-type: none"> • 기후 위기에 취약한 지역사회의 기후변화 회복력 제고 • 국토 균형 발전을 위한 도농 맞춤형 개발지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 사막화 등 기후변화 피해지역의 회복력 제고, ICT를 활용한 산림 도시 녹화 등 지원 • 스마트시티 구축, 산업클러스터 육성, 지역경제 개발 및 교통공해 폐기물 등 지원

- 출처: 관계부처 합동(2016, 2023), 우즈베키스탄 국가협력전략

56) 관계부처 합동(2023), 우즈베키스탄 국가협력전략

4) 대외경제협력기금(EDCF) 중기 운용 전략

- 재정경제부는 2005년, 향후 3년간의 중기 운용 방향을 담은 ‘2006-2009 대외경제협력기금 중기 운용 전략’을 최초로 수립 및 발표하였으며, 코로나19 이후 이를 정례화하여 매년 발표함.
- ‘2006-2009 대외경제협력기금 중기운용전략’에서는 정보통신(ICT) 분야를 최우선 지원 대상으로 설정하고, 우리 기업의 해외 진출 거점지역을 중심으로 교통·에너지 등 경제 인프라와 보건·환경·교육 등 사회 인프라를 중점적으로 지원할 계획임을 명시함.⁵⁷⁾

[표 33] 2006~2009 대외경제협력기금 운용전략계획 6대 중점분야별 지원 방향

중점분야	EDCF 지원 방향
정보통신	• 전자정부를 중심으로 한 시스템 통합 집중 지원을 통해, ‘Digital 강국의 Digital ODA’ 이미지를 구축하고, 정보통신산업의 해외 진출을 지원
에너지	• 개도국의 인프라 구축을 촉진함과 아울러 전력 산업 가치사슬 전반의 일관 공급시스템 수출 기반 조성
교통	• 우리 기업 밀집 지역 등의 도로, 철도, 교량 건설 등 인프라 구축
인적자원 개발	• 교육시설의 단순 건축보다는 교육 정보화 사업 위주로 지원하여 지원 효과 제고 • 초등교육보다는 실업교육, 직업훈련을 위주로 지원
보건·의료	• 단순 병원 건축보다는 의약품, 의료기기, 의료서비스, 건설, 엔지니어링, IT 기술 등을 패키지화한 사업 위주로 지원
환경·위생	• 기자재, 설비 투입이 많고 부가가치가 높은 상하수도 시설, 오폐수 처리, 고체 폐기물 처리 등의 사업을 중점 지원

- 출처: 재정경제부(2006), 대개도국 경제협력 증진을 위한 2006~2009 EDCF 운용전략계획 주요내용

- 2010년대 EDCF 중기운용방향의 공개 원문은 없으나, 기타 자료⁵⁸⁾에 따르면 중점협력국 중심의 전략적 자원 배분과 국가협력전략(CPS) 기반 사업 개발 체계를 토대로 교통, 수자원·위생, 보건, 에너지, 통신 분야를 중점 지원한 것으로 파악됨.⁵⁹⁾
- Post-코로나 이후 수립된 중기운용방향은 연차별로 중점 지원 분야를 구체화하는 양상을 보이는데, 2020~2024년에는 그린·디지털·보건을 핵심 축으로 설정한 반면, 2025년에는 보건 분야를 제외하고, 공급망 분야를 추가하는 등 정책적 지원 우선순위의 재조정이 이루어짐.

57) EDCF(2006), 대개도국 경제협력 증진을 위한 2006-2009 EDCF 운용전략계획 주요내용

58) EDCF 30년사, 연도별 국제개발협력 시행계획 등을 참고함.

59) 2010~2020년 사이 공개된 EDCF 전략 문서가 부재하여 2012~2016년 EDCF 연차보고서를 참고함.

[표 34] 2021~2025년 EDCF 중기운용방향 중점분야 변화

단위: 억 불

구분	Post-코로나 (2021)	'22-'24 EDCF 중기운용방향	'23-'25 EDCF 중기운용방향	'24-'26 EDCF 중기운용방향	'25-'27 EDCF 중기운용방향
그린	6	14	17	22	24
디지털	8	9	9	11	12
보건	10	10	7	8	-
공급망	-	-	-	-	(2026년 목표) 5

- 주: 2021~2025년 사이 발표된 EDCF 중기운용전략은 향후 3년 간의 중점분야별 목표 승인 규모를 제시하고 있으며, 표 34는 각각의 연도별 전략에서 제시하는 중점분야의 개별 목표 규모를 재정리한 것임.

2024~2026 EDCF 중기운용방향			2025~2027 EDCF 중기운용방향	
그린	기후위기 대응을 위한 글로벌 공보 필요성 감안하여 지속 상향		그린	기후위기 대응을 위한 글로벌 공보 필요성 감안
디지털	우리 기업 경쟁력, 개도국 디지털 전환 수요 등 고려하여 확대	→	디지털	우리 기업 경쟁력, 개도국 디지털 전환 수요 등 고려
보건	팬데믹 안정화, 개도국의 지속적인 보건 수요를 종합적으로 고려하여 현행 규모 유지		공급망	공급망 안정화 및 국익 확보를 위해 공급망 협력사업 적극 발굴 및 지원

- 출처: 기획재정부(2021, 2022, 2023, 2024, 2025), EDCF 중기운용방향

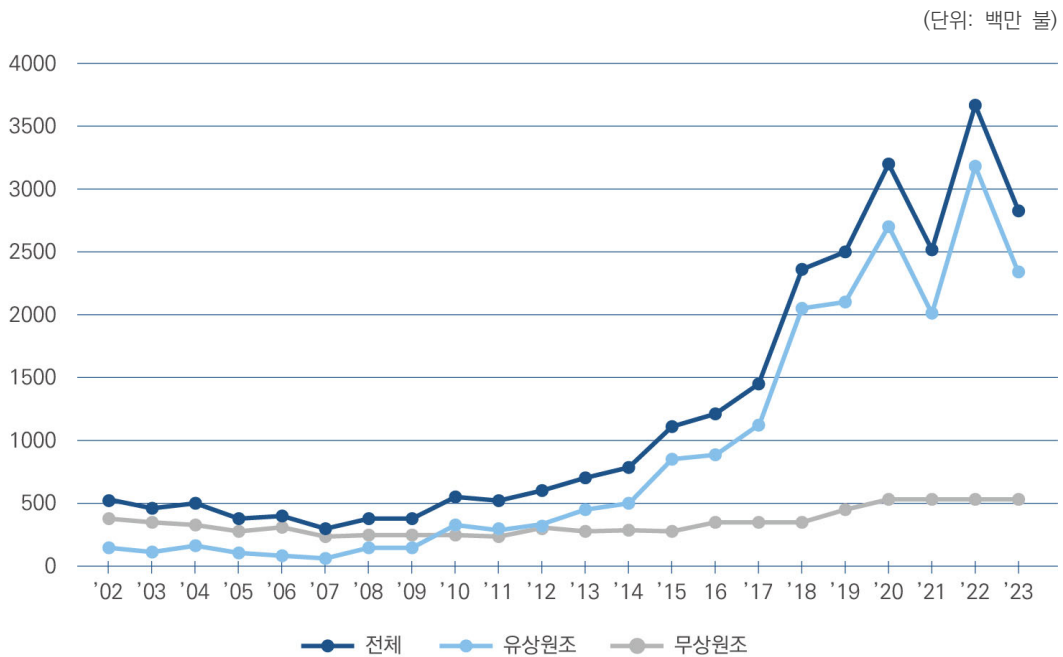
3. 對우즈베키스탄 ODA 지원 현황

가. 우즈베키스탄 유·무상 원조 수원 현황

1) 우즈베키스탄 ODA 수원 규모 및 분야

□ (ODA 수원 규모) 국제사회의 對우즈베키스탄 ODA는 2000년대 초반 약 2~3억 불 수준에 머물렀으나, 2015년 이후 급격히 확대되어 2022년에는 18억 2,754만 불로 최대치를 기록했는데, 특히 유상원조 비중이 80% 이상으로 상승하며 전체 증가세를 주도한 것으로 나타남.

- (유·무상 원조 규모의 변화 추이) 유상원조는 2010년대 중반 이후 빠른 증가세를 보이며 2017~2021년 동안 전체 ODA의 절대적 비중을 차지한 반면, 무상원조는 약 20년간 규모가 비교적 안정적으로 유지되었으나 전체 ODA 내 비중은 점차 축소되는 양상을 보였음.



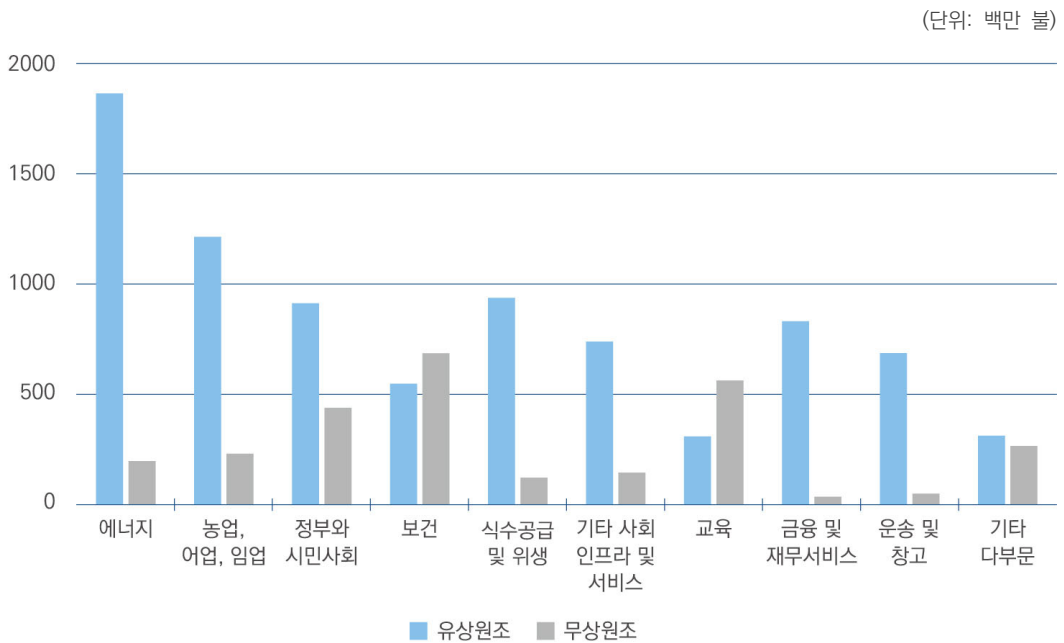
[그림 7] 국제사회 對우즈베키스탄 ODA 규모 변화 추이 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.9.30.)

□ **(ODA 수원 분야)** 對우즈베키스탄 ODA는 유상원조가 대규모 인프라와 생산 기반 확충을 주도하고, 무상원조가 사회서비스와 제도 역량 강화에 기여하면서 양자가 상호보완적 구조를 형성함.

- **(유상원조)** 유상원조는 에너지, 농업·어업·임업, 정부와 시민사회 분야에서 압도적으로 높은 지원 규모를 보였으며, 이는 발전소 건설, 제도 개혁 등 재정적 수요가 큰 부문에서 차관성 자금이 집중적으로 활용되었음을 보여줌.
- **(무상원조)** 무상원조는 보건 및 교육 분야에 상대적으로 비중 있게 집행되었는데, 집행 규모는 유상원조에 비해 작지만, 제도적 기반과 인적 역량을 강화하는 데 중요한 역할을 함.

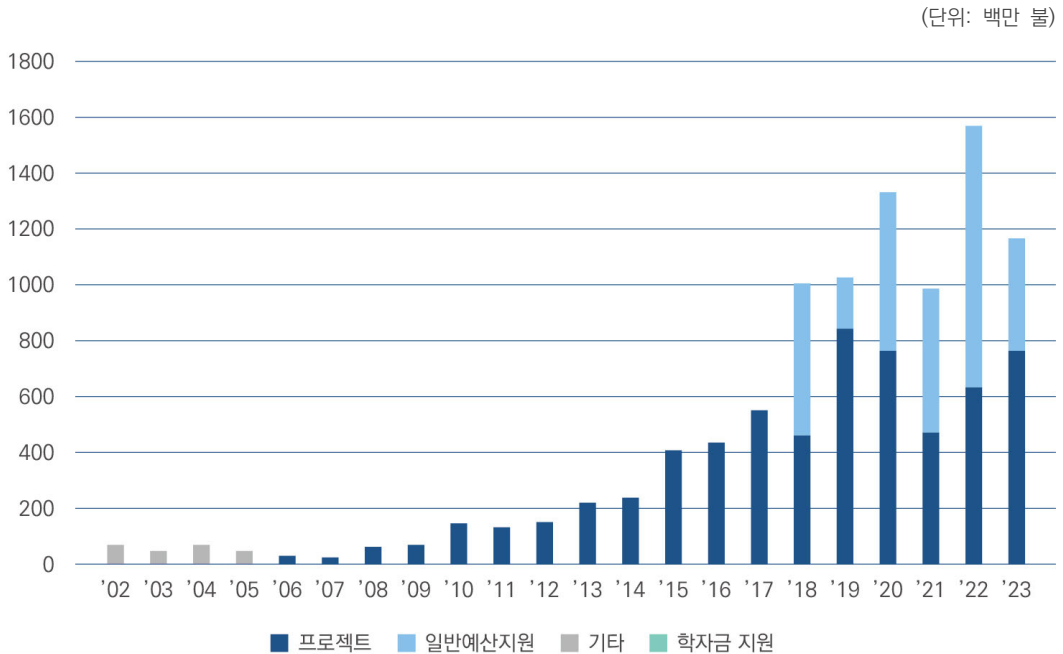


[그림 8] 국제사회 對우즈베키스탄 분야별 ODA 지원 규모 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
 - 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.9.30.)

2) 우즈베키스탄 ODA 수원 유형

- **(유상원조 지원유형의 변화)** 對우즈베키스탄 유상원조는 2010년대 중반까지 프로젝트 지원의 단일 구조를 보이나, 2018년 이후 일반 예산지원이 본격적으로 도입되면서 다층적 구조로 전환되는 특징을 보임.
- **(프로젝트)** 프로젝트는 2006년 이후 점진적으로 확대되다가 2015년 이후 급격히 증가하여 전체 ODA 증가를 견인하였으며, 발전소 건설·교통 인프라·수자원 관리 등 대규모 기반 시설 사업이 주요 내용을 차지하였음.
 - **(일반예산지원)** 2018년 이후 일반예산지원이 새롭게 확대되며 연간 수억 불 규모로 집행되었고, 2020년대 들어서는 절대액과 비중이 더욱 확대되어 정부 차원의 제도·재정 역량을 직접 보강하는 주요 수단으로 자리매김하였음.

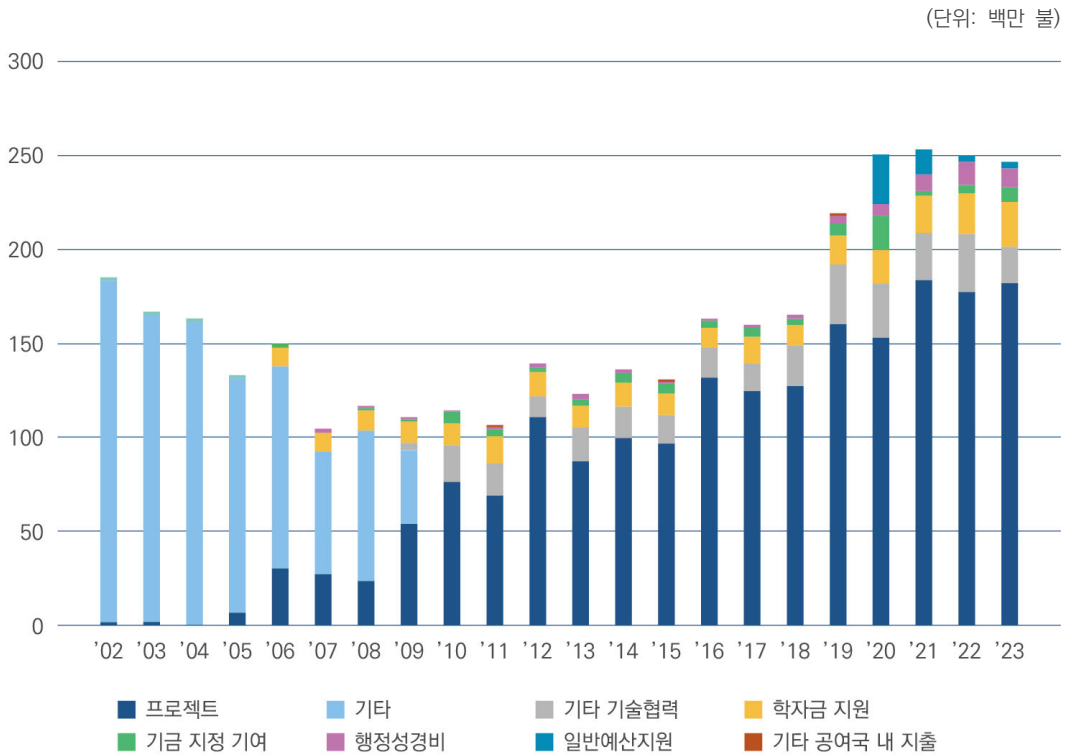


[그림 9] 국제사회 對우즈베키스탄 유상원조 지원유형 변화 추이 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.9.28.)

- **(무상원조 지원유형의 변화)** 對우즈베키스탄 무상원조는 2010년대 프로젝트 중심으로 전환되었으며, 2020년대 들어 일반예산지원·행정성경비·학자금 지원 등이 병행되는 다층적 구조로 발전하면서 對우즈베키스탄 ODA가 인프라 중심 지원에서 제도·재정 역량 보강과 인적자원 투자까지 포괄하는 다층적 구조로 전환되는 모습을 보였음.
- **(기타 기술협력)** 2010년대 이후 기타 기술협력은 일정 규모가 꾸준히 유지되며 제도 개선과 역량 강화를 위한 보완적 수단으로 작용하였음.



[그림 10] 국제사회 對우즈베키스탄 무상원조 지원유형 변화 추이 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
 - 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.28.)

나. 주요 공여주체의 對우즈베키스탄 유상원조 지원 현황

1) 주요 공여주체의 우즈베키스탄 유상원조 수원 규모 및 분야

- (주요 공여주체의 유상원조 수원 규모) 2019년부터 2023년까지 최근 5년간 우즈베키스탄에 대한 유상원조 규모를 기준으로 상위 10개 주요 공여국 및 다자기구를 살펴보면, ① 세계은행(23억 3,838만 불), ② 일본(13억 2,248만 불), ③ 아시아개발은행(8억 9,958만 불), ④ 프랑스(7억 6,199만 불), ⑤ 국제통화기금(5억 2,996만 불), ⑥ 석유수출국기구(Organization of the Petroleum Exporting Countries, OPEC) 기금(2억 9,537만 불), ⑦ 대한민국(9,836만 불), ⑧ 국제농업개발기금(International Fund for Agricultural Development, IFAD) (6,876만 불), ⑨ EU(4,560만 불), ⑩ 독일(643만 불) 순으로 집계됨.

[표 35] 對우즈베키스탄 상위 10대 공여주체 유상원조 지원 규모 (2019~2023년)

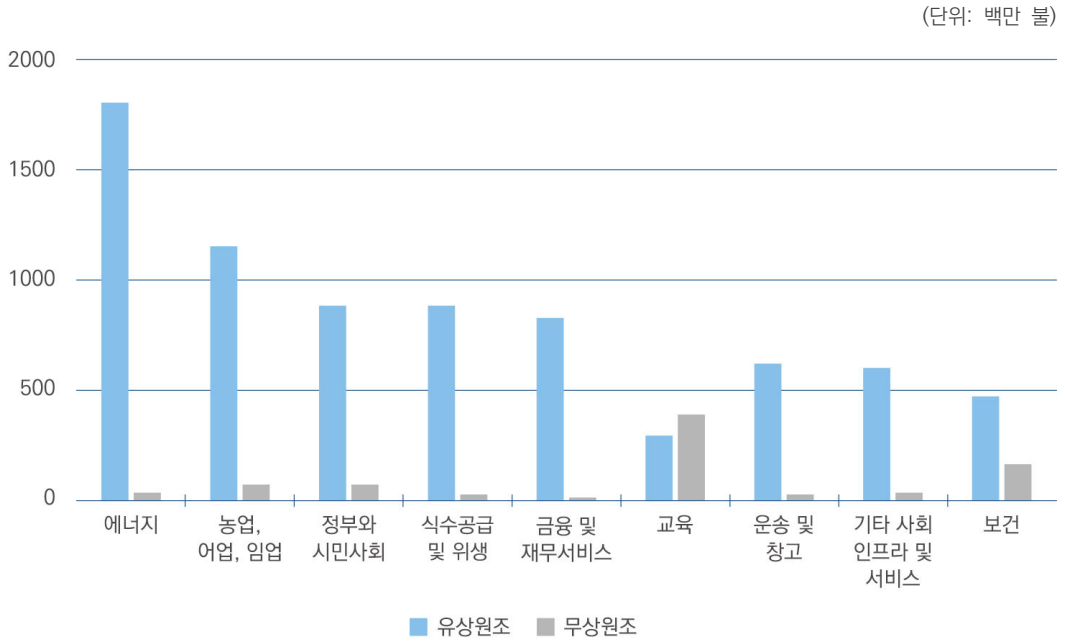
(단위: 백만 불)

순위	공여주체	2019	2020	2021	2022	2023	총 합계
1	WB	187.74	413.77	436.16	697.18	603.53	2,338.38
2	일본	322.19	234.80	417.34	80.24	267.91	1,322.48
3	ADB	209.56	209.09	125.45	269.51	85.97	899.58
4	프랑스	189.95	239.32	13.46	230.00	89.26	761.99
5	IMF	-	276.77	-	253.19	-	529.96
6	OPEC Fund	1.92	25.05	2.46	210.38	55.56	295.37
7	대한민국	41.60	35.15	8.91	5.80	6.90	98.36
8	IFAD	12.90	12.33	26.92	10.19	6.42	68.76
9	EU	-	-	30.29	15.31	-	45.60
10	독일	3.15	2.87	0.19	0.22	-	6.43

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.9.30.)

- (주요 공여주체⁶⁰)의 유상원조 수원 분야) 주요 공여주체의 우즈베키스탄 ODA 지원은 에너지 등 대형 인프라 분야에서는 유상원조가 절대적이나, 교육·보건 등 사회 인프라 부문에서는 무상원조가 보완적으로 활용되는 이중적 구조가 나타남.



[그림 11] 주요 공여주체 對우즈베키스탄 분야별 ODA 지원 규모 (2002~2023년)

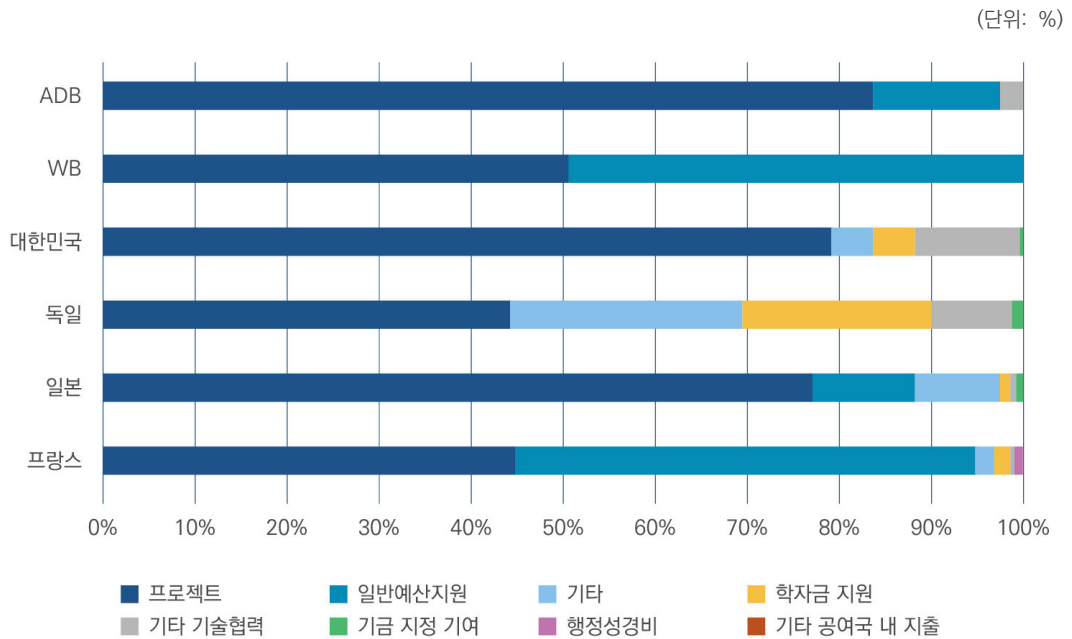
- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.9.28.)

60) 對우즈베키스탄 유상원조 상위 10개 공여주체 가운데 세계은행(WB), 일본, 아시아개발은행(ADB), 프랑스, 대한민국, 독일 등 6개 주요 공여주체의 지원 형태를 비교·분석함.

2) 우즈베키스탄 주요 공여주체의 ODA 비교 분석

□ (전체 ODA 지원 형태) 주요 공여주체별로 지원 형태를 살펴보면 프로젝트와 일반 예산지원이 전체 구조를 양분하고 있으며, 일부 국가는 학자금 지원·기금 지정 기여·행정성경비 등 다변화된 항목을 결합하여 포괄적인 포트폴리오를 형성하고 있음.

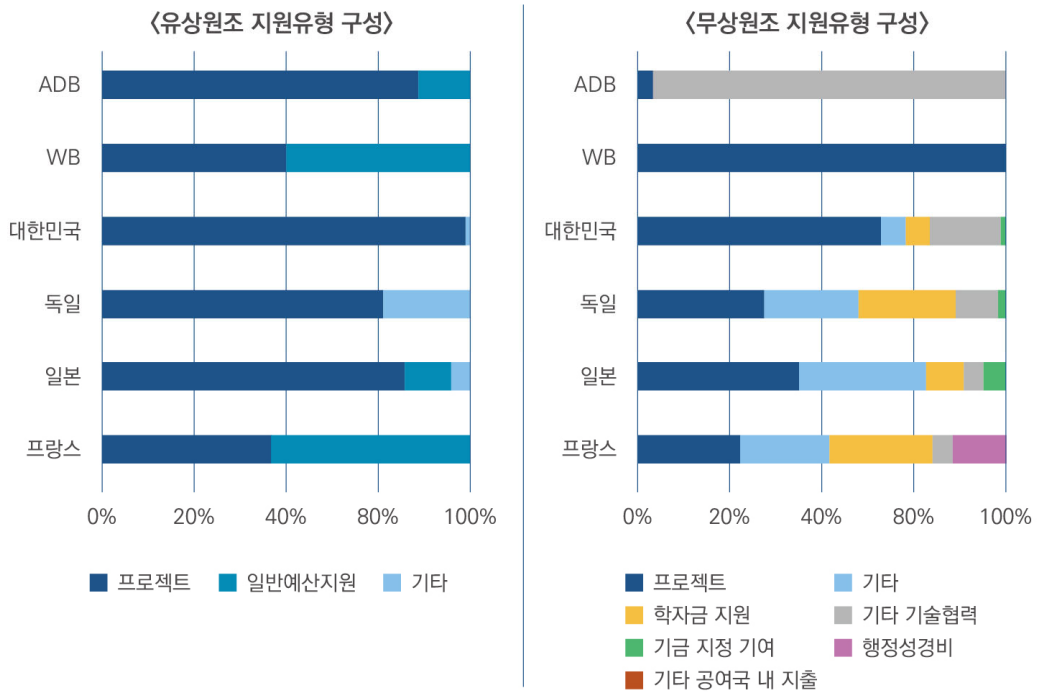
- (주체별 특성) 다자개발은행(ADB, WB)은 프로젝트와 일반 예산지원이 핵심으로 나타났고, 양자 공여국(독일, 한국, 일본, 프랑스)은 프로젝트를 기본으로 하면서도 기타 기술협력·학자금 지원·기타 항목을 혼합하여 각국의 협력 전략적 성격을 반영하고 있음.



[그림 12] 주요 공여주체별 對우즈베키스탄 전체 ODA 지원유형 구성 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
 - 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.9.28.)

- **(유·무상 원조 지원 형태 비교)** 유상원조는 인프라 투자 성격이 강한 프로젝트 차관 중심으로 집행되고, 무상원조는 인적자원 및 제도 역량 강화를 위한 보안 항목이 다층적으로 결합된 상호보완적 구조를 형성하고 있음.



[그림 13] 주요 공여주체별 對우즈베키스탄 유·무상 원조 지원유형 구성 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.9.28.)

- **(유상원조의 대규모 사업)** 2023년 기준 6대 주요 공여주체 가운데 ADB·WB(IDA)·일본·프랑스 등 4개 공여주체에 의해 총 12건이 집행되었으며, 이 중 일본의 Navoi 화력발전 현대화 사업은 1억 6,292만 불 규모로 집행된 단일사업 기준 가장 큰 규모의 사업으로, 우즈베키스탄 유상원조의 대표적인 대형 인프라 프로젝트로 평가됨.

- **(지원유형)** 12건의 유상원조 사업 중에서 프로젝트는 9건으로 주로 에너지·도로·농업 등 인프라 개발을 중심으로 추진되었으며, 분야 예산지원 3건으로 사회 보호·행정관리·공공정책 개혁 등 제도 개선과 거버넌스 강화에 기여함.

[표 36] 對우즈베키스탄 유상원조 지원 상위 12개 사업(2023년, 6대 공여주체 기준)

구분	지원유형	공여주체	집행액 (백만 불)	분야	프로젝트명
1	프로젝트	일본	162.92	천연가스화력 전기발전소	Navoi Thermal Power Plant Modernization Project (Phase 2)
2	프로젝트	프랑스	86.51	공공 재정 관리	FB-PP GOV Vert T2
3	분야 예산지원	WB(IDA)	65.45	사회 보호·복지 서비스 정책, 계획 및 행정	First Inclusive and Resilient Market Economy Development Policy Operation
4	프로젝트	일본	40.42	천연가스화력 전기발전소	Tashkent Thermal Power Cogeneration Plant Construction Project
5	프로젝트	WB(IDA)	32.42	도로 운송	Regional Roads Development Project
6	분야 예산지원	WB(IDA)	29.09	생물권역 보호	First Inclusive and Resilient Market Economy Development Policy Operation
7	프로젝트	WB(IDA)	27.43	전력 송전 및 배전 (중앙 그리드)	District Heating Energy Efficiency Project
8	프로젝트	일본	22.97	풍력에너지	Zarafshan Wind Farm Project
9	분야 예산지원	WB(IDA)	21.82	공공정책 및 행정관리	First Inclusive and Resilient Market Economy Development Policy Operation
10	프로젝트	WB(IDA)	21.32	농업용 수자원	South Karakalpakstan Water Resources MGMT Improvement
11	프로젝트	일본	20.95	천연가스화력 전기발전소	Electric Power Sector Capacity Development Project (Phase 2)
12	프로젝트	ADB	18.32	보건정책 및 행정관리	Covid-19 Emergency Response Project

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

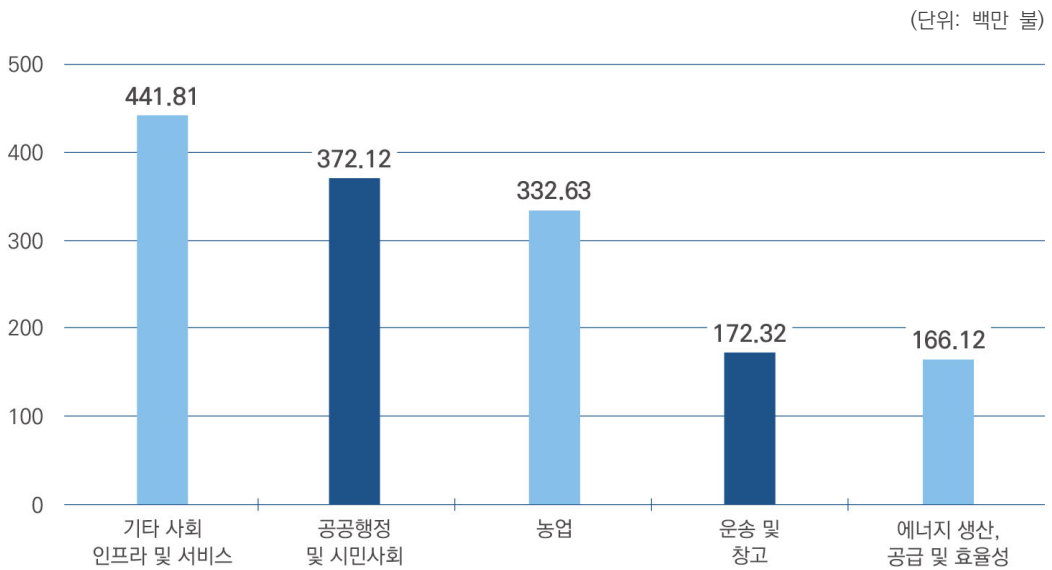
- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.9.25.)

3) 주요 공여주체별 우즈베키스탄 지원 현황 및 지원 전략⁶¹⁾

가) 세계은행(World Bank, WB)

□ 지원 현황

- **(지원 규모)** 2019년부터 2023년까지 WB 對우즈베키스탄 지원액은 총 23억 3,838만 불로, 동기간 전체 공여주체 가운데 가장 큰 규모를 차지하였으며, 이는 2위인 일본의 지원액과 비교했을 때 두 배에 해당하는 수준임.
- **(주요 지원 분야)** 분야별로는 기타 사회 인프라 및 서비스(4억 41,811만 불), 공공행정 및 시민사회(3억 7,212만 불), 농업(3억 3,263만 불), 운송 및 창고(1억 7,232만 불), 에너지(1억 6,612만 불) 순으로 지원됨.



[그림 14] WB 對우즈베키스탄 유상원조 지원 분야 및 규모 (2019~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.07.10.)

61) 최근 5개년(2019~2023년) 對우즈베키스탄 유상원조 지원 규모 상위 10대 공여주체 중, 지원 규모와 사업 영향력이 큰 상위 4개 주체를 대상으로 공여 규모 순위에 따라 각 공여주체별 지원 현황과 지원 전략 및 협력관계의 주요 특징을 정리함.

□ 지원 전략 및 협력관계⁶²⁾

- **(전략 수립)** WB는 우즈베키스탄을 중점 협력대상국으로 지정하고, 국가협력전략(Country Partnership Framework, CPF)을 통해 개발협력 지원 방향을 설정함.
 - **(국가협력전략)** CPF는 거버넌스 및 제도 개혁을 통한 공공부문 효율성 제고, 에너지·농업·사회 보호 분야의 구조개혁을 통한 포용적 성장 지원, 기후변화 대응과 녹색 전환을 통한 지속가능성 제고를 목표로 하고 있음.
- **(정합성 평가)** 최근 CPF(2022-2026)는 우즈베키스탄 정부의 ‘New Uzbekistan 2022-2026’ 및 ‘우즈베키스탄 2030 전략’과 긴밀히 연계되어 제도 개혁·포용적 성장·기후 대응을 핵심 축으로 설정하고 있으며, 특히 에너지 전환과 공공행정 개혁 부문에서 정합성이 높음.
- **(협력 방식)** WB는 정책 대화와 정책 기반 금융(Development Policy Financing, DPF)을 활용하여 제도 개혁을 촉진하고, 대규모 차관과 병행해 기술 지원·지식 공유를 결합하는 방식으로 협력을 추진하고 있음.

나) 일본

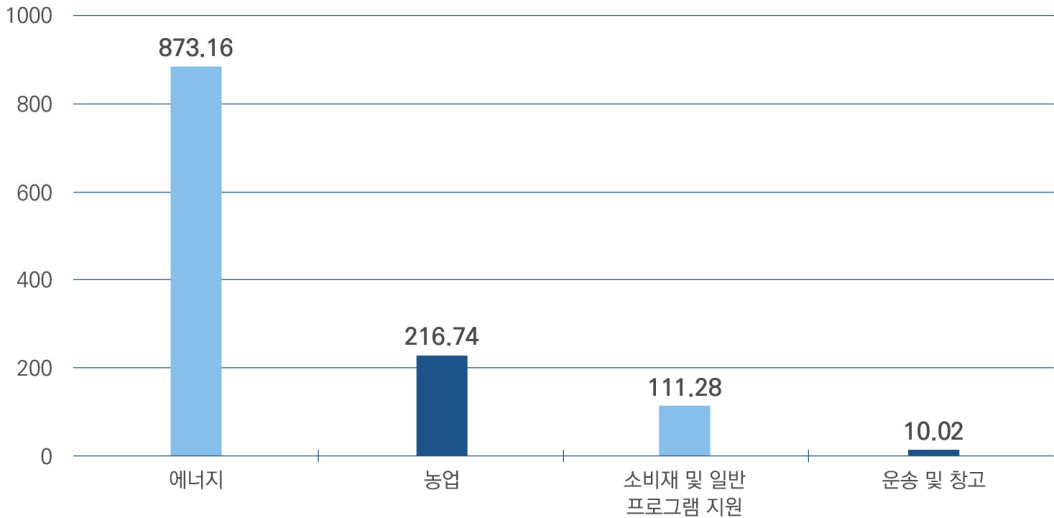
□ 지원 현황

- **(지원 규모)** 2019년부터 2023년까지 일본 對우즈베키스탄 ODA 지원 규모는 총 12억 1,120만 불로, 동기간 전체 공여국 중 두 번째로 큰 규모를 기록함.
 - 2023년 기준, 일본 對우즈베키스탄 ODA 지원액은 2억 7,000만 불 수준이며, 이는 전체 공여국 중 가장 큰 규모임.
 - 2023년 기준, 전체 지원의 94.77%가 유상원조로, 구조적으로 차입성 지원이 절대적 비중을 차지하고 있으나, 유상원조의 절대 규모는 2019년 3억 2,200만 불에서 2023년 2억 6,700만 불로 약 17% 감소함.
- **(주요 지원 분야)** 2019~2023년 최근 5년간 일본의 對우즈베키스탄 ODA 집행 현황을 분야별로 분석한 결과, 에너지 분야가 전체 지원액의 약 70%인 8억 7,316만 불을 차지하며 가장 큰 비중을 보였으며, 농업(2억 1,674만 불), 소비자 및 일반 프로그램(1억 1,128만 불), 운송·창고(1,002만 불) 순으로 집행이 이루어짐.

62) World Bank(2022), Uzbekistan Country Partnership Framework

- 특히 에너지 부문에서는 천연가스 화력발전소 건설(6억 8,000만 불), 에너지 정책·행정관리 (1억 6,100만 불), 풍력에너지 개발(2,200만 불) 등의 프로젝트가 추진됨.

(단위: 백만 불)



[그림 15] 일본 對우즈베키스탄 유상원조 지원 분야 및 규모 (2019~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.07.10.)

□ 지원 전략 및 협력관계⁶³⁾

- **(전략 수립)** 일본의 對우즈베키스탄 ODA는 2022년 9월 일본 외무성이 발표한 국별개발협력정책 (Country Development Cooperation Policy, CDCP)을 기반으로 추진되고 있음.
 - 2012년 최초 CDCP 제정 이후 2022년 개정 과정에서 기존 우선순위를 개편하고 보완했으며, 그 사례로 2012년 '에너지 인프라 개선'이 2022년 '에너지 효율 및 저탄소 전환'으로 조정됨.
- **(정합성 평가)** 2022년 개정된 CDCP와 연동계획(Rolling Plan)은 우즈베키스탄 정부의 'New Uzbekistan 2022-2026' 및 '우즈베키스탄 2030 전략'과 연계되어, 에너지 전환·산업 다각화·사회 포용성 강화·거버넌스 제고 등 국가 중장기 발전 목표와 정합성을 확보하고 있음.
 - 특히 에너지 효율성·저탄소 분야는 정부의 녹색 전환 전략과 밀접하게 부합함.

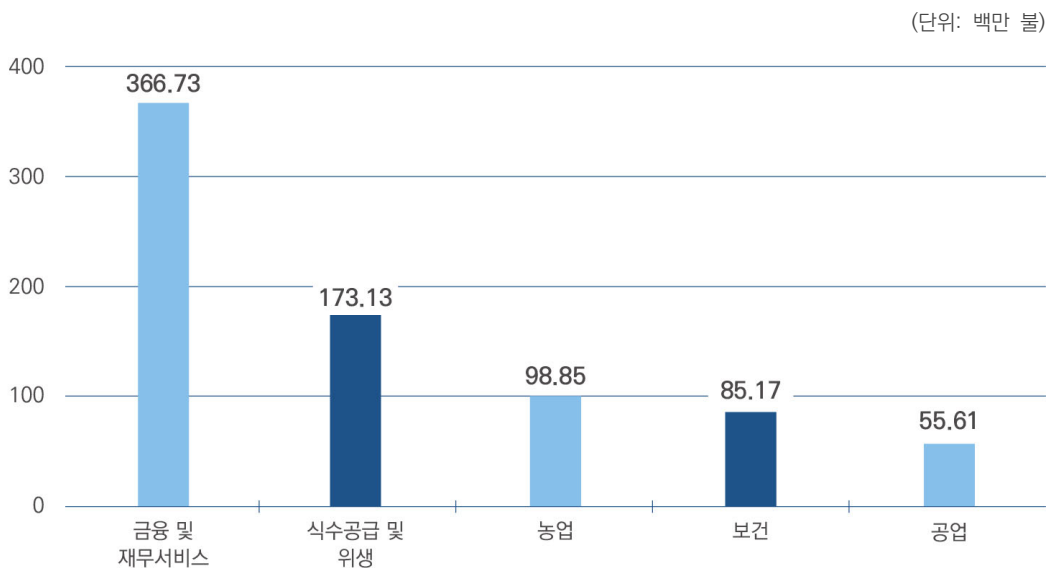
63) MOFA of Japan(2024), Rolling Plan for the Republic of Uzbekistan

- **(협력 방식)** 일본은 Rolling Plan을 통해 우선 협력 분야별 구체적 전략 방향을 제시하며, 유상원조 중심의 대규모 차관과 무상원조의 기술협력을 병행하는 방식을 채택하고 있음.
 - 무상원조 기술협력은 JICA를 통해 인프라 구축과 더불어 인적자원개발·제도 개선·행정 역량 강화 등을 지원하고 있음.

다) 아시아개발은행(Asia Development Bank, ADB)

□ 지원 현황

- **(지원 규모)** 2019년부터 2023년까지 ADB 對우즈베키스탄 지원 규모는 총 8억 9,958만 불로, 동기간 전체 공여주체 중 세 번째 수준의 비중을 차지하며, WB에 이어 주요 차관 공여기관으로 자리매김하고 있음을 보여줌.
- **(주요 지원 분야)** 최근 5개년 유상원조 집행액 기준, 금융 및 재무 서비스(3억 6,673만 불)가 가장 큰 비중을 차지하였으며, 식수 공급 및 위생(1억 7,313만 불), 농업(9,885만 불), 보건(8,517만 불), 공업(5,561만 불) 분야가 뒤를 이음.



[그림 16] ADB 對우즈베키스탄 유상원조 지원 분야 및 규모 (2019~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.07.10.)

□ 지원 전략 및 협력관계⁶⁴⁾

- **(전략 수립)** ADB는 국가 발전 우선순위 및 주요 이니셔티브를 기반으로 우즈베키스탄 지원 방향을 제시하는 국가협력전략(CPS)을 5년 주기로 수립함.
 - 최근 CPS(2024-2028)는 우즈베키스탄의 녹색경제 전환, 민간 부문 및 경쟁력 강화, 인적자본 투자를 핵심 축으로 설정함.
- **(정합성 평가)** 2024-2028년 CPS는 'New Uzbekistan 2022-2026' 및 '우즈베키스탄 2030 전략'과 긴밀히 연계되어 있으며, 재생에너지 확대, 국영기업(State-Owned Enterprise, SOE) 개혁, STEM⁶⁵⁾ 교육 강화, 사회 포용성 제고 등에서 정합성을 확보하며, 특히 녹색경제 전환과 민간 주도의 성장 촉진은 국가 중장기 발전 목표와 부합함.
- **(협력 방식)** ADB는 대출(Lending), 기술지원(Technical Assistance, T/A), 민간협력(PPP) 등 다양한 수단을 활용하며 공공부문(Sovereign)과 민간부문(Non sovereign)의 연계를 강화하고 있음.
 - 공공부문과 민간부문을 연계하는 One ADB 접근법을 채택하고, 성과 중심 모니터링 체계 및 조기 이행 준비를 강조하며, PPP(민간협력)와 녹색금융 확대를 위해 제도 정비와 기술지원을 병행하는 등 다자·양자 공여기관과의 파트너십을 강화함.

라) 프랑스 개발청(French Development Agency, AFD)

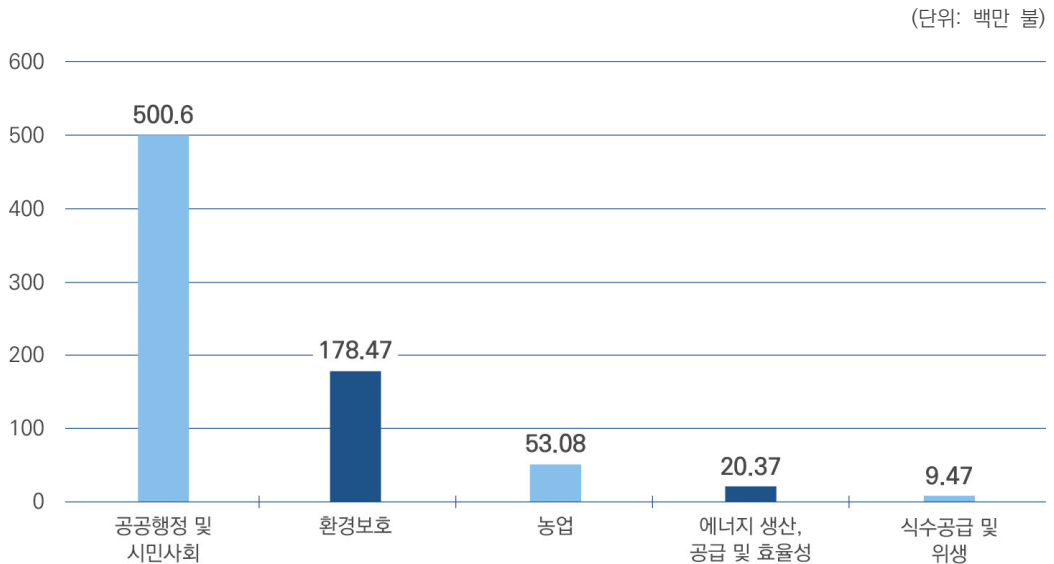
□ 지원 현황⁶⁶⁾

- **(지원 규모)** 2019년부터 2023년까지 프랑스의 對우즈베키스탄 지원 규모는 총 7억 6,199만 불로, 동기간 전체 공여주체 중 네 번째로 큰 지원 규모를 기록함.
 - 프랑스 ODA는 유상차관 중심의 구조를 띠고 있어, 전체 지원 규모가 차관 집행에 따라 크게 변동하는 특성을 보이는 반면, 무상원조는 최근 5년간 꾸준히 증가세를 유지하며 점진적으로 확대되는 추세를 보였음.
- **(주요 지원 분야)** 2019년부터 2023년까지 프랑스의 對우즈베키스탄 유상원조는 주로 공공행정 및 시민사회, 그중에서도 공공 재정 관리에 50% 이상 집중되었으며, 그 외로는 환경보호(1억 7,847만 불), 농업(5,308만 불), 에너지(2,037만 불) 등의 분야에 지원됨.

64) ADB(2024), ADB Country Partnership Strategy

65) STEM은 Science, Technology, Engineering, Mathematics의 약자로, 과학·기술·공학·수학 분야를 통칭함.

66) AFD(2023), AFD Group and Uzbekistan



[그림 17] 프랑스 對우즈베키스탄 유상원조 지원 분야 및 규모 (2019~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.07.10.)

□ 지원 전략 및 협력관계⁶⁷⁾

- **(전략 수립)** 프랑스는 우즈베키스탄을 대상으로 별도의 독립적인 국가협력전략 문서를 발간하지 않았으나, 프랑스개발청(AFD)이 수립한 그룹 전략 및 지역 전략을 통해 협력 방향을 제시하고 있음.
 - **(AFD Group 2018-2022 전략)** 프랑스 국제협력·개발부처간위원회(CICID)의 정책 기초를 토대로 마련된 실행계획으로, 모든 사업이 파리협정 이행과 사회적 연대 강화에 기여할 수 있도록 6대 전환 목표(에너지, 디지털·기술, 인구·사회, 경제·금융, 정치·시민사회, 영토·생태계)를 설정함.
 - **(유라시아 지역전략 2020-2024)** 그룹 전략의 우선순위를 유라시아 지역 맥락에 반영하여 수립된 전략으로, 회복력 강화와 도시 적응, 자원 보존 및 관리, 에너지 전환, 포용적 경제 모델 구축을 핵심 지원 분야로 규정함.

67) AFD(2018), AFD Group 2018-2022 Strategy; AFD(2021), Eurasia Regional Strategy; AFD(2023), AFD group and Uzbekistan

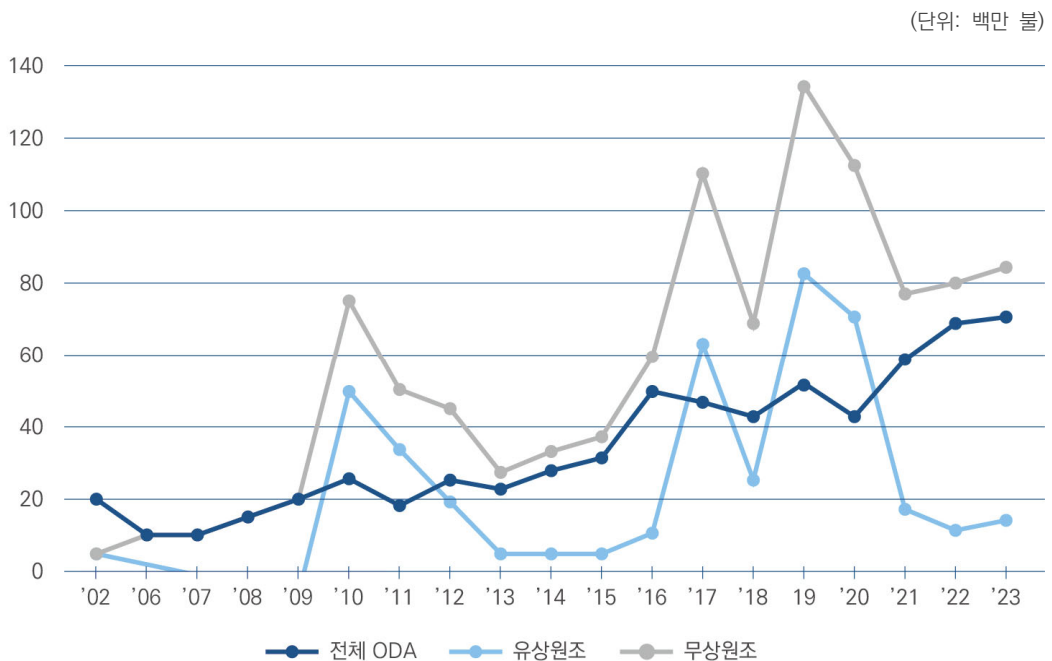
- **(정합성 평가)** AFD의 對우즈베키스탄 지원은 이러한 지역 전략과 긴밀히 연계되어 있으며, 특히 에너지 전환, 자원 관리, 포용적 경제 분야에서 'New Uzbekistan 2022-2026' 및 '우즈베키스탄 2030 전략'과의 정합성이 높게 평가됨.
- **(협력 방식)** AFD는 차관 제공을 기반으로 하되 기술지원·정책 자문·지식 공유를 병행하는 복합적 협력 방식을 채택하고 있으며, 2023년 'AFD Group and Uzbekistan'을 통해 지역 경제기반 강화, 공공부문 전환, 에너지 전환, 영토 관리, 회복력 강화, 포용적 경제 등 6대 중점분야를 제시하며 지원을 확대하고 있음.

4. EDCF 對우즈베키스탄 ODA 지원 현황

가. 대한민국의 對우즈베키스탄 유·무상 원조 지원 현황

1) 대한민국의 ODA 지원 규모 및 분야

- (ODA 지원 규모) 2002~2023년의 기간 동안 對우즈베키스탄 ODA는 유상원조와 무상원조의 상이한 흐름 속에서 전체 규모가 확대와 조정을 반복하며 점진적으로 증가해 온 것으로 나타남.
- (유상원조) 유상원조는 특정 연도에 대규모 사업이 집중적으로 집행되면서 변동성이 크게 나타났으며, 2017년과 2019년에는 급격한 증가가 확인되지만 2020년 이후로는 하락세를 보이며 최근에는 상대적으로 낮은 수준으로 유지되고 있음.
- (무상원조) 무상원조는 장기적으로 꾸준한 증가세를 나타내며, 특히 2015년 이후 안정적으로 확대되어 전체 ODA 내에서 차지하는 비중이 증가함.

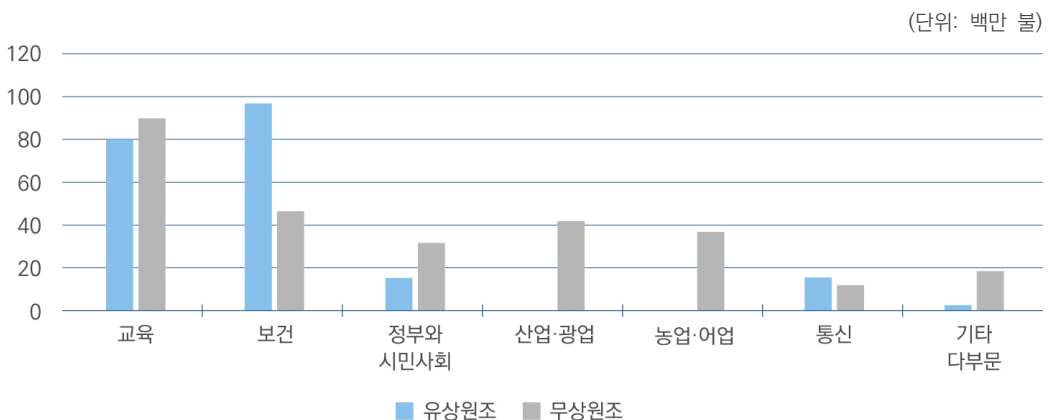


[그림 18] 대한민국의 對우즈베키스탄 ODA 규모 변화 추이 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.28.)

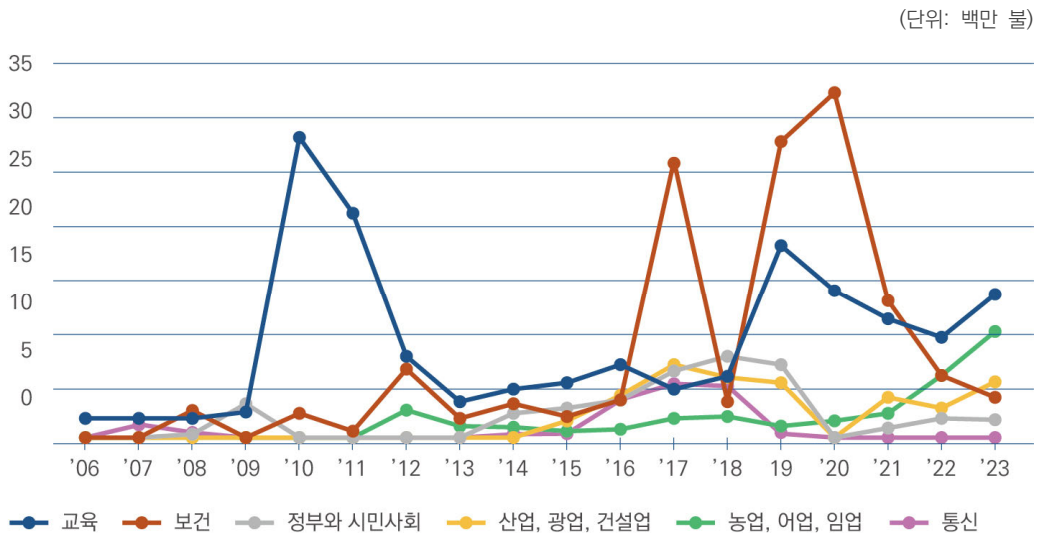
- **(ODA 지원 분야)** 대한민국의 對우즈베키스탄 ODA는 교육과 보건이라는 양대 핵심 분야를 중심으로 하면서도, 무상 지원을 통해 정부와 시민사회, 산업·광업·건설업, 농업·어업·임업 등 사회·제도적 기반을 강화하는 방식으로 유·무상 지원이 상호보완적으로 구성되어 있음.
 - **(교육)** 교육 부문은 전체적으로 가장 큰 규모를 기록하며, 유상과 무상 지원이 모두 높은 수준에서 집행되었으며, 두 유형 간 격차가 크지 않아 하드웨어와 소프트웨어 지원이 균형적으로 이루어졌음을 보여줌.
 - **(보건)** 보건 부문은 두 번째로 큰 규모를 보이며, 유상 지원이 무상 지원보다 높은 수준을 보임으로써 병원 건립, 의료 인프라 등 하드웨어 중심 지원이 두드러지게 나타남.
 - **(정부와 시민사회)** 무상 지원이 주도적으로 나타나며, 유상 지원은 제한적인 규모에 머물러 제도 개선과 행정 역량 강화, 시민사회 지원 등 소프트웨어 중심 지원의 성격을 띠.
 - **(산업·광업·건설업)** 전적으로 무상 지원을 통해 이루어지며, 산업 기반 조성, 광업 개발지원, 건설 관련 제도 정비와 같은 제도 기반 구축 및 기술협력 성격이 강한 것으로 파악됨.
 - **(농업·어업·임업)** 모든 지원이 무상 지원으로만 집행되며, 농촌개발과 식량안보, 생계 지원을 위한 사회경제적 협력이 중심을 이룸.
 - **(통신)** 유상과 무상 지원 모두 소규모에 불과하고, 특히 유상 지원 비중이 약간 더 높아 통신 분야 협력은 일부 프로젝트 단위로만 제한적으로 추진된 것으로 파악됨.
 - **(기타 다부문)** 기타 다부문은 전반적으로 무상 지원이 중심을 이루고, 유상 지원은 극히 제한적인 수준에 머물러 다양한 분야를 보완하는 성격의 협력이 무상 중심으로 전개된 것으로 해석됨.



[그림 19] 대한민국의 對우즈베키스탄 ODA 분야별 지원 규모 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
 - 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.28.)

- **(분야별 지원 추이)** 2006~2023년 동안 대한민국의 우즈베키스탄 ODA는 보건 및 교육과 같은 사회 인프라 부문에서 뚜렷한 증가와 변동성을 보이는 반면, 농업·산업·통신 등 기타 부문에서는 상대적으로 작은 규모에서 점진적으로 확장되거나 프로젝트 단위로 제한된 지원이 이루어진 것이 특징임.



[그림 20] 대한민국 우즈베키스탄 ODA 분야별 지원 추이 (2006~2023년)

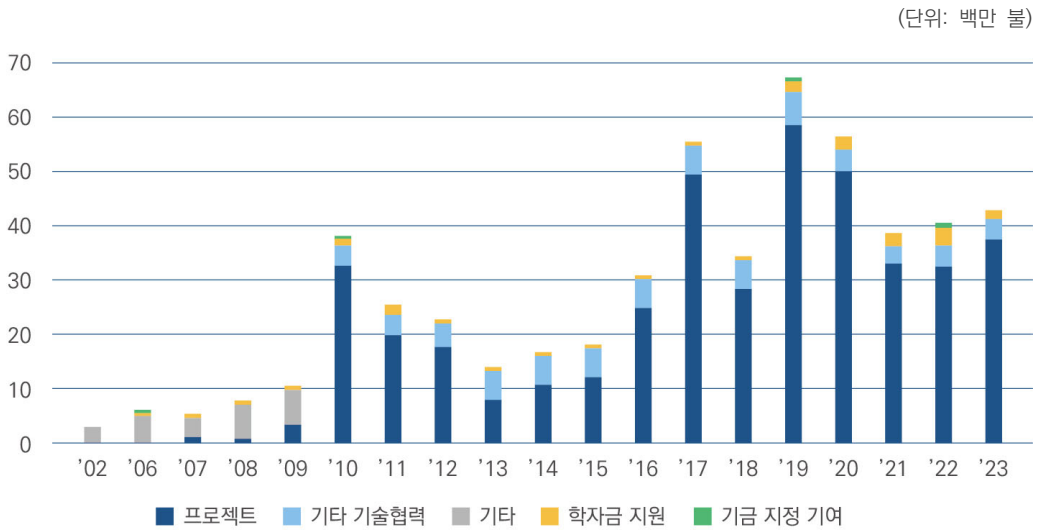
- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.28.)

2) 대한민국의 ODA 지원유형

- **(ODA 지원유형의 변화 추이)** 대한민국의 우즈베키스탄 ODA는 전 기간에 걸쳐 프로젝트 지원이 절대적 비중을 차지하였으며, 이후에는 기타 기술협력·학자금 지원·기금 지정 기여 등이 병행되며 지원유형의 다변화와 안정적 규모 유지가 나타남.

- **(2000년대)** 2000년대 초반에는 지원 규모가 제한적이고 기타 항목 비중이 컸으나, 2010년을 기점으로 프로젝트 지원이 본격화되며 기타 기술협력도 병행되었음.
- **(2010년대)** 2010년대 중반까지는 규모가 다소 축소되었으나, 프로젝트 중심 구조는 유지되었고, 학자금 지원·기금 지정 기여 등이 새롭게 나타나며 지원유형이 다변화되었음.
- **(2020년대)** 코로나19 시기 이후에도 프로젝트 중심 구조 속에서 기술협력·학자금 지원·기금 지정 기여가 병행되는 다층적 지원 양상이 지속되었음.



[그림 21] 대한민국 對우즈베키스탄 ODA 지원유형별 변화 추이 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.29.)

나. EDCF 對우즈베키스탄 지원 현황

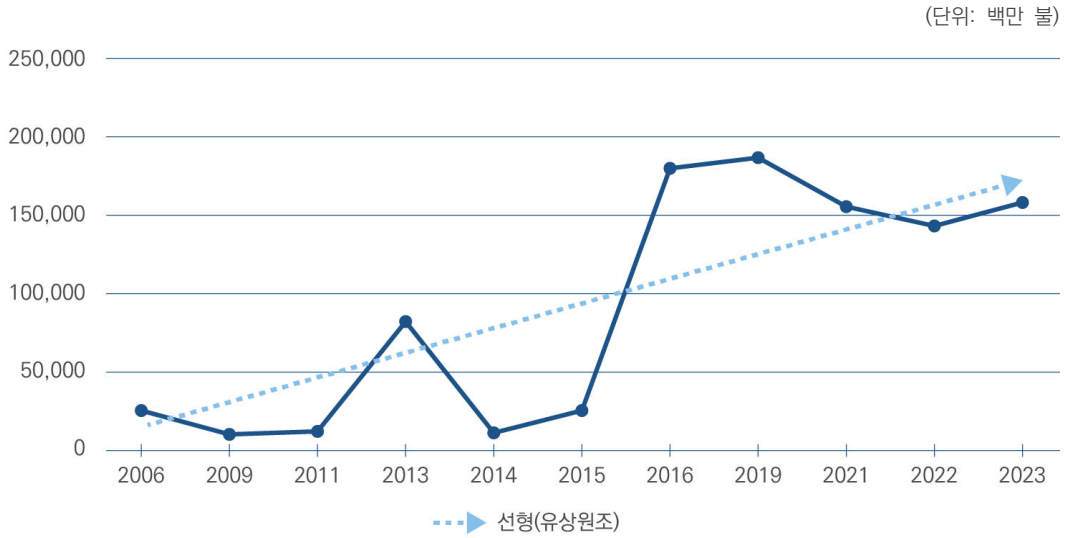
1) EDCF의 對우즈베키스탄 유상원조 지원 규모 및 분야

□ **(유상원조 지원 규모)** 대한민국은 1996년 우즈베키스탄에 최초의 EDCF 차관을 지원한 이래 2024년까지 총 20건, 약 1,322백만 불 규모의 EDCF 사업을 추진하고 있으며, 이는 중앙아시아 EDCF 협력국 중 최대 규모로, 동 지역 전체 EDCF 승인액의 약 86%를 차지하는 핵심 파트너임.

- **(지원 규모 추이)** EDCF의 對우즈베키스탄 유상원조 승인액은 2016년에 2억 2,300만 불을 기록하며 대규모로 확대된 이후 꾸준히 큰 규모의 프로젝트 승인을 이어오고 있으나, 지출은 2010년과 2019년에 각각 2,482만 불과 4,159만 불을 기록하며 대규모로 확대된 이후 공백기와 축소기가 반복되며 최근에는 소규모 집행 수준에 머무르고 있음.

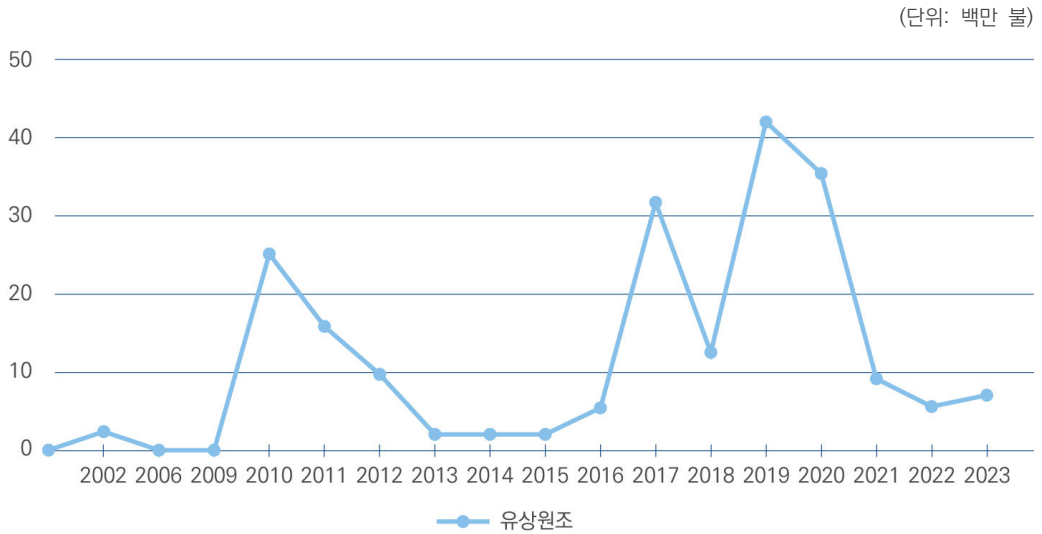
- 유상원조는 특정 시기에 대규모로 집중되는 단발성·간헐적 집행 패턴을 보였으며, 전체적으로는 일관된 증가세보다는 프로젝트 승인 시점에 따라 변동성이 큰 구조임.

- 양국 간 협력이 확대됨에 따라 2023년 최대 20억 불 한도의 2024-2027 EDCF 기본 약정(Framework Agreement, F/A)을 체결한 바 있으며, 한국수출입은행은 이에 발맞춰 타슈켄트사무소의 인력을 보강하고 현장 기능을 강화하는 등 對우즈베키스탄 협력을 한층 확대할 준비를 하고 있음.



[그림 22] EDCF 對우즈베키스탄 유상원조 승인 규모 변화 추이 (2002~2023년)

- 주: 약정액, 불변 가격 기준
- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.12.11.)

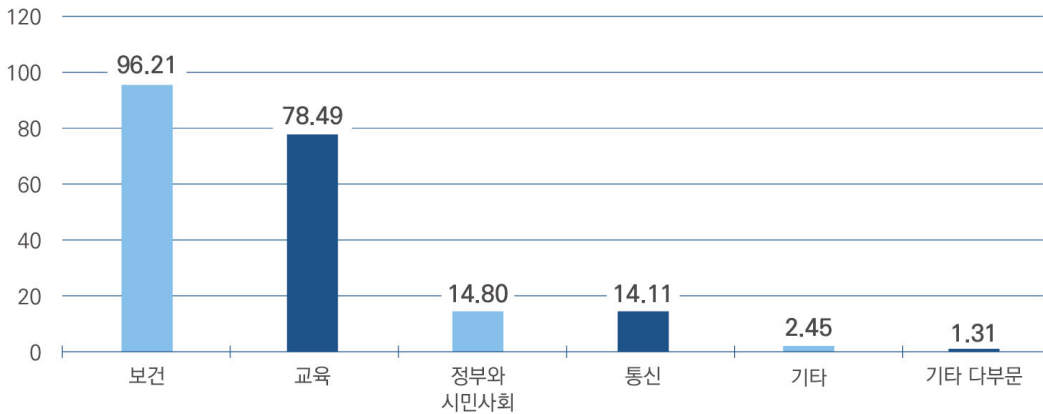


[그림 23] EDCF 對우즈베키스탄 유상원조 지출 규모 변화 추이 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.29.)

□ **(유상원조 지원 분야 및 현황)** EDCF는 우즈베키스탄의 주요 개발수요에 대응하여 보건 의료, 교통 인프라, 에너지, 교육 등 다양한 분야에 사업을 추진해 왔으며, 특히 2002~2023년 기간 동안 EDCF의 우즈베키스탄 유상원조는 총지출액 기준 보건(9,621만 불)과 교육(7,849만 불)이 전체 지원의 약 80% 이상을 차지하며 핵심 축으로 작동함.

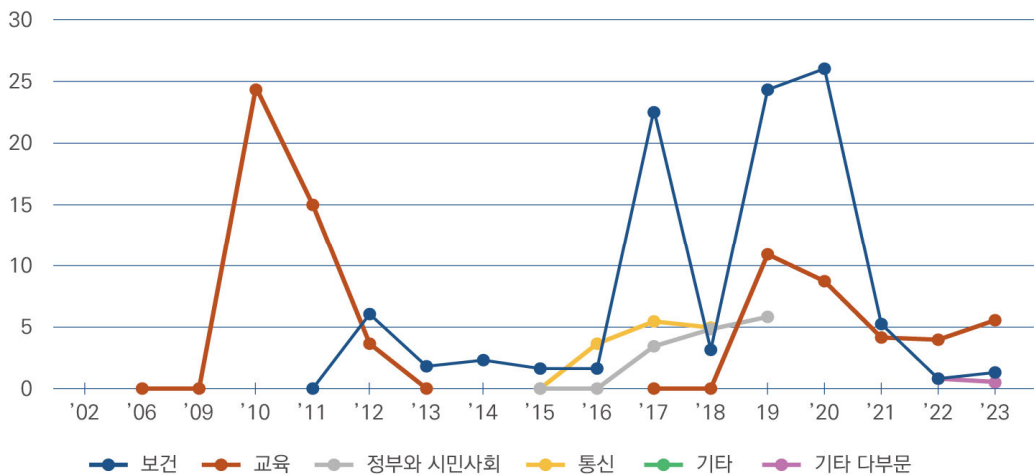
(단위: 백만 불)



[그림 24] EDCF 對우즈베키스탄 분야별 유상원조 지원 규모 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
 - 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.29.)

(단위: 백만 불)



[그림 25] EDCF 對우즈베키스탄 유상원조 분야별 지원 추이 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
 - 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.29.)

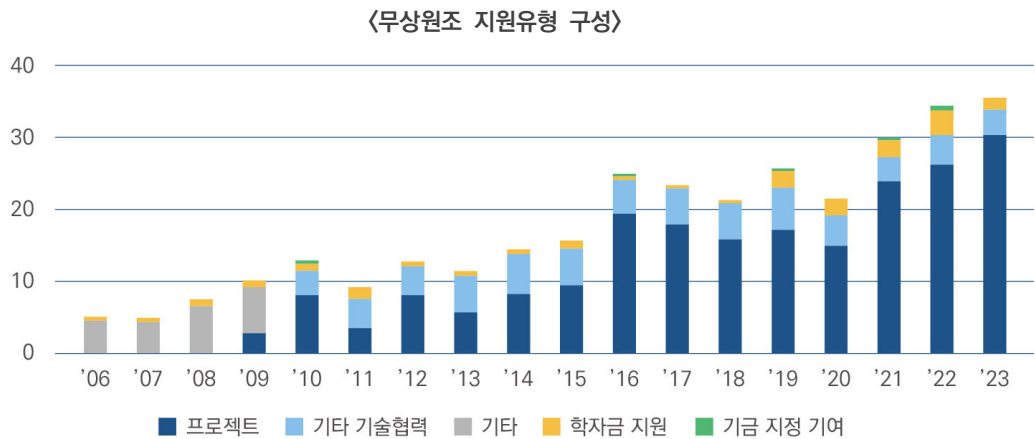
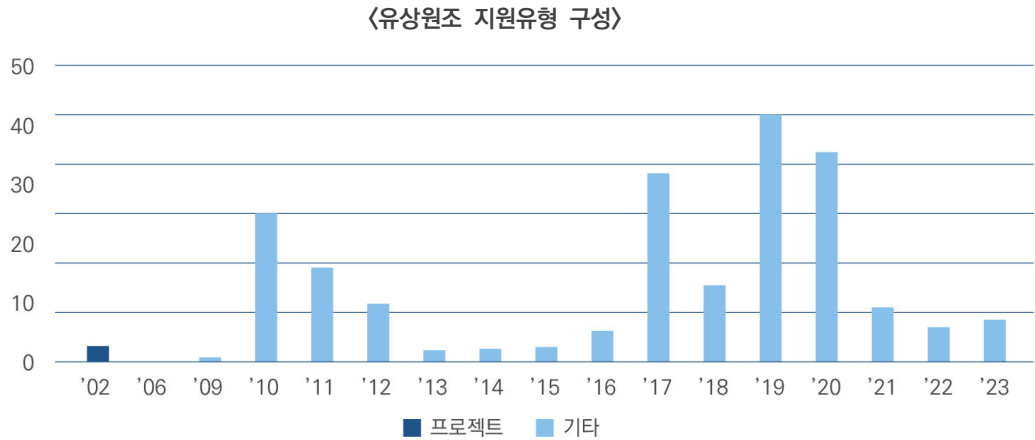
- **(보건·의료 분야)** 우즈베키스탄 국민 의료서비스 수준 향상을 위해 타슈켄트 의료복합단지 조성이 중점 지원됐으며, 특히 2013년에는 국립아동전문병원(275 병상, 차관 1억 불 규모) 건립, 2019년에는 종합병원(차관 1억 2천만 불 규모) 건립을 추진함.
 - 동 의료복합단지 내 종합병원, 국립암센터, 의과대학을 추가 건설하여 교육·연구·진료가 융합된 한국형 의료클러스터를 완성하고, 우즈베키스탄 국민이 자국 내에서 수준 높은 의료서비스를 합리적인 비용으로 이용할 수 있도록 하는 계획이 추진 중임.
 - 이 외에도 의료 장비 현대화 등의 보건 인프라 개선 사업도 활발히 진행되고 있으며, '지방의료기관 현대식 장비 도입 사업(2023)' 등 한국산 첨단 의료기기 공급 계약을 통해 우즈베키스탄 의료체계 강화에 다방면으로 기여하고 있음.
- **(교육·인적자원 분야)** 보건 인력 양성 및 과학기술 역량 강화를 위해 전문대학과 연구기관 건립에도 EDCF 차관이 투입되고 있음.
 - 특히 '1차 제약클러스터 구축사업(2021년, 약 8,400만 불 규모)'의 일환으로 추진된 '우즈베키스탄 국립약학대학 건립사업'과 교육 환경 개선사업을 통해 제약 분야 전문 인력 양성과 4차 산업혁명 대응을 위한 ICT 인재 양성을 도모하고 있음.
- **(교통 인프라 분야)** 철도·도로 등 교통망 확충은 우즈베키스탄 정부의 중점 사업으로, EDCF 역시 관련 분야 지원을 지속하고 있음.
 - 2022년 한국은 우즈베키스탄에 동력 분산식 고속열차 차량을 최초 수출하였고, 2025년 10월 기준 EDCF 지원을 통해 타슈켄트-사마르칸트 고속철도 신규 노선 건설사업에 대한 타당성 조사(F/S)를 수행하고 있음.
 - ☞ 타당성조사(F/S)는 한국철도공사(KORAIL)와 국가철도공단 등이 참여하는 K-철도 컨소시엄이 2024년~2026년 3월까지 약 15개월간 총사업비 40억 원 규모로 수행하고 있음.
 - ☞ 본 사업은 노선 직선화를 통해 수도 타슈켄트에서 제2의 도시 사마르칸트까지 소요 시간을 종전 2시간대에서 1시간 이내로 단축할 것으로 전망되며, EDCF는 아시아개발은행(ADB) 등 국제기구와 공동 재원 조달 방안을 모색하면서, 대형 인프라 사업에 대한 협력 확대를 추진하고 있음.
 - 이 밖에도 도로 인프라 개선사업에 한국 기업 참여가 활발하게 이루어지고 있으며, 우즈베키스탄 정부가 추진 중인 고속도로 건설 및 지방 도로망 개량 사업에 EDCF 협력을 연계하는 방안이 논의되고 있음.

- **(산업·에너지 및 기타 인프라 분야)** 우즈베키스탄의 산업 기반 강화를 위해 화학공업 R&D 인프라 구축 사업이 추진되었으며, EDCF는 2021년 1월 4천만 불 차관을 지원하여 타슈켄트 종합화학연구소 건립을 통한 화학산업 연구 역량 제고와 기간산업 인프라 확충에 기여함.
 - 현재까지는 발전소 건설을 직접 지원한 사례는 없으나, 향후 태양광·풍력 발전 및 전력망 현대화 부문에서 EDCF 협조용자 사업을 모색하고 있으며, 이 밖에도 상하수도 공급 개선, 스마트시티 등 도시 인프라 분야에 대한 수요가 높아 향후 EDCF 지원 포트폴리오의 다각화될 것으로 보임.
 - 에너지 분야는 우즈베키스탄의 에너지 안보 확보 및 신재생에너지 확대를 위해 협력잠재력이 큰 영역으로 평가되며, 특히 우즈베키스탄 정부가 2030년까지 태양광·풍력 8GW, 수력 2.92GW의 설비용량 증대를 목표로 하는 신재생에너지 전략을 추진 중인 만큼, 동 분야에서 한국의 유·무상 협력사업 발굴이 유망한 분야로 꼽힘.

2) EDCF의 對우즈베키스탄 유상원조 지원유형

- **(유상원조 지원유형의 변화 추이)** 전체 기간 프로젝트 방식의 지원이 절대적으로 우세하며, 기타 유형은 2002년에만 소규모로 나타났고, 이후에는 사실상 전무하여 프로젝트 중심의 일원화된 구조가 확립됨.
- 한편, 대한민국 對우즈베키스탄 지원유형은 무상원조를 기본 축으로 하되, 시기별로 유상 프로젝트가 보완적으로 추진되면서 지원의 범위와 성격이 한층 다양화된 것으로 해석할 수 있음.

(단위: 백만 불)



[그림 26] 대한민국 對우즈베키스탄 유·무상 원조 지원유형 구성 (2002~2023년)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.29.)

□ **(향후 지원 유형 변화 전망)** 최근 한국의 개발협력 지원 방식 다각화 추세에 따라, ODA 패키지사업, 종합 제안형 패키지사업, 현장 중심성 강화 등을 통해 對우즈베키스탄 지원유형 및 사업 방식 또한 한층 다양화될 것으로 전망됨.

- **(ODA 패키지사업⁶⁸)** ODA 패키지사업은 5~6개 이상의 다양한 유·무상 사업을 하나의 대규모 프로젝트로 사전 기획 및 연계하여 종합적인 시너지를 창출하는 방식으로, 개발협력사업의 효과성과 지속가능성을 제고하려는 방안으로써 국제개발협력 기본계획 등을 통해 지속적으로 논의되고 있음.
 - ODA 패키지사업에서는 분야별 전문성을 가진 각 시행기관이 기획 단계부터 협업하여 사업을 구성하고, 이를 기본 모델로 하여 수원국 수요, 현지 여건 및 기존사업 추진 상황 등에 부합하는 맞춤형 통합사업으로 추진함.
 - 특히, 2025년 제52차 개발협력위원회에서 'ODA 패키지사업 활성화 방안'을 발표하며 다양한 패키지사업 형태가 제시되었으며, 대표 사례는 다음과 같음.

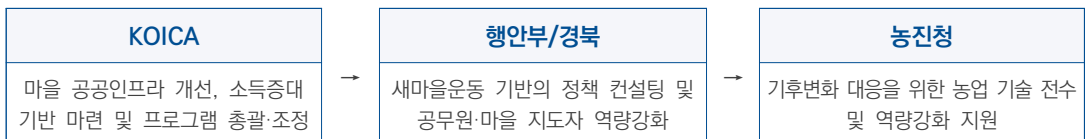
[표 37] ODA 패키지사업 사례 (이집트 철도 현대화 패키지)

[패키지 개요]	
낙후된 철도 신호 시스템으로 인한 대형 철도사고 발생 및 인명사고 사례 빈번 → 유상으로 철도 인프라를 현대화하고, 철도 관련 인력 역량강화 및 응급의료체계 개선 등 무상지원	
1단계	• 핵심 인프라 현대화 및 안정성 확보 → 철도 전자연동시스템 구축사업(EDCF), 철도 현대화사업(EDCF)
2단계	• 기술인력 양성 및 운영 효율화 → 기술대학 철도학과 신설 및 교원 양성 사업(KOICA), 철도 기술인력 역량강화 사업(국토부)
3단계	• 사회안전망 구축 및 시민인식 개선 → 재난대응 의료서비스 접근성 개선사업(복지부), 철도안전 대국민 캠페인(NGO)

- 출처: 관계부처합동(2025), 2026년 국제개발협력 종합시행계획

- **(종합 제안형 패키지사업)** 종합 제안형 패키지사업은 우리 측의 개발 경험과 노하우를 활용하여, 수원국의 개발계획 및 세부 정책과제 수립 단계에서부터 후속 연계 인프라 지원에 이르기까지 전 과정을 포괄하는 패키지사업 모델임.

[표 38] 종합제안형 패키지사업 사례 (케냐 콘자 미디어시티 구축 사업)



- 출처: 관계부처합동(2025), 2026년 국제개발협력 종합시행계획

68) 관계부처합동(2025), ODA 패키지사업 활성화 방안

- **(현장 중심의 사업 추진체계)** 2025년 8월 발표된 '2026년 국제개발협력 시행계획(안)'은 사업 기획·발굴·심사 과정에서 현장 중심성 제고를 주요 원칙으로 강조하고 있는데, 이는 현장 전문성을 기반으로 수원국 수요와 여건에 부합하는 사업을 기획·발굴하고, 사업 심사 시 외교적 우선순위 및 수원국 사업 추진 환경을 면밀히 파악하기 위함임.
 - EDCF와 KOICA 등 우리 개발협력 기관이 설치하고 운영하는 해외사무소는 제1차부터 제3차에 이르는 국제개발협력 기본계획의 발전 과정에서 단순한 집행 창구를 넘어 수원국의 수요를 반영하고 사업의 효과성을 제고하는 핵심 거점으로서 그 역할과 중요성이 지속적으로 강화되어왔음.
 - 사업 발굴 관련 주요 문서 일괄 접수 등 시행기관과 재외공관 간 협의 활성화하고 타 공여국의 협력사업 추진 동향, 수원국의 제도적·정치적 특성 및 잠재적 위험 요인, 장·단기 양자관계 등 현장 의견을 종합적으로 검토하여 심사 과정에 반영함.
 - 아울러, 현지 사업수행 역량 강화를 위해 현지 인력 확충과 관할 지역 확대를 추진하고, 필요시 전문가(Project Management Advisor, PMA)를 파견하며, 사업 추진 및 이행 관련 정보를 공유하기 위하여 분기별 혹은 반기별 ODA 협의체를 정례적으로 개최하도록 명시함.

[표 39] 현장중심 사업 추진 기반 강화 변천

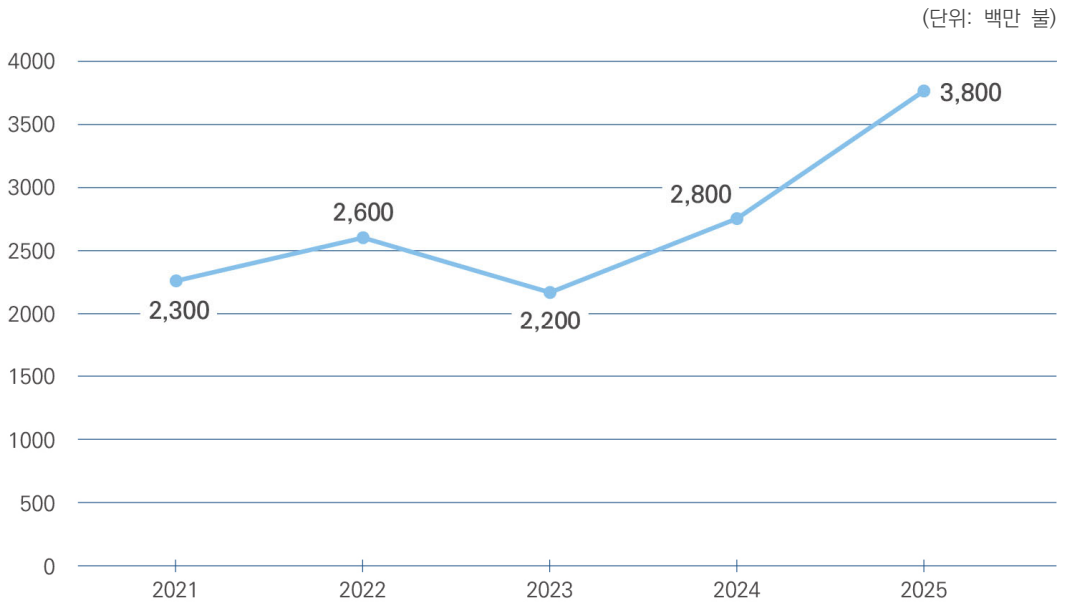
구분	내용
제1차 국제개발협력 기본계획	수원국 중심의 사업 발굴과 사업 밀착 관리를 위하여 해외사무소를 증설하고 해외 근무 인력 확충 추진
제2차 국제개발협력 기본계획	협력대상국 중심의 원조체제에 부합하도록 현지 사업 발굴 및 관리를 위한 해외 사무소 증설 등 현장 중심 기능 확대
제3차 국제개발협력 기본계획	재외공관 및 현지 사무소를 중심으로 현지 사업 주체 간 협력체계 개선, 사업 추진 상황 모니터링 및 사후관리 강화

- 출처: 평가팀 재가공

5. 대한민국 對우즈베키스탄 민간부문 진출

가. 진출 개요

- **(진출 배경 및 주요 진출분야)** 우즈베키스탄은 대한민국 對중앙아시아 협력 대상국 중 민간 부문의 진출이 비교적 이른 시기부터 이루어진 국가로, 1990년대 초 시장 개방 이후 대우그룹을 필두로 다수의 한국 기업이 진출해 왔음.
 - 한국 기업의 우즈베키스탄 진출은 자동차부품, 섬유 등 제조업이 약 60%를 차지하고 있으며, 단순 수출 중심이 아닌 현지 생산 및 가공을 포함한 중·장기 생산 기반 구축형 진출이 주를 이루는 것으로 나타남.
 - 자원·에너지 및 석유화학 분야에서는 공공부문(공사 등) 참여와 민간 대기업 투자 병존하는 구조가 형성되어 있으며, 이는 우즈베키스탄의 산업 다각화 수요와 한국 기업이 보유한 공정·품질 경쟁력이 결합한 결과로 해석됨.
 - 서비스 분야의 경우, 국내 대기업의 현지 통신사업 인수 및 정책금융기관의 현지 금융기관 인수 사례를 중심으로, 물류, 건설·플랜트, 금융, 항공 등으로 진출 범위가 확대되며 진출 포트폴리오가 점진적으로 다변화되는 추세를 보이고 있음.
- **(국제사회 對우즈베키스탄 외국인직접투자(FDI) 동향)** 중앙아시아 지역은 FDI 유치를 핵심 수단으로 제조업 중심의 산업구조 전환을 추진하고 있으며, 우즈베키스탄 중앙은행 역시 향후 국내경제에서 정부 부문의 비중은 점진적으로 축소되는 반면, 민간투자와 수출 부문을 중심으로 한 성장세가 강화될 것으로 전망한 바 있음.
 - 이러한 기초 하, 우즈베키스탄의 FDI 유입액은 2021년 23억 불에서 2022년 26억 불로 증가한 이후, 2023년 약 22억 불로 일시적인 조정을 거쳤으나, 2024년에는 약 28억 불로 전년 대비 27.3% 증가하며 회복세를 보였고, 이후 2025년에는 약 38억 불에 도달하는 등 중기적으로는 외국인투자 확대 흐름을 유지하고 있는 것으로 나타남.
 - 특히 2022년 러시아-우크라이나 전쟁 이후 국제사회에서 우즈베키스탄이 러시아 대체 시장으로 부상함에 따라, 일부 기업은 우즈베키스탄을 CIS 시장 진출의 전략적 거점으로 활용하며 사업 다각화를 모색하는 움직임을 보이고 있음.



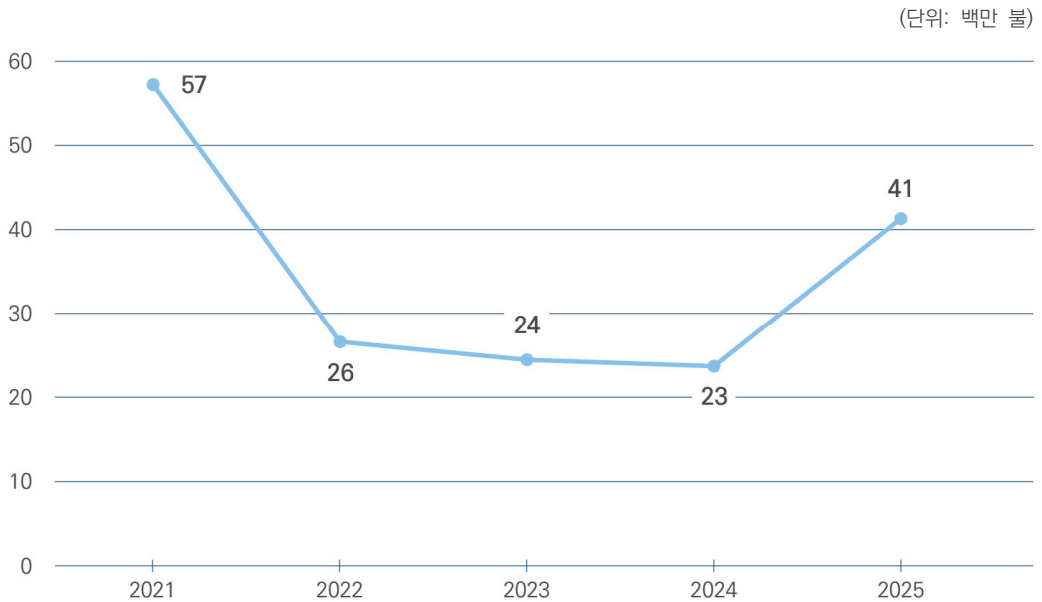
[그림 27] 우즈베키스탄 FDI 유입 추이 (2021~2025년)

- 출처: KOTRA(2025), 우즈베키스탄 투자실무 가이드; 우즈베키스탄 투자산업무역부(MIIT) (2025), "Foreign investment in Uzbekistan reaches new highs", <https://gov.uz/en/miit/news/view/116876> (접속일: 2026.2.3.)

□ (대한민국 對우즈베키스탄 외국인직접투자(FDI) 동향) 전체 FDI 흐름 속에서 대한민국은 중국·러시아·카자흐스탄·튀르키예·독일 등과 함께 우즈베키스탄의 주요 투자국 중 하나로 분류되나, 전체 FDI 유입 규모 대비 비중은 제한적인 수준에 머무르고 있음.

- 대한민국 對우즈베키스탄 직접투자 유입은 2021년 5,700만 불로 일시적인 고점을 기록한 이후, 2022년 2,600만 불, 2023년 2,400만 불, 2024년 2,300만 불로 점진적인 조정 국면을 거치며 2025년에는 약 4,100만 불 수준으로 반등하여 중기적으로는 회복 흐름을 보이는 것으로 나타남.
- 한편, 대한민국 對우즈베키스탄 FDI는 단기적 변동성에도 불구하고, 장기간에 걸쳐 축적된 안정적인 진출 흐름을 유지하고 있다는 점에서 구조적 의미를 지니는 것으로 해석할 수 있음.⁶⁹⁾

69) 한국수출입은행 해외직접투자 통계; KIEP(2024.6.11.) 중앙아 3개국 경제 현황과 한국의 협력 방향



[그림 28] 대한민국 對우즈베키스탄 FDI 유입 추이 (2021~2025년)

- 출처: 해외직접투자통계, <https://stats.koreaexim.go.kr/sub/interstateStatistics.do> (접속일: 2026.02.03.)

□ (對우즈베키스탄 민간 기업 진출 현황) 국가별 투자 기업 수는 2024년 7월 기준 총 1만 4,053개로 집계되며, 러시아·중국·튀르키예 순으로 높은 비중을 차지하는 가운데 한국 기업은 736개로 전체의 약 5.2%를 차지함.⁷⁰⁾

- 신고 건수가 곧 현지 활동 기업 수를 의미하는 것은 아니며, KOTRA 조사에 따르면 실제로 현지에서 적극적인 영업 기반을 유지하는 한국 기업은 약 100개에서 160여 개 수준인 것으로 파악됨.⁷¹⁾
 - 2020년대에 이르러 우즈베키스탄 내 한국 신규 법인 설립은 연간 20~30개 수준으로 비교적 안정적인 흐름을 보이고 있으며, 특히 한류 확산과 외국인 교육 수요 증가에 힘입어 교육 서비스(한국어 학원·학교 등) 분야의 진출이 두드러지게 확대되고 있는 것으로 나타남.
 - 이러한 서비스업 내수 확대는 기존의 전통적 제조업 기반을 보완하며 산업 구조의 다층화를 촉진함으로써, 경제 전반 성장 잠재력 제고에 기여한 것으로 해석할 수 있음.
- 한편, 한국 기업의 본사 및 관리 기능은 수도 타슈켄트에 집중되는 반면, 생산·가공 부문은 업종별 입지 요인(원료 접근성, 물류 효율성, 노동력 공급 여건 등)을 반영하여 지역별로 분산 배치되는 구조가 형성되어 있음.

70) KOTRA(2024), 2025 우즈베키스탄 진출전략

71) KOTRA(2023), 2024 우즈베키스탄 진출전략

- 이러한 수도-지방 간 분업 구조는 공급망 안정화와 비용 경쟁력 제고에 기여함과 동시에 지역별 산업생태계 형성 및 연관 사업 확장에도 긍정적 파급효과를 미침.

☞ 예를 들어, 섬유산업은 면화 주산지인 페르가나 및 부하라 지역에 생산 거점을 두고 있으며, 자동차부품 산업은 나망간 등 자동차 공단 인근 지역에 공장을 배치하는 양상을 보임.

나. 특징 및 강점

- **(신뢰 기반의 비가격 경쟁력 형성)** 한국 기업은 고려인 네트워크 및 30여 년간 축적된 투자·협력 경험을 기반으로, '품질·준법·사후관리'에 대한 신뢰가 형성되어 있으며, 이러한 신뢰 자본은 초기 협상·인허가·현지화 과정에서 비가격적 우위를 제공하고, 장기적 파트너십 구축에 유리한 여건을 조성함.
 - 특히 국내 대기업은 합작투자자 사회공헌 활동을 통해 우호적 평판을 구축하였고, 한국산 제품은 공공 조달 및 B2B(기업 간 거래) 시장에서 긍정적 인식을 확보함.
- **(주요 전략 산업 중심의 민간 진출 경험 축적)** 한국 기업은 우즈베키스탄의 산업 구조 및 정책 환경에 대응하여, 자동차(제조), 에너지(인프라), 제약·바이오(보건·산업) 등 핵심 분야에서 민간 진출 경험을 축적해 옴.
 - 자동차 산업의 CKD(Completely Knocked Down⁷²⁾) 조립, 에너지 분야의 스마트그리드 적용, 제약·바이오 분야의 생산 및 관리 경험 등은 현지 산업 여건에 맞춘 기술 적용 사례로 축적되어 있음.
 - 이러한 분야별 진출 경험은 단순 설비 도입에 그치지 않고, 현지 환경에 따른 운영 방식 조정과 관리 체계 구축을 포함하는 특징을 보임.
- **(운영·유지관리(O&M)를 포함한 사업수행 경험)** 일부 인프라 및 에너지 분야에서는 설비 구축 이후의 운영·유지관리(O&M)를 포함한 사업수행 경험도 확인됨.
 - 압축천연가스(CNG) 인프라 구축 사례 등에서는 설비 도입 이후 운영 안정성 및 서비스 품질 관리와 관련된 경험이 축적된 것으로 파악되는데, 이는 프로젝트의 단기적 시공을 넘어, 장기적 운영과 관련된 실무적 경험이 점진적으로 누적되었음을 보여주는 사례로 이해할 수 있음.

72) CKD는 자동차 산업 등 제조업에서 제품을 완전히 분해(노크다운)된 상태로 수입한 후 현지에서 조립하는 방식임.

- **(G2G 협력 채널을 활용한 제도적 기반 확보)** 한-우즈베키스탄 경제공동위원회, 경험증진자금(EDPF) 협정, PPP 협력 프레임 등 양국 간 정부 차원의 협력 채널이 운영되고 있으며, 이는 민간 부문 진출 과정에서 제도적 환경으로 작용해 옴.
 - 2024년 KOTRA-제약산업청(Pharma Agency) 간 체결된 MoU는 제약·바이오 산업 현지화 지원을 위한 제도적 기반을 제공함.⁷³⁾
 - 이러한 G2G 채널은 타당성조사(F/S)-사업화-운영의 전 주기에 걸친 패키지형 진출을 가능케 하며, 개발협력과 상업금융을 결합한 구조 설계를 통해 사업 리스크를 효과적으로 분산시킴.

73) 컨슈머타임스(2024), 코트라, 우즈베키스탄과 경제 협력 다각화 추진, <https://www.cstimes.com/news/articleView.html?idxno=597462> (접속일:2025.09.30.)

6. 국제사회 對우즈베키스탄 금융지원

가. 주요 국제개발은행 對우즈베키스탄 금융지원 현황

- 세계은행(WB), 아시아개발은행(ADB), 아시아인프라투자은행(Asian Infrastructure Investment Bank, AIIB)이 최근 5~10년 이내 우즈베키스탄에서 승인 또는 착수(Commencement)한 주요 사업은 다음과 같음.

[표 40] 주요 국제개발은행의 최근 5~10년 내 對우즈베키스탄 지원 현황

기관	사업명 (승인/착수)	분야/차주	승인액 (USD)	금융수단	대표 조건	비고
WB (IDA+GCF) ⁷⁴⁾	Electricity Sector Transformation & Resilient Transmission (2021 승인·착수)	전력망/정부	380m(IDA) + 43m(GCF loan) + 4m(GCF grant)	IDA Credit + GCF 혼합	IDA 초저리, 최장 ~40년 만기 (프로그램 설명)	에너지 전환·송전 강화
WB (PforR/IDA) ⁷⁵⁾	Power Distribution Modernization PforR (2025.5 승인)	배전/REPN	100m (정부 50m 매칭)	PforR (성과연계)	IDA 조건(변동금리+장기만기), 구체 금리는 표준 규정 적용	우즈베키스탄 PforR 1호
WB (IDA) ⁷⁶⁾	Small Hydropower Development Project (2025.6 승인)	수력/정부	150m	IDA Credit	IDA 조건(장기·저리)	민간 소수력 개발 촉진
WB (IDA) ⁷⁷⁾	Rural Infrastructure Development (2019 승인, 2020~ 착수, 10년 내)	농촌기반/정부	183m	IDA Credit	IDA 기본조건	10년 이내 범위 포함 (개정·재구성 문서 2024)
ADB (OCR) ⁷⁸⁾	Western Uzbekistan Water Supply System Dev. (Loan 3659-UZB, 2021)	상수도/정부	145m (근사치, 프로젝트 문서)	ADB OCR	통상 만기 25년/거치 5년, 변동금리(OCR)	입찰·계약 공고·협약 개정 다수
ADB (OCR) ⁷⁹⁾	Tashkent Province Sewerage Improvement (Loan 4146-UZB, 2021.12)	하수/정부·UCSA	143m (프로젝트)	ADB OCR	OCR 변동금리, 만기·거치 협약에 따름	협약 원문 공개 (차상환·재대출 조항 명시)
ADB (정책/프로그램) ⁸⁰⁾	Power Sector Reform Program (Subprograms, 2020~23)	전력정책/정부	(프로그램)	정책금융 (OCR/혼합)	ADB 공공부문 표준금리·만기	성과기반 개혁 지원

기관	사업명 (승인/착수)	분야/차주	승인액 (USD)	금융수단	대표 조건	비고
ADB (OCR) ⁸¹⁾	Railway Efficiency Improvement (51052-002, 2019-진행, 10년 내)	철도/UTY	121m	ADB OCR	OCR 표준	철도 운행 효율·차량·차량기지
AIIB (SBL) ⁸²⁾	Medium-Size Cities IUDP (WB와 협조용자, 2021)	도시인프라/정부	100m (AIIB) (WB/IDA 100m Parallel)	Sovereign-backed Loan	만기 30년, 거치 5년, 수수료 자본화	조건 명시 문서 확인
AIIB (SBL) ⁸³⁾	Bukhara Region Water Supply & Sewerage II (2022)	상하수도/정부	248.4m (AIIB)	SBL	만기 25년, 거치 5년, 거치 중 이자·수수료 자본화	조건 명시 문서 확인
AIIB (SBL) ⁸⁴⁾	Bukhara-Miskin-Urgench-Khiva Railway Electrification (2022 승인, 2023 현장점검)	철도/UTY	108m (AIIB)	SBL, ADB와 공동	AIIB 일반 SBL 가격체계 적용(프로젝트 페이지)	관광·물류축 전기화

- 74) World Bank(2021). Uzbekistan Electricity Sector Transformation and Resilient Transmission Project. World Bank Project Document.
- 75) World Bank(2025). Uzbekistan to Invest in Modernizing Electricity Distribution Networks with World Bank Support. World Bank Press Release, <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/05/15/uzbekistan-to-invest-in-modernizing-electricity-distribution-networks-with-world-bank-support> (접속일: 2025.10.01.)
- 76) World Bank(2025). Uzbekistan to Enhance Energy Production through Hydropower with World Bank Support, <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/06/25/uzbekistan-to-enhance-energy-production-through-hydropower-with-world-bank-support>, . World Bank Press Release (접속일: 2025.10.01.)
- 77) World Bank(2019). Rural Infrastructure Development Project(P168233), <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P168233>, World Bank Projects & Operations (접속일: 2025.10.05)
- 78) Asian Development Bank. Western Uzbekistan Water Supply System Development Project (Project No. 50259-002). Asian Development Bank. <https://www.adb.org/projects/50259-002/main> (접속일: 2025.10.15.)
- 79) Asian Development Bank(2021). Loan Agreement (Loan No. 4146-UZB): Tashkent Province Sewerage Improvement Project. Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/project-documents/52045/52045-001-lna-en.pdf> (접속일: 2025.10.15.)
- 80) Asian Development Bank(2023). Uzbekistan: Power Sector Reform Program. <https://www.adb.org/sites/default/files/project-documents/54269/54269-001-pcr-en.pdf> (접속일: 2025.10.15.)
- 81) Asian Development Bank. Railway Efficiency Improvement Project (Project No. 51052-002). <https://www.adb.org/projects/51052-002/main> (접속일: 2025.10.15.)
- 82) Asian Infrastructure Investment Bank(2021). Medium-size Cities Integrated Urban Development Project (Project No. P000474). https://www.aiib.org/en/projects/details/2021/_download/uzbekistan/AIIB-P000474-Uzbekistan-Medium-size-Cities-IUDP-APD-Published_20210610.pdf (접속일: 2025.10.15.)
- 83) Asian Infrastructure Investment Bank(2022). Bukhara Region Water Supply and Sewerage Phase II(Project No. PD000374). https://www.aiib.org/en/projects/details/2022/_download/uzbekistan/AIIB-LA000374A-Bukhara-Region-Water-Supply-and-Sewerage-Phase-II-BRW-SSP-II-Project-Documents-APD.pdf (접속일: 2025.10.15.)
- 84) Asian Infrastructure Investment Bank. Uzbekistan: Bukhara-Miskin-Urgench-Khiva Railway Electrification Project (Project No. 000341). <https://www.aiib.org/en/projects/details/2022/approved/Uzbekistan-Bukhara-Miskin-Urgench-Khiva-Railway-Electrification-Project.html> (접속일: 2025.10.15.)

나. 주요 공여주체 對우즈베키스탄 차관 조건 및 양허성 비교

□ 세계은행(WB), 일본(JICA), 아시아개발은행(ADB), 프랑스 개발청(AFD) 등 주요 공여주체가 제공하는 차관의 이자율, 상환기간, 거치기간 등 조건은 다음과 같음.

[표 41] 주요 공여기관 차관 조건 비교(우즈베키스탄 적용 기준)

구분	WB (IBRD) ⁸⁵⁾	JICA (LMIC 기준) ⁸⁶⁾	ADB (Group B) ⁸⁷⁾	AFD ⁸⁸⁾
이자율	<ul style="list-style-type: none"> 기준금리(Reference Rate) + 변동 스프레드(variable spread) 	<ul style="list-style-type: none"> 일반조건: 고정금리 1.20% 우대조건: 0.90~1.50% 고사양인프라: 1.00~1.45% STEP: 0.75%(컨설팅 0.65%) 	<ul style="list-style-type: none"> 연 2% 	<ul style="list-style-type: none"> 기준금리: 6개월 유리보(Euribor) + 가산금리(Margin) 차입자는 각 집행 시 고정금리/변동금리 선택 가능 변동금리 트랜치 → 무수수료로 고정금리 전환 가능 양허성 수준은 국가개발단계 및 프랑스 정부보조(이자보전)에 따라 차등
상환기간	<ul style="list-style-type: none"> 총 만기: 최대 35년 평균상환만기: 최대 20년 	<ul style="list-style-type: none"> 일반조건: 30년 우대조건: 최대 40년 고사양인프라: 30년 STEP: 최대 40년 	<ul style="list-style-type: none"> 25년 	<ul style="list-style-type: none"> 최종 만기: 5~20년 상환방식: 원금균등, 반기별 상환 프로젝트 성격·국가여건에 따라 조정 가능
거치기간	<ul style="list-style-type: none"> 일부 대출 (P4R(Program- for-Results Financing), IPF(Investment Project Financing) 등) 약정 수수료에 대해 최대 4년 유예 	<ul style="list-style-type: none"> 일반/우대조건: 10년 (옵션 5~7년) STEP: 최대 10년 	<ul style="list-style-type: none"> 5년 	<ul style="list-style-type: none"> 0~7년 설정 가능

구분	WB (IBRD) ⁸⁵⁾	JICA (LMIC 기준) ⁸⁶⁾	ADB (Group B) ⁸⁷⁾	AFD ⁸⁸⁾
수수료	<ul style="list-style-type: none"> • 선취 수수료(Front-end fee): 0.25%(일회성) • 약정수수료(Commitment fee): 연 0.25%(미집행 잔액 기준) • 일부 P4R 및 IPF사업의 경우 최대 4년 거치기간 허용 	<ul style="list-style-type: none"> • 최초수수료: 약정액의 0.2% (전액 집행 완료 시 0.1%) • 약정수수료: 연 0.1% (미집행 잔액 기준) 	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment fee 없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 약정수수료(Commitment fee): 0.5% (미집행 잔액 기준) • 사전평가수수료(Appraisalfee): 0.5%
기타	<ul style="list-style-type: none"> • 차입 통화 선택 가능 • 금리-통화위험관리기능 내재 	<ul style="list-style-type: none"> • 일본 엔화 약정 및 상환 • 균등원금상환방식 적용 • STEP은 일본기술-장비 활용 전제 	<ul style="list-style-type: none"> • 균등분할상환, SoftCap 규정 적용 (배분액이 전체 14% 초과 시 초과분 절반만 인정) 	<ul style="list-style-type: none"> • 통화: EUR / USD • 옵션: 자연재해 발생 시 비상대출(Contingencyloan) 제공 가능, 다중 트랜치(Multi-tranchefacility) 활용 가능 • 프랑정부부 보조를 통한 양허성 조건 (시장금리 대비 낮은금리) 제공

- 주: 본 표는 우즈베키스탄에 실제 적용되는 차관 조건을 기준으로 정리함.

세계은행(WB)은 IBRD 기준, 일본(JICA)은 하위중소득국(LMIC) 기준, 아시아개발은행(ADB)은 Group B(Blend 국가) 기준 조건을 적용함.

본 표의 조건은 공개된 프로젝트 문서를 기준으로 한 일반적 조건이며, 개별사업의 최종 조건은 차관 약정 및 협의 결과에 따라 달라질 수 있음.

85) World Bank Treasury(2024). IBRD Financial Products Overview.

86) JICA(2025). Product Note of the Japanese ODA Loans for LMIC.

87) Asian Development Bank (ADB) (2024). Country Partnership Strategy: Uzbekistan, 2024-2028; Asian Development Bank(2016). Concessional Assistance Policy; Asian Development Bank, Public sector financing: Lending policies and rates. <https://www.adb.org/what-we-do/public-sector-financing/lending-policies-rates> (접속일: 2025.09.21.)

88) Agence Française de Développement (AFD). Sovereign loans: Financing States, <https://afd-prod-waf.cegedim.cloud/en/sovereign-loans-financing-states>; Agence Française de Développement (AFD). Non-sovereign loans: Financing public entities. <https://www.afd.fr/en/non-sovereign-loans-financing-public-entities>.

• 세계은행(WB)

- **(IBRD 차관 구조 및 활용 특성)** 세계은행의 차관은 주로 국제부흥개발은행(International Bank for Reconstruction and Development, IBRD) 재원을 기반으로 투자 프로젝트 금융(IPF)·성과연계 금융(PforR)·정책기반 금융(DPF) 등의 형태로 제공되며, 우즈베키스탄의 경우 차입국의 개발재원 조달과 부채 관리 전략을 동시에 고려하여 설계된 IBRD 기반 장기 차관이 인프라 및 제도개혁 분야를 중심으로 활용되고 있음.
- **(상환 조건)** 최종 만기 35년, 평균 상환 만기 20년 이내로 설정되어 장기적인 재정 운용이 가능하며, 프로젝트 성격에 맞추어 상환 일정 조정이 가능함.
- **(이자율)** 금리는 국제금융시장의 기준금리에 변동 가산금리를 더하는 방식으로 산정됨.
- **(수수료)** 수수료 체계는 △일회성 선취 수수료 0.25%, △미집행 잔액에 대해 연 0.25%의 약정수수료가 부과됨.
- **(거치기간)** 프로그램 성과기반 재정지원(Program-for-Results Financing, P4R)이나 투자 프로젝트 재정지원(Investment Project Financing, IPF) 대출에는 약정수수료에 대해 최대 4년간 유예가 가능함.
- **(재정 운용 측면의 시사점)** 세계은행은 최근 5년간 우즈베키스탄 최대의 차관 제공자로, 전체 유상원조에서 약 40% 내외의 비중을 차지하고 있으며, IBRD 차관의 장기 만기와 예측 가능한 상환 구조는 재정 운용의 안정성 제고에 기여하는 한편, 차관 규모 확대에 따라 중장기 부채 관리의 중요성도 함께 제기됨.

• 일본(JICA)

- **(JICA 차관의 종류)** 일본의 ODA 차관은 수원국의 소득 수준과 사업 특성에 따라 일반조건·우대조건·고사양 인프라 조건·경제연계특별차관 조건(Special Terms for Economic Partnership, STEP) 등으로 구분되며, 모든 차관은 엔화 기준으로 약정·상환되고 고정금리 또는 엔화 무위험 지표 금리(Tokyo Overnight Repo Rate Financing Rate, TORF) 기반 변동금리가 적용되는 가운데, STEP의 경우 일본 기술 활용을 전제로 한 낮은 금리의 경제협력형 조건이 적용되나 조달 측면에서는 Tied 구조를 수반함.
- **(LMIC 기준 차관)** 중하위소득국(Lower Middle-Income Country, LMIC) 국가를 대상으로 하는 JICA 차관은 고정금리와 장기 상환 구조를 특징으로 하며, 개발재원 조달과 지속가능한 부채 관리 지원을 동시에 고려하여 설계된 금융상품임.

- **(상환 조건)** 일반조건 30년(거치 10년), 우대조건은 최대 40년(거치 10년), 고사양 인프라 조건은 30년(거치 10년), STEP 조건은 40년(거치 10년)이며, 모든 대출은 균등 원금 상환 방식으로 집행됨.
- **(이자율)** 일반조건은 고정금리 1.20%, 우대조건은 0.90~1.50%, 고사양 인프라 조건은 1.00~1.45%, STEP 조건은 0.75%(컨설팅 0.65%)이며, 변동금리 선택 시 TORF에 15~110bp⁸⁹⁾(1bp=0.01%p)를 가산하는 방식이 적용됨.
- **(수수료)** 최초 수수료는 약정액의 0.2%이며, 집행 기간 내 전액 집행 완료 시 0.1%로 경감됨.
- **(차관 조건 차등화)** 일본 ODA 차관은 LMIC 대상에 대해 금리·기간·조달조건을 차등 적용하며, 환경·보건·재해·인적자원 분야에는 우대조건을, STEP에는 추가 혜택을 부여하되 조달 조건이 Tied로 제한됨.
 - ☞ **(금리 산정 구조)** TORF와 bp를 통한 이자율 산정 방식은 국제 기준(IBRD의 SOFR (Secured Overnight Financing Rate) 등)과 유사하나, 연화 특화 금리라는 점에서 차별성이 존재함.
- **(재정 운용 측면의 시사점)** JICA 차관은 LMIC 국가에 낮은 금리와 장기 상환 조건을 제공하여 재정 부담을 완화하는 효과가 있는 반면, STEP 조건은 일본 기술 활용을 전제하므로 부채 부담 완화와 동시에 특정 조달·기술 종속성을 심화시킬 가능성이 있음.

• **아시아개발은행(ADB)**

- **(ADB 양허성 지원)** ADB는 2017년부터 ADF(Asian Development Fund) 대출 창구를 일반자본자원(OCR)과 통합하며, 보조금(ADF Grant)과 양허성 일반자본자원 차관(Concessional OCR Lending, COL)⁹⁰⁾을 단일창구로 운영하고 있으며, 국가별 배분은 성과기반배분(Performance-Based Allocation, PBA) 체계를 통해 국가 성과, 소득 수준, 인구 규모 등을 종합적으로 반영함.
 - ☞ **(보조금 프레임워크)** 부채 취약성(Debt Distress Classification)에 따라 보조금 비율을 차등 적용하며, 부채 고위험 국가는 100% 보조금, 중위험 국가는 50% 보조금, 저위험 국가는 0% 보조금 방식으로 배분됨.

89) bp(basis point)는 금리 단위를 의미하며 1bp = 0.01%p(0.0001)에 해당함. 예를 들어 "TORF+90bp"는 TORF 금리에 0.90%p를 가산한 금리를 뜻함.

90) COL (Concessional OCR Lending): ADB가 OCR 재원을 활용하여 제공하는 양허성 차관으로, 일반 OCR 대비 낮은 금리와 장기 상환 조건을 제공함.

- **(ADB Group 분류체계)** ADB는 회원국의 소득 수준과 부채 여건에 따라 Group A, Group B, Group C로 구분하여 차등 지원하며, Group A는 보조금과 COL에 모두 접근 가능한 저소득국, Group B는 COL과 OCR을 병행 활용하는 중소득 전환기 국가, Group C는 OCR만 접근 가능한 고소득국으로 각각 상환 조건과 수수료 체계가 상이함.

- **(ADB Group B)** 우즈베키스탄이 포함된 Group B는 1인당 소득 수준이 저소득국을 상회하나 아직 완전한 상업 차입이 어려운 중소득 전환기 국가(Blend 국가)가 해당됨.

☞ **(접근 가능 자금 창구)** OCR 대비 낮은 금리와 장기 상환 조건의 COL을 제공받음.

☞ **(OCR 대출)** 상업적 조건에 기반한 대출에도 접근 가능하며, 점진적 시장 차입 능력 강화를 유도함.

☞ **(보조금 접근 제한)** 원칙적으로 ADF 보조금에는 접근 불가하나, 예외적으로 Regional Health Security(RHS) 보조금에는 제한적 접근 가능함.

☞ **(Soft Cap⁹¹) 규정** Group B 국가 전체 배분액이 전체 양허성 지원의 14%를 초과할 경우 초과분의 절반만 인정되는 규제가 적용됨에 따라, Group B 국가는 지원 총량이 제한되고, 사업 선정 시 재정 건전성·성과 지표 충족이 더욱 중요하게 작용함.

- **(재정 운용 측면의 시사점)** COL을 통한 장기 저금리 차입은 인프라 투자와 제도 개혁 재원을 안정적으로 확보할 수 있는 수단을 제공하나, 보조금 접근은 제한적이므로 보건·기후 등 사회 분야의 무상 지원은 제약적임.

☞ **(전환적 성격)** Group B 분류는 우즈베키스탄이 저소득국 단계를 벗어나 성장 잠재력이 확대되었음을 의미하나, 동시에 ODA 축소와 상업적 차입 확대라는 구조적 전환기에 있음을 반영함.

• 프랑스 개발청(French Development Agency, AFD)

- **(AFD 차관)** AFD 주권대출(Sovereign Loan)은 국가 보증을 전제로 공공기관이 추진하는 개발 프로젝트나 정책 지원에 제공되는 금융상품으로, 차입국의 개발 단계와 프랑스 정부의 재정 기여 수준에 따라 이자 보조를 포함한 양허성 조건(금리 보조·만기·거치 조건 등)이 차등 적용됨.

☞ **(금리 옵션)** 차입자는 집행 시점마다 고정금리와 변동금리를 선택할 수 있으며, 변동금리 트랜치⁹²)를 무수수료로 고정 금리 전환이 가능함.

91) Group B 국가 배분액이 전체 양허성 지원 총액의 일정 비율(14%)을 초과할 경우, 초과분의 절반만 인정하는 규제, Group A 저소득국에 대한 자원 집중을 보장하기 위한 장치임.

92) 트랜치(Tranche): 금융계약에서 전체 대출금이나 증권 발행액을 여러 부분으로 나누어 집행·상환하는 단위를 의미함. 각 트랜치는 서로 다른 조건(금리, 만기, 상환 방식 등)을 가질 수 있으며, 차입국은 상황에 따라 고정금리 또는 변동금리 트랜치를 선택하거나 변환할 수 있음.

- ☞ **(통화)** 기본 통화는 유로(EUR)·미국 달러(USD)이며, 고영향 개발사업(인프라, 기후변화 대응, 제도 개혁 등)에 적합한 재원조달 수단으로 평가됨.
- **(상환 조건)** 최종 만기 5~20년, 거치기간은 0~7년 범위에서 설정할 수 있으며, 원금 균등 방식으로 반기별 상환이 이루어지는데 프로젝트 성격과 국가 여건에 따라 상환 일정을 조정할 수 있음.
- **(이자율)** 국제금융시장의 기준금리인 6개월 Euribor⁹³⁾에 변동 가산금리를 더하는 방식으로 산정되며, 집행 시점마다 금리 유형(고정·변동)을 선택할 수 있음.
- **(수수료)** 수수료 체계는 약정수수료(Commitment Fee) 0.5%(미집행 잔액 기준) 및 사전평가 수수료(Appraisal Fee) 0.5%로 구성됨.

다. 대한민국 對우즈베키스탄 금융지원 수단 검토⁹⁴⁾

- 전통적 원조에서 광범위한 개발로 협력의 범주가 확대됨에 따라, 정부 재정 외 민간 재원의 활용 필요성이 대두되는 한편, 개발금융은 민간 자본의 유입을 통해 개발도상국의 성장을 촉진하는 중요한 개발 재원으로 주목받고 있음.
- **(정책적 배경)** 제2차 국제개발협력 기본계획(2016~2020)은 국내 재정의 한계와 수원국의 개발수요 확대를 고려하여, 개발금융을 활용한 협력 규모 확충과 민간 자원 활용 확대를 주요 과제로 제시함.
 - **(개발금융을 통한 개발협력 규모 확대)** 시장 자원 활용 촉진을 위한 제도화 방안을 검토함.
 - **(국제 금융 분야 경쟁력 강화)** 개발금융의 성공적인 집행을 위해 리스크 관리 및 재원 조달의 전문성을 갖춘 인력 양성을 추진함.
 - **(다양한 민간금융 수단 도입)** 고양허성 차관 위주의 지원 방식에서 탈피하고, 공공·민간 부문 개발지원을 위한 다양한 민간금융 수단 도입을 추진함.
 - **(투자위험 완화)** 이차보전, 보증 등 정부 지원을 통해 투자위험을 경감하여 민간의 개발협력 참여를 유도가 주요 방향으로 제시됨.

93) EURIBOR (Euro Interbank Offered Rate): 유럽 은행 간 단기자금 거래에서 주요 은행들이 제시하는 평균 금리를 바탕으로 산출되는 지표금리로, 유럽 금융시장의 대표적 기준금리 중 하나임. AFD 차관은 보통 6개월 만기 EURIBOR를 기준으로 하여 여기에 일정 가산금리를 더해 최종 이자율을 산정함.

94) 특정 금융 수단을 권고하기보다는, 우즈베키스탄의 제도 및 여건을 고려할 때 적용할 수 있는 금융 수단과 구조를 정리하는데 목적을 둠.

- 국가 거시경제 및 신용 환경을 종합적으로 고려할 때, 우즈베키스탄에 적용 가능성이 있는 주요 금융지원 수단과 구조로는 △PPP(민관협력), △EDPF(경험증진자금), △수출금융(구매자신용/직접대출), △프로젝트 파이낸싱(PF) 구조, △협조·병행 재원 연계(Co-financing Modality) 등이 있으며, 주요 특징은 다음과 같음.

[표 42] 우즈베키스탄 거시·신용 환경

구분	내용
국가 신용등급	• 2025년 6~7월 기준 우즈베키스탄의 국가 신용등급은 △Moody's Ba3 (긍정적), △S&P BB- (긍정적), △Fitch BB (안정적)과 같으며, 대부분 긍정으로 평가됨.
구속성 원조 허용	• 우즈베키스탄은 2025년 7월 말 기준 OECD 구속성 원조(Tied Aid) ⁹⁵⁾ 허용 국가로 분류 되어(최소 양허성 35%), ECA(Export Credit Agency, 수출 신용기관) 구속성 구조·혼합금융 설계 시 활용할 수 있음.
PPP 제도 확대	• 우즈베키스탄은 2019년 PPP 기본법 제정 이후, 2024년 10월 절차 및 규정 개정을 통해 에너지 등 핵심 개발 분야에 유리하도록 정비한 바 있으며, 특히 재무 건전성과 은행성 확보를 강조하며 2024~2030 PPP 확대를 위한 대통령령을 추진 중임.

• PPP(Public-Private Partnership, 민관협력)

– EPC⁹⁶⁾ 중심 PPP(정부 지급형·사용료형)

- ☞ 수출금융(구매자신용)을 통해 EPC 패키지 비용의 약 70~85%를 조달하고, 정부 또는 SOE가 15~30%를 선수금으로 부담하는 구조를 가짐.
- ☞ OECD MPR⁹⁷⁾에 따른 프리미엄이 적용되며, 만기는 통상 10~15년이나 그린·소셜 인프라 분야의 경우 개정 규정 적용 시 추가 연장이 가능함.

– 혼합(Blended) PPP

- ☞ 공공부담분(부지·비수의 설비·취약계층 서비스 등)은 EDCF/EDPF로 충당하고, 수익부(EPC·설비)는 ECA⁹⁸⁾ 수출금융으로 조달함으로써, 요금가용료 인상 없이 금융비용을 최소화할 수 있음.

95) 구속성 원조는 공여국이 수원국에 제공하는 원조를 공여국(또는 특정 국가)의 상품 및 서비스를 반드시 사용하도록 조건을 붙이는 원조 방식임.
 96) EPC는 Engineerong(설계)–Procurement(조달)–Construction(시공)까지를 일괄 수행하는 계약 방식으로, EPC 중심의 PPP는 형식적으로 PPP의 구조를 띠나, 실제로는 민간이 EPC에 집중하고 운영 및 재원 조달 리스크는 주로 정부와 공공이 부담하는 사업 모델임.
 97) MPR은 OECD가 합의한 수출신용협약(Arrangement on Officially Supported Export Credits)에 따라, 공식 수출금융, 수출보험 제공 시 적용해야하는 최소 프리미엄 수준(Minimum Premium Rate)을 뜻하며, 국가위험등급(Country Risk Category, 0~7등급, 낮을수록 신용 우량)과 만기(Tendor)를 기준으로 최소 보험료율이 결정됨.
 98) Export Credit Agency(수출신용기관)는 자국 기업의 해외 수출 및 투자 활동을 지원하기 위해 정부가 설립하거나 보증하는 공적 금융기관임.

☞ 우즈베키스탄은 구속성 원소 허용(최소 양허성 35%) 국가이므로, 구속성 보조금과 양허성 대출을 혼합하는 구조의 법적 여지가 비교적 넓은.

- SOE 직접 투자형(수입대체·원가 절감형)

☞ 수출입은행 PF(프로젝트 파이낸싱)와 보증을 통해 SOE의 CAPEX⁹⁹)를 조달하고, 정부는 소버린 보증(Sovereign Guarantee)과 정부지급보증(Payment Guarantee)을 제공하는 구조임.

☞ 이때, EDPF를 VGF¹⁰⁰) 유사 기능(초기 연결설비, 사회적 편익 구간)에 배치하여 요금 부담과 재정 리스크를 제어할 수 있음.

• EDPF(경험증진자금)

- EDPF는 준양허성의 유연한 공공투자 재원으로, 수출입은행 차입 재원과 정부의 금리차 보전을 결합하여 수원국의 공공투자를 지원하는 방식으로, EDCF보다 유연하고 신속하나 양허성은 상대적으로 낮은 특징을 지님.

☞ **(조건(지표))** 금리·만기 등은 사업 특성, 국가 위험, 정책 성과에 따라 개별 설계되며, EDCF보다 시장 연동성이 큰 구조로 대형 사회·산업 인프라 사업에서 신속한 집행이 가능하도록 설계될 수 있는 특징을 가짐.

☞ **(PPP 연계 방안)** 공공 부문 부담분(토지, 접속설비, 취약 구간 등)등에 활용하거나, VGF와 유사한 기능으로 사안별 설계 및 구조화가 가능함.

• 수출금융(구매자신용/직접대출)¹⁰¹⁾

- 수출금융은 우즈베키스탄 정부나 SOE가 한국 EPC 및 장비를 구매하는 계약에 대해 최대 85%까지 대출이 제공되는 것으로, 나머지 15%는 정부 선수금으로 부담하는 구조임.

☞ **(조건)** CIR¹⁰²) + MPR¹⁰³)(국가 위험, 만기, 커버율 등에 연동)을 기본 구조로 실제 조건은 시장 환경, 사업 구조, 보증 여부 등에 따라 달라지며, 특히 2023~2024 OECD Arrangement 개정에 따라 일부 소셜·그린 분야의 경우 국가, 섹터, 카테고리 총족 시 만기 확대 및 선수금 비율을 5%까지 완화할 수 있게 됨.

99) Capital Expenditure(자본적 지출)은 기업이나 기관이 토지, 건물, 설비, 기계, 인프라 등 장기적 자산을 취득하거나 개선하기 위해 지출하는 자본 비용임. (초기 투자재원)

100) Viability Gap Funding(활력격차보전금)은 PPP 등의 사업에서 수익성이 부족해 민간투자만으로는 추진이 어려울 때 정부 재정으로 보조하는 지원금임.

101) 한국 수출자의 신용으로 추진하는 공공자신용 방식과 다른 금융기관에 대한 보증 제공은 제외하였음.

102) Commercial Interest Reference Rate는 OECD 수출신용협약에 따라 산정되는 최저 기준금리로, 정부가 지원하는 수출금융에 적용되는 공식 기준금리로 활용됨.

103) 최저보험료율(Minimum Premium Rate, MPR)은 정부가 지원하는 수출금융에 붙여야 하는 최소 보험료 기준으로, OECD 수출신용협정에서 MPR의 기준 체계 및 적용 원칙을 제공함.

- ☞ **(대상 사업)** 발전·송배전, 철도·공항 장비, 플랜트·산단 유틸리티, 병원 장비 등의 한국 조달 비중이 큰 설비와 EPC 패키지가 주요 대상임.

• PF(프로젝트 파이낸싱) 구조

- PF는 개별 대출상품이 아닌 수출금융, PF대출, 국내외 은행 대출, 보증 등의 다양한 금융 수단을 프로젝트 현금흐름(전력구매계약(Power Purchase Agreement, PPA), 가용료, 사용료 등)에 결합하여 설계하는 조달 구조로, 주로 정부나 SOE의 장기 구매(Offtake)를 전제로 신용 보강을 결합하여 활용함.
 - ☞ **(구성요소)** Senior Loan(수출금융·은행 공동), 정부·재무부 보증(또는 소버린 서포트), 주요 리스크(환율·수요·지연) 분담 장치 및 필요시 수출입은행 보증 등 신용 보강 모듈로 구성됨.
 - ☞ **(PPP 연계 방안)** 정부 지급형(Availability)-최소 수입 보장(Minimum Revenue Guarantee, MRG) 등 계약상 지급 의무를 조건화하여 금융지원 타당성(Bankability)을 확보하고, PF 구조 내에 보증·지원 장치를 삽입함.

• 협조·병행 재원 연계(Co-financing Modality)

- Co-financing Modality는 ADB, WB, AIIB) 등의 국제금융기구와 공동·병행으로 대출을 배열하는 연계 방식으로, 단일 금융상품이 아닌 다양한 자금원(Source)을 결합하여 믹스 구조를 설계하며, 크게 세 가지 유형으로 구분할 수 있음.
 - ☞ **(공동, Joint)** 동일한 계약·조건으로 자금을 병렬적으로 투입 → 동일 사업에 공동으로 자금을 분담하여 투자하며 국제개발은행(Multilateral Development Bank, MDB)의 구매 정책을 따름.
 - ☞ **(병행, Parallel)** 각 기관이 개별 대출을 제공하되, 동일 프로젝트에 동시 투입 → 사업 범위를 나누어 사업 단위(Component)별로 EDCF와 MDB가 각각 지원하며, 각 공여기관의 구매 정책을 적용할 수 있음.
 - ☞ **(혼합, Blended)** EDCF(양허)/EDPF(준양허) + ECA 수출금융을 결합하여 총비용과 만기를 최적화함.
- 이를 통해, 프로젝트 규모 확대(Scale Up), 국제 조달·사회·환경 기준의 준수, 금리·만기 평균 인하, 요금·가용료(Availability) 곡선 평탄화 등의 효과가 나타날 수 있음.

III. EDCF 우즈베키스탄 지원사업 종합평가 결과

1. 지원사업 종합평가 결과

- **(총평)** EDCF 우즈베키스탄 지원사업은 우즈베키스탄의 개발수요와 우리나라 지원 전략 간의 높은 적합성을 기반으로 사업 간 및 타 기관과의 유기적 연계를 통해 시너지를 창출하고, 이를 통해 양국 간의 공고한 신뢰 관계와 파트너십을 구축한 것으로 종합 평가됨.
- **(적절성)** 국가발전전략·국가협력전략 및 현지 수요와의 높은 부합성을 바탕으로, 전반적으로 적절성이 매우 높은 것으로 평가됨.
 - **(개발전략 및 정책 부합도)** 모든 지원사업이 우즈베키스탄 정부의 중장기 국가 발전 계획과 분야별 개발수요, 우리나라의 對우즈베키스탄 국가협력전략에 근거하여 추진됨으로써 전략적 부합성을 확보함.
 - **(자원 투입의 적절성)** 우즈베키스탄 개발정책과 국제사회 ODA 지원 실적을 교차 검증한 결과, EDCF의 보건·교육 분야 집중은 타당한 것으로 분석됨.
 - 대규모 재원이 소요되는 인프라 구축에 동참함으로써 개발 재원의 부족분을 해소하고, 타 공여국의 소프트웨어 중심 지원과 차별화되는 하드웨어 인프라를 공급하여 상호 보완성을 가짐.
 - **(사업 설계 및 구성)** 전반적으로 기술적·경제적 타당성이 높으며, 개발사업 차관과 기자재 차관의 지원 방식은 현지 수요 기반의 사업목적 달성과 수원국 재정 운용 측면에서 적합한 형태로 판단됨.
 - 다만, 사업의 효과성 제고를 위해 성과관리체계 고도화의 필요성이 제기됨.
 - **(위험관리)** 분야별로 상이한 위험 요인을 양호하게 식별하고 있으나, 대응체계의 구체성 보완이 요구되며, 수원국의 복잡한 승인 절차 등으로 인해 대다수 사업에서 크고 작은 지연이 발생하여 수행 효율성 저하가 나타남.
 - **(수행조직 역량)** 사업 수행조직의 역량은 대체로 양호한 것으로 평가됨.
 - **(사업실시기관)** 분야별 전문성과 조직적 역량, 주인의식을 갖추고 있으나, 행정 절차 대응 등 효율적 사업수행을 위한 역량 강화가 필요함.
 - **(우리나라 기업)** 컨설턴트와 공급업체의 역량은 전반적으로 양호하나, 일부 업체의 파산으로 사업이 장기 지연되는 경우도 있었으므로, 기업의 재무 현황 등을 면밀히 고려할 필요가 있음.
 - **(한국수출입은행 타슈켄트사무소)** 현지 기관과의 긴밀한 네트워크를 바탕으로 우수한 사업 지원 역량을 발휘 중이나, 현장 권한 확대 및 사업 증가 추세에 대응하기 위한 전략적 인력 보강과 역할 재정립이 필요함.

- **(일관성)** 보건 분야 중심의 집적 전략을 통해 내적 일관성을 확보하고, 국내 무상원조 기관 및 주요 공여기관과의 역할 분담을 통해 외적 일관성과 상호 보완성을 강화한 것으로 평가됨.
- **(내적 일관성)** EDCF 사업 간 중복 지원 없이, 특히 보건 분야(타슈켄트 의료 클러스터(Tashkent Medical Cluster, TMC)) 등 주력 분야를 중심으로 공간적·기능적 집적을 통해 연계 효과를 강화하는 방향으로 기획 및 추진되었고, 국내 무상원조 기관(KOICA, 한국국제보건의료단(Korea Foundation for International Healthcare, KOFIH))과는 보건 분야를 중심으로 기능적 결합(인프라-역량강화-운영)을 통해 우수한 연계 효과를 창출함.
 - **(외적 일관성)** 타 공여기관(WB, ADB 등)과는 중점 지원 분야가 뚜렷이 구분되어 사업 간 중복 가능성이 낮고 상호보완적 관계를 형성함.
- **(파트너십)** EDCF는 수원국과의 신뢰 기반 협력과 국내외 공여기관과의 원활한 연계를 통해 파트너십을 지속적으로 확대하고 있는 것으로 평가됨.
- **(수원국과의 파트너십)** 정례협의를 통해 협력 후보 사업을 공유하고 우선순위를 조율하는 체계가 적절하게 작동함.
 - 특히 타 기관 대비 유리한 양허성 차관 조건을 바탕으로 우호적인 신뢰 관계를 형성하였으며, 높은 파트너십 만족도를 기반으로 향후 협력의 지속적 확대가 기대됨.
 - **(타 기관과의 파트너십)** 한국수출입은행 타슈켄트사무소를 중심으로 원활한 협력관계를 유지하고 있음.
 - **(우리나라 공여기관)** 중복 방지 및 효과성 제고를 위한 협력체계가 가동 중이며, 기관 및 실무 차원의 소통이 원활함.
 - **(타국 공여기관)** 공식적인 협력사업 실적은 없으나, 다자개발은행과의 전략적 공조 모색 및 현지 공여국 협의체(Country Platform) 참여를 통해 외연 확대를 경주하고 있음.

2. 평가 기준별 세부 내용

가. 적절성

1) 현지 개발수요 및 우리나라 지원 전략 정합성

가) 우즈베키스탄 정부 개발 전략 및 우선순위 부합도

- (개발 전략 및 정책 부합도) EDCF 지원사업은 전반적으로 우즈베키스탄 정부의 개발 전략 및 우선순위에 매우 높은 수준으로 부합함.
 - 문헌조사 결과, 모든 EDCF 지원사업이 우즈베키스탄 개발 전략과 분야별 개발수요에 근거하여 추진됨.¹⁰⁴⁾
 - 현지조사 면담 결과, EDCF 지원사업은 전반적으로 사업계획 단계에 목표 달성과 효과성에 대한 면밀한 사전 검토를 기반으로 국가적 우선순위가 높은 사업을 중심으로 결정되었음.
 - 우즈베키스탄 개발협력 주무부처(재정경제부, 투자산업무역부)와 사업실시기관(보건부, 교육부 등) 모두 EDCF 지원사업이 각 기관의 전략적·정책적 우선순위에 매우 부합한다고 평가함.

[표 43] 수원국 개발 전략 및 개발수요 정합성

구분	내용
우즈베키스탄 개발 전략	<ul style="list-style-type: none"> • 국민후생개선전략 I (2008-2010)은 경제성장, 인적 개발 및 국민 후생 증진, 거버넌스 개선을 중심으로 하며, 2012년 승인된 국민후생개발전략 II는 국가 경제정책, 사회복지 및 인적 개발을 핵심 목표로 함. • 우즈베키스탄 산업 발전 5개년 프로그램(2011-2015)은 전력 산업 현대화, 도로 및 항공운송, 상하수도, 섬유산업 현대화를 목표로 함. • 2017년 미르지옌예프 정부 1기 출범 이후, 경제 개발, 공공정책 및 인적자원 개발, 교육·의료·사회보장 시스템 구축, 법치주의 구축 및 사법 시스템 개혁 등을 국가 발전 전략으로 수립하고 있음.
분야별 개발수요	<ul style="list-style-type: none"> • (보건) 보건 시스템 디지털화 및 첨단 디지털 기술도입, 지방 의료시설 현대화, 의료기관 간 연결 시스템 구축, 국가 건강보험 메커니즘 실행 • (교육) 고등교육시스템 개혁, 직업교육 강화, 디지털 교육 도입, 교원 인력 양성 체계 개선 등 • (디지털) 전자정부 시스템 구축, 디지털 거버넌스 강화, IT 교육 및 IT산업 육성 • (전력 및 에너지) 에너지 자립 강화 및 기후변화 대응 추진, 에너지 원 다변화, 재생에너지 개발 및 에너지 효율성 제고 • (교통) 교통 인프라의 현대화, 여객 및 화물 수송의 양적 성장과 질적 개선 등



104) 일부 사업의 경우, 구체적인 전략 문서가 없는 경우에도, 현지 수요에 대한 면밀한 분석을 통해 사업의 정당성이 확보된 것으로 나타남, EDCF 지원사업의 현지 정부 개발 전략 및 우선순위 부합도가 높다고 판단됨.

EDCF 지원사업과의 적합성

- (개발 전략) EDCF 지원사업은 교육·의료시스템 구축, 교통 분야 현대화, 인적자원 개발, 경제 개발을 위한 산업 인프라 구축 등 우즈베키스탄 정부가 설정한 중장기 국가발전계획에 부합하는 사업으로 구성되어 수원국 개발 전략 부합성이 높음.
- (분야별 개발수요) EDCF 지원사업은 우즈베키스탄 개발 전략의 큰 틀 안에서 분야별로 파악된 개발수요와 이를 해결하기 위한 분야별 세부 전략 수행에 기여할 수 있는 방향으로 기획되어 지원됨.

□ **(분야별 자원 투입 적절성)** 국제사회의 우즈베키스탄 ODA 지원 집중 분야와 EDCF 지원사업 집중 분야의 비교를 통한 자원 투입의 적절성 분석 결과, EDCF 지원사업의 분야별 자원 투입은 전반적으로 적절했던 것으로 나타남.

- **(분석 배경)** 본 보고서 II장에서 제시된 바와 같이, 우즈베키스탄 국가발전 계획은 전반적인 방향성을 제시하나, 분야별로 구체적인 개발 목표(Target)를 설정하지는 않아 수원국의 명시적 전략 문서만으로 실제 개발수요의 우선순위를 파악하는 데 한계가 존재함.
- **(분석 방법)** 본 평가는 국제사회의 ODA 지원 실적을 ‘수원국 정부와 합의된 개발수요가 현시된 객관적 지표’로 해석하여 분석에 활용함.
 - EDCF의 분야별 지원 비중과 동 기간 국제사회의 지원 흐름을 비교 분석함으로써 EDCF 지원이 당시 우즈베키스탄의 가장 시급한 개발 과제와 국제적 원조 조화 흐름에 부합했는지를 교차 검증하였음.
- **(시기별 지원 비중 분석)** 2004년부터 2013년까지 국제사회의 우즈베키스탄 ODA가 교육·보건 분야에 집중된 가운데, EDCF 지원사업 역시 보건·교육 분야에서 중점 추진되어 체제 전환기 사회안전망 재건과 인적자원 개발을 최우선 과제로 설정한 수원국 정책 흐름과 일관성을 보인 것으로 해석됨.
 - 특히, 교육 및 보건 분야는 대규모 자원이 요구되는 특성상 단일 공여국의 지원으로 성과 창출에 한계가 있으나, EDCF가 국제사회의 집중 지원 흐름에 동참함으로써 우즈베키스탄의 사회서비스 지표 개선과 개발 자원 보완에 기여하여 자원 투입의 적절성이 높은 것으로 평가됨.
 - ☞ 타 공여국이 소프트웨어 중심의 지원에 치중했던 것과 달리, EDCF는 병원 건립, 직업훈련원 건축, 의료·교육 기자재 공급 등 하드웨어 인프라 지원에 집중함으로써 상호 보완성을 확보한 것으로 평가됨.
 - ☞ 6건의 EDCF 교육 분야 사업 중 3건이 국제사회의 교육 ODA 비중이 가장 높았던 1999년~2006년 사이에 추진된 점은 사업 결정 당시 현지 개발수요를 적시에 반영했음을 보여줌.

- 한편, 2014년 이후 국제사회의 지원이 에너지 등 타 분야로 다변화되면서 보건·교육 분야의 상대적 비중은 감소했으나, 절대적 지원 규모는 꾸준히 증가하는 추세임.

☞ 특히 급격한 인구 증가로 인한 현지 보건·교육 인프라(하드웨어) 수요는 여전히 높은 수준을 유지하고 있으며, EDCF는 기존의 성공적인 협력 성과를 바탕으로 한 수원국의 전략적 요청에 부응하여 해당 분야의 지원을 지속하고 있음.

[표 44] 국제사회 對우즈베키스탄 ODA 주요 지원 분야 변화 (2004~2023년, 5년 단위)

(단위: 백만 불)

구분	'04-'08		'09-'13		'14-'18		'19-'23	
순위	분야	합계	분야	합계	분야	합계	분야	합계
1	교육	154.17	교육	232.59	에너지	732.79	에너지	1,129.89
2	보건	118.11	보건	189.51	WASH	447.39	정부/ 시민사회	1,060.61
3	정부/ 시민사회	91.38	운송 및 창고	176.33	농림 수산업	329.94	농림 수산업	924.02
4	기타 다부문	64.50	WASH	154.06	보건	306.65	사회 인프라	588.08
5	비특정분야	64.20	농림 수산	136.47	금융/ 재무서비스	304.65	보건	565.40

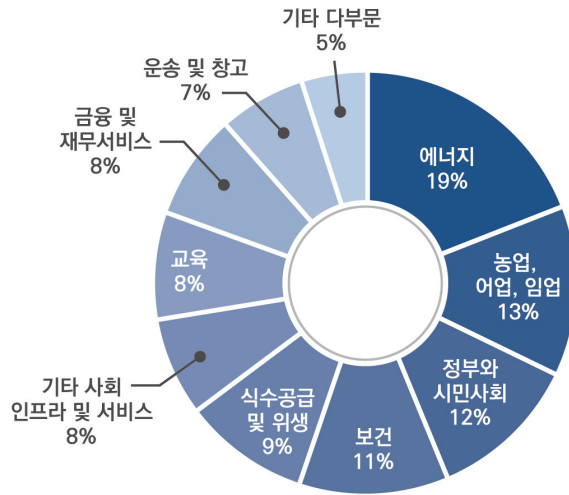
- 주: 총지출액, 불변 가격 기준

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.07.10.)

• **(누적 지원 규모 분석)** EDCF 지원사업이 집중된 보건 분야와 교육 분야의 지원 비중은 에너지, 농업 등 타 분야의 지원 비중보다 상대적으로 낮으나, 누적 지원 규모가 각각 11%, 8% 이상을 차지하는 주요 원조 분야임.

- EDCF 지원이 이루어진 공공행정(2건)과 교통(1건) 역시 누적 지원 규모가 각각 12%(정부와 시민사회)와 7%(운송 및 창고)에 이르는 중요도가 높은 사업 분야임.

(단위: 백만 불)



[그림 29] 국제사회 對우즈베키스탄 ODA 분야별 지원 비중 (2004~2023년, 상위 10개)

- 주: 총지출액, 불변 가격 기준
- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.org/>(접속일: 2025.09.30.)

나) 우리나라 국가협력전략(CPS) 부합도

□ (우즈베키스탄 CPS 분석) EDCF 지원사업의 포트폴리오 분석 결과, EDCF 지원사업은 시기별 우즈베키스탄 CPS에 매우 부합하는 것으로 나타났으며, 이는 EDCF 지원이 우리나라의 개발협력 정책 방향성을 충실히 반영하여 우즈베키스탄의 실질적인 개발수요를 지원해 왔음을 시사함.

- 가장 많은 지원이 이루어진 보건 분야와 교육 분야의 경우, 시기별 우리나라 CPS 상 중점분야에 해당하며 CPS 세부 실행계획에도 높은 부합성을 보임.
- 2개 사업이 추진된 공공행정 분야 역시 우리나라 CPS 중점분야에 해당하며, 통신 분야의 경우 2건의 지원사업 모두 CPS 수립 이전에 승인되었으나 ICT와의 연계성을 고려할 때 CPS의 정책 방향성과 부합하는 것으로 평가할 수 있음.
- 고속철도차량 구매 사업과 화학 R/D센터 건립사업은 CPS의 중점분야와의 부합도가 상대적으로 낮은 것으로 나타남.
 - 다만, EDCF 지원사업이 수원국의 개발수요 충족과 함께 우리나라 국익 증진을 주요 목표로 한다는 점을 고려할 때, 두 사업은 CPS 중점분야에는 해당하지 않으나 경제협력 성과 극대화, 기업진출 지원, 공급망 안정화 및 국가 위상 제고 등 국익 증진 측면에서 의미 있는 사업으로 평가됨.

[표 45] 1~3차 우즈베키스탄 CPS - EDCF 지원 분야 부합도

구분	중점분야	EDCF 지원 분야	부합도
1차 CPS (2012-2015)	<ul style="list-style-type: none"> 인적자원개발 보건의료 공공행정(행정정보화) 	<ul style="list-style-type: none"> 보건 1건(아동병원) 교육 1건(교육 정보화) 공공행정 1건(전자도서관) 	매우 부합
2차 CPS (2016-2020)	<ul style="list-style-type: none"> 물관리 보건위생 교육(직업훈련, 교육정보화) 공공행정(전자정부) 	<ul style="list-style-type: none"> 보건 2건(종합병원, 의료기자재) 공공행정 1건(통합데이터센터) 화학 1건(화학R&D 센터) 	대체로 부합
3차 CPS (2021-2025)	<ul style="list-style-type: none"> 보건의료 교육(직업훈련, ICT) 공공행정(전자정부) 지역개발 	<ul style="list-style-type: none"> 보건 4건 (제약클러스터1·2차, 암센터, 의과대학) 교육 2건(직업훈련, ICT) 교통 1건(고속철도차량) 	대체로 부합

※ 1차 CPS 수립 이전에 추진된 EDCF 지원사업은 총 20개 중 6개(보건 1개·교육 3개·통신 2개)로, 이들 사업은 이후 수립된 1차 CPS의 중점분야와 일치하는 것으로 나타남.

2) 사업 설계 및 구성의 적절성

□ EDCF 지원사업은 전반적으로 사업 설계 및 구성이 적절한 것으로 판단되나, 일부 개선의 여지가 있음.

- **(분석 방법)** 사업 승인에 앞서 타당성 조사(F/S)를 통해 현지 여건을 분석하고 목표 달성을 위한 최적의 사업 활동을 기획하며, 사업 기획 단계에서는 심사보고서의 기술적·경제적 타당성 분석 결과를, 사업 종료 단계에서는 완공평가보고서와 현지조사 결과를 종합하여 사업 설계의 적절성을 평가함.

- 특히 최종 사업 승인을 위한 핵심 문서인 심사보고서는 F/S 결과를 바탕으로 사업 구성, 추정 사업비, 사업 실시기간, 한국 기업의 수행 역량 등을 종합적으로 검토하고, 재무적·경제적 타당성 분석을 포함함.

가) 기술적·경제적 타당성 분석

□ 문헌조사와 현지조사 결과를 종합적으로 고려할 때, EDCF 지원사업은 전반적으로 기술적·경제적 타당성이 높은 것으로 판단됨.

- **(기술적 타당성)** 현지 면담을 통해 우즈베키스탄의 수원 총괄기관과 사업실시기관 모두 EDCF 지원사업의 기술적 타당성을 긍정적으로 평가하고 있음을 확인했으며, 심사보고서 내용분석을 통한 교차 검증 결과, 각 사업은 기술적 측면에서 설정된 타당성 기준을 충족하는 것으로 나타남.

- **(사업 구성의 적절성)** 심사보고서 분석 결과, 사업 기획 시점에서 사업 대상 선정, 인프라 구축, 기자재 공급, 역량 강화 교육, 기술 자문 등 핵심 요소들이 사업 목표 달성을 위해 적절하게 구성된 것으로 평가됨.
 - 한편, 구소련 시기의 제도와 체계가 여전히 강하게 남아있는 보건·의료 분야의 경우, 인프라 지원과 병행되는 시스템 구축 과정에서 한국 시스템과 수원국의 기존 체계 간의 접합성과 호환성에 대해 보다 충실한 사전 검토가 필요한 것으로 나타남.
- **(사업 예산의 적정성)** 대부분의 사업 활동별 예산이 적정하게 책정되었으나, 일부 심사보고서의 경우 기획 단계에서 수립한 예산 계획을 구체적으로 제시했음에도 불구하고 예산 적정성 여부에 대한 명시적인 판단 근거가 부족한 사례가 있었음.
- **(사업 실시기간의 적정성)** 심사보고서에서 사업 실시기간의 적정성은 과거 유사 또는 동종 분야 사업과의 비교를 통해 평가되나, 일부 사업은 주요 활동별 실시 계획만 제시하고 적정성 판단을 생략하거나, 판단을 내렸더라도 관련 근거를 명확히 제시하지 않은 경우가 있었음.
 - 한편, 사업 기획 단계에서 기간이 적절하다고 판단된 사업도 실제로는 현지 특수성(관료주의, 행정 절차 지연 등)으로 인해 사업수행이 지연되는 경우가 많았으므로, 향후 사업 실시기간을 계획 시 수원기관의 역량과 우즈베키스탄의 현실적 맥락을 더욱 면밀히 고려할 필요가 있음.
- **(재무적 타당성)** EDCF 지원사업은 수익 창출을 목적으로 하지 않고 차관 상환이 정부 재정으로 이루어져 심사보고서에서 재무적 타당성 분석을 생략하고 있으므로 본 종합평가에서도 재무적 타당성에 대한 평가는 제외함.
- **(경제적 타당성)** 20개 평가대상 사업 중 11개 사업이 순현재가치(NPV), 편익-비용 비율(B/C), 경제적 내부수익률(EIRR)을 분석하여 경제적 타당성을 검토하였으며, 2013년 이후 승인된 모든 사업(교육 분야 제외)에서 EDCF의 기준을 충족하는 것으로 나타남.
 - 교육 분야 6개 사업은 경제적 편익을 정량화하기 어렵거나 유의성이 낮다는 한계로 인해 정량적 분석을 생략하고, 정성적 서술로 편익에 대한 분석을 대체함.
 - 2013년 이전에 승인된 6건의 사업 중 2건('96 통신망 현대화사업, '99 직업교육시설 개선사업)은 경제적 편익에 대한 정성적 내용도 기술되지 않음.

나) 성과관리 체계 분석

□ 20개 평가대상 사업 중 16개 사업¹⁰⁵⁾은 사업 기획 단계부터 성과관리 프레임워크를 포함하고 있으며, 전반적으로 논리구조·성과지표·가정 설정이 적절하게 이루어진 것으로 나타난 한편, 일부 사업은 논리구조와 지표에서 개선의 여지가 있음.

- **(논리구조의 적절성)** 16개 사업의 성과관리 프레임워크 분석 결과, 대체로 산출물(Output), 산출결과(Outcome), 중장기효과(Impact)로 이어지는 논리 모형을 적절하게 구축하고 있었으며, 일부 사업에서 사업 목표가 누락되거나 심사보고서 내 다른 부분과 일치하지 않는 사례가 발견되기도 함.

- 향후 산출결과 목표를 설정할 때, 최종 수혜자 관점에서 접근할 필요가 있음.

☞ 예를 들어, '국립아동병원 건립사업'의 산출결과 목표를 '전문인력 증가'에서 '아동의 의료서비스 접근성 확대 및 서비스 질 향상'으로 수정하면 사업 성과를 더욱 직관적으로 보여줄 수 있음.

- **(성과지표의 적절성)** 산출물(Output) 지표는 모든 사업에서 적절하게 설정되었으나, 산출결과(Outcome) 수준 지표의 경우, 개선의 여지가 있음.

- 예를 들어, 일부 사업에서 '교육프로그램 참가자 수'와 같이 산출물 수준의 지표를 산출결과 지표로 설정하는 등 지표의 위계가 혼돈되는 경우가 있었음.

- 많은 사업에서 수혜자 만족도를 산출결과(Outcome) 지표에 포함하고 있지만, 주관성이 개입될 가능성이 높아 사전/사후 비교만으로 사업의 절대적 성과를 보여주는 데는 한계가 있으므로, 만족도 조사는 보조 지표로서 활용하는 것이 바람직하며, 대표 성과지표로서의 기능은 재고려할 필요가 있음.

- **(가정의 적절성)** 대부분 사업의 경우 내·외부적 요인을 적절히 분석하고 있으나, 일부 사업에서는 이를 '기회'와 '위험'으로 기술하여 본래의 분석 목적과 부합하지 않는 사례가 확인됨.

- 논리 모형(Logframe) 접근에서 '가정'은 사업 목표 달성에 영향을 미치는 외부 요인을 의미하며, 예상 위험 분석 및 대응 방안 수립과 직결되므로 중요하게 다루어져야 함.

□ EDCF 지원사업 심사보고서 내 성과관리 프레임워크는 전반적으로 적절하게 작성되었으나, 일부 사업에서 사업의 논리구조, 성과 수준에 맞는 지표 선정, 주요 가정 분석 측면에서 로그프레임 접근법이 의도하는 바를 충분히 반영하지 못한 경우가 있었음.

- 향후 사업 기획 과정에서 각 사업 성과관리 체계의 완성도를 보다 강화하기 위한 노력이 필요한 것으로 사료됨.

105) 이외 성과관리 프레임워크가 부재한 4개 사업은 2006년 이전 심사보고서 양식 개정 이전에 추진된 초기 사업으로 분석됨.

다) 사업 지원유형의 적절성

- 현재까지 EDCF 지원사업은 양허성 차관(개발사업차관, 기자재차관) 형태로 지원됐으며, 이는 대규모 재원이 소요되는 인프라 구축과 노후화된 기자재 현대화가 시급했던 우즈베키스탄의 개발수요에 효과적으로 대응하기 위한 적절한 지원 수단이었던 것으로 판단됨.
- **(EDCF 사업 지원유형)** 우즈베키스탄 EDCF 지원사업은 평가대상 20개 사업으로 구성되며, 이 중 개발사업차관 13건과 기자재차관 7건으로 구분됨.
 - **(사업 성격과의 부합성)** EDCF 지원사업 대부분이 병원 건립, 의료기기 및 교육 기자재 공급, 고속철도 등 하드웨어 중심의 사업으로 구성됨에 따라 시설물 건설을 위한 '개발사업차관'과 장비 도입을 위한 '기자재차관' 형태의 지원은 사업의 목적 달성을 위해 필수적이고 적합한 형태로 판단됨.
 - **(수원국 재정 운용과의 정합성)** 우즈베키스탄 정부는 대규모 국책 사업 추진 시 차관을 통해 재정 부담을 장기간 분산하고자 하였으며, EDCF의 장기·저리 개발사업 및 기자재 차관은 이러한 수원국의 재정 운용 전략과 부합한 것으로 평가됨.

[표 46] 평가대상 사업(20개) 지원유형 및 수원국 사업방식 수요

분야	지원유형	수원국의 자원조달 및 사업방식 수요
보건	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업차관 6건 • 기자재차관 2건 	<ul style="list-style-type: none"> • 대규모 병원 건립 이후 전문 운영사 활용을 통한 운영·유지보수 효율화 및 운영 지속가능성 제고 방안 강구 • 정부 및 민간투자 병행 투자 추진 방안 모색
교육	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업차관 3건 • 기자재차관 3건 	<ul style="list-style-type: none"> • 양허성 차관 중심 지원
공공행정	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업차관 2건 	<ul style="list-style-type: none"> • 양허성 차관 중심 지원
통신	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업차관 1건 • 기자재차관 1건 	<ul style="list-style-type: none"> • 대규모 인프라 구축을 위한 차관 등 공적원조 자원 외에 PPP, 국제금융 등 대체 자원 및 민간 자본 유치를 통한 자원 조달 다각화 희망
교통	<ul style="list-style-type: none"> • 기자재차관 1건 	<ul style="list-style-type: none"> • 수익 창출형 사업의 특성을 고려하여 비국가 보증 차입을 통한 사업 개발 지향
화학	<ul style="list-style-type: none"> • 개발사업차관 1건 	<ul style="list-style-type: none"> • PPP(민관협력) 등 자원 다양화 희망

3) 환경 변화 대응, 위험관리의 적절성

- 본 평가는 우즈베키스탄 심사보고서 본문의 '예상 위험 및 대응 방안 분석' 파트 분석과 현지조사 면담을 통해 사업 기획 단계에서 도출된 위험관리 계획의 적절성을 평가하였으며, 평가보고서와 현지조사 면담에서 파악한 사업 지연 현황 분석을 통해 실제 사업수행 단계에서 위험관리의 적절성을 평가함.

가) 예상 위험 분석 및 대응 방안의 적절성

- 사업 기획 단계에서 도출된 지속가능성 관련 위험 요인은 심사보고서와 현지조사를 통해 전반적으로 양호하게 식별되었으나, 분야별 위험의 성격과 대응 방식에 차이가 있으며, 위험 발생 여부를 점검하기 위한 모니터링 방법과 대응 방안의 구체성에는 개선의 여지가 있는 것으로 확인됨.

- **(주요 위험 요인 및 대응 방안)** 유사 사업의 교훈 사례분석을 통해 사업별 다양한 위험 요인이 식별되었으며, 전문인력 확보, 기자재 유지보수, 운영 예산은 전 사업에 공통적인 위험 요인으로 나타난 반면, 분야별 기술적 특성에 따라 중점 관리 대상과 대응 방안에는 차이가 있는 것으로 확인됨.

- (① 보건 분야) 전문인력 확보 및 유지보수 집중

- ☞ **(위험 요인)** 국립아동병원, 타슈켄트 종합병원 등 대규모 병원 건립 사업의 경우, 개원 후 특수 의료 장비를 운용할 전문 의료진의 수급 부족과 고가 의료 장비의 유지보수 비용 부담이 핵심 위험으로 식별됨.
- ☞ **(대응 방안)** 이에 대한 대응으로 '기존 인력 전환 배치', '단계적 채용 계획 수립', 'KOFIH (유·무상 연계) 협력' 등이 제시되었고, 특히 제약클러스터(2차) 사업의 경우, 프로젝트 관리 그룹(Project Management Unit, PMU)의 사전 구성을 차관 효력 발생의 조건으로 명시하거나 임상시험 인력 양성 프로그램을 사업 범위에 포함하는 등 구체적이고 적극적인 대응책을 마련한 우수 사례임.
- ☞ **(한계 및 개선점)** 다만, 일부 사업의 경우 예산 조달에 대한 우려에 대해 '자체 수익 활동 확대'라는 다소 원론적인 대응에 그치거나, 열/습도에 민감한 시약 및 장비 관리에 대한 구체적 매뉴얼이 부족한 점은 개선이 필요한 부분임.

- (② 교육 분야) 기자재 활용 역량 및 사업관리(R/R) 이슈

- ☞ **(위험 요인)** 직업교육 및 ICT 교육사업에서는 교사의 기자재·시스템 활용 역량 부족과 다품종 소량 기자재의 도난·파손 위험이 주요하게 제기되었으며, 리모델링 공사 지연에 따른 기자재 납품 지연 우려도 함께 식별됨.

- ☞ **(대응 방안)** 한국 전문가 파견을 통한 현지 연수, 현지어 매뉴얼 제공, 소모품 2년 치 예산 반영 등의 대응책이 수립되었고, 특히 기자재 파손 방지를 위해 '한국 내 검수 후 일괄 이송 → 지역거점 경유'라는 구체적인 물류 프로세스를 수립한 점은 적절한 위험관리로 평가됨.
 - ☞ **(한계 및 개선점)** 교사 재교육 및 기자재 사후관리에 대해 '누가, 언제까지' 지속적으로 수행할 것인지에 대한 역할과 책임(R/R) 설정이 명확하지 않아 사업 종료 이후 관리 공백이 발생할 우려가 있음.
- (③ **공공행정 및 ICT 분야**) 시스템 호환성 및 법/제도적 기반 미비
- ☞ **(위험 요인)** 전자도서관, 전자정부 데이터센터 등 ICT 기반 사업은 시스템 운영자의 전문성 부족뿐만 아니라, 디지털 저작권법 부재, 부처 간 DB 통합을 위한 법적 근거 미비 등 제도적 환경의 불확실성이 주요 위험으로 지적됨.
 - ☞ **(대응 방안)** 운영자 및 사서에 대한 장기 해외 연수 제공, 유지보수 인력 상주 지원, 국내 부처 간 조율 사례 공유 등 인적·기술적 역량 강화에 집중하였으며, 특히 저작권 문제 해결을 위해 사업 기간 중 관련 법 제정을 추진하겠다는 계획은 근본적인 위험 해소 노력으로 평가됨.
 - ☞ **(한계 및 개선점)** '우리 기술의 현지화' 이슈에 대해 단순히 현지 사정을 고려해야 한다는 제언 수준의 대응에 그치거나, 수원국의 의지만을 근거로 예산 및 인력 지원에 문제가 없을 것이라고 낙관적으로 판단한 점은 위험 관리의 구체성이 다소 낮은 것으로 판단됨.
- (④ **교통 및 화학**) 수요 예측 불확실성 및 재정 자립
- ☞ **(위험 요인)** 고속철도 사업의 경우 타 교통수단과의 연계 미흡 시 수요 부족 위험이, 화학 R&D 센터 사업은 초기 운영비 부족 위험이 주요하게 제기됨.
 - ☞ **(대응 및 한계)** 고속철도 사업은 도심 접근성이 좋다는 현황 확인에 그쳐 실질적인 연계 교통망 확충을 위한 능동적 관리 방안이 충분히 구체화되지 않았으며, 화학 R&D 센터 사업은 정부 예산 지원 및 향후 자회사 수익 창출이라는 계획을 제시했으나, 수익 창출 시기까지의 재정 공백에 대한 구체적 대안은 다소 미흡한 것으로 평가됨.

나) 사업 지연 현황 분석

- EDCF 지원사업의 사업수행 현황 분석 결과, 대다수 사업에서 크고 작은 사업 지연으로 사업수행의 효율성 측면에서 어려움을 겪은 것으로 나타남.
 - **(주요 지연 원인)** 평가보고서 분석 및 현지조사 결과를 토대로 사업 지연의 주요 원인은 우즈베키스탄 정부의 내부 타당성 조사 승인 지연, 사업실시기관의 역량 한계, 사업 계획 중도 변경, 사업실시기관과 공급업체 간 분쟁 등이었음.
 - **(복잡한 승인 절차)** 우즈베키스탄 정부는 차관 협정 체결 이후 사업실시기관이 제출한 내부 타당성 조사 문서를 재정경제부와 투자산업무역부가 검토·승인한 후에야 입찰 공고가 가능하며, 내각령 채택과 법무부 검토 등 복잡한 절차가 순차적으로 진행됨에 따라 승인까지 상당한 시간이 소요되는 것으로 나타남.
 - **(사업실시기관의 역량)** 각 사업실시기관의 전문가 그룹이 내부 타당성 조사 문서를 준비하지만, 이들 기관의 역량 한계로 인해 상세한 산출 근거를 담은 문서를 작성하는 데 어려움을 겪는 것으로 파악되고, 문서 준비에만 통상 2~3년이 소요되기도 함.
 - **(찾은 인력 이동)** 우즈베키스탄 사업실시기관 내 EDCF 사업문서 준비 및 조달 경험을 갖춘 전문인력이 잦은 인사이동으로 인해 다른 부서나 기관으로 옮겨가는 경우가 빈번하여, 전문성 축적이 어렵고 악순환이 반복되는 문제도 지적됨.
 - **(사업계획 중도 변경)** 차관 계약(L/A) 체결 이후, 사업수행 과정에서 사업수혜 대상 및 지원 물품 변경 요청이 있는 경우, 이에 대한 수원국 정부의 재승인과 EDCF 본부의 재검토 과정에서 추가 시간 소요가 발생하여 사업이 지연됨.
 - **(계약주체 간 분쟁)** 일부 사업에서 지원 물품의 품질 문제를 둘러싼 공급업자와의 분쟁으로 사업이 장기 표류한 바도 있음.
 - **(문제 해결 노력)** 우즈베키스탄 정부, 한국수출입은행 본점과 타슈켄트사무소는 사업 지연 문제 해결을 위해 다양한 노력을 기울여 옴.
 - **(우즈베키스탄 정부)** 2025년 3월 내각 결의 51호를 발효하여 내부 타당성 조사 승인 절차를 간소화하였고, 사업실시기관은 별도의 내각령 채택 없이 정부 위원회 회의록 승인만으로 다음 단계로 진행할 수 있게 되었음.
 - **(한국수출입은행)** 한국수출입은행 본점은 보건사업 지연 이슈 해결을 위해 '24년부터 우즈베키스탄에 PMA를 파견하여 사업실시기관인 보건부의 사업관리 역량을 보완하고, 현지 F/S 승인절차를 지원함.

- ☞ 사업 착수 이후에 수원국 사업실시기관과 공급·건설업체 간 계약에 따른 업무가 진행되어 본점 및 타슈켄트사무소의 직접 개입에 한계가 있어 컨퍼런스 콜 등을 통한 조율 지원 방식으로 대응하고 있음.
- ☞ 2025년 4월 개최된 보건 분야 세미나는 타슈켄트사무소의 적극적인 위험 대응 노력의 사례로, 사업 지연이 빈번했던 보건 분야 사업의 추진 속도를 제고하고 F/S를 통해 확정된 사업 구성에 대한 수원국 관계자들의 이해를 제고하는 데 기여한 것으로 평가됨.

4) 사업 수행조직과 인원의 적절성

가) 사업실시기관 역량

- EDCF 지원사업을 수행한 우즈베키스탄의 11개 정부 부처 및 산하 기관은 전반적으로 분야별 전문성과 조직적 역량, 주인의식을 갖추고 있으나, 보다 효율적인 사업수행을 위한 추가적인 역량 강화의 필요성이 확인됨.
- **(사업기획 단계에서의 역량 분석)** EDCF는 사업 기획 단계에서 사업실시기관의 역량을 심사보고서에 반영하고 있으며, 20개 중 18개 사업에서 과거 개발원조 수행 경험, PIU 구성 계획, 전담 인력 규모 등을 중심으로 사업실시기관의 역량 분석을 실시하였으며,¹⁰⁶⁾ 전반적으로 사업수행에 필요한 역량을 갖추고 있는 것으로 평가함.
 - **(보건 분야)** 보건부는 6건의 EDCF 지원사업과 다수의 개발협력 사업수행 경험을 보유하고 있으며, 대규모 사업수행 경험을 바탕으로 EDCF 사업을 수행하는데 충분한 역량을 가진 것으로 판단됨.
 - 특히, 보건부는 복수의 EDCF 사업의 원활한 수행을 위해 EDCF 사업 전담 조직을 구성하는 등 사업관리 역량과 의지가 높은 것으로 평가함.
 - 제약산업청의 경우, 1차 제약클러스터 구축사업 추진 당시 EDCF 사업수행 경험이 없었으나 상급 기관인 보건부의 경험과 우즈베키스탄 정부의 제약산업 발전 전략과 타슈켄트 제약클러스터 설립을 위한 입법 지원 등을 바탕으로 사업을 원활하게 수행하고 있으며, 이를 바탕으로 2차 제약클러스터 구축사업이 이어질 만큼 충분한 사업수행 역량을 가지고 있는 것으로 평가함.
 - **(교육 분야)** 유아초등교육부와 고등교육과학혁신부는 다양한 국제기구와의 협력 경험을 바탕으로 사업 전담 인력으로 구성된 사업관리 조직을 운영하는 등 충분한 역량을 보유하고 있는 것으로 평가함.

106) '96 통신망 현대화사업, '99 직업교육개발사업은 사업실시기관 역량분석을 심사보고서에 포함하고 있지 않음.

- **(기타 분야)** 공공행정, 통신, 교통, 화학 분야의 사업실시기관도 대부분 양자 공여기관 및 다자개발은행과의 협력 경험이 있었음.

- 특히, UZINFOCOM은 개발협력 사업수행 경험이 없었음에도 자체 자금으로 13건의 전자정부 사업을 수행하여 우수한 업무 지식과 수행 능력을 갖추고 있음을 확인했고, 철도공사나 화학공사 역시 해당 분야의 풍부한 경험을 바탕으로 충분한 역량을 보유한 것으로 평가함.

□ **(실제 수행 역량)** 현지조사 및 평가보고서 분석 결과, 각 사업실시기관의 실제 사업수행 역량에 편차가 있었으며, 이에 따라 일부 사업에서 사업 지연 등 사업수행 효율성 저하가 발생한 것으로 판단됨.

- **(보건 분야)** 사업 지연으로 다수의 사업이 동시에 진행되면서 사업수행 인력 부족이 발생하였고, 잦은 인력 유출로 인해 행정업무 지원에도 어려움이 있었던 것으로 나타남.
- **(교육 분야)** 전반적으로 사업수행 역량이 양호하나 초중등교육부와의 협력을 통해 수행된 교육 정보화 사업의 경우, 실시기관의 기술적 사항에 대한 준비 역량이 부족하다는 평가가 있음.
- **(철도 분야)** 철도공사의 경우, 풍부한 유사 사업 진행 경험에 따라 철도 분야 사업 추진에 충분한 역량을 보유한 것으로 보임.
- **(도전과제)** 각 기관이 충분한 역량을 갖추고 있음에도 불구하고, 실제 사업수행 과정에서는 몇 가지 한계가 드러남.
 - **(리더십 및 인력 운영의 한계)** 사업 실행력은 고위급 리더십의 개인적인 관심과 역량에 따라 차이가 있었으며, 잦은 리더십 교체로 인해 실무진이 연쇄적으로 변경되는 문제가 있었고, 이에 따라 사업수행의 역사와 노하우가 조직 차원의 지식으로 축적되지 못하는 한계가 발생함.
 - **(행정적 역량 강화 필요)** 사업 분야의 전문성과 별개로, 보건부 등 일부 기관은 EDCF 사업 추진에 필요한 복잡한 행정업무 수행에 어려움을 겪음.

[표 47] 주요 분야별 사업실시기관의 기대 수행 역량 대비 실제 역량 분석

분야	기획 단계 기대 역량 (강점)	실제 수행 역량 (특징 및 애로사항)
보건	<ul style="list-style-type: none"> • 다수의 대규모 ODA 사업수행 경험 • 보건부 및 산하 기관의 높은 의지 	<ul style="list-style-type: none"> • (인력 부족) 다수 사업 동시 진행에 따른 업무 과부하 • (전문성 유출) 잦은 이직으로 인한 행정 대응력 저하
교육	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 국제기구 협력 경험 보유 • 사업관리 전담 조직 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • (기술 역량 미흡) ICT 등 기술적 준비 역량 부족 • (실무 전문성) 기자재 사양 검토 등 실무 전문성 보완 필요
기타	<ul style="list-style-type: none"> • 분야별 풍부한 정부 추진 사업 경험 • 양자 및 다자개발은행 협력 경험 	<ul style="list-style-type: none"> • (자체 수행 역량) 철도공사 등은 타 분야 대비 높은 수준의 자체 수행 역량 보유

나) 우리나라 기업 수행 역량 분석

- EDCF 사업수행을 위한 우리나라 컨설턴트와 공급업체의 역량은 전반적으로 양호하나, 일부 기자재 공급업체의 사업수행 리스크 점검을 강화할 필요가 있음.
 - **(사업 기획 단계의 기업 역량 평가)** 사업 기획 단계에서는 EDCF 지원사업이 추진된 6개 분야 전반에서 공급자로 참여한 우리나라 기업의 기술력과 사업수행 역량이 충분한 것으로 평가되었으나, 대부분의 사업에서 이를 정성적으로만 제시하고 정량적 근거에 기반한 분석은 제한적이었던 한계가 확인됨.
 - 심사보고서는 우리나라 기업의 역량을 기술적 타당성 분석의 한 요소로 포함하고 있으며, 과거 사업수행 경험, 기술력, 국제 경쟁력 등을 근거로 기업 역량을 평가함.
 - **(사업수행 단계의 기업 역량 평가)** 문헌조사 및 현지조사 결과, 우리나라 기업은 EDCF 사업을 대부분 성공적으로 수행했으며, 현지에서도 긍정적인 평가를 받고 있음을 확인함.
 - 특히, 철도공사는 고속철도차량 구매사업에 참여한 우리 기업을 우수한 역량을 보유한 모범사례로 언급하며, 해당 기업은 가격 경쟁력보다 품질, 기술 이전, 현지 적응성 등을 강점으로 내세워 입찰에 성공했으며, 향후 생산 현지화를 통해 성공적인 협력 사례가 될 것이라는 기대감을 표출하기도 함.
 - 한편, 일부 사업에서는 기자재 업체가 제공한 기자재 품질 문제가 발생하였으나, 해당 기업의 파산으로 사업이 장기 지연됨에 따라, 기업의 재무 현황 등을 면밀히 고려하여 사업수행 리스크를 저감할 필요가 있음.
 - **(사업관리 효율화 제고)** 현지조사 결과, 컨설턴트 및 우리나라 공급업체의 역량은 우수하나 우즈베키스탄 현지의 특수성과 물리적 제약을 극복하기 위한 사업관리 방식의 고도화가 필요한 것으로 분석됨.
 - **(현지 밀착형 관리 강화)** 컨설턴트 업무 수행 시 시차와 물리적 거리로 인한 소통 지연에 대한 수원국의 애로가 제기되었으며, 사업의 효율적 수행을 위해 주요 의사결정 시기나 공정률이 저조한 단계에서는 컨설턴트의 현지 상주를 탄력적으로 확대해 이해관계자와의 소통을 강화할 필요가 있음.
 - **(공정 관리 및 보고 체계의 내실화)** 사업실시기관과의 면담 결과, 일부 사업에서는 컨설턴트의 공정 보고 지연으로 인해 사업관리에 어려움이 발생했다는 의견이 제기되었으며, 이는 보고서 제출 승인 절차를 기성금 지급과 연계하거나 공정 마일스톤을 보다 세분화하는 등 성과 중심의 보고 체계를 구축함으로써 개선할 수 있을 것으로 판단됨.

다) 한국수출입은행 타슈켄트사무소 역량 및 역할

- 한국수출입은행 타슈켄트사무소는 현지 기관과의 긴밀한 네트워크를 바탕으로 우수한 사업 지원 역량을 발휘하고 있으나, 사무소의 권한 확대와 관리 대상 사업의 증가 추세를 고려할 때, 이를 뒷받침할 수 있는 전략적인 인력 보강과 역할 재정립이 필요한 시점으로 평가됨.
 - **(현장 중심의 권한 강화)** 최근 타슈켄트사무소는 인력을 3인 체제로 확대하고 소규모 차관사업 승인권 및 사업 변경 권한 등을 본부로부터 이양받았으며, 이를 통해 현장 중심의 신속한 의사결정 체계가 구축됨은 물론 사업관리 효율성이 제도적으로 강화된 것으로 판단됨.
 - **(현지 이해관계자 평가)** 우즈베키스탄 수원총괄기관 및 각 사업실시기관을 대상으로 한 면담 결과, 사무소의 적극적인 소통 노력과 사업관리 역량에 대해 전반적으로 긍정적인 평가가 우세한 것으로 나타남.
 - 특히 현지 기관과의 긴밀한 협력관계를 바탕으로 기존사업의 애로사항을 해결하고, 신규 유망 사업을 발굴하는 과정에서 사무소가 중추적인 역할을 수행하고 있는 점이 강조됨.
 - 또한, 현지 이해관계자들은 사무소의 현장 기능 강화가 EDCF 사업의 전반적인 효율성 증진에 기여할 것으로 기대하고 있으며, 이를 위한 구체적인 실천 방안으로 우즈베키스탄의 법령, 세무, 회계 규정 등에 정통한 현지 전문 인력(Local Expert) 보강을 제언함.
 - 이러한 현지 맞춤형 인력 충원은 사무소의 현지 규정 대응력을 제고하고 실무 지원 역량을 한층 강화하는 계기가 될 것으로 판단됨.
 - **(수행 역량 및 인력 제약요인)** 현재 파견된 사무소 인력은 높은 전문성을 바탕으로 업무를 수행하고 있으나, 확대된 권한과 늘어나는 사업 규모에 비해 물리적인 가용 인력은 다소 부족한 실정임.
 - 절대적인 인력 부족은 업무 과부하를 유발하여, 향후 보다 밀도 있는 현장 관리와 효율적인 업무 수행을 저해하는 잠재적 제약 요소로 작용할 우려가 있음.

나. 일관성

1) 내적 일관성

가) EDCF 지원사업 간 중복성 및 연계성 분석

□ 우즈베키스탄 내 EDCF 지원사업 간 중복 지원은 발견되지 않았으며, 보건 등 주력 분야를 중심으로 사업 간 연계 효과를 강화하는 방향으로 기획 및 추진된 것으로 평가됨.

- **(보건 분야)** 보건 분야 총 8건의 사업에 대한 지역, 수혜 집단, 지원 내용을 분석한 결과, 사업 간 중복은 없었으며, 사업을 공간적·기능적으로 집적시켜 연계 효과를 극대화한 것으로 나타남.

- **(타슈켄트 의료 클러스터, TMC)** 2013년 승인된 국립아동병원 건립을 시작으로 종합병원, 국립암센터, 의과대학 건립 사업이 모두 동일 부지 내에서 추진되고 있으며, 이는 교육-임상-연구 기능을 유기적으로 연계하여 진료 협력과 시너지를 창출하기 위한 전략적 기획의 결과임.

- ☞ 우즈베키스탄 정부 또한 해당 단지를 TMC로 지정하여 통합 관리할 계획을 수립하고 있어, 사업 간 연계 효과는 매우 우수한 것으로 판단됨.

- **(제약 클러스터 사업)** 1차(약학대학 건립) 및 2차(임상병원 구축) 사업은 우즈베키스탄 제약산업 발전이라는 공동의 목표하에 연구 인력 양성과 임상시험 인프라를 순차적으로 지원함으로써, 가치사슬 상 연계성을 확보한 것으로 평가됨.

- **(교육 분야)** 교육 분야는 직업훈련과 ICT 교육에 집중되었으며, 선행 사업의 성과와 노하우를 기반으로 수혜 지역과 대상을 점진적으로 확대하는 방향으로 추진되어 내적 일관성이 확보된 것으로 분석됨.

- 다만, 향후 유사 사업 추진 시에는 기자재 공급 등 하드웨어 지원뿐만 아니라, 무상원조(기술 협력)와의 연계를 통한 사후관리 및 운영 역량 강화 요소를 사업 설계 단계부터, 보다 적극적으로 고려할 필요가 있음.

- **(기타 분야)** 전략적 집중이 이루어진 보건·교육 분야와 달리, 공공행정, 통신, 교통, 화학 분야는 각각 1~2건의 단일사업 위주로 진행됨에 따라 규모의 경제나 사업 간 시너지 효과를 창출하는 데에는 구조적 한계가 있었음.

- **(공공행정/통신)** 국립전자도서관, 데이터센터, 통신망 고도화 등은 각 사업의 목적성은 뚜렷하고 중복은 없었으나, 사업 간의 기술적·정책적 연계 고리는 약한 것으로 평가됨.

- **(교통/화학)** 각 1개의 사업만 수행되어 중복성 및 연계성을 분석할 수 없음.

- (시사점) 향후 신규사업 기획 시에는 새로운 분야의 독자적 사업 발굴보다는, 수원국의 중장기 전략 우선순위에 부합하면서도 기투자된 사업과 연계하여 파급력을 높일 수 있는 프로그램 형태의 접근이 필요함.

[표 48] 주요 지원 분야별 중복 여부 및 연계 효과

분야	중복 여부	연계 효과 및 주요 특징
보건	중복 없음	<p>[매우 높음] 전략적 클러스터 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> • (TMC) 아동병원-종합병원-암센터-의대 건립을 동일 부지에서 추진하여 교육·임상·연구의 유기적 시너지 창출 • (제약) 대학(1차)-병원(2차) 연계를 통한 제약클러스터 기반 마련
교육	중복 없음	<p>[높음] 선행 사업의 성과 확산(Scale-up)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1차 사업의 성과와 노하우를 기반으로 2차 사업을 통해 수혜 지역 및 대상 확대 • 사업수행의 연속성 및 일관성 확보
기타	중복 없음	<p>[제한적] 단일사업 위주 추진</p> <ul style="list-style-type: none"> • (공공행정/통신) 사업별 목적은 타당하나 상호 연계성 부족 • (교통/화학) 단발성 사업으로 타 사업과의 시너지 효과 확인 불가

나) 우리나라 ODA 사업 간 중복성 및 연계성 분석

□ 우즈베키스탄 내 대한민국 ODA 사업은 유·무상 원조 기관 간 중복성은 낮으며, 특히 보건 분야를 중심으로 기관별 고유 기능을 결합한 연계 효과가 우수한 것으로 평가됨.

- (연계 효과 강화) 최근에는 대한민국 공여기관 간 정기적인 협의를 통해 사업 기획 단계에서부터 사업 간 중복을 피하고 연계 효과를 강화하기 위해 노력하고 있음.

- 특히 보건 분야를 중심으로 EDCF와 무상원조 사업기관인 KOICA 및 KOFIH는 유·무상 연계를 통한 사업 간 시너지 제고를 위한 노력을 확대하고 있으며, 그 대표적 성공 사례로 ‘타슈켄트 국립아동병원’이 세 기관의 기능이 유기적으로 결합된 모델로 평가됨.

☞ (역할 분담의 적절성) EDCF가 병원 건립과 의료기기 조달(Hardware)을 담당하고, KOICA가 의료진 교육훈련 센터 운영(Software)을, KOFIH가 전문 의료인력의 역량 강화(Capacity Building)를 맡는 등 기관별 전문성에 기반한 입체적인 지원이 이루어짐.

☞ (전략적 부합성) 이는 한국의 對우즈베키스탄 국가협력전략(CPS)의 우선 과제인 ‘타슈켄트 의료 클러스터(TMC)’ 조성 계획과 정확히 부합하며, 현재 국립아동병원은 지속가능성 확보를 위해 EDCF의 사후 지원과 KOICA의 후속 운영 지원 계획이 수립되는 등 사후관리 단계에서도 기관 간 긴밀한 공조가 유지되고 있음.

- **(연계의 한계 및 개선 과제)** 보건 분야의 성과는 괄목할 만하나 사업수행 과정에서의 구조적·시기적 불일치 문제는 해결해야 할 과제로 확인됨.
 - **(공정 간 시차 문제)** EDCF의 병원 건축 등 하드웨어 공정이 지연될 경우, 이에 맞춰 설계된 KOICA의 인력 양성 및 시스템 운영 교육 등 소프트웨어 사업의 착수 시점이 어긋나거나 효과가 반감되는 등 공정 간 상호 의존성에 따른 리스크가 존재함.
 - **(통합 기획의 필요성)** 현재의 유·무상 연계는 개별적으로 기획된 사업이 결과적으로 결합된 '물리적 연계'의 성격이 강한 반면, 향후 복합 시설 지원 시에는 건축물 등 인프라, 시스템, 운영 인력이 사업 초기부터 하나의 타임라인 안에서 통합적으로 기획되는 '프로그램형 통합 접근'이 필요함.

2) 외적 일관성

가) 타국 공여기관 사업과의 중복 및 연계 효과성

- EDCF와 우즈베키스탄 내 주요 공여기관(WB, ADB, JICA, AFD)의 지원 포트폴리오를 비교 분석한 결과, 기관별 중점 지원 분야가 뚜렷하게 구분되어 사업 간 중복 가능성은 낮은 것으로 평가되며, EDCF는 보건·교육 등 사회서비스 분야와 교통 인프라에 집중함으로써, 타 기관이 주력하는 에너지, 농림업, 금융 분야와 상호보완적 관계를 형성하고 있음.
- **(EDCF와 타 공여기관 분야별 지원 비중 비교)** 최근 10년(2014~2023) 간 EDCF는 보건(54%), 교육(21%), 운송(18%) 분야에 재원을 집중하였으며, 이는 우즈베키스탄 내 타 공여기관의 포트폴리오와 확연한 차별성을 보임.
 - **(WB)** WB은 EDCF의 주력 5개 섹터에 대한 지원 비중이 26.3%에 그치며, 농림어업(18%), 기타 사회 인프라(16%), 은행 및 금융(14%) 분야를 중점적으로 지원하고 있고, 일부 유사 분야에서도 제도 개선 등 비인프라 요소에 집중하는 경향을 보여 하드웨어 중심의 EDCF와 차별화되어 중복 투자 발생 가능성은 낮은 것으로 평가됨.
 - **(ADB)** ADB의 지원 포트폴리오 중 약 80%가 EDCF 비주력 분야에 해당하며, 은행 및 금융(34%), 수자원(27%), 농림어업(11%)에 재원이 집중되어 있어 EDCF와의 분야 간 중복 우려는 낮은 것으로 분석됨.
 - **(JICA)** JICA는 에너지(76%) 분야에 압도적인 비중을 두고 있으며, 운송 분야 지원은 7% 수준에 그쳐 EDCF와의 사업 중복성은 매우 낮은 것으로 판단됨.

- (AFD) AFD는 공공행정 분야 지원 비중이 64%로 가장 높으나, ‘공공 재정관리 강화’, ‘경제 데이터 시스템 개선’, ‘녹색경제 전환 전략’ 등 정책·제도 컨설팅 중심의 사업을 추진하고 있어 데이터센터 건립 등 인프라 구축 위주의 EDCF 공공행정 사업과는 명확히 구분되며 상호보완적인 관계를 형성하고 있음.

[표 49] EDCF 및 주요 공여기관 핵심 지원 분야 및 지원 규모

기관명	구분	최근 10년('14-'23) 분야별 지원액 (단위: 백만 불)						총계
		보건	교육	공공행정	운송	공업	기타	
EDCF	지원액	584.2	228.9	41.4	192.6	40	0	1087.1
	비중	54%	21%	4%	18%	4%	0%	100%
WB	지원액	230.9	86.8	372.7	173.2	50.8	2567.4	3481.8
	비중	6.6%	2.5%	10.7%	5.0%	1.5%	73.7%	100%
ADB	지원액	85.2	10.6	10.5	98.9	88.3	1172.3	1465.7
	비중	5.8%	0.7%	0.7%	6.7%	6.0%	80.0%	100%
JICA	지원액	0	0	0	131.4	0	1749.3	1880.7
	비중	0.0%	0.0%	0.0%	7.0%	0.0%	93.0%	100%
AFD	지원액	0	0	500.6	2.7	0	275.4	778.7
	비중	0.0%	0.0%	64.3%	0.4%	0.0%	35.4%	100%

- ※ 지원 분야 순서는 2014년 이후 EDCF 지원사업 승인 건수 기준으로 정리하였으며, EDCF 지원 분야와의 중복성 확인을 위해 EDCF가 지원하지 않은 모든 분야를 기타로 구분하여 재정리함.
- ※ EDCF 데이터의 경우, EDCF 제공자료를 바탕으로 2014~2025년까지 자료를 재정리하였으며 2014년 이전 지원사업(7건)의 지원 내역은 통계에서 제외하였고, 1996년~2025년 현재까지 승인된 20개 사업의 총 지원 규모는 1,322백만 불임.
- ※ 타 기관 데이터는 OECD Data Explorer(접속일: 2025.9.28.)에서 추출한 자료를 바탕으로 평가팀이 재정리한 것이며, EDCF 지원 규모의 경우 2024~2025년 지원액이 포함되어 총액에 대한 단순 비교에는 한계가 있으나, 최근 지원 추세를 파악하기 위해 가용한 데이터를 활용하여 분석함.

[표 50] EDCF 및 주요 공여기관 상위 4개 지원분야 및 지원 비중

기관명	구분	최근 10년('14-'23) EDCF 상위 4개 지원분야 및 분야별 지원비중			
EDCF	분야	보건	교육	운송	공공행정
	비중	54%	21%	18%	4%
WB	분야	농림어업	기타사회인프라	은행 및 금융	공공행정
	비중	18%	16%	14%	11%
ADB	분야	은행 및 금융	수자원	농림어업	운송
	비중	34%	27%	11%	7%
JICA	분야	에너지	농림어업	운송	일반예산 지원
	비중	76%	12%	7%	6%
AFD	분야	공공행정	환경	농림어업	수자원
	비중	64%	23%	7%	3%

- 출처: OECD Data Explorer, <https://data-explorer.oecd.or~g/>(접속일: 2025.9.28.)에서 추출한 데이터 평가팀이 재정리하였으며, 2014~2023년까지 최근 10년 간 데이터를 활용함.

다. 파트너십

1) 수원국과의 파트너십

가) 사업 발굴 및 지원 대상 선정 체계

□ 우즈베키스탄 정부와 타슈켄트사무소는 정례협의를 통해 중기적인 협력 후보 사업을 공유하고 우선순위를 조율하는 체계를 갖추고 있으며, 전반적으로 사업 발굴 및 선정 메커니즘이 적절하게 작동하고 있는 것으로 평가됨.

- **(우즈베키스탄의 ODA 거버넌스 및 조정 체계)** 우즈베키스탄 정부는 대규모 공공투자 사업 추진 시 '투자유치 계획'을 수립하여 협력 희망 기관을 명시하고, 해당 기관의 전문성과 자국 개발 전략과의 정합성을 검토하여 파트너를 선정함.

- **(원조 조정 체계)** 현재 우즈베키스탄의 ODA 거버넌스는 투자산업무역부가 대외 창구 및 모니터링 기능을, 재정경제부와 재건펀드가 재정 및 자금 집행을 담당하는 분산된 구조를 보이며, 최근 전략개혁청(Agency for Strategic Reforms, ASR)이 공여기관 회의를 주도하며 조정 기능을 강화하려는 움직임이 있음.

- **(양국 간 정례협의를 통한 체계적 사업 발굴)** 이러한 거버넌스의 한계에도 불구하고, 타슈켄트 사무소는 수원 총괄기관인 투자산업무역부를 단일창구로 활용하여 효율적인 협력관계를 구축함.
 - **(후보 사업군 관리)** EDCF 차관은 유리한 공여 조건으로 현지 수요가 매우 높은 가운데, 투자 산업무역부는 정부 내부 검증을 거쳐 국가 우선순위가 높은 2~3년 단위의 협력 후보 사업 리스트를 확정하고 이를 EDCF와 공유함으로써 예측할 수 있는 지원 대상 선정 체계를 마련하고 있음.
 - **(전략적 부합성 확보)** EDCF는 정례협의를 통해 제안된 후보 사업들이 양국 중점협력분야 및 우즈베키스탄 국가개발전략에 부합하는지 면밀히 검토하여 최종 지원 대상을 선정하고 있음.
- **(제도적 특성 및 위험 요인)** 우즈베키스탄의 행정체계는 대통령을 정점으로 하는 강력한 하향식 (Top-down) 의사결정 구조를 특징으로 하며, 이는 사업 추진의 효율성과 위험 요인으로 동시에 작용함.
 - **(의사결정 구조)** 우즈베키스탄에서 대규모 협력사업의 추진은 대통령 및 수석 부총리의 의지가 중요함에 따라 원활한 사업 추진을 위해서는 단순한 실무 협의를 넘어 최고위급의 정치적 의지를 확보하고, 현장 책임자에게 명확한 리더십을 부여하는 것이 필수적임.
 - **(부처 간 권력 역학)** 건설, 인프라 사업을 주관하는 내무부, 법무부 등은 사업 추진이 신속한 반면, EDCF 사업의 주요 파트너인 교육부, 보건부 등 '사회개발 부처'의 사업은 추진 속도가 느린 편임.
 - **(시사점)** 사회개발 부처가 주관하는 사업의 경우, 인허가 등 행정 절차에서 타 부처의 신속한 협조를 끌어내는 데 어려움을 겪을 가능성이 존재함에 따라, 사업 기획 단계부터 범부처 협력체계 구축을 도모하거나, 최고위급의 관심을 지속적으로 환기하는 위험관리 전략이 요구됨.

나) 우즈베키스탄 정부와의 파트너십 분석 및 평가

- 우즈베키스탄 수원총괄기관 및 사업실시기관, 한국수출입은행 타슈켄트사무소 면담 결과, 양측은 매우 우호적인 신뢰 관계를 형성하고 있으며 파트너십 만족도가 높아, 굳건한 신뢰를 바탕으로 향후 상호 협력의 지속적인 확대가 기대됨.
- **(우호적인 양허성 조건)** 우즈베키스탄 정부 관계자들은 한국수출입은행과의 파트너십을 긍정적으로 평가하는 최우선 요인으로 '타 공여기관 대비 유리한 차관 조건'을 꼽음.

- **(차관 조건의 개선 및 우위)** EDCF 지원사업은 1996년 첫 승인 사업(통신망 현대화) 당시에는 연 3%의 금리가 적용되었으나, 지속적인 조건 개선을 통해 2011년 이후 승인 사업은 연이율 0.05~0.15%, 상환기간 40년(거치 10년 포함)의 양허성 조건을 제공하고 있음.
- **(타 공여기관 비교우위)** 이는 WB, ADB 등 다자개발은행은 물론, JICA(일본), AFD(프랑스) 등 주요 양자 공여기관과 비교해도 차입국의 상황 부담이 현저히 낮은 수준임.
 - ☞ **(금리)** 변동금리나 시장금리에 스프레드를 가산하는 타 기관과 달리 0.1% 내외의 초저금리를 고정적으로 적용함.
 - ☞ **(제비용)** 수수료 또한 약정액의 0.1%로 설정되어, WB(선취 0.25%+약정 0.25%) 또는 AFD(약정 0.5%+평가 0.5%) 대비 부대비용 부담이 낮음.
- **(시사점)** 이러한 차입국 친화적인 조건은 우즈베키스탄 정부의 재정 부담을 완화하는 실질적인 효용을 제공하며, EDCF에 대한 높은 수요와 선호도를 견인하는 핵심 기제로 작용하고 있음.

[표 51] EDCF 및 주요 공여기관 차관 조건 비교

기관명	금리	상환기간	거치기간	수수료
EDCF	연 0.05-0.15%	40년	10년	약정액의 0.1%
WB	기준금리 +변동스프레드	평균 20년, 최대 35년	일부대출 최대 4년	선취수수료 0.25% 약정수수료 연 0.25%
ADB	A그룹: 연 1~1.5% B그룹: 연 2% C그룹: 시장금리+스프레드	A그룹: 프로젝트 32년, 정책 24년 B그룹 25년 C그룹: 20~30년	A그룹: 8년 B그룹: 5년 C그룹: 5~7년	A,B그룹: 없음 C그룹: 약정액의 0.15%
JICA	일반: 1.2% 우대: 0.9~1.5%	일반: 30년 우대: 최대 40년	일반/우대: 10년	최초 약정액 0.2%
AFD	기준금리+가산금리 양허성 수준은 국가 발전단계에 따라 차등	5~20년	0~7년 설정 가능	약정수수료 0.5% 사전평가수수료 0.5%

※ EDCF 차관 조건은 각 사업별 심사보고서에서 발췌한 것으로, 상기 조건은 2011년 이후 승인된 사업의 평균적인 수치임.

※ 참고로 2010년대 이전에 승인된 사업의 경우 이자율 1~3%, 상환기간 20~30년, 거치기간 5~10년 수준의 조건이 적용되었음.

※ 타 공여기관의 양허성 조건은 각 기관이 발행한 공식 문서에서 발췌하였으며, World Bank Treasury(2024), IBRD Financial Products Overview; ADB(2024), Country Partnership Strategy: Uzbekistan 2024~2028; JICA(2025), Product Note of the Japanese ODA Loans for LMIC; AFD, Sovereign Loans: Financing States (공식 웹사이트)를 참고함.

- **(긴밀한 소통과 전략적 신뢰)** 우즈베키스탄 정부는 타슈켄트사무소와의 원활한 소통을 기반으로 한국을 신뢰할 수 있는 전략적 파트너로 인식하고 있으며, 철도 분야에서의 우선적 협력 사례는 이러한 신뢰 관계를 실질적으로 보여줌.
 - **(원활한 의사소통)** 우즈베키스탄 정부 관계자들은 타슈켄트사무소와의 소통이 실무자부터 관리자급까지 원활하게 이루어지고 있다는 점을 높이 평가하며, 이를 통해 한국을 단순한 자금 공여자를 넘어선 실질적 협력 파트너로 인식하고 있음.
 - **(전략적 협력 사례)** 철도 분야는 중국, 유럽 등과의 국별 경쟁이 매우 치열함에도 불구하고, 우즈베키스탄 정부는 한국과의 협력을 최우선시하고 있음.
 - ☞ 이는 2019년 4월 양국 관계가 '특별 전략적 동반자 관계'로 격상된 이후, 2025년 9월 정상회담 등 지속적인 고위급 교류를 통해 파트너십을 공고히 한 결과임.
 - ☞ 특히 10~15년에 걸친 장기 협력 계획과 한국 정부의 강력한 지원 의지는 양국 간 깊은 신뢰 관계를 구축하였으며, 이러한 외교 관계가 실질적인 경제협력 성과로 이어지고 있는 대표적 사례임.

2) 타 기관과의 파트너십

가) 우리나라 공여기관 간 파트너십

- 우즈베키스탄 내 대한민국 ODA 수행기관들은 상호 중복 방지와 원조 효과성 제고를 위해 긴밀한 협력체계를 가동하고 있으며, 기관 차원의 의지와 실무 차원의 소통이 원활하게 이루어지고 있는 것으로 평가됨.
- **(협력 거버넌스 및 소통 체계)** 주우즈베키스탄 대한민국 대사관이 주관하는 '분기별 ODA 협의회'가 핵심적인 소통 창구로 기능하고 있으며, 이를 통해 각 기관은 기획 단계부터 사업 추진 현황을 공유하고 사무소 간 상시적 실무 협의와 비공식 채널을 병행함으로써 현안 발생 시 신속한 공동 대응체계를 구축하고 있음.
 - 기관별 지원 분야와 전문성이 명확히 구분되어 있어(EDCF-인프라, KOICA/KOFIH-기술협력 등) 상호 침해 없이 공통의 이해관계가 있는 사안에 대해 효과적으로 협의하는 파트너십이 구축됨.
- **(구조적 한계 및 개선 과제)** 현장의 높은 협력 의지에도 불구하고, 제도적·구조적 요인으로 인한 한계점이 식별됨.

- **(통합 컨트롤타워의 부재)** 사업 단위의 개별적 협력은 이루어지고 있으나, 국별 협력 전략하에서 유·무상 원조를 포괄적으로 기획하고 조정하는 '통합 컨트롤타워' 기능은 미흡함.
 - ☞ 이에 따라 연계사업의 성과가 기획 단계의 치밀한 설계보다는, 사후적·결과론적인 시너지 효과로 나타나는 경향이 있음.
- **(사업 타임라인의 불일치)** 유상원조(EDCF)와 무상원조(KOICA, KOFIH)의 예산 주기와 행정 절차가 상이하여 사업 추진 일정상 엇박자가 발생함.
 - ☞ 일례로 국립아동병원 사업의 경우, KOICA와 KOFIH는 N-2년 예산 신청이 EDCF 사업의 변동성을 현실적으로 반영하지 못함에 따라, 적기에 통합적인 성과를 창출하는데 제약요인으로 작용한 바 있으므로, 유·무상 연계사업의 경우 예산 신청을 유연하게 적용할 필요가 있음.

나) 타국 공여기관과의 파트너십

- 한국수출입은행 타슈켄트사무소는 타국 공여기관과의 공식적인 협력사업 추진 실적은 없으나, 다자개발은행과의 전략적 공조를 모색하고 현지 공여국 협의체에 적극 참여하는 등 외연 확대를 위해 노력하고 있음.
- **(전략적 협력 모색)** JICA 등 양자 공여국과는 인프라 분야에서 잠재적 경쟁 관계에 있어 협력에 신중한 접근을 취하는 반면, WB·ADB 등 다자개발은행과는 전략 공유 및 협업 기회를 적극적으로 모색하고 있음.
 - **(ADB와의 협력 논의)** 최근 우즈베키스탄 내 PPP 수요 증가에 발맞춰 ADB와 보건의료 분야 PPP 로드맵 수립을 논의하였으며, ADB는 거래자문사로서의 중립성을 견지하면서도, 경쟁력을 갖춘 한국기업과의 협력 가능성을 긍정적으로 타진하고 있음.
 - **(대형 인프라 사업의 자원 조달)** 현재 F/S 진행 중인 '타슈켄트-사마르칸트 고속철도 사업'의 경우, 추정 사업비가 약 40억 불에 달하는 초대형 프로젝트로 EDCF 단독 지원의 한계를 극복하고 자원 조달의 안정성을 확보하기 위해, ADB 교통 섹터 전문가와 협의를 진행하는 등 혼합금융 및 공동 용자 가능성을 다각도로 검토하고 있음.

- **(우즈베키스탄 원조 기관 협의체)** 한국수출입은행 타슈켄트사무소는 가용 자원의 범위 내에서 협의체 활동에 적극적으로 참여하며, 국제사회와의 네트워크를 강화하고 우즈베키스탄 개발 의제 설정에 기여하고 있음.
 - **(협의체 구성 및 역할)** 우즈베키스탄은 14개 섹터별 분과로 구성된 공여국 협의체인 'Country Platform'을 운영 중이며, 각 분과는 간사 기관을 중심으로 사업 중복 방지와 정책 조율 기능을 수행하며, 수원국 정부와 공여기관이 향후 협력 방향을 공유하는 핵심적인 원조 조화 기구로 작동함.
 - **(협의체의 성과)** 동 협의체는 단순한 정보 공유를 넘어 제도 개선을 건언하는 성과를 도출하였으며, 수원국 정부의 '내각 결의 51호(사업 승인 절차 간소화)' 채택은 Country Platform에서 논의된 공여국들의 애로사항이 정책에 반영된 대표적인 성공 사례임.

IV. EDCF 우즈베키스탄 대표사업 사례분석 결과

1. 대표사업 선정 배경 및 사업 개요

가. 대표사업 선정 배경

- **(선정 배경)** 포트폴리오 접근 방식의 종합평가는 개별사업의 직접적 성과 평가 또는 사업 발굴 이행 과정에서 발생하는 도전과제 파악에 한계가 있으므로, 전략적 중요도가 높은 대표사업을 선정하여 심층 분석함으로써 개별사업 단위의 시사점을 도출하여 종합평가가 지닌 한계를 보완함.
- **(의의)** ‘국립아동병원 건립사업’은 EDCF의 보건 ODA 확대 및 유·무상 연계 확대 방향성 측면에서 전략적 중요성이 높은 사업이므로 평가에 의의가 있음.
 - 개발사업 차관(일반)으로, 최근 5년간 EDCF의 對우즈베키스탄 포트폴리오에서 가장 많은 지원(59%)이 집중된 보건 분야 대표 사업으로, 우리나라의 보건 분야 주요 ODA 시행기관(EDCF, KOICA, KOFIH)이 협력한 대표 연계사업임.
 - 우즈베키스탄 정부 또한 국립아동병원을 시작으로 인근 부지에 구축 예정인 타슈켄트 의료 클러스터(성인병원, 암병원, 의과대학 등)에 높은 수요와 관심을 보임.
 - 비공식 완공(PCR 미접수) 후, 22년부터 병원이 운영되고 있어 병원 운영 4년 차인 현재 시점에서 이행 성과와 향후 개선 방안을 파악할 필요가 있음.

나. 대표사업 개요

- **(추진 배경)** 우즈베키스탄은 14세 이하 아동이 총인구의 30%(약 9백만 명, 2011년 말 사업 심사 당시 기준)로 큰 비중을 차지하는 한편, 영유아 사망률이 OECD 평균의 약 10배에 이르는 등 아동 의료 보건 환경이 열악했음.
 - 아동의 주요 사망원인은 주산기(임신 20주~분만 후 28일 사이) 발생한 심혈관 및 호흡기 질환으로 고난도의 의료 기술 및 첨단 의료 설비가 요구되나, 낮은 아동 의료 수준으로 인하여 적절한 치료가 시행되지 못함.
 - 아동 사망자의 약 43%가 병원 내에서 발생하는 실정으로, 우즈베키스탄 정부는 국제 수준의 최상위 아동병원 신설을 통해 아동 보건의료 환경을 개선하고자 본건 사업을 EDCF 앞 최우선 후보 사업으로 제안함.

- **(사업목적)** 국제 수준의 아동병원 건립으로 아동 사망률 감소 등 아동 의료 수준 향상, 선진 의료 서비스에 대한 접근성 증대로 삶의 질 향상임.
- 가장 많은 사업비가 투입된 아동병원 신축 활동으로, 275개 병상 규모의 아동전문병원이 신축되었으며, 여기에는 병원 건축, 기계 및 전기 설비 구축, 의료정보시스템(Hospital Information System) 구축이 포함됨.
 - 이와 더불어, 유사한 수준의 사업비가 의료 기자재 공급에 투입되었으며, 의료 기자재 및 설비의 구매 및 설치(유지보수 3년 포함), 의료용 가구 및 집기류의 구매 및 보급이 이루어짐.
 - 컨설팅 서비스(사업비의 7%)에는 의사, 간호사, 의료 장비 기사, 관리자 등 병원 인력의 한국 초청 교육·훈련과 설계·감리가 포함됨.
 - 설계·감리 과업에는 의료계획, 병원 상세설계, 의료 기자재 사양 확정, 입찰 및 평가지원, CM(Construction Management) 및 각종 보고서 작성 등이 포함됨.

[표 52] 우즈베키스탄 국립아동병원 건립사업 개요

구분	내용	
사업명	• 국립아동병원 건립사업 (21st Century Uzbekistan-Korea Friendship Children's Hospital Project)	
대상 국가(지역)	• 우즈베키스탄(타슈켄트)	
사업목적	• 국제적 수준의 첨단 아동병원을 건립하여, 선진 의료 혜택 확대 및 아동 사망률 감소 등 우즈베키스탄 주민의 삶의 질 향상에 기여	
사업 규모 및 기간	• (규모) 102,846천 불: 총 사업비용 130,582천 불의 78.8% • (기간) 2015-2023	
승인일	• 2013.12.6.	
완공(준공)일	• PCR 미접수	
차주	• 우즈베키스탄 정부 - 재무부	
사업실시기관	• 우즈베키스탄 보건부	
컨설턴트	• 범건축 JV(범건축종합건축사사무소, 부산대 양산병원, 한국보건산업진흥원)	
공급자	• 삼성 C&T 외	
유·무상 연계	• (외교부 - KOICA) 우즈베키스탄 아동병원 의료인력 역량강화사업(2015-2023, 72억 원), • (보건복지부 - KOFIH) 우즈베키스탄 국립아동병원 운영관리 컨설팅 사업(2021-2024, 36억 원)	
사업 범위	① 아동병원 신축 등 (총사업비의 약 43%)	• 병원 신축 (275 병상 규모) - 병원 건축, 기계 및 전기 설비 구축 등 • 의료정보시스템 (Hospital Information System) 구축 등
	② 의료 기자재 등 공급 (총사업비의 약 43%)	• 의료 기자재 및 설비의 구매 및 설치(유지보수 3년 포함) • 의료용 가구 및 집기류 포함
	③ 컨설팅 서비스 (총사업비의 7%)	교육·훈련 설계, 감리 등 • 의사, 간호사, 의료 장비 기사, 관리자 등 교육훈련 대상의 한국 초청 교육 • 의료계획, 병원 상세설계, 의료 기자재 사양 확정 등 • 입찰 및 평가지원 • CM(Construction Management) 및 각종 보고서 작성 등

- 출처: EDCF 자료를 토대로 평가팀 재구성

2. 대표사업 사례분석 결과

- **(총평)** 본 대표사업은 아국 전략과 수원국의 정책적 수요 및 제도적 맥락에 높은 부합성을 보이는 가운데, 유·무상 연계와 국제 전략과의 일관성을 기반으로 계획된 성과를 달성하고 가시적인 효과와 장기적 영향력을 창출하고 있으며, 정부의 강력한 지원으로 제도적 지속가능성도 확보하였으나 성과관리 체계 보완과 숙련 인력 이탈 대응은 향후 과제로 남아있음.
- **(적절성)** 사업의 성과관리 체계의 일부 요소에서 개선의 소지가 있으나, 아국 전략, 현지의 수요 및 정치·사회·제도적 맥락과 매우 높은 부합성을 나타내며, 전반적으로 적절성이 매우 높은 것으로 평가됨.
 - **(수원국 수요)** 아동 인구 비중(약 30%)이 높은 인구 구조와 ‘공공정책 및 인적자원 개발’을 강조하는 우즈베키스탄 국가개발계획(2022-2026)에 부합하며, 대통령령을 통해 사업 이행을 우선순위로 설정할 만큼 수원국 정부의 추진 의지 또한 강력함.
 - **(아국 전략)** 우즈베키스탄 중점협력 분야(보건의료) 및 2·3기 CPS, EDCF 중기 운용 전략과 일치하는 지원 방향성을 가짐.
 - **(정치·사회·제도적 맥락)** 정부의 보건 개혁 의지 및 고난도 아동 치료에 대한 사회적 수요에 적절히 대응하였으며, 특히 지역 협력 전담 부서를 구축하여 지역 간 의료 불평등 해소와 보건체계 강화(Health System Strengthening, HSS)에 기여함.
 - **(성과관리 체계)** 성과관리 프레임워크의 구성요소는 대체로 적절하나, 보건부 시행 능력, 만족도 등 주관적 지표의 한계, 기초선 데이터 미확보, 위험 요인의 관리 지표화 부족 등이 개선 과제로 파악됨.
- **(일관성)** EDCF 보건 포트폴리오의 상호보완적 구성과 KOICA·KOFIH와의 패키지형 지원을 통해 모범적인 연계성을 확보하였고, 외적으로도 UN SDGs 등 국제 전략과 부합하며 타 공여기관과도 일관적인 방향으로 이루어졌음.
 - **(내적 일관성)** 국립아동병원(아동)-종합병원(성인)-암센터(특수질환)로 이어지는 EDCF 보건 포트폴리오가 상호보완적으로 구성되어 ‘메디컬 클러스터’ 효과 창출이 가능할 것으로 기대되며, 우리나라 타 원조 기관(KOICA, KOFIH)과의 패키지형 지원으로 유·무상 연계의 모범사례를 구축함.
 - **(외적 일관성)** UN SDG 3.2(아동 사망률 감소) 및 WHO의 보건 시스템 강화 전략과 일치하며, WB(시스템), KfW(장비), ADB(PPP) 등 타 기관의 지원 영역과 중복되지 않는 최상위 거점 병원으로서 차별성을 확보함.

- **(효과성)** 예상된 산출물이 모두 달성되었고, 개원 후 3년이 경과한 현재 성과가 가시적으로 표출되고 있음.
 - **(인프라 및 기자재)** 275개 병상 병원 신축 및 MRI(Magnetic Resonance Imaging), CT(Computed Tomography) 등 첨단 장비 도입이 완료되어 활발히 운영 중임.
 - 한국형 HIS는 현지 법규 및 비용 문제로 사용이 중단되고 현지 EMR로 대체됨.
 - **(교육훈련)** 100명 이상의 인력 연수가 완료되었으나, 의무 복무규정의 허점으로 일부 인력이 타 공공병원으로 분산되는 현상이 발생함.
 - **(진료 역량)** 소아 간·신장 이식, 혈액투석 등 고난도 치료를 성공적으로 수행하며 '신개념 병원 환경'을 도입함.
 - **(운영 지표)** 외래환자 급증 및 병상 가동률 상승세가 뚜렷하며, 지역 의료기관과의 원격 협진 및 의뢰·회송 체계가 실질적으로 작동하고 있음.
 - **(만족도)** 이용객 만족도(4.4점/5점)가 목표치를 상회하였으며, 한국 정부 지원 사실에 대한 인지도가 높아 국가 브랜드 제고에도 기여함.
- **(영향력)** 4차 의료기관 설립을 통해 국가 보건의료 체계의 최상위 거점을 완성하고 아동 생존율 향상이라는 장기 목표 달성이 가능할 것으로 예상됨.
 - **(국가 보건체계 강화, HSS)** 국립아동병원은 고난도 수술(이식, 심장 수술) 및 희귀 질환 치료가 가능한 유일한 기관으로서, 국가 의료전달체계의 완결성을 높이고 중증 환자 생존율 향상에 기여함.
- **(지속가능성)** 정부의 강력한 지원과 내각 결의를 통한 운영 자율권 보장으로 제도적 지속가능성이 높으며, 자구 노력을 통해 재정 자립 기반도 강화 중인 한편 낮은 보상 체계로 인한 숙련 인력 이탈 리스크가 상존함.
 - **(제도)** 내각 결의를 통해 독자적 직제 운영 및 예산지원의 법적 근거를 마련함.
 - **(재정)** 초기 수익성 부족을 극복하기 위해 외래 시간 확대, 성과 보상 체계 개선 등 적극적인 경영 효율화를 추진 중임.
 - **(조직·인적 지속가능성)** 조직 구조는 안정적이거나, 민간 대비 낮은 처우로 인한 인력 이탈 위험이 있으므로 대책 모색이 필요함.

- **(범분야)** 자체 오염수 처리로 환경 영향을 최소화했고, 보편적 의료 접근성 보장 및 취약계층 포용에 기여함.
 - **(환경적 영향)** 기획 단계의 고려는 부족했으나, 병원 부지 내 1차 오염수 처리 시설을 구축하여 환경 안전성을 확보함.
 - **(사회적 포용성)** 아동을 직접 수혜 대상으로 하며, 다각화된 재원을 통해 취약계층 무상 진료 및 심리 재활 지원을 수행함.
 - 한편, 건강보험 보장 범위를 초과하는 고액 치료비에 대한 환자의 부담이 존재함.

3 평가 기준별 세부 내용

가. 평가 결과 종합 등급

- 대표사업 사례분석 관련 평가는 국제개발협력위원회 평가소위의 통합평가지침과 EDCF 평가매뉴얼 및 EDCF 사후평가보고서 작성 가이드라인에 따라 OECD DAC 평가 기준을 고려하여 수행됨.
- 대표사업이 사업완공 이전 시점임을 감안하여 '효율성'을 제외한, '적절성·일관성·효과성·영향력·지속가능성·범분야'를 평가 기준으로 설정하며, 그 중 '일관성·영향력·범분야' 기준은 EDCF 평가매뉴얼 및 EDCF 사후평가보고서 작성 가이드라인에 따라¹⁰⁷⁾ 평가 등급 부여 대상에서 제외함.
 - 평가가능성(evaluability)이 충분한 적절성을 중점적으로 평가하며(가중치 40%), 효과성과 지속가능성 기준은 제한적으로 평가(가중치 30%)함.
- 종합점수는 3.58/4.0으로 종합평가 등급은 '성공적'으로 평가함.
 - 대표사업은 수원국 내 최초의 상급 전문병원으로서 우즈베키스탄 아동의 선진 의료서비스 접근을 가능케 하였다는 점에서 매우 높은 효과성과 상징성을 지니며, 수원국 수요와 우리나라 전략과도 높은 부합도를 나타낼 뿐만 아니라, 현지 정부가 한국식 선진 의료서비스의 도입·확산을 위한 노력을 기울이고 있어, 적절성과 지속가능성 측면에서도 우수한 수준으로 평가됨.

[표 53] 대표사업 평가 결과종합 등급

	구분	가중치	평가점수	평가 등급
중점	적절성	40%	3.5/4.0	적절
	효과성	30%	3.75/4.0	매우 효과적
제한적	지속가능성	30%	3.5/4.0	지속가능
	종합성과 점수 및 등급		3.58/4.0	성공적

107) "EDCF 사업의 특성을 감안하여 영향력, 일관성, 범분야에 대해서는 평가등급을 부여하지 않는다."

나. 적절성

- 대상 사업은 수원국 수요 및 아국·EDCF 전략과의 부합성이 매우 높고 사업 설계 또한 전반적으로 적절하나, 성과지표의 구체성 및 위험 모니터링 체계가 일부 미흡하여, **적절성은 3.5점으로 평가됨.**

[표 54] 대표사업 적절성 평가결과

구분	평점	세부 평가 항목
수원국 개발수요 부합성	4.0/4.0	<ul style="list-style-type: none"> 대상 사업은 수원국 정부의 국가개발계획 우선순위(인적자본 개발과 보건 서비스 포함, '사회 인프라 현대화')와 부합성이 높음.
한국 ODA 전략 및 EDCF 전략과의 부합성	4.0/4.0	<ul style="list-style-type: none"> 우즈베키스탄은 우리나라의 중점협력국이며, 보건위생/보건의로 분야는 CPS 상 중점협력분야에 해당하므로 대상 사업과 아국 전략 부합성은 높음. 보건 분야는 대외경제협력기금 중기 운용 전략에서 지속적으로 강조된 중점 지원 분야로, 대표사업은 EDCF 전략과 부합성이 높음.
사업 설계 및 구성의 적절성	3.0/4.0	<ul style="list-style-type: none"> 대상 사업의 요소·지원 방식은 우즈베키스탄 정부의 전략적 방향성과 아동 보건의로 분야의 사회적 수요를 적절히 반영하였으며, 제도적 미흡을 보완하기 위해 적절히 구성됨. 성과 프레임워크 상, 지표의 포괄성, 자료 측정 가능성, 가정·위험 요인 관련 대응 방안 측면이 일부 미흡함.
환경 변화 대응, 위험관리의 적절성	3.0/4.0	<ul style="list-style-type: none"> 사업 기획 시 위험 요인에 대한 사전분석 및 대응체계 마련을 위한 노력은 전반적으로 적절함. 한편, 일부 위험 요소에 대해 보다 체계적인 대응체계 마련과 모니터링이 필요함.
종합	3.5/4.0	<ul style="list-style-type: none"> 대상 사업은 수원국의 개발수요와 우리나라·EDCF의 전략과 매우 높은 수준의 부합성을 나타내, 매우 높은 전략적 가치를 가짐. 사업 설계 및 관리의 적절성 또한 적절한 수준이나, 성과관리 프레임워크에 포함된 지표의 구체성·적절성 수준과 일부 위험 요소에 대한 정기적인 모니터링 체계는 일부 미흡한 수준으로 평가됨.

1) 현지 개발수요 정합성

- 국립아동병원은 국제 수준의 의료서비스를 제공하는 우즈베키스탄 내 유일한 4차 아동전문병원으로, 현지 수요뿐만 아니라 한국 정부의 우즈베키스탄 국제개발협력 전략과도 높은 부합성을 나타냄.
- **(우즈베키스탄 개발수요 부합성)** 우즈베키스탄 정부는 인적자본 개발과 보건 서비스를 포함한 사회 인프라 현대화를 국가개발계획의 우선순위로 포함하고 있어, 대상 사업과 수원국 개발수요의 부합성은 높음.
 - 아동 인구 비중이 높은 우즈베키스탄에서 아동 대상 의료 보건 서비스와 교육 제공을 포함하는 인적자본 개발 활동은 높은 우선순위에 포함됨.
 - 우즈베키스탄은 14세 미만 아동의 비중이 약 30% 수준으로, 주요 선진국 대비 2~3배 수준이며, 전 세계 평균(약 25%, 2023년 기준)과 비교하여도 높은 수준임.
 - 미르지요예프 대통령 취임 이후 정부는 사회 인프라 전 분야의 현대화를 적극 추진 중이며, 최근 발표된 국가개발계획(2022~2026)은 ‘공공정책 및 인적자원 개발’을 별도의 목표로 설정하는 가운데, 인적자원 개발과 함께 의료서비스 질 향상을 강조함.¹⁰⁸⁾
 - 2017~2021년을 대상으로 한 국가개발계획 또한 사회 분야 발전 방향성 하에 ‘보건 시스템의 현대화’를 실행계획으로 포함함.¹⁰⁹⁾
 - 우즈베키스탄 정부는 EDCF의 보건 분야 지원활동이 국가의 전략적 중요성과 정책적 우선순위에 부합하며, 국립아동병원 건립사업을 포함한 보건 분야 다수 차관사업을 EDCF와 협력 중임을 강조함.¹¹⁰⁾
 - 아동병원 건립사업 지원이 승인된 직후, 우즈베키스탄 정부는 본 사업의 이행을 우선순위로 설정한다는 대통령령을 발표하여¹¹¹⁾ 사업의 적극적인 추진 의지를 표명한 바 있음.

108) Uzbekistan Development Strategy Center(2022), Development Strategy of NEW UZBEKISTAN FOR 2022-2026, pp. 61-62

109) 변현섭(2017) 우즈베키스탄 신정부의 국가발전전략 주요 내용과 의미; EMERICs 신흥지역정보 종합지식포탈, <https://www.emerics.org:446/issueDetail.es?brdctsNo=217259> (접속일: 2025. 7. 25)

110) 우즈베키스탄 재무부 면담(2025.8.25, 우즈베키스탄 타슈켄트)

111) No.PP-2082 of December 10, 2013. "On Priority Measure for the Implementation of the Project to Create a Multidisciplinary Children's Medical Center."

2) 한국 ODA 전략 및 EDCF 전략과의 부합성

- **(아국 전략 부합성)** 우즈베키스탄은 우리나라의 중점협력 대상이며, 보건위생 또는 보건의료 분야는 우즈베키스탄 CPS 상 중점협력분야로 포함되어 있으므로 평가대상 사업과 우리나라의 전략 부합성 또한 높은 것으로 평가됨.
- 우즈베키스탄은 중점협력국 제도가 도입된 2011년부터 우리나라의 중점협력국으로 지정되어 양국 간 지속적인 협력이 이루어져 왔으며, 보건 분야는 2016년부터 중점협력분야에 포함됨.

[표 55] 우즈베키스탄 2~3기 CPS의 주요 내용

구분	2기 CPS (2016-2020)	3기 CPS (2021-2025)
수원국 개발전략	국가개발계획 VISION 2030 (2015-2030) : 개발효과성 증대를 통해 2030년까지 산업화된 중고소득국 진입	New Uzbekistan (2022-2026) : 2026년 빈곤 50% 감축 및 2030년 중상위소득국 진입
CPS 추진목표	공공서비스 개선 및 인적역량강화 등을 통한 경제성장 가속화 및 국가경쟁력 제고 기여	→ 디지털과학기술, 그린 등 한국의 강점을 활용해 우즈베키스탄의 신성장동력 창출과 지속가능한 발전 지원
중점 지원분야	교육 물관리 및 보건위생 공공행정 -	교육 보건의료 공공행정(ICT) 지역개발

- 주: 1기 CPS 원문 미공개
- 출처: 우즈베키스탄 국가협력전략(2016&2023)

- 2기 CPS는 보건위생 지원의 세부 실행계획으로 '영유아 보건 지원을 위한 기초보건 서비스 및 의료역량 강화'를 포함하며, 3기 CPS 또한 '보건의료 유상·무상 사업 연계'를 포함하여 평가대상 사업의 목적 및 추진 방식과 일치하는 지원 방향성이 파악됨.

【표 56】 우즈베키스탄 2~3기 CPS 보건 분야 목표 및 세부 실행계획

2기 CPS (2016~2022)		
분야	분야별 목표	세부 실행계획
물관리 및 보건 위생	<ul style="list-style-type: none"> 물관리 및 보건의료 시스템 개선을 통한 국민 복지 증진 	<ul style="list-style-type: none"> 통합 물관리 마스터플랜 수립 영유아 보건 지원을 위한 기초보건 서비스 및 의료역량 강화 전염병 관리 역량 강화
3기 CPS (2021~2025)		
분야	분야별 목표	세부 실행계획
보건 의료	<ul style="list-style-type: none"> 의료클러스터 구축을 집중 지원하여 보건의료 고도화·서비스 질 개선에 기여(국립아동병원, 암센터, 의과대학, 제약클러스터 등) 	<ul style="list-style-type: none"> 의료클러스터 구축 종합 지원 보건의료 유상·무상 사업 연계

- 출처: 관계부처합동(2016, 2023), 우즈베키스탄 국가협력전략

- **(EDCF 전략과의 부합성)** 보건 분야는 대외경제협력기금 중기 운용 전략에서 지속적으로 강조된 중점 지원 분야로, 대표사업은 EDCF 전략과 높은 부합성을 나타냄.
 - 2006년 대외경제협력기금 중기 운용 전략 공개 이래, 수원국의 수요를 반영한 보건 인프라 구축은 지속적으로 중점분야에 포함됐으며,¹¹²⁾ 2013년 지원 방침이 결정된 본사업은 이러한 EDCF의 전략을 따름.

3) 사업 설계 및 구성의 적절성

가) 정치·사회·환경 맥락의 부합성

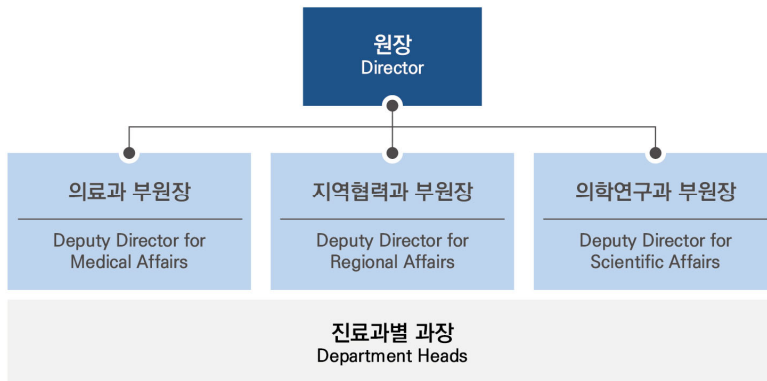
- 정치·사회·환경적 맥락에서, 평가대상 사업의 요소 및 방식은 정부의 전략적 방향성과 일치하며 아동 보건의료 분야의 사회적 수요와 제도적 미흡을 보완하기 위해 적절히 구성된 것으로 판단됨.
 - **(정치적 맥락)** 우즈베키스탄 정부는 보건의료 분야의 현대화를 목표로 개혁안을 추진 중이며,¹¹³⁾ 평가대상 사업은 특히 아동을 대상으로 전문 의료서비스를 제공함으로써 정부의 보건의료 서비스 현대화 추진에서 핵심적 기능을 담당함.¹¹⁴⁾

112) 한편 2025~2027 중기운용전략은 보건 분야를 대체하여, 공급망 안정화 및 구축 지원을 신규 중점분야로 발표함.

113) Mukhitdinova(2025). Healthcare Sector Analysis Report - Uzbekistan (현지 컨설턴트 보건분야 심층분석 보고서)

114) 컨설턴트의 상기 보고서는 관료주의적 제도와 부패로 인한 비효율과 의료수가 보전 체계 개선을 통한 환자의 의료비 부담 경감을 선결과제로 언급하였음.

- **(사회적 맥락)** 평가대상 사업은 국제 수준의 안전한 치료를 우즈베키스탄 내에서 가능케 하였다는 점에서 사회적 수요와도 부합함.
 - 국립아동병원 건립 이전, 우즈베키스탄은 아동 대상 전문적 의료서비스가 매우 부족한 실정으로 환자와 보호자는 비용적 부담¹¹⁵⁾뿐만 아니라 안전성 측면에서 위험에 노출되어 있었음.
 - 국립아동병원 건립을 통해 안전한 고난도 아동 질환·질병 치료와 관련된 국내 사회적 수요에 대응함.
- **(제도적 맥락)** 국립아동병원은 지역 간 진료 연계 확대를 산출결과로 포함하여 의료기관 간 연계가 미흡한 제도적 한계를 개선하고 보건 의료체계 강화(HSS)에도 기여함.
 - 별도 부서(Regional Affairs of the NCMC)를 구성하여 지역 간 진료 연계를 활성화함으로써, 지역 간 의료서비스 제공 및 품질의 불평등 해소를 추구함.
 - 단일 의료기관 차원(hospital only)의 혜택을 넘어서, 기타 지역 병원과의 협력으로 '아동 진료'와 관련된 현지 HSS와 의료서비스 접근의 포용성을 개선함.



[그림 30] 우즈베키스탄 국립아동병원 조직도

- 출처: 국립아동병원 홈페이지, <https://bmtm.uz/en/Staff>(접속일: 2025. 9. 21.) 참고하여 평가팀 작성

115) 사립병원에서 일부 치료·진료를 제공하나 국립병원과 비교하여 큰 비용이 발생함.

나) 사업 기획의 적절성

- (성과관리 체계) 평가대상 사업의 성과관리 프레임워크는 대체적으로 적절한 요소를 포함하여 구성되었으나, 지표의 포괄성, 자료 측정 가능성, 가정·위험요인에 대한 대응 방안 마련 측면에서 개선의 소지가 있음.
- 사업의 △단기 및 중장기 성과를 구분하고 단계별 성과를 파악하기 위한 △목표 및 지표, △자료 출처, △가정·위험요인을 식별하고 있어 대체적으로 적절함.
 - 한편 ① 일부 성과와 연계성이 부족한 목표·지표 설정, ② 주관적 지표에 해당하며 실제 달성 여부를 파악하기에는 미흡한 만족도를 산출결과 지표로 설정, ③ 일부 지표의 경우 필요성에도 불구하고 기준선 미제시, ④ 가정·위험요인에 대한 대응 방안 미제시 등의 부분은 개선이 필요함.
 - 산출물(Output)로 제시된 ‘보건부의 사업시행능력’은 사업 범위(① 아동병원 신축, ② 의료 기자재 공급, ③ 컨설팅 서비스)를 통해 기대할 수 있는 산출물로 보기 어려우며, 목적이 불분명하고 제시된 목표/지표와의 연계성이 낮음.
 - 산출결과(Outcome)인 ‘신개념 병원환경 도입’을 측정하기 위한 성과지표로 이용객과 의료진의 주관적 의견에 의존하는 만족도가 제시됨.
 - 병원의 국제적 위상 평가(예: 국제의료기관평가위원회(Joint Commission International, JCI) 인증 등), 기존 병원환경과의 비교 지표(예: 진료·치료 방식 차이, 최초 수술·치료 사례) 등이 보다 적절한 지표로 판단됨.
 - 기초선 수치로 활용할 수 있는 국가 통계수치가 존재하는 영아 사망률, 5세 미만 아동 사망률, 해외 유출 환자 수 등은 비교 대상이 되는 기준 시점과 수치가 설정되지 않아 평가지표로 활용이 어려움.
 - 가정·위험 요인은 심사보고서 본문 내의 위험 요인과 연동되어 있지 않으며, 판단의 근거 및 영향이 모호함.
 - 상기 제약요인을 고려한 성과관리 프레임워크를 재수립하여 평가를 실시함.
 - 한편, 수정된 성과관리 프레임워크상 지표는 사업 초기 기초선 자료의 부재로 구체적인 목표 달성도 설정 및 측정에 한계가 존재함.
 - 이에 목표치 대비 달성도 산출 대신, 지표별 현황 및 성과 수준을 진단하는 방식으로 평가를 수행함.

[표 57] 국립아동병원 건립사업 성과관리 프레임워크(기준)

디자인 요약	사업수행 목표 / 지표	출처	가정/위험 요인
1. 중장기효과 (Impact) <ul style="list-style-type: none"> • 공공보건 지표 향상 • 의료인력 양성 • 의료·연구 분야 발전 	<ul style="list-style-type: none"> • 영아 사망률 2% 감소 • 5세 미만 아동 사망률 3% 감소 • 해외유출환자 50% 감소 • 연간 교육훈련 의사 수: 30명 • 연간 발표되는 연구 논문 수: 30건 	<ul style="list-style-type: none"> 보건부 통계 병원 연차보고서 	<ul style="list-style-type: none"> • 계획대로 병원 건립 절차 진행 • 유지·보수를 위한 지속적이고 충분한 예산 편성 • 정부의 의료보건부문 개선을 위한 강한 의지
2. 산출결과 (Outcome) <ul style="list-style-type: none"> • 전문인력 증가 • 신개념 병원환경 도입 • 의료서비스 지역 내 소아진료 기관 간 유기적인 연계 	<ul style="list-style-type: none"> • 분야별 전문가(심장병, 신장, 비뇨기과, 성형외과 등) 10% 증가 • 분과별 수술시행 건수 30% 증가 • 환자의 의료환경 및 치료서비스에 대한 만족도 Likert 5점에서 3.5점 이상 • 의료진 및 직원의 의료환경 및 의료기자재에 대한 만족도 Likert 5점에서 3.5점 이상 • 타슈켄트 소아외과대학병원 및 국립주산기센터에서의 의뢰 횟수 	<ul style="list-style-type: none"> 보건부 고용통계 병원 연차보고서 설문 의료진 대상 설문/인터뷰 	<ul style="list-style-type: none"> • 적절한 자격의 행정 및 운영인력의 고용 • 계획에 따른 프로젝트 진행
3. 산출물 (Output) <ul style="list-style-type: none"> • 신축 병원의 운영 • 보건부의 사업시행 능력 향상 	<ul style="list-style-type: none"> • 275 병상 규모의 아동병원 • 병원 정보시스템 		<ul style="list-style-type: none"> • L/A, 구매계약 관련 정부 절차 지연 • 예기치 못한 기자재 가격 인상
수행활동 <ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트 고용계약체결: 차관공여계약 발효일로부터 6개월 이내 • 구매계약체결: 차관공여계약 발효일로부터 18개월 이내 • 아동병원 시공완료(구매계약 체결일로부터 24개월 이내) 			
투입액 <ul style="list-style-type: none"> • 우즈베키스탄 정부: 22,736천 불 / EDCF: 102,846천 불 			

- 출처: EDCF 내부자료를 참고하여 평가팀 작성

[표 58] 국립아동병원 건립사업 성과관리 프레임워크 수정(안)

사업목적	<ul style="list-style-type: none"> 국제적 수준의 첨단 아동병원을 건립하여, 선진 의료 혜택 확대 및 아동 사망률 감소 등 우즈베키스탄 주민의 삶의 질 향상에 기여
사업 범위	<ul style="list-style-type: none"> 아동병원 신축 의료 기자재 등 공급 컨설팅 서비스(교육훈련, 설계감리)

1. 중장기효과 (Impact)

SDG 3. 건강과 웰빙 증진

- 3.1 2030년까지 모성사망비를 출생아 십만 명당 70명 미만으로 감소
- 3.2 2030년까지 신생아와 5세 미만의 예방 가능한 사망을 종식시켜, 모든 국가의 신생아 사망률을 1천 명당 최소 12명 이하, 5세 미만 사망률을 천 명당 최소 25명 이하로 감소

구분	지표	기준선 (2013년)	목표치 (완공 후 2년)	자료출처	핵심 가정/위험 요인
2. 산출결과 (Outcome) 우즈베키스탄 아동에 대한 선진 의료 서비스 확대	2.1 병원 가동률 • 연간 일평균 외래/입원 환자 수 • 연간 일평균 병상 가동률	2.1 • 0명 • 0%	2.1 • 0명 • 0%	보건부 통계	
	2.2 의료전달체계 내 상위기관 역할 수행 실적 • 타지역 의료기관 간 협진 건 수 • 타상급병원으로부터 중증환자 전원 건 수	2.2 • 0건 • 0건	2.2 • 0건 • 0건	병원 통계, 연차/경영보고서 (수술·치료 정보, 협진 등 의료 활동 정보 포함)	[가정] 우수 의료 인력의 안정적 확보 및 잔류
	2.3 [보조] 의료환경 및 치료 서비스에 대한 만족도 • 환자(보호자) • 의료진	2.3 • 0점 • 0점	2.3 • 3.5+점 • 3.5+점	설문/인터뷰 (환자 보호자, 의료진)	[리스크] 핵심 인력 유출 및 운영 예산 부족
	2.4 [정성] 고난도 수술 • (심장, 신장, 간, 뇌 등) 성공 또는 최초 시도 사례	• 해당 없음	• 정성 기술		
3. 산출물 (Output) 국제 수준의 아동병원 인프라 구축	<ul style="list-style-type: none"> 275병상 규모의 아동병원 건축 및 부대시설 완공 기자재 및 집기류 조달 및 설치 완료 병원 정보시스템(HIS) 구축 및 정상 운영 의료 인력 및 행정 인력 교육훈련 완료 	<ul style="list-style-type: none"> 미달성 미달성 미달성 미달성 	<ul style="list-style-type: none"> 달성 달성 달성 달성 	완공보고서 병원 통계 현장 실사	[가정] 우즈베키스탄 정부의 신속한 행정 절차 협조 [리스크] 행정 지연으로 인한 사업 차질 및 예산 초과

- 주: 사업 기획 단계에서 기초선 조사가 실시되지 않았으므로 성과관리 프레임워크 수정(안) 내, 기초선 및 목표치 설정은 불가함.

- 출처: EDCF 내부자료를 참고하여 평가팀 작성

- **(기술과 활동의 적정성)** 평가대상 사업에서 활용된 기술과 추진된 활동은 사업 이전, 의료서비스 제공에 간극(Gap)으로 여겨진 고급 기자재를 제공하고, 이를 활용하기 위한 전문인력 연수·훈련을 병행하였다는 측면에서 적절한 것으로 판단됨.
 - 한편, 연수·훈련 프로그램을 수료한 전문인력의 의무 근로 대상 기관이 국립아동병원에 국한되지 않고 ‘공공의료기관’으로 설정되어 일부 인력이 국립 성인병원 또는 기타 기관으로 유출된 사례가 파악되었으며, 따라서 향후 사업 기획 시 세심한 주의를 요함.¹¹⁶⁾

4) 환경 변화 대응, 위험관리의 적절성

- **(위험관리 체계)** 사업 기획 시 위험 요인에 대한 사전분석 및 대응체계 마련을 위한 노력은 전반적으로 적절하게 이루어진 한편, 일부 위험 요소에 대해 보다 체계적인 대응체계 마련과 모니터링 필요함.¹¹⁷⁾
 - 대상 사업의 심사보고서는 유사 지원사업의 경험을 토대로 위험 요인을 사전분석하고 대응체계를 마련하고 있음.
 - 한편, 제시된 대응체계는 위험 요인 사전 방지 수단(ex-Ante Measure)이 주를 이루므로, 파악한 위험 요인이 발생한 후(ex-Post) 효과적인 대응을 기대하기 어려움.
 - 위험 요인 분석과 대응체계 마련에도 불구하고, 1번 요인(수원국 담당 사업 요소 지연으로 인한 총사업 지연), 4번 요인(장비 미가동 발생)이 발생한 사례가 파악됨.¹¹⁸⁾
 - 유사 사업의 대응 경험을 토대로, 차주의 관점에서 반드시 대응이 필요한 위험 요인을 선별하여 구체적인 대응체계 마련 및 위험 요인의 발생 모니터링체계를 강화할 수 있겠음.
 - 더불어 심사보고서에서 사전 분석된 위험 요인과 성과관리 프레임워크에 제시된 위험 요인을 유기적으로 연계하여 보다 일관적·체계적인 대응체계 마련이 필요함.

116) 국립아동병원 전직 관계자 면담(2025.8.23, 우즈베키스탄 타슈켄트)

117) 사업완공보고서(PCR) 등 자료 접근의 한계로 위험관리 체계가 계획대로 작동되었는지에 대한 근거가 불분명하므로 향후 사후평가 단계에서 추가 분석을 요함.

118) 국립아동병원 현지실사(2025.8.25, 우즈베키스탄 타슈켄트)

[표 59] 국립아동병원 건립사업의 위험 요인 사전 파악 및 대응체계 수립

위험 요인	대응체계
<p>1. 수원국 자체 실시 과업의 지연으로 인한 총사업의 지연</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F/S 및 심사 단계에서 우즈베키스탄 정부의 업무 범위를 명확히 하고 수행계획을 차관계약서 발효일 전까지 제출하기로 합의 • 착공 후에도 공정진도보고서(Monthly Progress Report)에 우즈베키스탄 정부의 업무 범위에 대한 진행현황을 포함
<p>2. 장비 사양이 일부 미반영된 상세설계 및 업무 간 공정 관리의 조율 실패로 인해 장비 설치를 위한 건축 일부분 재시공, 장기간 의료 장비 현장 보관 등 비효율 발생</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F/S 단계부터 병원 건축 및 의료 장비 관련 전문가를 한 팀으로 구성하여 F/S 실시 • 컨설턴트 과업 범위에 병원 상세설계와 의료 기자재 사양 확정 및 검수를 포함하여 철저한 공정 관리 추진
<p>3. 기획 단계에서 공급 결정된 장비가 사업 실시 단계에서 수원국의 수요 변화, 기자재 사양 변경 등으로 인해 수량 및 종류 변동</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F/S 단계부터 현지 의료 수요 파악 및 기후·전력 규격 등에 대한 사전 조사를 바탕으로 의료 장비의 수량 및 종류 조사 • 컨설팅 업무 단계에서 의료 장비 품목 및 규격에 대해 검증하게 하고, 이를 토대로 입찰서류 작성
<p>4. 완공 이후 유지보수 예산 부족으로 의료 장비 소모품이 적기에 교체되지 않거나 수리되지 않아 장비 운영이 중단되는 문제점</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 의료 장비 보증기간을 3년으로 하고, 의료 장비 공급자가 주기적인 유지보수를 수행하도록 관련 비용(기자재 금액의 약 11%)을 사업비에 반영 • 공급된 의료 기자재의 사용 연한을 고려한 유지보수 예산을 최대한 확보하도록 우즈베키스탄 정부와 합의 • 의료 장비 기사에 대한 교육·훈련을 컨설턴트 과업 범위에 포함하여, 의료기기 현지 전문가 육성 추구 • 한국 무상 프로그램 지원을 통한, 의료기기 전문가 추가 교육·훈련 프로그램 제공 모색

- 출처: EDCF 내부자료 참고하여 평가팀 작성

다. 일관성

1) 내적 일관성

가) EDCF 지원사업 간 시너지 및 연계성

- EDCF는 대표사업(국립아동병원 건립 사업) 외에도, 다수의 보건 분야 지원사업을 추진 중이나 대상과 의료체계에서 담당하는 영역이 각기 달라 상호보완적이며 중복성이 배제됨.
 - EDCF의 對우즈베키스탄 보건 분야 포트폴리오는 국립아동병원(아동), 종합병원(성인), 국립암센터(특수질환) 등 수혜 대상과 전문 진료 영역이 명확히 구분되어 사업 간 중복 가능성이 없음.
 - 각 사업은 우즈베키스탄 의료전달체계 내 최상위(3~4차) 의료기관 확충이라는 공통된 전략적 목표하에 상호보완적으로 구성됨.
- 현재 진행 중인 EDCF의 보건 분야 사업은 대표사업 대상지 주변에 건립이 예정되어, 지리적 인접성에 기반한 메디컬 클러스터 효과 창출이 예상됨.
 - ‘타슈켄트 종합병원 건립사업’ 등의 사업이 대표사업(국립아동병원) 인근 부지에 건립 예정임에 따라, 향후 대규모 의료단지 조성이 예상됨.
 - 지리적 근접성을 바탕으로 고가 의료장비 및 실험실 공동 활용, 전문 의료진 간 다학제 협진 등 운영 효율성 제고 및 실질적 시너지 창출이 가능할 것으로 평가됨.
- ‘의과대학 건립사업(차관 계약 완료)’ 또한 단순 교육시설 건립을 넘어, 기구축된 전문 의료시설에 우수 전문인력을 공급하는 ‘교육과 임상의 선순환 체계 구축’의 시너지 창출이 기대됨.
 - 대학에서의 교육·연구가 병원에서의 임상·실습으로 이어지는 유기적인 연계 구조를 완성하여, 병원과 인력 간의 통합적 시너지 효과를 극대화할 것으로 전망됨.

나) 우리나라 ODA 사업 간 시너지 및 연계성

- 해당 사업은 사업기획 단계에서부터 KOICA·KOFIH의 역량강화 프로그램을 고려하여 추진된 사례로¹¹⁹⁾ 내적 일관성을 확보하고 있음.
 - 국립아동병원은 물리적 인프라 제공과 역량강화, 운영컨설팅의 업무 분장에 따라 보건 분야 주요 ODA 시행기관이 성공적으로 협력한 사례로 평가됨.

119) EDCF(2013), 국립아동병원 건립사업 심사보고서

- KOICA의 지원으로 구축된 훈련센터에서는 응급처치, 봉합, 복강경 수술 등에 대한 훈련이 이루어져 아동병원 의료진의 역량강화를 추구함.¹²⁰⁾
- KOFIH는 병원 개원 초기부터 병원 운영과 관련된 컨설팅을 제공한 바 있으며, 국립아동병원의 JCI 인증 및 병원의 안정적 운영에 기여함.

2) 외적 일관성

가) 국제사회와 방향성 부합 여부

- 본 사업은 SDGs 보건 목표 및 국제사회에서의 보건 분야 지원 방향성과 높은 일관성을 나타냄.
 - SDG 3.2(신생아 및 5세 미만 아동 사망률 감소) 달성에 직접적으로 기여하는 사업이며, 예방할 수 있는 아동 사망을 줄이고자 하는 글로벌 아젠다와 일치함.
 - 국제보건기구(WHO)가 강조하는 보건 시스템 강화(HSS) 및 의료전달체계 구축에도 직접적으로 기여함.
 - 우즈베키스탄 내 부재하였던 4차 아동 전문 의료기관을 건립함으로써, 중증 아동 환자 수용이 가능한 국가 의료체계의 최상위 거점을 마련함.

나) 타 공여국·기관 사업과의 일관성

- (타 공여국·기관 특징) 우즈베키스탄 내 대부분의 공여국·기관은 보건 관련 정책 자문 또는 기술적 지원을 제공하므로 중복되지 않으며, 상호보완적임.
 - 세계은행(WB)의 경우, 시스템·장비·역량 강화 지원에 중점을 두며¹²¹⁾, 독일 KfW는 주로 의료 장비 조달과 교육프로그램을 집중적으로 지원하여¹²²⁾ EDCF의 지원활동과 뚜렷이 구분됨.
 - 우즈베키스탄 정부가 추진 중인 의료 보건시설 민관협력 추진 기조에 따라 ADB가 기술적 타당성 검토를 진행 중이므로¹²³⁾, 향후 예정된 보건 분야 지원사업 구체화 단계에서 ADB와 긴밀히 소통 및 타당성 평가 결과를 고려할 필요가 있음.

120) 현장 실사 시, 일부 장비의 노후화 및 미이용 실태가 파악되어 사후관리의 필요성이 파악됨.

121) 세계은행 우즈베키스탄 사무소 담당자 면담(2025.8.22, 우즈베키스탄 타슈켄트)

122) 우즈베키스탄 보건부 담당자 면담(2025.8.26, 우즈베키스탄 타슈켄트)

123) ADB 담당자 면담(2025.8.28, 온라인)

라. 효과성

- 병원 건립과 의료인력 연수 등 핵심 산출물이 100% 달성되어 중증 소아질환 치료 선도라는 기대 성과를 창출하였으나, 일부 산출물이 유지 운영 및 현지 법규 문제로 활용되지 않고 있어 **효과성을 3.75점으로 평가함.**

[표 60] 대표사업 효과성 평가결과

구분	평점	세부 평가 항목
산출물 달성도	4.0/4.0	<ul style="list-style-type: none"> • 2020년 11월부터 병원 건축 완료 및 운영이 이루어지고 있어, 국립아동병원 신축은 100% 달성함. • 대부분의 연수훈련 대상자가 한국에서 수련한 의료·진료를 병원에서 추진 중이므로 연수훈련 산출물은 100% 달성됨; 한편 연수생의 의무 근로 대상지가 국립 의료시설로 설정되어, 수료 인력의 일부가 유출됨. • 제공 의료 장비 대부분이 정상 작동 중이며 활발히 이용되고 있어, 기자재 공급은 100% 달성됨.
산출결과 달성도	3.5/4.0	<ul style="list-style-type: none"> • 일평균 외래/입원 환자 수 및 병상 가동률은 지속적인 상승세로, 2025년 기준 일평균 500명 이상의 외래환자가 방문하며, 일부 과는 병상 가동률이 100%를 초과함. • 과거 우즈베키스탄 내에서 치료가 불가능했던 각종 소아질환 치료에 선도적 역할을 수행하며 의료전달체계 내 핵심적 역할을 수행함. • HIS는 유지 운영 및 현지 법규 문제로 현재 활용되지 않으나 보급 완료됨. • [정성] 국립아동병원은 아동 대상 간·신장·골수 이식, 혈액투석, 기타 진단 및 치료·수술이 가능한 우즈베키스탄 유일의 4차 아동 전문병원으로 상징성이 높음. • [보조] 이용객과 의료진 대상 만족도 설문 결과, 목표치(3.5점)를 크게 상회함.(각각 4.4점, 4.0점/5점 만점)
종합	3.75/4.0	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 산출물(병원 건립, 연수 훈련, 기자재 공급 등)은 목표를 100% 달성함. • 병원은 현지에서 치료가 불가능했던 중증 소아질환 치료를 선도하고 의료진 간 협진 등 선진 진료시스템을 확산시키며 기대한 사업성과를 달성함.

- 주: 평가매뉴얼의 효과성 등급 부여 기준에 따라, 100% 달성은 4점, 50% 달성은 2점을 부여함.

1) 산출물 달성도

- **(병원 인프라 구축·운영)** 대표사업은 2020년 11월 진료를 시작하여 활발히 운영되고 있어(2025년 12월 기준), 사업의 직접 산출물 목표로 제시된 신축 국립아동병원의 운영은 달성된 것으로 평가됨.
- **(아동병원 및 부대시설 신축)** 현지실사 결과, 일부 구역을 제외한 병원 건축물 대부분이 활발히 이용되고 있어 275병상 규모의 아동병원 및 부대 시설 신축은 달성되었음.
 - 일부 구역(로비, X-ray 촬영실, CT/MRI 촬영실, 혈액검사실 등)은 매우 활발히 운영되어 혼잡도가 높은 데 비해, 방사선과 등 일부 구역의 경우 이용객이 상대적으로 적음.
 - 장비의 고장, 고가의 치료비용 등이 원인으로 추측되며, 향후 병원 사업 설계 시 예상 이용객 수를 현실적으로 반영하여 병원이 유기적인 통합체로 기능할 수 있도록 조치가 필요함.
- **(기자재 등 설비 보급)** 지원사업을 통해 MRI, CT 등 고가의 의료 장비가 제공되었으며, 대부분의 설비가 정상 작동하고 있음을 확인하였음.
 - PET(양전자 단층 촬영기, 2대), MRI(자기공명영상 장치), CT(전산화 단층 촬영기) 등의 영상 장비는 선진국 수준인 것으로 평가됨.
 - 소아 혈액투석실(장비 7대, 20명 환자 수용 가능)은 우즈베키스탄 유일의 시설로서, 국가 보건 인프라 측면에서의 상징성과 희소성이 매우 높음.
 - 한편, PET 등 고가 장비의 고장이 잦고, 고장 발생 시 해당 기간 장비 활용이 불가하며, 수리와 보수에 상대적으로 많은 시간과 비용이 소모된다는 문제점이 확인됨.
- **(교육훈련)** 사업 계획에 따라 의료 및 행정 인력 100명에 대한 교육훈련이 이루어졌으며, 연수훈련 참여자들은 프로그램에 대한 매우 높은 만족도를 나타냈을 뿐만 아니라 연수훈련 참여를 통한 개인적 역량·소양 증진을 매우 긍정적으로 평가하였음.
 - 연수훈련 수료자는 연수훈련 종료 후 5년간 근무가 의무화되어 있으며, 현지 실사에서 면담한 대상 중 다수(124)가 한국에서 연수훈련을 받았음.
 - 연수생의 의무 근무 대상지가 국립아동병원에 국한되지 않고 전체 국립 의료시설로 설정됨에 따라, 연수훈련 수료 인력 일부는 타 공립병원으로 이동한 것으로 확인됨.
- **(보건부의 사업 시행 능력 향상)** 기존 성과관리 프레임워크에 포함되어 있으나, 지원활동을 통한 달성의 인과관계가 불투명하므로 수정된 성과관리 프레임워크에서 제외함.

124) 행정과장, 국제협력부 담당자, 전문의 등

2) 산출결과 달성도

- **(병원가동률)** 병원의 '연간 일평균 외래/입원 환자 수 및 병상 가동률' 지표는 지속적인 상승세를 나타내고 있으며, 수술 건수 또한 2022년 4,248건에서 2023년 5,916건, 2024년 6,110건으로 급증함.
 - 외래 진료 시간을 확대한 2025년 기준으로 일평균 500명 이상의 외래진료 환자가 방문하며, 당일 입원 환자가 다수를 차지하는 종양학과와 혈액과의 경우 병상 가동률이 100%를 초과하는 것으로 파악됨.¹²⁵⁾
- **(병원 시스템)** 운영 초기에는 사업을 통해 제공된 HIS가 사용되었으나, 이용료 부담, 현지 의료정보 관련 법규¹²⁶⁾ 문제로 현재 이용되지 않음.
 - 당시 시스템 구축 사업의 전제였던 라이선스 기반 수익 모델이 수원국의 오픈소스·역량 내재화 선호 확대 및 AI 환경 변화로 인해 유효하지 않게 됨.
 - 현재는 현지 EMR을 사용 중이며, 시스템의 기능적 한계, 업무 중복(수기 입력) 등의 존재함.¹²⁷⁾
 - 병원 전산 인프라의 한계는 병원 운영 효율성과 연구 역량을 저해하는 주요 요인이므로, 향후 유사 사업 진행 시 전산 인프라 도입과 관련된 사전 위험 식별 및 관리 필요함.
- **(의료전달체계 내 역할 수행)** 병원은 지역협력 전담부서(Regional Affairs of the NCMC)를 설치하여¹²⁸⁾ 지역 의료기관과의 진료 의뢰 및 회송 체계를 가동하고, 화상 원격 협진과 정기적인 전문가 회의를 통해 지방 중증 환자 대응 역량을 강화함.¹²⁹⁾
 - 이를 통해 국립아동병원은 핵심 성과 지표인 '의료전달체계 내 상위기관 역할 수행 실적(의료기관 간 협진, 중증 환자 의뢰 접수)'지표를 달성해 나가고 있음.
 - 이용객 설문 결과, '타 기관 의뢰를 통한 내원(27%)' 및 '타 병원 연계 경험(29%)'의 비율이 유의미하게 나타나, 상급 병원으로서의 진료 의뢰 및 회송 기능이 활발히 이루어지고 있는 것으로 확인됨.

125) 국립아동병원 관계자 면담(2025.12.4, 우즈베키스탄 타슈켄트)

126) 우즈베키스탄 개인정보법규 상 모든 정보는 국내 보관하도록 되어 있으나, 한국이 개발한 HIS는 의료정보를 해외 서버에 보관하는 것으로 언급됨. (국립아동병원 관계자 면담, 2025. 8. 26, 우즈베키스탄 타슈켄트)

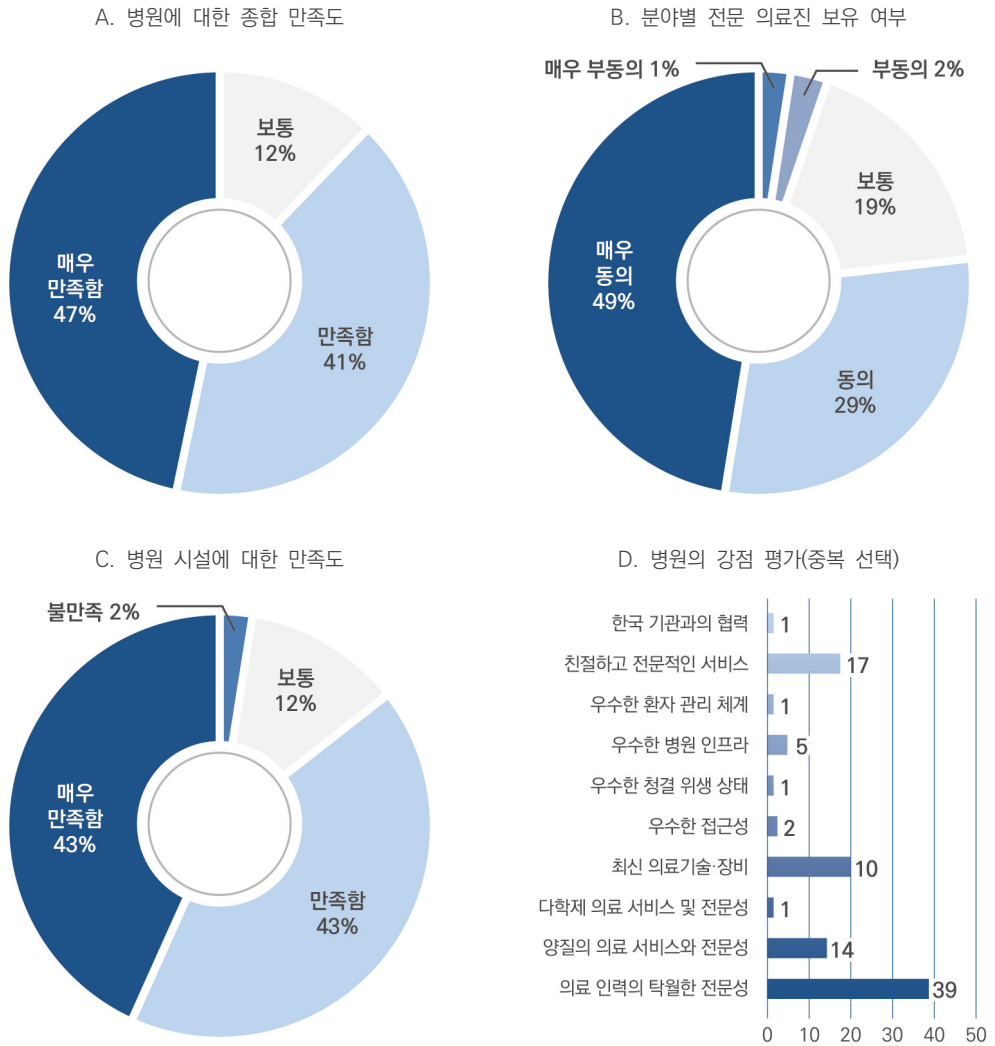
127) 국립아동병원 검사·실험실 담당자 면담(2025.8.26, 우즈베키스탄 타슈켄트)

128) Resolution of the Cabinet of Ministers No. 523 of August 27, 2020. 'On Measures to Organize the Activities of the National Children's Medical Center of the Republic of Uzbekistan' 제 7항은 국립아동병원에 지역 병원에 대한 지도 및 감독 권한을 부여함.

129) 국립아동병원 현장 실사(2025.12.4, 우즈베키스탄 타슈켄트)

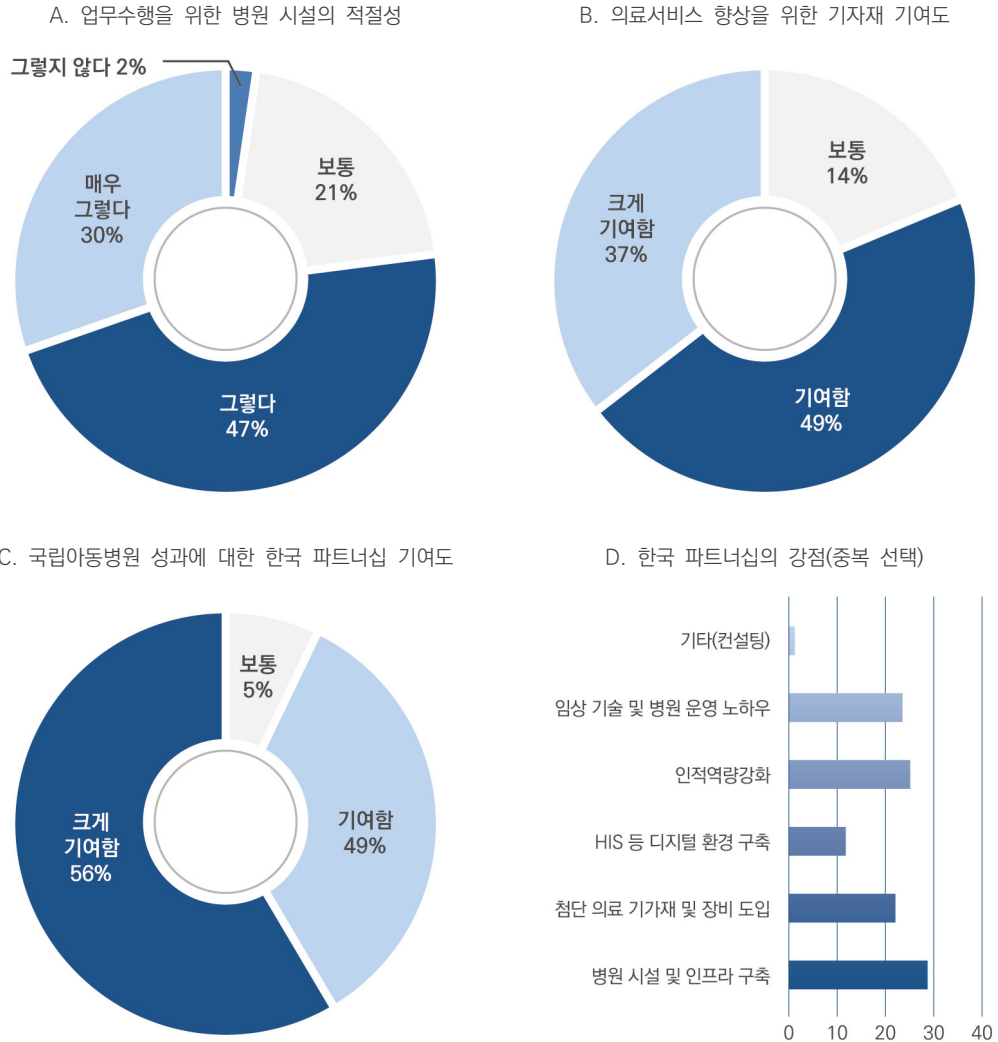
- 다수의 전·현직 국립아동병원 관계자들은 최신 기자재와 함께 한국식 협진 체계의 도입을 국립아동병원의 가장 큰 장점으로 언급함.¹³⁰⁾
 - 기존 의학과별 단독으로 진료 및 치료가 이루어지던 구조연식 방식에서 의학제 간 협진하는 한국식 진료시스템의 도입은 현지에서 호평을 얻음.
- **(보조: 이용객 및 의료진 만족도)** 이용객 및 의료진 대상 설문조사 결과, 보조 성과지표 목표치(3.5점)를 크게 상회하는 높은 만족도를 기록함.
 - **(이용객 만족도)** 평균 4.4점(5점 만점)을 기록하였으며, 응답자의 88%가 병원 전반적인 서비스에 대해 ‘만족(매우 만족 포함)’ 한다고 응답함.
 - **(의료진 만족도)** ‘병원 환경 적합도’와 ‘의료서비스 개선에 대한 기자재 기여도’ 항목에서 모두 평균 4.0점(5점 만점) 이상을 기록했으며, 각 항목에 대해 77%와 86%의 의료진이 긍정적으로 평가함.
 - **(사업 인지도 및 신뢰도)** 병원 이용객의 69%가 본 병원이 한국 정부의 지원으로 건립되었다는 사실을 인지하고 있는 것으로 나타남.
 - 특히 일부 이용객은 국립아동병원의 ‘의료진이 한국 연수를 받았다는 사실을 알고 있으며, 따라서 이들을 신뢰하여 내원하였다’고 응답하여, 본 사업이 한국 의료의 우수성 전파 및 국가 이미지 제고에도 기여하고 있음을 확인함.

130) 국립아동병원 전·현직 관계자 면담(2025.8.23, 우즈베키스탄 타슈켄트)



[그림 31] 이용자 대상 설문조사 주요 결과 (n=102)

- 주: D 문항의 경우 일부 응답자가 미응답함.
- 출처: 병원 이용자 대상 설문조사 결과를 토대로 평가팀 작성



[그림 32] 의료진 대상 설문조사 주요 결과 (n=43)

- 주: D 문항의 경우 다수 응답자가 2개 이상을 선택함.
- 출처: 의료진 대상 설문조사 결과를 토대로 평가팀 작성

- **(정상: 고난도 의료 기능 수행 사례)** 국립아동병원은 공립병원이자, 간·신장·골수 이식, 소아 혈액투석, 기타 고급 장비를 통한 진단 및 치료·수술이 가능한 우즈베키스탄 최상급의 아동전문병원임.¹³¹⁾
 - 이를 바탕으로 ‘고난도 수술(심장, 신장, 간, 뇌 등) 성공률, 시행 건수’ 증가를 안정적으로 달성해 나가는 과정에 있음.
 - 우즈베키스탄 최초의 소아 간 이식 수술을 성공적으로 완료한 이후 3건의 추가 이식 수술을 시행했으며, 2023년부터 소아 신장 이식을 시작해 2025년 8월까지 30건을 성공적으로 완료함.¹³²⁾
 - 2024년 기준, 6,000여 건 전문 수술을 단일 병원에서 성공적으로 수행한 기록을 보유하고 있으며, 이 또한 우즈베키스탄 최초의 사례임.
 - 국립아동병원은 과거 우즈베키스탄 내에서 치료가 불가능했던 각종 소아질환 치료에 선도적 역할을 수행하며, 의료진 간 협진 등의 신개념 진료·치료 방식이 병원의 특징점으로 인식되고 있음.
 - 고도화된 진료를 뒷받침하기 위해 국립아동병원은 심장, 신장, 비뇨기과, 성형외과 등 주요 진료 분야에서 178명의 전문의를 포함하여 약 500명의 전문 의료인력을 확보하여 운영 중임.

마. 영향력

- **(HSS 기여)** 국립아동병원 건립으로 과거 우즈베키스탄 내에서 진단·치료가 어려웠던 질병·질환 대응이 가능해지고, 지역 간 협진이 확대됨에 따라, 장기적으로 우즈베키스탄 아동의 보건의료서비스 접근에 크게 기여할 것으로 예상됨.
 - 국립아동병원에서는 골수, 신장 이식, 소아 혈액투석, 유전자 검사 및 희귀 질환에 대한 치료가 이루어지고 있으며, 아동병원은 우즈베키스탄 최초로 소아 간 이식 수술에 성공한 이력 또한 가지고 있음.
 - 그 밖에도 국립아동병원은 우즈베키스탄 내에서 유일하게 소아 혈액투석이 가능한 전문 의료 기관임.¹³³⁾
 - 소아 혈액투석은 체구가 작고 혈액량이 적은 아동을 대상으로 하므로, 성인과 달리 고도화된 전문 장비를 요구하며 혈관 접근로 확보가 어려운 이유로 전문 의료기관에서 고도로 숙련된 의료진에 의해 행해짐.

131) Mukhitdinova(2025), Healthcare Sector Analysis Report – Uzbekistan (현지 컨설턴트 보건분야 심층분석 보고서); 우즈베키스탄 보험기금 관계자 면담(2025. 8. 22, 우즈베키스탄 타슈켄트); 국립아동병원 관계자 면담(2025.8.26, 우즈베키스탄 타슈켄트)

132) 국립아동병원 관계자 면담(2025.8.26, 우즈베키스탄 타슈켄트)

133) Mukhitdinova(2025), Healthcare Sector Analysis Report – Uzbekistan (현지 컨설턴트 보건분야 심층분석 보고서); 국립아동병원 관계자 면담(2025.8.26, 우즈베키스탄 타슈켄트)

- 이러한 고난도 필수 의료 인프라와 역량 확보에 힘입어, 동 병원은 핵심 성과 지표인 ‘주요 중증질환(선천성 심장병, 신생아 외과 질환 등) 수술/치료 생존율’ 증가 및 ‘5세 미만 아동 원내 사망률’ 감소 목표를 안정적으로 달성해 나가고 있는 것으로 평가됨.
- 국립아동병원 건립으로 다수 질환·질병의 국내 치료가 가능해지며 해외 유출 환자가 감소하였을 뿐만 해외환자의 우즈베키스탄 유입 효과 또한 파악됨.
 - 국립아동병원 이용객 대상 설문조사 결과, 전체 응답자 102명 중 19.6%에 해당하는 20명이 카자흐스탄, 타지키스탄, 키르기스스탄 등, 인근 국가에서 치료를 목적으로 방문한 것으로 확인됨.
 - 국적별로는 타지키스탄(8명), 카자흐스탄(6명), 키르기스스탄(4명) 순으로 나타났으며, 특히 우즈베키스탄 대비 1인당 GDP가 약 5배 이상 높은 역내 경제 부국인 카자흐스탄에서도 환자가 유입되고 있다는 점은, 동 병원의 의료 수준이 주변국 대비 경쟁력을 갖추고 있음을 시사함.
- **(최상급 치료기관으로서 위상 확립)** 2022년 개원 이후 국립아동병원에서 최초로 이루어진 의료 활동 이력과 JCI 인증, 정부 및 대중으로부터의 인식 수준을 고려할 때, 국립아동병원은 우즈베키스탄 내 소아 중증질환 분야의 최상급 치료기관으로서의 위상과 역할을 기대할 것으로 평가됨.
 - 동 병원은 최첨단 의료 인프라와 의료진의 고도화된 전문성을 바탕으로, 그간 우즈베키스탄 내에서 수행이 불가능했던 고난도 수술과 치료를 성공적으로 수행하며 임상 역량을 입증하고 있음.
 - 아울러 보건의료 환경이 열악한 인근 국가로부터 환자 유입이 지속적으로 확대되고 있음을 감안할 때, 향후 우즈베키스탄을 넘어 중앙아시아 권역 아동 의료 허브로 기능할 잠재력이 매우 높은 것으로 판단됨.
- **(의료 연구분야 발전)** 국립아동병원은 지역 간 진료 협업 부서 외에도 의학 연구 담당 부서(Scientific Affairs)를 별도 운영하여 의료 연구 분야 발전에 관심을 두고 있음.

바. 지속가능성

- 국립아동병원의 적극적인 자구 노력과 정부 지원으로 재정적·제도적 지속가능성은 강화되고 있으나, 민간 대비 낮은 보상 체계와 잦은 인사이동은 여전히 우수 의료 인력의 이탈 요인으로 작용함에 따라 **지속가능성은 3.5점으로 평가함.**

[표 61] 대표사업 지속가능성 평가결과

구분	평점	세부 평가 항목
재정적 지속가능성	3.5/4.0	<ul style="list-style-type: none"> • 개원 초기와 달리, 2025년 현재 외래진료 시간 확대, 적극적인 마케팅 등 자구 노력과 대외 인지도 상승으로 재정적 자립 기반 강화가 관찰됨.
제도적 지속가능성	4.0/4.0	<ul style="list-style-type: none"> • 국가 최상위 아동 전문 의료기관으로서의 전략적 중요성에 따라 정부 또한 제도 정비, 의료 수가 개선 등 제도적 지속가능성 여건을 확보함.
인적 지속가능성	3.0/4.0	<ul style="list-style-type: none"> • 비교적 안정적 조직 구조를 갖추고 있으나, 정부의 잦은 인사이동과 민간 대비 낮은 보상 체계로 인한 전문 의료 인력의 이탈 리스크가 존재함.
종합	3.5/4.0	<ul style="list-style-type: none"> • 병원의 적극적인 자구 노력에 힘입어 재정적 지속가능성 강화 중임. • 정부는 제도적 지원(내각 결의)을 통해 병원의 제도적 지속가능성을 확보함. • 민간 대비 낮은 보상 체계와 잦은 인사이동은 우수 의료인력의 이탈 요인으로 작용함.

1) 재정적 지속가능성

- **(재정적 지속가능성 강화)** 개원 초기, 수익성 부족이 병원 자립의 제약요인으로 작용하였으나. 2025년 현재 외래진료 시간 확대(오전→전일), 마케팅 등 강도 높은 자구 노력¹³⁴⁾과 함께 병원 진료 역량에 대한 대외 인지도가 상승하여¹³⁵⁾ 재정적 자립 기반이 점차 강화되고 있음.
 - 운영진은 기존 오전에만 운영하였던 외래진료를 오후까지 확대하고, 의료진에 대한 성과 중심의 보상 체계를 개선하는 등 수익성 개선을 위한 다각적인 노력을 추진 중임.
 - 아울러 병원 측은 의료진뿐만 아니라 병원 운영을 담당하는 행정 관리자의 경영 역량 강화 필요성을 인식하고 있으며, 이에 대한 후속 지원을 적극 요청하는 등 병원 운영 선진화에 대한 강력한 의지를 표명함.

134) 국립아동병원 관계자 면담(2025.8.26, 우즈베키스탄 타슈켄트)

135) 국립아동병원 이용객 면담(2025.8.26, 우즈베키스탄 타슈켄트); 국립아동병원 이용객 설문조사(2025.10.16-2025.10.17, 우즈베키스탄 타슈켄트)

2) 제도적 지속가능성

- **(제도적 지속가능성 확보)** 우즈베키스탄 정부는 국립아동병원이 국가 최상위 아동 전문 의료기관으로서 갖는 전략적 중요성을 인식하고 있으며, 제도 정비 및 의료 수가 개선 등 제도적 지속가능성 확보를 위한 정책적 지원을 적극 제공함.
 - 2020년 채택된 내각 결의(Resolution of the Cabinet of Ministers)¹³⁶를 통해 국립아동병원의 핵심 과제와 활동 방향을 명문화하였으며, 병원에 의료진 채용 및 급여·수당의 자율적 책정, 독자적 직제 개발 및 승인, 실험실·영상의학·핵의학·혈액투석 등 주요 서비스의 민간 위탁 등 운영상의 자율 권한을 부여하였음.
 - 그 밖에도 병원 운영을 위한 필수 예산 배분, 지방 아동 의료기관과의 진료 연계 체계 구축, 관련 부처 간의 협력 의무 등을 구체적으로 명시하여 병원의 안정적 운영을 위한 제도적 기틀을 공고히 하고자 함.

3) 인적 지속가능성

- **(조직·인적 지속가능성 리스크)** 2025년 현재, 비교적 안정적 조직 구조를 갖추어 운영 중이나, 수원국 정부의 잦은 인사이동과 민간 의료기관 대비 낮은 보상 체계로 인한 숙련 전문인력의 이탈 리스크가 상존함.
 - 병원의 인력 운용 및 처우 개선은 기본적으로 우즈베키스탄 정부의 고유 권한이나, 본 사업의 성과 지속가능성을 위해 EDCF의 전략적 관여가 요구됨.
 - 한국수출입은행 본점 및 타슈켄트사무소와 병원 간의 지속적인 소통 채널을 가동하고, 후속 ODA 사업(기술협력, 교육 등)을 전략적으로 연계하여 의료진을 역량 강화 기회를 지속 제공하고 인력 유지 현황을 모니터링하는 노력이 필요함.

136) Resolution of the Cabinet of Ministers No. 523 of August 27, 2020. "On Measures to Organize the Activities of the National Children's Medical Center of the Republic of Uzbekistan."

사. 범분야

1) 환경적 영향

- (환경 및 안전 고려) 대규모 병원 시설 특성상, 의료폐기물, 오폐수 처리에 대한 고려가 필요하였으나, 사업기획 시에는 관련 내용이 포함되지 않은 것으로 파악됨.¹³⁷⁾
 - 사업기획 시, 우즈베키스탄 법령상 오염수 및 폐기물에 대한 별도의 처리 지침이 존재하지 않은 것이 주요 원인으로 예상되며, EDCF 또한 2016년 세이프가드 제도를 도입한 바 있음.
 - 한편, 사업 이행 과정에서 오염수 처리에 대한 필요성이 강조되어 병원부지 내에서 1차 처리 후 일반 하수로 배출하는 오염수 처리 시스템을 구축하여 환경적 영향을 최소화하였음.¹³⁸⁾

2) 취약계층, 여성·아동·노인 고려

- (저소득층 아동 고려) 대표사업은 아동을 직접 수혜 대상으로 설정하며, 국립 의료기관으로서 소득 수준에 관계없이 모든 아동을 대상으로 의료서비스를 제공하는 보편적 의료 접근성을 보장함.
 - 국가건강보험기금(State Health Insurance Fund, SHIF)의 보장 범위 외에도, 정부 예산 및 외부 공여기관, 자선 재단 등 다각화된 재원을 모색하여 저소득층 아동에게 무상 진료 및 특화된 의료서비스를 제공함.¹³⁹⁾
 - 고난도 수술 후 아동에 대한 신체적 재활뿐만 아니라 심리적 지원을 병행하며, 장애 아동의 사회적 통합을 위한 프로그램 또한 운영함.
 - 한편, 위의 노력에도 불구하고 고비용이 소요되는 고난도 수술이나 특수 치료의 경우 정부의 지원범위(SHIF의 보장)를 초과하는 비용이 발생하여 환자 및 보호자의 자비 부담이 여전히 높은 것으로 파악됨.¹⁴⁰⁾
 - 이는 저소득층의 실질적인 의료 접근을 저해하는 요인으로 작용하므로, 향후 후속 사업에서는 원내 사회사업실 기능 강화, 별도의 저소득층 진료비 지원 기금 조성 등, 경제적 취약계층의 의료비 부담을 완화하기 위한 제도적 장치 마련을 고려할 필요가 있음.

137) EDCF(2013), 국립아동병원 건립사업 심사보고서

138) 사업실시기관 담당자 면담(2025.9.17, 온라인)

139) Mukhitdinova(2025), Healthcare Sector Analysis Report – Uzbekistan (현지 컨설턴트 보건분야 심층분석 보고서), 국립아동병원의 국가 보건체계 기여도 부분에서 발췌함.

140) Mukhitdinova(2025), Healthcare Sector Analysis Report – Uzbekistan (현지 컨설턴트 보건분야 심층분석 보고서)

V. EDCF 우즈베키스탄 지원 방향성

1. EDCF 우즈베키스탄 지원 방향성 수립 개요

- 본 영역의 핵심 과제 Part 1(개발환경 및 지원현황 분석), Part 2(EDCF 지원사업 평가) 수행 결과를 바탕으로 주요 시사점을 도출하고, 이를 종합하여 EDCF 對우즈베키스탄 지원 방향성을 수립함.

가. 지원 방향성 수립 프레임워크(3C-STP-4P)

- (지원 방향성 수립 프레임워크 개요) EDCF 對우즈베키스탄 지원 전략 수립에는 기존 대한민국 국가협력전략(CPS) 방법론을 기반으로, 세계은행의 유사한 정책 문서인 국가협력전략(CPF) 접근법을 참고하되, 민간 부문의 마케팅 전략 프레임워크인 3C - STP - 4P를 원용하여 보다 구체적이고 설득력 있는 결론을 도출하고자 함.
 - 세계은행 CPF와 대한민국 CPS는 기본 성격과 방법론에서 다소간의 차이를 보임.
 - 세계은행은 구조적으로 ‘사전 진단-전략-성과지표-추적 시스템’이 일련의 연결성을 가지나, 대한민국 CPS의 경우 실무 기반 접근성이 강하여 정성적 판단이 큼.
 - 향후 우리나라 CPS도 ‘진단 + 변화 이론(Theory of Change, ToC) 기반 성과관리’로의 전환이 필요할 것으로 여겨지며, 특히 SDGs에 연계한 성과 공시 체계(가시성 확보) 강화가 매우 중요할 것으로 보임.

[표 62] 세계은행 CPF와 대한민국 CPS - 개요 및 방법론

구분	World Bank (CPF)	대한민국 국가협력전략 (CPS)
(1) 개요		
목적	WB 그룹-수원국의 협력 방향 설정 (성과 기반)	정부 ODA의 국별 전략적 방향 설정 (조정 및 일관성 중시)
적용 기간	4~6년	3~5년
작성 주체	WB 본부 및 현지 사무소, 수원국 정부와 공동	한국 외교부 주관, 관계부처 및 KOICA·EDCF 등 유관기관 협력
법적 성격	World Bank 이사회 승인 필요	대외 공표되며 중기전략 성격 (법적 강제는 없음)

구분	World Bank (CPF)	대한민국 국가협력전략 (CPS)	
(2) 방법론			
진단 기반성	분석 기반	Systematic Country Diagnostic (SCD) 기반 사전 진단 및 우선 분야 도출	개발 계획·실적·수요 기반, 진단 체계는 미흡
	핵심 특징	근거 기반 의사결정, 데이터 기반 우선순위	정책 조율과 실무 중심 전략 수립
성과관리	전략 틀	ToC 기반 목표-성과-활동 구조화	DAC 평가 기준 반영, 논리 모형은 약함
	모니터링 체계	성과 매트릭스 및 추적 시스템 포함	성과지표는 있으나 체계적 추적은 미흡
참여성과 협의절차	수원국 참여	정부·민간·시민사회 등 참여 필수	정부 부처와 한국국제협력단, 한국수출입은행 중심 협의
	공공 공개	WB Portal - CPF 및 성과 정기 공시	외교부 및 한국국제협력단 웹사이트 요약 공개

- 이를 우즈베키스탄 국별평가 사례에 적용하여 분석한 결과는 다음과 같음.

[표 63] 세계은행 CPF와 대한민국 CPS - 우즈베키스탄 국별평가 적용

구분	World Bank CPF (2022-2026)	대한민국 국가협력전략 (CPS) (2021-2025)
전략 수립 기반 자료	SCD ¹⁴¹⁾ (2021) - 빈곤, 취약성, 생산성 제약 진단	개발협력위원회 의결, KOICA/EDCF 실적자료, 현지 수요 조사 등
우선순위 설정 방식	데이터 기반 분석으로 도출된 3대 목표: ① 포용성, ② 시장 경쟁성, ③ 지속가능성	한국의 중점협력분야 프레임에 맞추어 ① 산업 발전, ② 행정 역량, ③ 교육·보건 등 설정
성과관리 체계	목표별 성과지표(Matrix), 결과-활동 간 명확한 연결(ToC 반영)	정성적·정량적 지표 포함, 다만 성과 논리 모형 구조는 제한적
수원국 참여	중앙정부, 민간, 시민사회 등 포괄적 Stakeholder 협의	주재국 정부와 협의, KOICA/EDCF 등 집행기관 중심 조율
성과 공유 및 투명성	CPF 보고서, WB Operations Portal, 결과 정기 공시	외교부/KOICA 웹사이트에 요약 공개, 이행 실적 보고는 제한적

141) Systematic Country Diagnostic (SCD): 세계은행이 전 세계적으로 공유되는 경험과 분석 틀을 기반으로, 한 나라가 어떻게 지속 가능하고 포용적인 방식으로 빈곤을 줄이고 번영을 증진할 수 있는지 평가하는 분석 보고서임. 해당 국가의 장기적 개발을 방해하거나 촉진할 수 있는 구조적 요인을 진단하여, 향후 세계은행의 국가협력전략(CPF) 수립 시 우선순위 설정의 기초자료를 제공함.

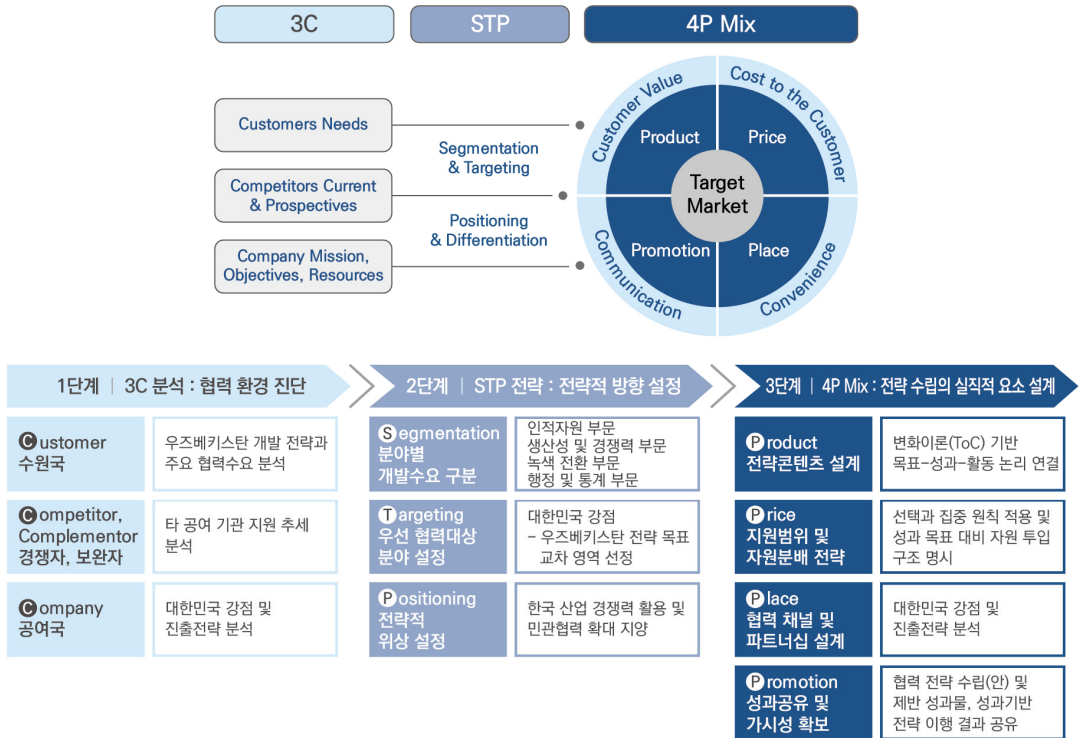
- **(3C-STP-4P 적용 목적)** 본 과업 전략 수립 단계에서 민간 부문 마케팅 전략 프레임워크인 3C-STP-4P를 활용하는 이유는 단순한 경영학적 개념의 차용을 넘어, 공공 개발협력 맥락에서 다음과 같은 실질적 효과를 도출하는 데 있음.
- **(다중 이해관계자 분석구조 제시)** 공공정책의 기본 전제인 수원국·공여국·MDB·민간기업 등 다중 이해관계자를 동시에 고려할 수 있는 체계적인 분석구조를 제시함.
 - **(포트폴리오 재설계를 위한 논리적, 체계적 구조 제공)** 분야 세분화(STP)와 정책 수단 구조화(4P)를 통해 포트폴리오 재설계의 논리성과 체계성을 강화함.
 - **(EDCF의 전략적 정책 포지셔닝 명확화)** EDCF의 정책적 정체성을 명확히 하면서 '사회간접 자본(Social Overhead Capital, SOC)의 구축뿐만 아니라 운영까지 복합적으로 지원하는 공여기관'이라는 중장기 전략 방향을 도출하는데 기여함.
 - **(정책·사업 조합 설계를 위한 통합적 프레임 제공)** 정책·사업 조합(Product Mix)을 설명하는 일관된 틀 안에서 본사업(차관)-기술협력(T/A)-PPP-민간투자 간 연계를 명료히 설계할 수 있도록 함.
- **(3C-STP-4P 적용 근거)** 필립 코틀러(Philip Kotler)의 공공 마케팅(Public Marketing) 개념은, 민간의 논리를 공공 영역에 기계적으로 적용하는 것이 아닌, 공공조직의 정책 기능을 시장적·조정적 관점에서 분석하기 위한 표준적 접근으로써, 공공정책·개발협력 분야에서 3C-STP-4P 프레임워크 적용의 논리적 근거를 제시함.¹⁴²⁾
- **(공공정책 영역에서의 마케팅적 사고의 필요성)** 필립 코틀러는 정부·지자체·공공기관 등 공공조직이 정책, 프로그램, 서비스를 제공하는 과정이 본질적으로 기업의 시장 활동과 유사한 구조적 특성을 지닌다고 설명함.
 - **(공공정책과 기업 마케팅 간 구조적 유사성)** 공공정책 역시 다양한 이해관계자(시민·정부기관·민간기업·국제기구), 제한된 자원(재정·조직·역량), 경쟁적이면서도 협조적인 환경(다수 공여기관·국가 전략의 병존) 속에서 추진된다는 점에서, '문제 진단-대상 세분화-전략 선택-실행 설계'의 과정을 필요로 하며, 이는 기업의 마케팅 구조와 유사함.
 - **(개발협력 분야의 다중 이해관계자 시장적 특성)** 개발협력 분야는 특히, △수원국 정부의 정책 수요, △공여국의 정책적 목표, △MDB의 전략 환경, △민간 부문 참여 가능성 등 다양한 행위자가 상호작용하는 전형적인 '다중 이해관계자 시장(multi-stakeholder marketplace)'으로 기능함.

142) Kotler, P., & Armstrong, G. (1990). Marketing: An introduction. Prentice Hall.

Kotler, P., Roberto, N., & Lee, N. R. (2002). Social marketing: Improving the quality of life. Sage Publications.

나. 지원 방향성 수립 프로세스 및 단계별 진단

□ 코틀러가 제시한 공공 마케팅 원칙을 본 과업의 3C-STP-4P 프레임워크와 연결한 단계별 진단 내용은 다음과 같음.



[그림 33] 3C-STP-4P 개념의 공공부문 전환

• (1단계) 3C 분석: 협력 환경 진단 및 구조화

- (Customer, 고객→수원국) 수원국 정부를 일컬으며, 수원국의 정책 수요 분석에 중점을 둠.
 - ☞ 수원국 정부의 국가발전전략, 부처별 개발수요, 제도 수준 등은 전형적 ‘고객 수요’이며, 코틀러는 정책 설계 시 ‘수요자 관점’을 필수적으로 강조함.
- (Competitor, 경쟁자→경쟁자/보완자) Company(조직) 입장에서 경쟁자로, 타 공여기관·MDB의 전략 및 시장 점유 양상을 분석하였으며, 이는 코틀러가 제시한 ‘정책 영역에서의 경쟁구조 파악’과 일치함.

- ☞ 3C 분석에서 경쟁자(Competitor)는 고객(Customer), 조직(Company)이 아닌 제3자를 포괄적으로 통칭하나, 민간 시장과 다른 점은 타 양자·다자 공여기관은 동일한 정책 시장(Policy Market)에서 경쟁하면서도 협력 관계에 있으므로, 본 평가에서는 CPS의 취지와 MDB 및 양자 원조기구와의 협조용자 관점에서 보완자(Complementor)의 역할을 겸함.
- (Company, 조직→공여국) 정책의 주체가 되는 공공기관으로, 공여기관의 역량과 제약요인을 분석하였으며, 이는 코틀러의 ‘공공기관의 내부 역량 분석’과 정확히 일치함.
- ☞ EDCF의 재원 규모, 절차, 금융적 수단(차관·T/A), 한국 기업 참여 수준 등이 이에 해당함.

[표 64] 3C 분석

구분	진단 내용
Customer 수원국 우즈베키스탄	<ul style="list-style-type: none"> • 2026년까지 빈곤 절반 감축, 2030년까지 1인당 GNI 4,000불 달성 목표 • 우즈베키스탄 국가발전전략(2022-2026)으로 민영화, 디지털화, 농업·보건·교육 혁신 등 추진 • 주요 수요는 포용적 고용, 인적자원 강화, 녹색 전환, 민간 투자 유치 • 국가 중심 개혁 주도, 국영기업(State-Owned Enterprise, SOE) 비중 높음, 국제기구와 개방적 협력 태도를 유지하는 정책 특성
Competitor / Complementor 경쟁자/보완자 다자·양자 협력기관	<ul style="list-style-type: none"> • 세계은행(WB)은 SCD 기반 CPF 수립, 변화 이론(ToC) 적용, 결과 기반 성과관리 • ADB, GIZ, EU 등은 농업, 보건, 지방 개발, 녹색 전환 등 분야에 중점 <ul style="list-style-type: none"> * 우즈베키스탄의 SCD (2022)에서는 주요 발전 제약요인으로서 국영기업의 비효율성, 농업 생산성 저하, 고용창출 부진, 에너지 낭비를 진단하였고, 우선 개혁 과제로서 민간 부문 촉진, 디지털 전환, 공공서비스 개선을 도출하였음. 이를 토대로 2022-2026 CPF에서는 시장 중심의 개혁과 인적자원 투자 강화가 핵심 축으로 설정됨. • 세계은행은 체계적 진단과 성과 매트릭스 우위, 한국은 디지털·행정 역량·보건 분야에서 강점
Company 공여국 대한민국	<ul style="list-style-type: none"> • 한국형 CPS는 실적 중심·조정형 접근에 강점이 있으나 진단 기반 성과관리 체계는 상대적으로 열세 • EDCF와 무상원조 기관의 기존 협력 경험(교육, 보건, 산업 역량 등)이 충분히 축적 • 인프라, 디지털정부, 공공행정, 보건, 농업기술 등에서 비교 우위 존재

- (2단계) STP 전략: 정책 자원의 효율적 배분과 정책 효과 극대화를 위한 전략적 방향 설정
 - Segmentation(세분화→분야별 개발수요 구분) 우즈베키스탄 내 부문별·지역별·제도 수준별 수요를 세분화(교통·에너지·보건·교육 등)함.
 - Targeting(우선순위 선정→우선 협력대상 분야 선정) EDCF의 비교우위(개발 경험공유, PPP 연계 등)가 높은 분야를 중심으로 우선순위를 선정함.
 - Positioning(정책 포지셔닝→전략적 위상 설정) 교통·산업 등 경제 인프라 분야에서 EDCF의 차별적 포지션을 설정함.

[표 65] STP 전략 방향 설정

구분	진단 내용
Segmentation 분야별 개발수요 구분	<ul style="list-style-type: none"> • (인적자원 부문) 교육, 보건, 사회 보호 • (생산성·경쟁력 부문) 농업, 인프라, 민간 부문 육성 • (녹색 전환 부문) 에너지 전환, 물-토지 자원 관리 • (행정·통계 부문) 디지털정부, 정책평가, 통계 시스템 개선
Targeting 우선 협력대상 분야 선정	<ul style="list-style-type: none"> • 한국이 강점을 지닌 분야와 우즈베키스탄의 전략목표가 교차하는 영역 선정 <ul style="list-style-type: none"> - 디지털 공공행정 - 교육·보건 기반의 인적자원 강화 - 농업의 고부가가치화 - 녹색에너지 및 기후 적응 분야
Positioning 전략적 위상 설정	<ul style="list-style-type: none"> • '한국 강점을 살려 우즈베키스탄의 국가개발목표 달성에 기여하는 책임 있는 파트너'로 포지셔닝 • 실무 중심의 조정력 활용 • 한국 발전 경험(산업화 경험) 모델 적용 • 한국 산업 경쟁력 활용과 민관협력 확대 지향

• (3단계) 4P Mix: 전략 수립의 실질적 요소 설계¹⁴³⁾

- (Product: Consumer Value→전략 콘텐츠 설계) 정책·프로그램·협력 모델을 말하며, 고객 관점에서는 소비자 가치(Consumer Value)로 표현함.
 - ☞ EDCF의 본사업(차관), T/A, PPP 연계 모델 등
- (Price: Cost to Consumer→지원 범위 및 자원 분배 전략) 정책 비용과 수원국 부담 및 리스크 비용이며, 고객 관점에서는 소비자 비용(Cost to Consumer)을 의미함.
 - ☞ 재정 부담 여력, 사업 준비도 비용, 제도 개혁 노력 등의 비용적 요소
- (Place: Convenience→협력 채널 및 파트너십 설계) 정책 전달체계를 말하며, 고객 관점에서는 편의성(Convenience)으로 정의됨.
 - ☞ 수원국 부처, PIU, MDB 협력 채널 등 정책 실행·전달 구조
- (Promotion: Communication→성과 공유 및 가시성 확보) 정책 수용성 제고 및 이해관계자 설득 전략을 뜻하며, 고객 관점에서는 쌍방향 소통(Communication)으로 확장됨.
 - ☞ 정책 대화, 공동위원회, 정책협의체 구성 등 공공 버전의 홍보·설득 활동 등

[표 66] 4P 전략 설계

구분	진단 내용
Product 전략 콘텐츠 설계	<ul style="list-style-type: none"> • 변화 이론(ToC) 기반 전략 구조 도입하여 목표-성과-활동 간 논리적 연결 • 중점협력 분야별 성과지표 설정 및 추적 시스템 구축 • CPS 및 SDGs와 연계된 목표 설계 • 신규 진단 도구(간이형 SCD) 및 협의 메커니즘 개발
Price 지원 범위 및 자원 분배 전략	<ul style="list-style-type: none"> • 전략 단계에서부터 한정된 예산 대비 효과 극대화 원칙 도입 • 선택과 집중 원칙 적용하여 유사 사업 중복 방지, 시너지 고려 • 성과 목표 대비 자원 투입 구조 명시 (예: 분야별 전략 지표-예산-책임 주체 연계)
Place 협력 채널 및 파트너십 설계	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙정부, 공기업 및 민간기업 등으로 협력 파트너 다변화 • MDB, UN 기구 등과 협업 강화(협조용자 가능성 확보) • 주재국 내 EDCF, 대사관, 현지 진출 기업 등으로 협의체 구성(혼합금융 및 PPP 사업 개발 토대 마련)
Promotion 성과 공유 및 가시성 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 공식 포털 게재 및 요약보고서 배포 등 협력 전략 수립 과정 및 결과물 공개 • 사업지에 현판 부착 등 가시성 제고

143) 코틀러는 공공, 비영리 분야의 4P를 Product-Price-Place-Promotion으로 규정하며, 공급자가 아닌 고객의 관점을 강조하면 4C(Consumer Value-Cost to Consumer-Convenience-Communication)를 대안으로 제시하기도 하는데, 특히 4P 체계는 정책 수단, 전달체계, 비용 및 리스크 구조, 수용성 확보 전략을 명료하게 구조화하여 보여주는 장점이 있음.

2. 포트폴리오 중점 협력분야 선정

가. EDCF 對우즈베키스탄 지원 유망분야 도출

- 지원 유망분야는 평가 결과를 기반으로 기존의 EDCF 지원 분야를 유지·확장할 필요성에 대한 정책적 근거를 제시하는 것으로, 보다 실질적인 협력 방향성을 도출하기 위해서는 최근 우즈베키스탄 내 한국 기업(민간 부문)의 진출 동향과 대한민국 정부의 대외 경제 및 산업 전략 변화 등 전략 환경 요인에 대한 종합적인 고려가 필요함.

1) 전략 환경 요인 검토

- **(우즈베키스탄 내 민간 부문 진출 동향)** 현재까지 한국은 보건의료·제약, ICT·디지털 전환, 인프라 개발, 제조·모빌리티 등 4개 분야에서 두각을 보이고 있음.
 - **(보건의료·제약)** 병원 건립, 장비공급, 운영 컨설팅 등 가치사슬 전반에서 참여가 가능하며, 의료클러스터·의과대학·연구소와의 연계를 통한 인력 양성 및 디지털 헬스 접목이 효과적인 접근으로 평가됨.
 - **(ICT·디지털 전환)** 전자정부, 핀테크, 통신망, 스마트시티, AI 응용 등 전방위적 분야에서 수요가 확대되고 있음.
 - 한국 IT 기업은 시스템 통합·보안·운영관리 역량을 보유하여 현지 디지털 전환 수요와 높은 적합성을 보임.
 - 데이터 거버넌스·사이버보안·대민서비스 사용자경험(User Experience, UX) 개선 등 제도·운영 전환 과제와 연계하여 중장기 파트너십을 구축할 여지가 큼.
 - **(인프라 개발)** 도로·철도·공항·전력 등 대형 인프라 수요가 상존하며, 한국의 건설·엔지니어링 기업은 설계·시공·운영 등 전 주기를 아우르는 패키지형 역량을 보유함.
 - 스마트시티 조성, 지하철 현대화, 발전소 개·보수 등에서 성과 창출 가능성이 크고, PPP 및 협조용자 활용 시 금융 조달 다변화와 규격·기술 표준 반영 여지가 확대되어 우리 기업 참여의 실효성이 더욱 높아질 것으로 전망함.
 - **(제조·모빌리티(전기차·충전))** 자동차·부품·화학·건자재 등 전통적 강점을 토대로, EV 부품 및 충전 인프라 수요가 급증하는 국면을 맞이함.
 - 한국은 배터리, 충전설비, ESS 등 고부가가치 세그먼트에서 기술 우위를 보유하고 있으므로, 중국 주도의 완성차 시장 내에서도 고급 부품·인프라·운영 서비스를 통해 차별화가 가능함.

- **(경쟁환경과 대응 전략)** 최근 중국, 러시아, 터키 기업의 가격 및 네트워크 경쟁이 심화됨에 따라 단순 가격경쟁은 한국 기업에 불리한 위치에 있어, '고급 기술-품질-애프터서비스' 중심의 차별화와 함께, G2G 협력·ODA·금융을 결합한 패키지형 진출전략을 통해 사업 매력을 제고할 필요가 있음.
 - 아울러 현지 파트너십 구축과 인력·부품의 단계적 현지화를 병행할 경우, 비용 절감·납기 단축·정책 적합성을 동시에 확보할 수 있을 것임.

2) 지원 유망분야 도출(안)

- 평가 결과 및 전략 환경 요인을 종합적으로 검토한 결과, **△보건의료, △교육 및 과학기술, △교통 인프라, △에너지·환경, △산업생산성 제고 부문**이 향후 對우즈베키스탄 협력의 주요 유망분야로 도출됨.
 - 우즈베키스탄 정부가 사람 중심의 개발(의료·교육), 산업 혁신, 녹색 성장을 국가 핵심 과제로 설정하고 있는 점을 고려할 때, EDCF는 다음 세 분야를 중심으로 전략적 대응 전략을 추진할 필요가 있음.
 - **(① 국민 생활 여건 개선을 위한 사회 인프라 구축)** 보건, 교육 등 주요 사회 인프라 분야에 디지털, 스마트, AI 기반 요소를 연계하여, 주류화(Mainstreaming) 및 표적화(Targeting) 전략을 강화함으로써 사업의 효과성과 파급력을 제고할 필요가 있음.
 - **(② 경제성장 동력 확보를 위한 기간산업 및 제조업 고도화 지원)** 기간 인프라를 기반으로, 자원 기반 산업의 가치사슬 고도화를 지원하는 방안 등이 산업 경쟁력 강화를 위한 주요 전략으로 고려될 수 있음.
 - **(③ 지속가능성을 담보하기 위한 에너지·환경 인프라 투자)** 우즈베키스탄은 감축보다는 완화(Mitigation) 전략이 우선적으로 필요한 국가로 평가되며, 이를 기반으로 민간투자를 활용한 탄소 감축 효과를 창출할 수 있는 잠재력이 높은 것으로 판단됨.
 - 이를 위해 세계은행 등 주요 다자 공여 파트너(MDB 등)와의 공조를 강화하여 민간 부문 참여를 촉진하고, 거시정책 환경과 재정 지속가능성까지 고려한 전략적, 통합적 접근이 요구됨.
 - 사업의 효과적 성과 도출을 위해서는 인프라(하드웨어)-역량강화(소프트웨어)-제도 개선(거버넌스)의 삼각 축이 균형 있게 설계 및 추진되어야 하므로, 각 기관의 전문성이 상호보완적인 협력 구조를 형성할 수 있음.

나. EDCF 對우즈베키스탄 중점협력 분야 선정

- 중점협력 분야 선정을 위한 전략적 방향 설정은 평가 결과를 토대로 하되, STP 전략에 근거하여 지원 유망분야를 세분화(Segmentation)하고, 한국 기업의 산업 역량과 수요를 검토하여 중점협력 분야를 선정(Targeting)한 후, 이를 기반으로 대한민국 對우즈베키스탄 협력의 전략적 위상을 정립(Positioning)하기 위해 고려되어야 할 사항을 포괄적인 수준에서 제시함.
 - 우즈베키스탄은 ‘New Uzbekistan 2022-2026’과 ‘Digital Uzbekistan 2030’을 기반으로 사회 인프라 고도화, 산업 고도화, 녹색 전환, 거버넌스 혁신을 병행 추진 중임.
 - 이를 두고, 세계은행은 전력·교통 분야의 병목 현상, 경쟁 여건 및 무역원활화 미흡을 구조적 제약으로 지적한 바 있으며, IMF는 PPP 급팽창에 따른 총량 및 우발부채 위험관리의 필요성을 권고한 바 있음.
 - 이러한 조치는 대형 인프라 확충, 제도 개혁, 민간 역량 동원이라는 삼중 과제를 동시에 해결해야 함을 시사함.
 - 대한민국 산업의 강점(신뢰·기술력·G2G 연계)은 우즈베키스탄의 산업 현대화 수요와 상호보완적 구조를 형성하고 있으며, 특히 인프라·ICT·제약·제조 등 핵심 영역에서 성장세를 공유할 수 있는 구조적 기회가 다대하여, 중장기 관점의 포트폴리오형 접근이 유효할 것으로 분석함.
 - 이 경우, 금융·제도·운영을 아우르는 통합형 진출모형을 통해 리스크를 관리하면서도 성과를 극대화하는 것이 향후 지원 전략의 핵심이 될 것임.
 - 한국의 비교우위는 △신뢰·품질 기반의 EPC·운영(O&M) 역량, △ICT·디지털 전환·스마트 그리드·의료 운영 등 운영·데이터 결합형 솔루션, △G2G·ODA·수출금융을 통합하는 패키지 설계 역량에 있음.
 - ☞ 이러한 강점은 우즈베키스탄이 요구하는 인프라 성능 개선, 제도·운영 역량 강화, 민간투자 유치와 높은 정합성을 보임.
- 결론적으로, EDCF 對우즈베키스탄 협력은 △보건(운영, 디지털헬스), △디지털(전자정부, 핀테크, 스마트시티), △사회간접자본(철도, 공항, 전력망), △산업(제조, EV 생태계) 등의 4대 분야에서, EDCF 단독·협조용자·PPP 혼합 모델을 활용하여 단계적으로 추진하는 것이 타당할 것으로 판단되며, 이를 전략-강점-수단으로 구분하여 매트릭스화 하면 다음과 같음.

[표 67] EDCF 對우즈베키스탄 중점 협력 분야별 전략-강점-수단 핵심 매트릭스

우즈베키스탄 국가 개발 과제 (내·외부 전략)		대한민국 강점 및 수요 분야	권고 협력 도구 및 형태
보건	보건 서비스 고도화	병원 운영·디지털 헬스, 교육·장비 통합	운영위탁·성과 기반 계약(O&M), 유·무상 연계(인력·디지털·장비)
디지털	디지털 전환 (행정·보건·핀테크)	전자정부·보안·클라우드, 디지털 헬스·EMR, 핀테크 규제 및 샌드박스 설계	EDCF 단독(정책·플랫폼) + 무상연계(역량) + 민간 SaaS ¹⁴⁴ 참여형 PPP
사회 간접 자본 (SOC)	전력망 현대화 및 손실 감축, 재생 8GW 확대	스마트그리드·계량· EMS ¹⁴⁵ /SCADA, ¹⁴⁶ 재생 + ESS·송/변전 EPC	ADB/WB 협조용자+EDCF(망 개선), IPP-PPP(재생), 성과 기반 O&M 도입
	광역교통 (철도 직선화 및 공항 허브화)	K-철도 설계·신호·차량, 공항 운영·스마트터미널	협조용자(메가프로젝트) + KIND ¹⁴⁷ /수출금융 결합 PPP, 단계형 패키지
산업	제조 고도화 및 EV 생태계	배터리·충전 인프라·전장부품, 품질·공정혁신	VGF 포함 PPP(충전망), EDCF + 수출금융 패키지(부품·설비), 표준·인증 지원

144) 서비스형 소프트웨어(Software as a Service, SaaS)는 클라우드 환경에서 운영되는 애플리케이션 서비스로, 대표적으로 드롭박스(Dropbox), 슬랙(slack), 마이크로소프트 오피스 365 등이 해당됨.

145) 전력계통 운영 시스템(Energy Management System, EMS)은 국가 전력계통을 24시간 종합적으로 감시·제어하여 대정전을 예방하고 전력 생산의 효율성을 제고하는 시스템임.

146) 스카다(Supervisory Control and Data Acquisition, SCADA)는 산업 공정, 기반 시설 및 설비를 원격으로 감시·제어하기 위한 컴퓨터 기반 시스템임.

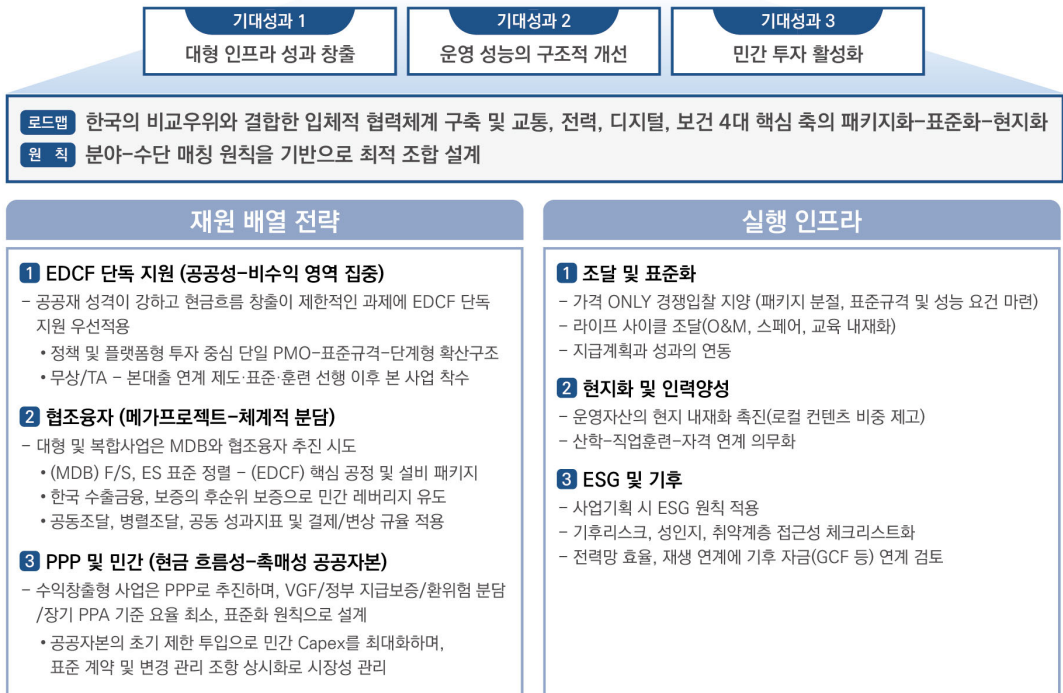
147) 한국해외인프라도시개발지원공사(Korea Overseas Infrastructure & Urban Development Cooperation, KIND)는 해외 인프라 및 도시개발 사업의 기획, 타당성 조사 등 사업 전 단계를 지원하는 공공기관임.

3. 對우즈베키스탄 중장기 협력 방향성(안)

가. 對우즈베키스탄 중장기 협력 방향성(안) 도출 배경

- 평가 결과에 따라 선정된 지원 유망분야와 전략 환경 요인에 대한 종합적 고려를 통해 도출된 중점협력 분야를 토대로, 중장기적 관점의 EDCF 對우즈베키스탄 협력 방향성(안)을 제시함.
- 이는 향후 협력 비전과 기본 원칙을 설정하고, 중점협력 분야 간 연계 및 단계적 확장 가능성을 고려하여 전략적 접근 방향을 종합적으로 구조화함으로써, 실질적 구현 방안을 제시하는 것임.
- 다만, 본 방향성(안)은 향후 협력의 개략적 틀을 제시하기 위한 것으로, 구체적인 사업 범위, 규모, 추진 시기 등은 EDCF의 실행 가능성 검토, 수원국과의 협의, 재정 및 제도적 여건 변화에 따라 조정되거나 단계적으로 추진될 수 있음을 전제로 함.

나. 對우즈베키스탄 중장기 협력 방향성(안)



1) 비전과 원칙

- **(비전 및 로드맵)** 우즈베키스탄의 사회·산업 인프라 고도화, 녹색 전환, 디지털 전환을 **대형 인프라-운영 역량 강화-민간투자 활성화**의 삼각 축으로 동시 달성하는 것을 중장기 협력 비전으로 설정함.
 - 이를 위해 교통, 전력, 디지털, 보건의 4대 핵심 축을 중심으로, 패키지화-표준화-현지화를 관통하는 협력 로드맵을 적용함.
 - 이때, 한국의 비교우위(설계-시공-운영 일체 역량, 디지털·의료 운영, 패키지 금융 설계)를 결합하여 가시적 성과, 재정 안정성, 지속가능성을 균형 있게 추구함.
- **(원칙)** 분야-수단 매칭 원칙에 따라 최적의 조합을 설계함.
 - 철도·공항·전력망(협조용자+PPP), 전자정부·디지털 헬스(EDCF 단독+무상 연계), 재생에너지·충전망(민간·PPP+촉매성 공공자본), 보건·제약 운영고도화(운영위탁+성과 기반 계약) 등
- **(자원 배열의 기본 방향)** EDCF를 포함한 다양한 금융 수단을 동원하여 우즈베키스탄의 지속적 발전을 동반자적으로 지원하고, 이를 공공성-비수익, 메가-공익 협조, 시장-민간으로 삼분화하여 최적화할 수 있음.
 - 보건·교육 등 사회 분야는 EDCF 단독 및 무상원조 연계 지원으로, 철도·에너지 등 대형 사업은 협조용자로, 공항·신재생 등 PPP사업은 민간 협력으로 추진하는 맞춤형 협력 전략이 바람직함.
 - 이를 통해 공공 자원 사업은 EDCF가 견인하고, 대형 인프라는 국제협력을 통해 추진하며, 민간투자 사업은 촉매 자본으로 지원하는 입체적 협력체계를 구축할 수 있음.

2) 자원 배열 전략

- **EDCF 단독 지원(공공성-비수익 영역 집중)**
 - 전자정부·디지털 헬스·배전 계량·직업·임상 의료역량 등 공공재 성격이 강하고 현금흐름 창출이 제한적인 과제에 EDCF 단독 지원을 우선 적용함.
 - **(사업 기획)** 정책·플랫폼형 투자(주민·조세·조달·단일 창구, EMR·LIS·원격 판독, 스마트 미터·MDMS)를 중심으로 단일 PMO-표준규격-단계형 확산(파일럿→스케일) 구조를 채택함.
 - **(연계)** KOICA·지식공유프로그램(Knowledge Sharing Program, KSP)·신탁기금(TF) 등 무상/TA와 EDCF 본 대출을 연동하여 제도·표준·훈련을 선행하고, 본사업에서 장비·시스템을 일괄 도입함.

□ 협조용자(메가프로젝트-체계적 분담)

- 철도 직선화·신호/차량·운영, 송·변전 보강, 광역 상하수도 등 대형·복합사업은 MDB(ADB/WB/AIIB)와 협조용자 추진을 시도함.
 - (구조) ①MDB 주관 F/S·환경사회영향(ES) 표준 정렬, ②EDCF 트랜치로 핵심 공정·설비 패키지 분담, ③한국 수출금융·보증(KEXIM·K-SURE)의 후 순위·보증으로 민간 레버리지를 유도함.
 - (도구) 공동조달·병렬조달을 병행하고 공동 성과지표(KPI)와 결제·2변상 규율을 계약서에 반영함.

□ PPP·민간(현금 흐름형-촉매성 공공자본)

- 공항 운영, 재생 IPP, EV 충전망 등 수익 창출형 사업은 PPP로 추진하고, VGF(사업성격차 보전)·정부 지급보증·환위험 분담·장기 PPA 기준요율을 최소·표준화 원칙으로 설계함.
 - (촉매 투입) 공공자본은 초기 타당성·인허가·접속설비·사전공사비에 제한 투입하고, 민간 Capex를 최대화함.
 - (시장성 관리) 비제안(unsolicited) 제한, 경쟁입찰 의무화, 사후 재협상 억제를 위한 표준 계약·변경 관리 조항을 상시화함.

3) 실행 인프라 전략

- (조달·표준화) 패키지 분절(공정별/기능별), 표준규격·성능요건(철도 신호/통신, 미터·보안, 공항 ORAT)을 마련하여 가격만 경쟁하는 입찰을 지양함.
 - 라이프사이클 조달로 O&M·스페어·교육을 계약에 내재화하고, 지급 계획을 성과와 연동함.
- (현지화·인력 양성) 훈련센터·장비 랩 설치와 로컬 콘텐츠 비중 제고를 목표로 운영 자산(사람·데이터)의 현지 내재화를 촉진하고, 산학·직업 훈련-자격 연계를 의무화함.
- (ESG·기후) 환경·사회·거버넌스(Environmental, Social and Governance, ESG) 원칙을 사업 기획 단계부터 적용하여 기후 리스크·성인지 취약계층 접근성을 체크리스트화함.
 - 녹색분류체계를 참고한 전력망 효율·재생 연계에 기후 자금 연계 가능성을 검토함(녹색기후기금 (Green Climate Fund, GCF) 등).

VI. 교훈 및 제언

1. 교훈 사항

가. 성공요인

- (수요-공급 정합성에 기반한 전략적 사업 발굴 및 설계) 국립아동병원 사업은, 사업의 발굴·기획 시 △수원국 수요와 공여국 강점의 결합, △전략적 집중을 추진하여 효과성을 극대화함.
 - 우즈베키스탄의 인구 구조적 특성(높은 아동 비중) 및 국가개발전략(사회인프라 현대화)과 한국이 보유한 특화된 의료 설비 기술 및 전문성을 결합하여 사업 타당성을 확보함.
 - 이는 단순한 원조를 넘어 양국 간의 이해관계가 일치하는 지점을 정확히 포착한 결과로, 사업 실패의 주요 원인인 '수요 부족' 리스크를 원천적으로 배제하는 성과를 도출한 것임.
 - 단순 인프라 지원에서 나아가 수원국의 최우선 정책과제인 '사회 인프라 접근 확대'와 일치하는 분야를 선정함으로써 사업 추진의 강력한 동력을 확보하고, 양국 간 협력 관계를 공고히 함.
 - 특히, 수원국 대통령 및 고위급의 높은 관심은 행정적 난관을 돌파하는 핵심 동력으로 작용하여 사업의 속도감을 높이는 데 기여함.
- (유·무상 연계를 통한 패키지형 지원 체계 구축) 기획 단계에서부터 구조적 연계 모델을 구현하고, 현장 실효성을 강화하는 사업 요소 설계와 연속·연계 사업을 통한 사후관리의 연속성 담보가 국립아동병원 건립사업의 효과성 강화에 크게 기여함.
 - 기획 단계부터 유상원조(EDCF)의 하드웨어(병원 건립, 기자재) 지원과 무상원조(KOICA, KOFIH)의 소프트웨어(의료진 연수, 운영 컨설팅) 지원을 구조적으로 배치하여 사업의 완결성을 제고함.
 - 유·무상 연계 지원은 하드웨어와 소프트웨어 지원 시점의 불일치로 인해 발생하는 초기 운영의 비효율성을 방지하고, 개원 즉시 정상 가동이 가능한 여건 조성에 기여함.
 - 이는 개별 기관의 단독 지원보다 통합적 지원 체계가 수원국의 문제 해결에 더 실효성 있는 대안임을 시사함.
 - 시설 구축과 인적 역량 강화를 병행함으로써, 사업성과 발현 초기부터 최신 의료 장비의 활용도를 높이고 실질적인 고난도 수술 수행 및 국제 인증(JCI) 획득 등 가시적인 성과를 창출함.
 - 장비 도입 후 활용법 미숙으로 인한 활용도 저하 위험을 제거하고, 한국형 선진 의료시스템이 현지에 정착할 수 있는 토대를 마련함.

- EDCF의 차관사업 종료 후에도 무상 후속 사업이 진행됨에 따라, 운영 현황에 대한 지속적인 모니터링 및 문제 해결을 위한 대응 채널이 유지되는 선순환 구조가 확보됨.
 - 연속적인 지원은 수원국 관계자들과의 신뢰를 강화하고, 발생할 수 있는 운영상의 시행착오를 최소화하는 안전장치 기능을 수행함.

- **(클러스터형 접근을 통한 개발효과성 극대화)** Tashkent Medical Cluster(TMC)사업은 서로 근접하는 지역에 국립아동병원, 타슈켄트 종합병원, 의과대학 등의 사업을 배치함으로써 공간과 기능을 연계한 시너지를 창출함은 물론, 보건 분야에 대한 집중적인 지원으로 섹터 개발을 견인하여 파급효과를 확산함.
 - TMC는 교육(의과대학)-임상(병원)-연구(R&D) 기능이 유기적으로 결합하여, 완전한 3축을 갖춘 보건의료 생태계 조성에 기여할 것으로 기대됨.
 - 구체적으로 물리적 근접성을 바탕으로 운영 효율성을 높이고, 인력과 기술이 자유롭게 교류하며, 진료 현장의 데이터가 교육과 연구로 환류되는 지식 선순환 체계를 구축할 수 있을 것임.
 - 보건 분야 지원 포트폴리오는 단발성 프로젝트를 넘어 해당 섹터 전반의 정책·제도 개선과 운영 시스템 선진화를 동시에 견인하여, 한국형 모델의 표준화 및 확산 가능성을 제시함.
 - 단순히 개별사업 단위의 성공을 넘어 수원국 보건의료 시스템 전반의 개혁을 유도하는 촉매제 역할 또한 수행할 수 있음.
 - 물리적 집적 효과를 통해 운영 효율성을 높이고, 거점 병원을 중심으로 주변 지역 및 하위 의료기관으로의 긍정적 파급효과를 창출함.
 - 대표사업(국립아동병원 건립사업) 평가에서 선진 의료 기술과 운영 노하우가 거점 병원을 통해 지방 병원으로 전파되는 ‘Hub and Spoke’ 시스템 확대가 관철됨.

- **(인적 역량 중심 설계를 통한 지속가능성 제고)** 장기근속 유인과 더불어 아국 타 부처와의 연계사업을 통해 지속적인 교육 기회를 제공함으로써, 인적 역량이 핵심이 되는 사회인프라 사업의 효과성·영향력·지속가능성을 극대화함.
 - 병원 건립 등 특수 목적시설의 경우, 훈련된 인력이 해당 기관에 장기 근속할 개연성이 높으며, 이들의 숙련도 향상이 사업성과의 누적 및 극대화로 이어짐을 확인함.
 - 첨단 시설에서의 근무 경험 자체가 의료진에게는 강력한 경력 개발 동기가 되어 이직률을 낮추는 요인이 됨.
 - 대표사업 평가를 위해 면담한 연수훈련 수료 전문 인력은 전원(이직자 포함) 첨단 장비를 활용한 진료·치료가 가능한 국립아동병원에서 경험을 매우 높이 평가함.

- 후속·연계 사업을 통한 지속적인 기술협력과 교육 기회 제공이 핵심 인력의 이탈을 방지하고 조직 몰입도를 높이는 효과적인 기제로 작용함.
 - 이는 단순한 기술 전수를 넘어, 친한(親韓) 네트워크를 형성하고 장기적으로 양국 간 인적 교류의 교두보를 마련하는 무형의 자산이 됨.
 - 실제 국립아동병원에 근무하는 고위급 관계자 상당수가 EDCF 또는 타 부처의 지원을 통해 한국과의 경험을 축적한 인사임을 확인하였으며, 이들의 역할이 협진 등 한국식 진료·치료 방식의 보급에 크게 기여함.
- (현장 기반의 파트너십을 통한 제도적 병목 해소) 타 공여국·기관과의 협력, 현지 전문 인력을 활용한 파트너십 추구로 제도적 병목에 적극적이고 효율적으로 대응함.
 - EDCF는 우즈베키스탄 내 공여국·기관과의 협력을 통해 단일 공여기관의 노력만으로 해결하기 어려운 제도적 병목 현상(규제, 행정절차 지연 등)에 효과적으로 대응함.
 - 특히 내각 결의 51호¹⁴⁸)와 같은 정책 변화 사례는 다자간 네트워크를 활용한 이슈 제기가 수원국의 제도 개선을 견인하고 사업 환경을 최적화하는 유효한 수단임을 시사함.
 - EDCF는 사업 규모 확대에 따라 사업수행 역량과 네트워크를 갖춘 현지 행정 인력을 활용하여 맞춤형 실무 지원 역량을 확보함.

나. 제약요인

- (이해관계자 역량과 투명성 부족) 수원국 사업실시기관의 제도적 시스템 및 행정 역량·투명성 미비, EDCF의 현지화 역량 제약 등 인적 자원 관련 한계는 사업의 효과적 추진을 위한 주요 제약요인으로 작용함.
 - 우즈베키스탄 정부 고위급 리더십에 의해 사업 실행력이 좌우되어 인사이동 시 연속성이 저해되며, 노하우 관리와 업무 표준화·제도화 체계가 부재하여 절차의 투명성이 낮고 실무진 교체 시 단절과 지연이 반복됨.
 - 수원기관별 불균등한 차관사업 운영 능력과 높은 이직률이 사업의 일관성을 위협하는 데 반해, 성과 기반 인사제도나 핵심 직위의 최소 재임 기간 확보 등 제도적 장치 또한 부재하여 사후관리 부실이 불가피함.

148) 국제금융기구(IFI) 및 외국정부금융기관(EDCF 등) 참여 프로젝트의 준비 및 이행 메커니즘 개선에 관한 추가 조치(2025. 2. 11, RP-51).

- EDCF는 인력 확충(본부 파견, 현지 행정 인력)을 통해 현지화 역량을 강화하고 있으나, 사업의 효과적 기획 및 실시에 핵심이 되는 현지 법령, 세무·회계 규정 관련 전문성 공백이 존재함.
 - 또한, 현행 사업 추진 단계상 협력 대상 기관의 역량 또는 행정 병목 구간의 체계적 진단, 맞춤형 역량 강화 지원은 사업 범위로 고려되지 않음.
- **(전략적 집중과 통합 기획 부족)** 보건 분야를 제외한 다수 중점분야에서 분절화된 단일사업 지원의 한계가 드러남.
- 단일사업 위주의 지원(공공행정, 통신 등)은 전략적 집중 분야에 비해 사업 간 시너지 창출에 한계가 있으므로, 수원국의 중장기 전략과 기존사업을 연계한 프로그램형 접근이 필요함.
 - 하드웨어-소프트웨어 상호 의존성이 간과되거나 사후적 결합으로 인해 비효율성이 발생하는 경우가 관찰됨.
 - 인프라(H/W) 공정 지연 시 역량 강화(S/W) 사업 효과가 반감되는 시차 리스크가 있으며, 개별사업의 물리적 연계는 구조적 불일치 해소에 한계가 있음.
 - 사업의 기획 초기부터 인프라, 시스템, 인력을 단일 타임라인에 배치하는 통합 접근방식이 필요함.
- **(체계화·제도화된 위험관리 및 대응 방안 부족)** 근거 기반의 위험식별 체계와 재무·기술적 사후관리 방안이 미흡하여 사업의 장기 지속가능성을 제약한 사례가 파악됨.
- 수원국 의지에 기반한 수요 예측과 정량적 사전 진단 미흡으로, 실제 이행 단계에서 사업 기간 지연 등 리스크가 현실화됨.
 - 특히 기술 수용성이나 연계 인프라 구축 여부 등, 외부 변수에 대한 객관적·정량적 사전 진단과 시나리오별 대응 계획이 부재하여, 돌발 변수 발생 시 사업의 실행이 현저히 저하되는 구조적 취약점이 존재함.
 - 다수 사업은 지원 완료(완공) 후, 필연적으로 발생하는 초기 재정 공백을 보완하기 위한 완충 장치가 결여되어 효과성이 저하됨.
 - 대표사업을 포함한 다수 사업은 건축 완료부터 정상 운영까지 재정적 지속가능성 확보에 어려움을 겪은 것으로 파악됨.
 - 이는 자체 수익 창출을 전제로 하는 재무 계획 수립과 별도로 수익 안정화 시점까지 필연적으로 발생하는 초기 재정 공백을 충당할 구체적인 예산 확보 수단이 미비한 데에서 기인함.

- EDCF는 유상차관 제공 주체로, 건립/구축 시설의 운영은 우즈베키스탄 정부가 담당하는 영역이나, 지원된 자금의 효과적 활용과 장기적인 상환 의무를 고려하여 최소한의 재정 보전 로드맵 확보가 필요함.
- 사업실시기관의 사후관리 책임 소재 불명확성과 관리 공백은 사업의 장기 지속가능성에 영향을 미치는 중요 요건으로 분석됨.
 - 사후관리 및 재교육 등 지속성 유지가 필요한 활동에 있어 수행 주체와 자원 조달책임이 명문화(R&R)되지 않을 경우, 사업 종료와 동시에 관리 공백 및 책임 회피 현상이 반복될 우려가 있음.
- **(기술도입 관련 위험관리 체계 부족)** 시스템 호환성, 제공 기술의 적시성 등, 소프트웨어 도입과 관련된 위험을 관리하는 체계가 부족하여 사업의 성과 도출을 제약한 사례가 일부 관찰됨.
 - 병원정보시스템(HIS) 등 소프트웨어 도입 시 현지 통신망, 행정 시스템, 유지보수 역량과의 호환성에 대한 사전 검토가 미흡하여 보급 소프트웨어 불용 또는 운영 효율성이 반감하는 사례가 관찰됨.
 - 대표사업 평가 결과, 보급된 첨단 병원 전산 시스템이 인프라·법제도·유지보수 역량 등 현지 실정과의 괴리로 인해 현재 불용됨.
 - 우수한 시스템이라도 현지 인프라 환경에서 구동되지 않거나 유지보수 인력이 없다면 무용하므로, 현지와의 기술·제도적 호환성 검토와 더불어 이를 효과적으로 관리하기 위한 체계 도입이 필요함.
- **(성과관리 체계의 한계)** 논리 모형·지표의 단순성, 정성적·주관적 지표에의 의존, 기초선 데이터 부재는 개발협력사업의 ‘근거 기반(evidence-based)’ 성과관리에 가장 큰 제약으로 작용함.
 - 대부분 사업에 성과관리 프레임워크가 도입되었으나, 지표 간 위계가 불명확하거나 논리구조가 단순하여 실질적 성과(Outcome/Impact)를 측정하기에 미흡함.
 - 투입(Input)과 활동(Activity)에 집중된 관리는 사업이 의도한 궁극적인 변화를 추적하는 데 한계를 드러냄.
 - ‘수혜자 접근성 확대’나 ‘서비스 질 향상’과 같은 본질적 가치보다는 단순 산출물(Output)이나 주관적 만족도 위주의 지표가 설정되는 경향이 있음.
 - 이는 객관적인 데이터 확보의 어려움에 기인하나, 결과적으로 사업의 효과성을 정량적으로 입증하는 데 제약으로 작용하므로 개선이 필요함.
 - 장기적으로 위성 데이터 및 빅데이터 등 최신 디지털 기술을 활용하여 기초선 데이터를 확보하는 데이터 거버넌스를 구축해야 함.

- 사업 전·후 성과 비교를 위한 기초선 데이터가 사전에 확보되지 않아 객관적인 성과 입증 및 근거 기반(Evidence-based) 평가에 제약이 있음.
 - 명확한 비교 기준이 없이는 사업의 기여도를 정확히 산출할 수 없으며, 이는 향후 유사 사업의 타당성을 입증하는 데에도 장애가 됨.
- **(가시성 및 인지도 확보의 한계)** 우리나라의 기여와 대비하여 EDCF 기여에 대한 인식 부족, 수혜자 및 국내 대중을 대상으로 하는 실질적 홍보 전략 부재는 사업의 가시성 확산에 제약으로 작용함.
 - 국립아동병원의 경우, 사업 자체에 대한 수원국 국민의 인지도는 높으나, 구체적인 자원 조달 주체인 EDCF에 대한 인지도는 상대적으로 미흡한 것으로 파악됨.
 - 구조물 명기, 홍보물 배포 등 EDCF의 본질적 기여를 효과적으로 전달하는 시각적·직관적 전략 실행이 부족함.
 - 단순한 로고 부착을 넘어, 사업의 의의와 EDCF의 지원 내용을 효과적으로 전달하는 스토리텔링 등 수혜자(대중)에 대한 홍보 방안이 부재함.
 - 그뿐만 아니라 EDCF 사업의 성과가 우리나라 국민에게 충분히 공유되지 못해 대국민적 공감대 형성과 지지 기반 확보에 한계가 있음.

2. 제언 사항

- 제언 사항은 향후 EDCF 對우즈베키스탄 협력의 전략적 전환과 미래 지향적 파트너십을 통한 실행력 강화를 목표로 이행 주체(EDCF, 수원국, 우리나라 ODA 부처 등) 별로 구분하여 도출함.

가. EDCF 대상

- **(성과관리 프레임워크 고도화 및 내실화)** 산출결과(Outcome) 중심의 핵심 지표 설정, 기초선 데이터 의무 확보, 리스크관리 체크리스트 운용 등으로 성과관리를 고도화함과 동시에 내실화를 추구할 필요가 있음.
 - 단순 산출물(Output)이 아닌 ‘삶의 질 향상’, ‘서비스 접근성’ 등 실질적 변화를 측정하는 산출결과(Outcome) 중심의 KPI를 개발하고 의무 적용해야 함.
 - 한편, 수정된 현행 EDCF 성과관리 프레임워크는 산출결과 중심의 KPI를 채택 및 반영하고 있으므로, 체계의 변화를 뒷받침하기 위한 사례 축적이 향후 핵심 과제로 판단됨.
 - F/S 단계부터 핵심 성과(Outcome/Impact)지표를 확정하고, 비교 검증을 위한 기초선 데이터를 필수적으로 확보하도록 제도화해야 함.
 - 데이터 확보 비용을 사업 예산에 공식적으로 반영하여, 근거 기반의 ODA 평가 체계를 마련함으로써 차관사업의 명시적 효과성·영향력 제시 및 향후 추가적인 성과관리 고도화를 위한 자료로 활용할 수 있음.
- **(기술 요소의 위험관리 강화)** 기술 주기 대응을 위한 기술 품목 조달의 유연성 및 신속성을 제고하고, 현지 호환성 검토를 강화해야 함.
 - 기술 기반 솔루션 제공 요소의 경우, 사업자 선정 시 기능적 우수성 외에도 수원국 시스템과의 호환성, 통신망 안정성, 실사용자의 편의성 검토를 강화하여 현지 여건에 최적화된 솔루션 도출·도입이 필요함.
 - 완공 후 초기 운영 부실을 방지하기 위해, 3~5년의 운영·유지보수(O&M) 기간을 의무적으로 사업 범위에 포함하는 ‘종합 솔루션’ 체계를 구축하여 한국의 운영 노하우가 현지에 완전히 뿌리내리도록 지원할 수 있음.
- **(리스크 진단·관리 체계 강화)** 실증적 근거에 기반하여 리스크를 식별하고, 이에 대응하기 위한 시나리오를 체계적으로 마련하여 발생할 수 있는 리스크에 대한 회복력(resilience)을 확보해야 함.
 - 사업 준비 단계에서 통계자료 등의 객관적 지표를 활용하여 잠재적 리스크를 분석하고 대응 시나리오를 마련할 수 있음.

- 유사 사업의 예산 집행 소요 기간, 인허가 평균 기간, 전문 인력 이직률 등의 데이터를 수집하여 해당 사업에의 잠재적 리스크를 분석함.
 - 필요시 연계 인프라 준비 현황에 대한 보다 심도 있는 점검 결과를 문서화 (심사보고서 부록 등)하는 방안을 검토함.
 - 사업 승인 전 토지 보상, 행정절차 등을 종합 점검하는 '사업 준비도(Readiness) 평가' 절차를 추가(신설)하거나, 필요시 PPTA(사업준비기술지원) 자금을 선제적으로 투입하여 사업 초기 지연 리스크를 최소화함.
- 리스크 발생 시 즉각 가동할 수 있는 대안을 사전 확보하여, 대응력과 회복력을 강화해야 함.
 - 사업 지연, 핵심 운영 인력 유실, 공급업체 리스크 등 주요 위험 요인을 식별하여 대응 프로토콜을 마련함.
 - 그 밖에도 HIS 등 소프트웨어 호환성, 기자재 노후화로 인한 불용 등 반복되는 위험 요인을 체크리스트화하여 사전 검토를 의무화하고 기술적 대응 방안을 수립할 수 있음.
 - 과거의 실패 사례를 데이터 베이스(DB)화하고 이를 신규사업 기획 시 점검 항목으로 활용하면 동일한 시행착오의 반복을 방지할 수 있음.
- **(현장 기반의 파트너십 강화)** 사업 규모의 확대에 따라 우즈베키스탄의 법령, 세무·회계 규정 등에 대한 정교한 대응이 운영·관리의 핵심 변수로 부각됨에 따라 현장 기반의 관리 전문성을 강화해야 함.
- 현지 고유의 행정·법률 리스크를 효율적·효과적으로 관리하기 위한 현장 전문성 강화가 필요함.
 - 사업과 관련된 법령 해석, 인허가 절차 지원, 세무 및 관세 규정 대응을 전담하는 현지 법률 및 회계 전문가를 채용함.
 - 현지 전문 인력을 중심으로 수원기관과의 실무 소통을 상시화하면 조달 서류 검토 및 행정 병목 구간 등 주요 발생 시 현장 밀착형 즉각적 자문과 대응을 제공할 수 있음.
 - 현지 사무소 인력의 업무 과부하를 방지할 수 있도록, 현재 진행 중이거나 예정된 사업 규모를 고려하여 이에 연동한 가용 인력(한국인 파견자 및 현지 전문직)의 단계적 확충 로드맵 수립을 제안함.
 - 한편, 최근 시범적으로 시행 중인 PMA를 확대하면, 사업 지연을 줄이고 사업실시기관의 역량강화에 기여할 것으로 기대됨.

- 본부 중심의 F/S와 현지 사무소의 F/S 기능을 유기적으로 연계하면, 현장 특성에 따른 소규모 설계 변경 및 예산 조정은 사무소가 신속히 결정할 수 있도록 권한과 역할을 부여할 수 있음.
- **(가시성 제고 전략 실행)** 수원국에서는 현장(사업장) 주요 동선에 기념비 설치, 개원식 홍보 등의 활동을 강화하여 EDCF의 위상을 공고히 하는 동시에, 국내적으로는 대국민 지지 확대를 위해 외교적으로 민감하지 않은 내용에 대해 점진적으로 정보공개를 확대해 나가야 함.
 - 특히 보건·교육 등 사회인프라 사업은 불특정 다수가 이용하는 경제인프라 사업(도로구축사업, 공항·항만사업 등)과 비교하여, '직접 수혜자'가 강력한 홍보 매개체가 될 수 있음.
 - 대중적 인지도 제고를 위한 EDCF 로고 노출·미디어 홍보와 함께, 직접 혜택을 받은 수혜그룹을 대상으로 한 스토리텔링 중심의 차별화된 홍보 전략을 고려할 수 있음.
 - 현재 EDCF의 대외 공개 자료가 한정적임에 따라, 투명성 제고 차원에서 성과 정보공개 범위를 확대하는 방안에 대한 적극적인 검토가 필요함.

나. 수원국 대상

- **(사업과 데이터 관리 투명성 제고)** 공여국과의 협력사업 관련 데이터 관리 체계 구축, 자체 모니터링 강화를 추진하여 투명성 원칙에 부합하며 양국에 모두 유익한 자료를 생성하고 활용할 수 있음.
 - 공여국과 협력하여 성과 측정을 위한 기초 데이터를 체계적으로 수집·관리할 수 있는 통계 시스템을 마련할 필요가 있음.
 - 정확한 통계는 향후 국가 개발 계획 수립의 기초 자산이 되므로, 우즈베키스탄의 데이터 주권 확보 차원에서도 유익한 활동임.
 - ODA 사업 종료 후에도 성과지표를 지속적으로 추적 관리할 수 있도록 PMU 및 유관 부처의 통계 관리 역량을 강화하고, 이를 정책 수립에 환류(Feedback)하는 체계를 마련해야 함.
 - 데이터에 기반한 의사결정 문화를 정착시켜 원조 효과성을 자체적으로 검증할 수 있는 역량 제고가 향후 중앙아시아 중추국으로서 우즈베키스탄의 경쟁력으로 이어질 수 있음.
- **(인적 자원 유지 및 지속가능성 확보)** 사업관리 및 인수인계 체계 표준화, 핵심 인력의 이탈 방지, 지식의 공유 및 확산을 도모하여 사업 운영 역량 강화와 지속가능성을 제고할 수 있음.
 - 습득된 운영 노하우와 기술이 조직 내부에 축적되고 확산할 수 있도록 자체적인 교육훈련 프로그램을 운영하고 지식 공유 환경을 조성해야 함.

- 사업실시기관 내 EDCF 전담 직무의 업무일지와 기술 노하우를 명문화하고, 담당자 변경 시 일정 기간 공동 근무 및 기록 이관 의무화, 내부 교육 정례화 등의 제도화 방안을 검토할 수 있음.
- 한국(EDCF)의 지원으로 역량이 강화된 의료진, 기술 인력 등이 해당 기관에 지속 근무할 수 있도록 합리적인 급여·인센티브 제공 등 유인책 마련이 필요함.
 - 우수 인력의 민간 유출이나 해외 이주를 막기 위해 급여 현실화를 고려할 수 있으며, 그 밖에도 주거 지원이나 자녀 교육 지원 등 직간접적이고 실질적인 복지 혜택을 폭넓게 고려할 수 있음.
- **(프로그램 방식 사업관리를 위한 부처 간 협력 강화)** 보건 분야 사업의 클러스터 통합 관리를 위해 제도적 지원과 동시에 관련 부처 간 협력을 강화할 필요가 있음.
 - 국립아동병원 등 개별 프로젝트들이 물리적 집적 효과를 넘어 운영 효율성으로 이어질 수 있도록, 통합적인 프로그램 단위의 관리 체계가 필요함.
 - 관련 부처(보건부, 교육부, 재무부 등)가 참여하는 범정부적 협의체 등을 구성하여 정책의 일관성을 유지하고 부처 간 자체 및 ODA 지원활동의 시너지를 창출할 수 있음.
- **(사업 준비 단계의 리스크 관리 및 실행 역량 강화)** 행정·법적 리스크를 사전 검증하고, PMU 권한의 실질화를 검토해야 함.
 - 내부 승인 소요 예상 시간을 현실화하여 사업 계획에 반영하고, 원활한 사업 추진을 위해 면세·인허가 등 제반 사항에 대한 사전협의가 필요함.
 - PMU 구성원의 적정성을 사전 검증하고, 부처 간 협조 필요 사항에 대해 PMU의 공식적인 권한 위임 수준과 업무 처리 절차를 확립해야 함.
- **(재무 지속가능성 확보를 위한 운영 예산 확보 노력)** 초기 운영비 및 시설 유지관리를 위한 예산 계획을 확보할 수 있도록 노력할 필요가 있음.
 - 완공 후 초기 3~5년간의 운영 및 유지보수 비용을 정부(담당 부처) 예산에 포함하는 등 초기 예산 확보 로드맵을 마련하고자 하는 노력이 필요함.
 - 부처 내 해당 시설의 유지보수만을 전담하는 조직을 구성하고, 전용 예산 계정을 신설하여 재정 자립 안착 시까지 안정적인 운영을 지원토록 하는 노력이 필요함.

다. 우리나라 ODA 부처 대상

- **(유·무상 통합 기획 및 이행 강화)** 개별사업의 사후적·물리적 연계에서 벗어나, 초기 기획 단계에서 병렬적으로 작동하는 프로그램형 통합 사업기획과 이행으로 개발효과성을 제고할 수 있음.
- 현지 ODA 관계기관 협의회 등을 계기로 사업 기획 단계에서부터 EDCF와 무상 기관 간 협의를 확대하여 프로그램 방식의 사업을 공동 발굴하고, 사업 시기를 조율·연동할 수 있음.
 - 이때, 대표사업 사례와 같이 인프라 구축과 인력 양성 등 유·무상 연계사업 공동의 통합 성과지표를 설정하여 효과성 측정의 객관적 기준을 마련해야 함.
 - EIPP, KSP 등 정책자문(기술협력) 사업을 활용하여 유·무상 연계사업을 공동 발굴하고 기획 단계에서부터 사업 간 연계를 추구하는 방안이 유망할 것으로 기대됨.
- 유·무상 연계사업의 시너지 효과를 평가하여 차기 유·무상 통합사업에 환류하는 방안을 모색할 필요가 있음.

참고문헌

[국내 자료]

- KIEP (2024). 중앙아 3개국 경제 현황과 한국의 협력 방향
- KIEP (2024). 제11차 튀르크어권 국가기구 정상회의 주요 내용과 시사점.
- KOTRA (2016). KOTRA 국가정보 우즈베키스탄.
- KOTRA (2023). 2024 우즈베키스탄 진출전략
- KOTRA (2024). 2025 우즈베키스탄 진출전략
- KOTRA (2025). 우즈베키스탄 투자실무 가이드
- KOTRA (2025). 중앙아시아 역내 갈등 해소와 경제협력의 추진 방향.
- 강부근, 김경민 (2023). 우즈베키스탄 미르지옌예프 집권 3기 경제정책 방향과 시사점. KIEP 세계경제 포커스, 6(26).
- 관계부처 합동 (2008). ODA 중기 국별원조전략 수립(안) (2008~2010).
- 관계부처 합동 (2015). 제2차 국제개발협력 기본계획(안).
- 관계부처 합동 (2016). 우즈베키스탄 제2차 국가협력전략.
- 관계부처 합동 (2021). 제3차 국제개발협력 종합기본계획(2021~2025).
- 관계부처 합동 (2023). 우즈베키스탄 제3차 국가협력전략.
- 관계부처 합동 (2024). 2024~2026 EDCF 중기운용방향.
- 관계부처 합동 (2025). '25년 국제개발협력 종합시행계획(안) (확정액 기준).
- 관계부처 합동 (2025). ODA 패키지사업 활성화 방안.
- 관계부처 합동 (2025). 중앙아시아 개발협력전략(안).
- 관계부처 합동 (2025). 2026년 국제개발협력 종합시행계획(안).
- 국립외교원 외교안보연구소 (2024). 2025 국제정세전망.
- 국제개발협력 평가전문위원회 (2025). '24년 국제개발협력 평가결과 및 '25년 평가계획(안).
- 기획재정부 (2021). Post-코로나 EDCF 운용전략.
- 기획재정부 (2022). 2022~2024 EDCF 중기운용방향.
- 기획재정부 (2023). 2023~2025 EDCF 중기운용방향.
- 기획재정부 (2025). 2025~2027 EDCF 중기운용방향.
- 기획재정부, 외교통상부 (2010). 분야별 국제개발협력 기본계획(2011~2015년).
- 대외경제협력기금 (2017). 2017 EDCF 30년사.
- 변현섭 (2017). 우즈베키스탄 신정부의 국가발전전략 주요 내용과 의미. EMERiCs 이슈분석, 2017-133.
- 외교부 (2024). 우즈베키스탄 개황.
- 유태상 (2024). 우즈베키스탄 리더십 변동과 대(對) 중앙아시아 관계 변화: GDELT 사건자료 기반 데이터 분석을 중심으로. 한양대학교 아태지역연구센터, 48(3), 259-304.
- 이시은 (2017). 제2기 국가협력전략(CPS)에 근거한 KOICA 국별협력사업 중기(2017-2020) 예산 연구 및 정책시사점. 국제개발협력, 12(4), 159-196.
- 재정경제부 (2006). 대개도국 경제협력 증진을 위한 2006~2009 EDCF 운용전략계획 주요내용.

- 주우즈베키스탄 대한민국 대사관 (2025). 우즈베키스탄 경제 브리프 240호.
- 주우즈베키스탄 대한민국 대사관 (2025). 우즈베키스탄 경제 브리프 245호.
- 허정욱 (2011). 우즈베키스탄 산업 현대화 추진현황과 향후 산업전망. 한국수출입은행 해외경제연구소 지역이슈리포트.
- 한국교통연구원 (2015). 개발원조사업 효율성 제고를 위한 주요 중점협력대상국 국가협력전략 비교.
- 한국국제협력단 (2010). 우즈베키스탄 국별지원전략 및 지원사업 종합평가.
- 한국국제협력단 (2022). 우즈베키스탄 KOICA ODA사업 국별 포트폴리오 평가 보고서.
- 한국수출입은행 (2023). 2022 EDCF 연차보고서.
- 한국수출입은행 (2024). 2023 EDCF 연차보고서.
- 한국수출입은행 (2025). 2024 EDCF 연차보고서.
- 한국수출입은행 (2023). 2022 EDCF 평가 연차보고서.
- 한국수출입은행 (2024). 2023 EDCF 평가 연차보고서.
- 한국수출입은행 (2025). 2024 EDCF 평가 연차보고서.
- 한국수출입은행 (2024). 2025 세계국가편람.
- 한국수출입은행 (2024). 한국수출입은행 EDCF 통계보고서.
- 한국수출입은행 (2025). EDCF 국가별 입찰예정사업.
- 한국수출입은행 (2025). 최근 5년 EDCF 승인 사업.
- 한국수출입은행 (2023). EDCF 캄보디아 국별평가 최종보고서.
- 한국수출입은행 (2024). EDCF 방글라데시 국별평가 최종보고서.
- 한국수출입은행 (2025). EDCF 필리핀 국별평가 최종보고서.

[국외 자료]

- ADB (2016). Concessional Assistance Policy.
- ADB (2018). Uzbekistan Country Gender Assessment Update.
- ADB (2019). Country Partnership Strategy 2019–2023.
- ADB (2021). Loan Agreement (Loan No. 4146–UZB): Tashkent Province Sewerage Improvement Project. Asian Development Bank
- ADB (2021). Medium–size Cities Integrated Urban Development Project (Project No. P000474).
- ADB (2022). Bukhara Region Water Supply and Sewerage Phase II(Project No. PD000374).
- ADB (2022). Loan Disbursement Handbook 2022.
- ADB (2023). Country Partnership Strategy Final Review Uzbekistan 2019–2023.
- ADB (2023). Uzbekistan: Power Sector Reform Program.
- ADB (2024). Country Partnership Strategy 2024–2028.
- ADB (2025). Externally Financed Loan Regulations.
- AFD (2018). AFD Group 2018–2022 Strategy.
- AFD (2021). Eurasia Regional Strategy 2020–2024.
- AFD (2023). AFD Group and Uzbekistan.
- AIIB (2023). Uzbekistan: Healthcare Emergency Response Project.
- CIS Legislation (2020). About measures for implementation of essentially new mechanisms in activities of organizations of primary health care and to further increase in efficiency of the reforms undertaken in health care system. <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=128600> (접속일: 2025.09.29.)
- CIS Legislation (2021). Measures for the Development of Public–Private Partnership in the Field of Airport Management of the Republic. <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=131189> (접속일: 2025.09.30.)
- CIS Legislation (2022). About additional measures for implementation of energy–saving technologies and development of renewable energy resources of low power. <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=14378> (접속일: 2025.09.30.)
- CIS Legislation (2024). About measures for further enhancement of system of training of qualified personnel and implementation of the international educational programs in professional education. <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=162912> (접속일: 2025.09.29.)
- CIS Legislation (2025). About approval of the National program for development of school education in 2022–2026. <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=141354> (접속일: 2025.09.29.)
- CIS Legislation (2025). About measures for further enhancement of system of preparation of pedagogical personnel. <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=166772> (접속일: 2025.09.29.)

- CIS Legislation (2025). About measures for enhancement of public administration in the sphere of increase in energy efficiency and to market development of services of power service companies. <https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=166228> (접속일: 2025.09.30.)
- European Observatory on Health Systems and Policies (2014). Uzbekistan: Health System Review.
- Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (2021). Guidelines for bilateral Financial and Technical Cooperation.
- Government of Uzbekistan (2005). Welfare Improvement Strategy of Uzbekistan (Full Strategy Paper for 2008–2010).
- Government of Uzbekistan (2013). Welfare Improvement Strategy of the Republic of Uzbekistan for 2013–2015.
- Government of Uzbekistan (2019). Education Sector Plan (ESP) of Uzbekistan 2019–2023.
- Government of Uzbekistan (2019). Concept of Development of the Higher Education System of the Republic of Uzbekistan until 2030.
- IBRD (2024). Financial Products Overview.
- IBRD (2024). IBRD Flexible Loan with Variable Spread: Pricing Basics.
- IBRD (2024). IBRD Flexible Loan with Variable Spread: Major Terms and Conditions.
- ILO (2025). The Gender Pay Gap in Uzbekistan: Recent Trends and Policy Implications.
- JICA (2014). Data Collection Survey on Health Sector in the Republic of Uzbekistan.
- JICA (2023). Country Analytical Paper.
- JICA (2025). Product Note of the Japanese ODA Loans for LMIC.
- JICA (2025). Terms and Conditions of Japanese ODA Loans.
- Khaki, G. N., & Sheikh, R. (2016). Uzbekistan Karimov's Model of Economy; Dynamic or Paradox. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 54–63.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1990). *Marketing: An Introduction*. Prentice Hall.
- Kotler, P., Roberto, N., & Lee, N. R. (2002). *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. Sage Publications.
- Dwight, L. (2025). Uzbekistan and Public–Private Partnerships: Country Lessons. *IMF Selected Issues Papers*, 2025(87).
- MOFA of Japan (2005). Country Assistance Evaluation of Uzbekistan and Kazakhstan Summary.
- MOFA of Japan (2022). Country Development Cooperation Policy.
- MOFA of Japan (2024). Rolling Plan for the Republic of Uzbekistan.
- Mun, Y., Park, J. M., Kim, H., Kim, H., Kim, J., Kim, A., Lee, Y. B., Jeon, W., & Kwak, H. W. (2022). Experience of emergency medical services provider training using online training of trainers during COVID–19: Official development assistance project in Tashkent, Uzbekistan. *Clinical and Experimental Emergency Medicine*, 9(3), 238–245.
- OECD (2023). *Health at a Glance 2023*.

- Riskiev, U. R. (2015). Formation of a unified vertical emergency care system in the Republic of Uzbekistan. *Emergency Medical Care*, 26(1), 10–15.
- Statistics Agency under the President of the Republic of Uzbekistan (2024). Main Statistical Indicators of Health Care in the Republic of Uzbekistan.
- UNDP (2022). Negative Impact of Gender Stereotypes and Patriarchal Attitudes on Gender Equality in Uzbekistan.
- UNDP (2024). UNDP Human Development Report.
- UNDP (2024). Report on Improving the Care System in the Republic of Uzbekistan.
- UNICEF (2023). Situation of Children in Europe and Central Asia.
- WHO (2019). Concept Development of the Healthcare System of the Republic of Uzbekistan for 2019–2025.
- WHO (2023). Global Tuberculosis Report.
- WHO (2023). Transforming the Health System in Uzbekistan: Two-Year Implementation Review.
- WHO (2024). Health Systems in Action: Uzbekistan.
- WHO (2024). Uzbekistan: Health at a Glance.
- World Bank (2020). Implementation Completion and Results Report: Health System Improvement Project.
- World Bank (2022). Country Partnership Framework for the Republic of Uzbekistan for the Period FY2022–FY2026.
- World Bank Independent Evaluation Group (2022). Completion and Learning Review Uzbekistan FY16–FY21 Country Partnership Framework.
- World Bank (2023). Technical Note on the Implementation of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities in Uzbekistan.
- World Bank (2024). World Bank Country Gender Assessment Report: Uzbekistan.
- World Bank (2025). Accelerating Progress Towards Universal Health Coverage (UHC) in Uzbekistan: A Proposal for a National Health System Strategy 2030.

부록

1. 국립아동병원(NCMC) 수혜그룹 설문조사지(이용객, 의료진)

가. 국립아동병원(NCMC) 수혜그룹 설문조사지 - 이용객 대상

〈EDCF 우즈베키스탄 국별평가〉

Survey on Performance and Hospital Operations

우즈베키스탄 국립아동병원(NCMC) - 환자 및 보호자용

안녕하십니까?

본 설문은 대한민국 대외경제협력기금(Economic Development Cooperation Fund, EDCF*)의 우즈베키스탄 국별평가(Country Program Evaluation)의 일환으로, 한국수출입은행(Korea Eximbank)의 의뢰를 받아 국제개발컨설팅KODAC(Korea Overseas Development and Consulting)이 수행하고 있습니다.

*EDCF는 대한민국 기획재정부(Ministry of Economy and Finance, MOEF)가 위탁 관리하고 한국수출입은행이 집행하는 유상원조 기금으로, 다양한 분야에서 우즈베키스탄의 사회·경제 발전을 지원해 왔습니다.

우즈베키스탄 국립아동병원 건립사업(21st Century Uzbekistan-Korea Friendship Children's Hospital Project)은 보건의료 분야의 대표 지원 사례로, 국제적 수준의 아동 병원 건립을 통해 국가 아동 의료 수준을 향상시키고, 선진 의료서비스에 대한 접근성을 확대하여 삶의 질 향상을 목표로 추진되었습니다.

이번 조사를 통해 병원을 직접 이용해보신 여러분의 경험과 의견을 토대로, 해당 사업이 병원 이용 경험, 서비스의 질, 병원 환경, 지역 의료기관과의 연계성 등에 어떤 변화를 가져왔는지 파악하고자 합니다.

귀하의 응답은 국립아동병원의 향후 운영 개선뿐만 아니라, 우즈베키스탄 보건의료 분야 전반에 대한 국제협력 사업을 설계·시행하는 데 중요한 참고 자료로 활용됩니다. 모든 응답내용은 조사 목적으로만 사용되며, 개별 응답자의 신원과 개인정보는 익명으로 처리 되어 철저히 비밀로 보장됩니다.

여러분의 경험과 소중한 의견은 향후 병원의 지속가능한 보건 서비스 제공에 크게 기여 할 것입니다. 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어주셔서 진심으로 감사드리며, 환아가 하루빨리 회복하고, 가정이 건강한 일상을 되찾기를 진심으로 기원합니다.

1. 기초정보		
1-1	귀하와 환자의 관계를 선택해 주세요. <small>*다수의 환자를 돌보고 있는 경우, 가장 방문 빈도가 잦은 1인 환자를 가정하고 답변해 주세요.</small>	<input type="checkbox"/> 부모 <input type="checkbox"/> 조부모 <input type="checkbox"/> 기타 (_____)
1-2	환자의 나이는 몇 살입니까?	<input type="checkbox"/> 0-2세 <input type="checkbox"/> 3-6세 <input type="checkbox"/> 7-12세 <input type="checkbox"/> 13-17세
1-3	이 병원을 몇 번 방문하셨습니다? <small>*누적 횟수</small>	<input type="checkbox"/> 처음 <input type="checkbox"/> 2-5회 <input type="checkbox"/> 6회 이상
1-4	귀하가 거주하시는 국가는 어디입니까?	<input type="checkbox"/> 우즈베키스탄 <input type="checkbox"/> 기타 (_____)
2. 성과평가		
A. 전문인력 증가		
2-A-1	이 병원은 다양한 분야(심장, 신장, 비뇨기과, 성형외과 등)의 전문 의료진을 충분히 보유하고 있다고 생각하십니까?	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2-A-2	이전보다 전문 의료진의 수가 증가했다고 느끼십니까? <small>*재방문자만 응답</small>	① 전혀 증가하지 않았다 ② 조금 증가했다 ③ 보통이다 ④ 증가했다 ⑤ 매우 증가했다
B. 신개념 병원환경 도입		
2-B-1	이 병원의 시설과 환경(진료실, 병실, 대기공간 등)에 만족하십니까?	① 전혀 만족하지 않음 ② 만족하지 않음 ③ 보통 ④ 만족함 ⑤ 매우 만족함

2-B-2	병원 내 청결도, 안내표지, 이동 편의성 등 신개념 환경 구축 정도는 어떻습니까?	① 매우 나쁨 ② 나쁨 ③ 보통 ④ 좋음 ⑤ 매우 좋음
C. 의료서비스 지역 내 소아진료기관 연계		
2-C-1	이 병원은 타슈켄트 내 다른 소아병원 및 국립 주산기 센터 등과의 연계(환자정보 공유 및 협력 진료)가 잘 이루어진다고 생각하십니까?	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2-C-2	최근 1년 내 타슈켄트 소아외과대학병원이나 타 의료기관으로부터 의뢰(소개)를 받아 방문한 적이 있습니까?	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오
2-C-3	최근 1년 내 이 병원에서 다른 병원으로 의뢰(소개)를 받아 방문한 적이 있습니까?	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오
D. 파트너십 평가		
2-D-1	(설문조사 전까지) 이 병원이 한국 정부의 지원을 통해 구축되었다는 것을 알고 계셨습니까?	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오
E. 종합 만족도 평가		
2-E-1	이 병원에서 제공하는 의료서비스 전반에 얼마나 만족하십니까? (진료의 질, 의료진 친절도 등 종합 평가)	① 전혀 만족하지 않음 ② 만족하지 않음 ③ 보통 ④ 만족함 ⑤ 매우 만족함
2-E-2	앞으로 자녀 또는 지인의 자녀에게 이 병원을 추천하실 의향이 있습니까?	① 전혀 추천하지 않음 ② 추천하지 않음 ③ 보통 ④ 추천함 ⑤ 매우 추천함

3. 기타 의견													
	추가 비용이 조금이라도 든다면, 아동에게 다음의 치료 또는 검사를 받게 할 생각이 있으십니까? *중복 답변 가능												
3-1	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(a) 치료 성공 가능성이 높아지는 추가 치료인 경우</th> <th>(b) 대기시간이 절반으로 줄어드는 추가 검사인 경우</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 전혀 없음</td> <td>① 전혀 없음</td> </tr> <tr> <td>② 별로 없음</td> <td>② 별로 없음</td> </tr> <tr> <td>③ 보통</td> <td>③ 보통</td> </tr> <tr> <td>④ 있음</td> <td>④ 있음</td> </tr> <tr> <td>⑤ 매우 있음</td> <td>⑤ 매우 있음</td> </tr> </tbody> </table>	(a) 치료 성공 가능성이 높아지는 추가 치료인 경우	(b) 대기시간이 절반으로 줄어드는 추가 검사인 경우	① 전혀 없음	① 전혀 없음	② 별로 없음	② 별로 없음	③ 보통	③ 보통	④ 있음	④ 있음	⑤ 매우 있음	⑤ 매우 있음
(a) 치료 성공 가능성이 높아지는 추가 치료인 경우	(b) 대기시간이 절반으로 줄어드는 추가 검사인 경우												
① 전혀 없음	① 전혀 없음												
② 별로 없음	② 별로 없음												
③ 보통	③ 보통												
④ 있음	④ 있음												
⑤ 매우 있음	⑤ 매우 있음												
3-2	(자유기술) 이 병원의 가장 큰 장점이 무엇이라고 생각하십니까?												
3-3	(자유기술) 이 병원의 서비스 개선이나 발전을 위한 추가적인 의견이나 제안을 자유롭게 적어주세요.												

소중한 시간을 내어 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.
가정이 건강하고 평안하시기를 바랍니다.

나. 국립아동병원(NCMC) 수혜그룹 설문조사지 - 의료진 대상

〈EDCF 우즈베키스탄 국별평가〉

Survey on Performance and Hospital Operations

우즈베키스탄 국립아동병원(NCMC) - 의료진용

안녕하십니까?

본 설문은 대한민국 대외경제협력기금(Economic Development Cooperation Fund, EDCF*)의 우즈베키스탄 국별평가(Country Program Evaluation)의 일환으로, 한국수출입은행(Korea Eximbank)의 의뢰를 받아 국제개발컨설팅KODAC(Korea Overseas Development and Consulting)이 수행하고 있습니다.

*EDCF는 대한민국 기획재정부(Ministry of Economy and Finance, MOEF)가 위탁 관리하고 한국수출입은행이 집행하는 유상원조 기금으로, 다양한 분야에서 우즈베키스탄의 사회·경제 발전을 지원해 왔습니다.

우즈베키스탄 국립아동병원 건립사업(21st Century Uzbekistan-Korea Friendship Children's Hospital Project)은 보건의료 분야의 대표 지원 사례로, 국제적 수준의 아동병원 건립을 통해 국가 아동 의료 수준을 향상시키고, 선진 의료서비스에 대한 접근성을 확대하여 삶의 질 향상을 목표로 추진되었습니다.

이번 조사를 통해 병원에서 근무하신 의료진 여러분의 전문적인 경험과 의견을 토대로, 해당 사업이 병원의 운영, 근무환경, 의료서비스 제공방식 등에 어떤 변화를 가져왔는지 파악하고자 합니다.

귀하의 응답은 국립아동병원의 향후 운영 개선뿐만 아니라, 우즈베키스탄 보건의료 분야 전반에 대한 국제협력 사업을 설계·시행하는 데 중요한 참고 자료로 활용됩니다. 모든 응답내용은 조사 목적으로만 사용되며, 개별 응답자의 신원과 개인정보는 익명으로 처리되어 철저히 비밀로 보장됩니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어주셔서 진심으로 감사드리며, 여러분의 경험과 전문적인 의견은 향후 병원의 미래와 지속가능한 보건 서비스 제공에 크게 기여할 것입니다.

1. 기초정보		
1-1	근무 분야 (진료과)	<input type="checkbox"/> 심장 <input type="checkbox"/> 신장 <input type="checkbox"/> 비뇨기과 <input type="checkbox"/> 성형외과 <input type="checkbox"/> 영상의학과 <input type="checkbox"/> 기타 ()
1-2	직종	<input type="checkbox"/> 전문의 <input type="checkbox"/> 전공의 <input type="checkbox"/> 간호사 <input type="checkbox"/> 의료기사 <input type="checkbox"/> 기타 직원
1-3	근무 경력	<input type="checkbox"/> 1년 미만 <input type="checkbox"/> 1-3년 <input type="checkbox"/> 3-5년 <input type="checkbox"/> 5년 이상
1-4	한국 연수훈련 경험	<input type="checkbox"/> 있음 <input type="checkbox"/> 없음 <input type="checkbox"/> 계획되어 있음
2. 성과 달성도 평가		
(성과 A) 전문인력 증가		
2-A-1	1년간 본 병원에 다양한 분야의 전문의(심장, 신장, 비뇨기과, 성형외과 등)가 이전보다 충분히 증가했다고 생각하십니까?	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2-A-2	전문인력 증가가 환자 치료 및 수술 시행 건수 증가에 기여했다고 생각하십니까?	① 전혀 기여하지 않음 ② 다소 기여함 ③ 보통임 ④ 많이 기여함 ⑤ 매우 크게 기여함
(성과 B) 신개념 병원환경 도입		
2-B-1	병원 환경(진료실, 병실, 수술실, 검사실 등)이 업무 수행에 적합하게 구축되었다고 느끼십니까?	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2-B-2	도입된 의료기자재가 의료서비스의 질 향상에 얼마나 기여했다고 평가하십니까?	① 전혀 기여하지 않음 ② 별로 기여하지 않음 ③ 보통 ④ 기여함 ⑤ 매우 크게 기여함

(성과 C) 의료서비스 지역 내 소아진료 기관 간 연계		
2-C-1	타슈켄트 소아외과대학병원 및 국립주산기 센터와의 환자 정보 공유 및 협력 진료가 이전 보다 잘 이루어진다고 생각하십니까?	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2-C-2	병원 간 환자 의뢰가 최근2년 사이 증가했다고 느끼십니까? (본 병원으로 오는 환자 및 본 병원 에서 타병원으로 보내는 환자 포함)	① 전혀 증가하지 않음 ② 약간 증가함 ③ 보통 ④ 증가함 ⑤ 매우 크게 증가함
3. 파트너십 평가		
3-1	한국과의 파트너십이 국립아동병원이 우즈베키스탄 최고 수준의 아동 전문병원으로 자리매김하는 데 전반적으로 얼마나 기여했다고 생각하십니까?	① 전혀 기여하지 않음 ② 별로 기여하지 않음 ③ 보통 ④ 기여함 ⑤ 매우 크게 기여함
3-2	병원의 지속가능한 발전을 위해 향후 한국과의 지속적인 파트너십 활동(예: 공동 연구, 심화 교육 훈련, 운영 자문)이 필요하다고 생각하십니까?	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
3-3	한국과의 파트너십 경험에서 가장 우수한 점은 무엇입니까? *최대 2개 선택 <input type="checkbox"/> 병원 시설 및 인프라 구축 <input type="checkbox"/> 첨단 의료 기자재 및 장비 도입 <input type="checkbox"/> 병원정보시스템(HIS) 등 디지털 환경 구축 <input type="checkbox"/> 인적 역량 강화(연수훈련, 전문가 파견 교육 등) <input type="checkbox"/> 임상 기술 및 병원 운영 노하우 전수(예: 다학제 협진, 프로세스 개선, 관리 자문 등) <input type="checkbox"/> 기타 (구체적으로 기입) ()	
4. 장기 영향력 유추를 위한 보조 질문		
4-1	본 병원의 의료서비스 개선이 지역 내 아동 사망률 감소(영아 및 5세 미만 아동)에 기여하고 있다고 생각하십니까?	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

4-2	본 병원이 환자들의 해외 의료기관 방문을 감소시키는 데 효과적이라고 생각하십니까?	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
4-3	본 병원이 우즈베키스탄 내 의료 연구 활동(논문 발표 등) 촉진에 얼마나 기여한다고 생각하십니까?	① 전혀 기여하지 않음 ② 별로 기여하지 않음 ③ 보통 ④ 기여함 ⑤ 매우 크게 기여함
5. 종합의견		
5-1	향후 병원의 추가 발전과 성과 강화를 위해 가장 시급히 개선 또는 투자해야 할 분야는 무엇입니까? *최대 2개 선택 <input type="checkbox"/> 전문인력 추가 확보 및 유지 <input type="checkbox"/> 병원 환경 및 기자재 추가 개선 <input type="checkbox"/> 지역 의료기관 간 협력 시스템 강화 <input type="checkbox"/> 의료진 교육 및 훈련 강화 <input type="checkbox"/> 의료 연구 환경 지원 확대 <input type="checkbox"/> 기타 (구체적으로 기입) (_____)	
5-2	(자유기술) 병원의 지속가능한 발전과 성과 향상을 위한 추가 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.	

소중한 시간을 내어 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.
의료진 여러분의 건강과 안녕을 기원합니다.

2. 국립아동병원(NCMC) 수혜그룹 설문조사 결과 요약

가. 국립아동병원(NCMC) 수혜그룹 설문조사 결과 요약 - 이용객

I. 객관식 응답결과 (전체 응답자 수: 102명)				
질문	응답 옵션	N	비중	
1. 기초정보				
1-1.	환자와의 관계 *객관식 세부 응답 결과 참고	부모	69	67.6%
		조부모	20	19.6%
		기타	12	11.8%
		무응답	1	1.0%
		소계	102	100%
1-2.	환자 연령	0-2세	30	29.4%
		3-6세	36	35.3%
		7-12세	25	24.5%
		13-17세	11	10.8%
		소계	102	100%
1-3.	방문 횟수	처음	45	44.1%
		2-5회	36	35.3%
		6회 이상	21	20.6%
		소계	102	100%
1-4.	거주 국가 *객관식 세부 응답 결과 참고	우즈베키스탄	82	80.4%
		기타	20	19.6%
		소계	102	100%
2. 성과평가				
A. 전문인력 증가				
2-A-1.	이 병원은 다양한 분야 (심장, 신장, 비뇨기과, 성형외과 등)의 전문 의료진을 충분히 보유하고 있다고 생각하십니까?	매우그렇다 (5점)	50	49.0%
		그렇다 (4점)	30	29.4%
		보통이다 (3점)	19	18.6%
		그렇지 않다 (2점)	2	2.0%
		전혀 그렇지 않다 (1점)	1	1.0%
		소계 (평균=4.24점)	102	100%
2-A-2.	이전보다 전문 의료진의 수가 증가했다고 느끼십니까? *재방문자만 응답	매우 증가했다 (5점)	8	14.0%
		증가했다 (4점)	23	40.4%
		보통이다 (3점)	12	21.1%
		조금 증가했다 (2점)	11	19.3%
		전혀 증가하지 않았다 (1점)	3	5.3%
		소계 (평균=3.39점)	57	100%

B. 신개념 병원환경 도입			
2-B-1.	이 병원의 시설과 환경 (진료실, 병실, 대기공간 등)에 만족하십니까?	매우 만족함 (5점)	44 43.1%
		만족함 (4점)	44 43.1%
		보통이다 (3점)	12 11.8%
		만족하지 않음 (2점)	2 2.0%
		전혀 만족하지 않음 (1점)	0 0%
		소계 (평균=4.27점)	102 100%
2-B-2.	병원 내 청결도, 안내표지, 이동 편의성 등 신개념 환경 구축 정도는 어떻습니까?	매우 좋음 (5점)	54 52.9%
		좋음 (4점)	37 36.3%
		보통이다 (3점)	11 10.8%
		나쁨 (2점)	0 0%
		매우 나쁨 (1점)	0 0%
		소계 (평균=4.42점)	102 100%
C. 의료서비스 지역 내 소아진료기관 연계			
2-C-1.	이 병원은 타슈켄트 내 다른 소아병원 및 국립주산기센터 등과의 연계(환자정보 공유 및 협력진료)가 잘 이루어진다고 생각하십니까?	매우그렇다 (5점)	29 28.4%
		그렇다 (4점)	30 29.4%
		보통이다 (3점)	17 16.7%
		그렇지 않다 (2점)	17 16.7%
		전혀 그렇지 않다 (1점)	9 8.8%
		소계 (평균=3.52점)	102 100%
2-C-2.	최근 1년 내 타슈켄트 소아과 대학병원이나 타 의료기관으로부터 의뢰(소개)를 받아 방문한 적이 있습니까?	예	28 27.5%
		아니오	74 72.5%
		소계	102 100%
2-C-3.	최근 1년 내 이 병원에서도 다른 병원으로 의뢰(소개)를 받아 방문한 적이 있습니까?	예	30 29.4%
		아니오	72 70.6%
		소계	102 100%
D. 파트너십 평가			
2-D-1.	(설문조사 전까지) 이 병원이 한국 정부의 지원을 통해 구축되었다는 것을 알고 계셨습니까?	예	70 68.6%
		아니오	32 31.4%
		소계	102 100%
E. 종합 만족도 평가			
2-E-1.	이 병원에서 제공하는 의료서비스 전반에 얼마나 만족하십니까? (진료의질, 의료진 친절도 등 종합평가)	매우 만족함 (5점)	48 47.1%
		만족함 (4점)	42 41.2%
		보통이다 (3점)	12 11.8%
		만족하지 않음 (2점)	0 0%
		전혀 만족하지 않음 (1점)	0 0%
		소계 (평균=4.35점)	102 100%

2-E-2.	앞으로 자녀 또는 지인의 자녀에게 이 병원을 추천하실 의향이 있습니까?	매우 추천함 (5점)	52	51.0%
		추천함 (4점)	36	35.3%
		보통이다 (3점)	10	9.8%
		추천하지 않음 (2점)	4	3.9%
		전혀 추천하지 않음 (1점)	0	0%
		소계 (평균=4.33점)	102	100%
3. 기타 의견				
3-1.	추가 비용이 조금이라도 든다면, 아동에게 다음의 치료 또는 검사를 받게 할 생각이 있으십니까? (a) 치료 성공 가능성이 높아지는 추가치료인 경우	매우 있음 (5점)	33	32.4%
		있음 (4점)	50	49.0%
		보통이다 (3점)	15	14.7%
		별로 없음 (2점)	4	3.9%
		전혀 없음 (1점)	0	0%
		소계 (평균=4.10점)	102	100%
3-1.	추가 비용이 조금이라도 든다면, 아동에게 다음의 치료 또는 검사를 받게 할 생각이 있으십니까? (b) 대기시간이 절반으로 줄어드는 추가검사인 경우	매우 있음 (5점)	27	26.5%
		있음 (4점)	40	39.2%
		보통이다 (3점)	29	28.4%
		별로 없음 (2점)	5	4.9%
		전혀 없음 (1점)	1	1.0%
		소계 (평균=3.85점)	102	100%
3-2.	(자유기술) 이 병원의 가장 큰 장점이 무엇이라고 생각하십니까?	*자유 문항 응답 결과 참고		
3-3.	(자유기술) 이 병원의 서비스 개선이나 발전을 위한 추가적인 의견이나 제안을 자유롭게 적어주세요.	*자유 문항 응답 결과 참고		

II. 객관식 세부 응답결과 (1-1, 1-4 질문)

질문		응답 옵션	N	비중	
1-1.	환자와의 관계	부모	69	67.6%	
		조부모	20	19.6%	
		기타	삼촌	3	2.9%
			이모	9	8.8%
		무응답	1	1.0%	
		소계	102	100%	
1-4.	거주 국가	우즈베키스탄	82	80.4%	
		기타	타지키스탄	8	7.8%
			카자흐스탄	6	5.9%
			키르기스스탄	4	3.9%
			무응답	2	2.0%
		소계	102	100%	

III. 자유 문항 응답 결과 (3-2 질문)

*전체 102개의 응답 중, 무응답 또는 유효하지 않은 답변을 제외한 87개의 유효 응답을 확보하였으며, 이들 응답에서 제시된 복수 의견까지 포함하여 총 91개의 의견을 수합 분석

구분	응답 결과	N	비중	
1	의료 서비스 및 전문성 (54건, 59.3%)	의료 인력의 탁월한 전문성	39	42.9%
		만족도 높은 의료 서비스 및 전문성 처방 경험	14	15.4%
		다학제 의료 서비스 및 전문성 제공	1	1.1%
2	병원 인프라 및 시설 (18건, 19.8%)	최신 의료기술·장비 보유	10	11.0%
		우수한 접근성	2	2.2%
		우수한 청결·위생 상태	1	1.1%
		충분한 병원 인프라	5	5.5%
3	행정 및 관리 (18건, 19.8%)	우수한 환자 관리 체계	1	1.1%
		친절하고 전문적인 서비스 태도	17	18.7%
4	파트너십 (1건, 1.1%)	한국 기관과의 협력	1	1.1%
전체 의견 개수		91	100%	

III. 자유 문항 응답 결과 (3-3 질문)

*전체 102개의 응답 중, 무응답 또는 유효하지 않은 답변을 제외한 47개의 유효 응답을 확보하였으며, 이들 응답에서 제시된 복수 의견까지 포함하여 총 61개의 의견을 수합 분석

구분	응답 결과	N	비중	
1	의료 서비스 및 전문성 (6건, 9.8%)	의료진 전문성 및 역량 강화	5	8.2%
		진료 접근성, 전문의 접근성 개선 필요	1	1.6%
2	병원 인프라 및 시설 (19건, 31.1%)	시설 확충 및 개선	16	26.2%
		의료 장비 및 기술 인프라	3	4.9%
3	행정 및 관리 (12건, 19.7%)	대기접수 시스템 도입	8	13.1%
		약국 도입약품 운영 개선	4	6.6%
4	직원 서비스 (3건, 4.9%)	서비스 태도 개선	1	1.6%
		소통 개진	1	1.6%
5	비용재정 접근성 (8건, 13.1%)	직원 증원	1	1.6%
		치료 및 검사 비용 인하	5	8.2%
6	협력 (1건, 1.6%)	약품처방 비용 인하	1	1.6%
		기타 비용재정 접근성 향상	2	3.3%
7	기타 (12건, 19.7%)	협력	1	1.6%
		기타	12	19.7%
전체 의견 개수		61	100%	

나. 국립아동병원(NCMC) 수혜그룹 설문조사 결과 요약 - 의료진

I. 객관식 응답결과 (전체 응답자 수: 43명)			
질문	응답 옵션	N	비중
1. 기초정보			
1-1.	근무 분야 (진료과) *객관식 세부 응답 결과 참고	심장	1 2.3%
		신장	1 2.3%
		비뇨기과	2 4.7%
		성형외과	0 0%
		영상의학과	0 0%
		기타 (외래진료)	14 32.6%
		기타 (신경학)	6 14.0%
		기타 (실험실)	10 23.3%
		기타	9 20.9%
		소계	
1-2.	직종 *객관식 세부 응답 결과 참고	전문의	22 51.2%
		전공의	2 4.7%
		간호사	16 37.2%
		의료기사	0 0%
		기타 직원 (실험실, 리셉션 등)	3 7.0%
		소계	
1-3.	근무경력	1년 미만	1 2.3%
		1-3년	10 23.3%
		3-5년	12 27.9%
		5년 이상	20 46.5%
		소계	
1-4.	한국 연수훈련 경험	있음	10 23.3%
		없음	25 58.1%
		계획되어 있음	8 18.6%
		소계	
2. 성과 달성도 평가			
(성과A) 전문인력 증가			
2-A-1.	1년간 본 병원에 다양한 분야의 전문의 (심장, 신장, 비뇨기과, 성형외과 등)가 이전보다 충분히 증가했다고 생각하십니까?	매우 그렇다 (5점)	12 27.9%
		그렇다 (4점)	21 48.8%
		보통이다 (3점)	7 16.3%
		그렇지 않다 (2점)	2 4.7%
		매우 그렇지 않다 (1점)	1 2.3%
		소계 (평균=3.95점)	

2-A-2.	전문인력 증가가 환자 치료 및 수술 시행 건수 증가에 기여했다고 생각하십니까?	매우 크게 기여함 (5점)	11	25.6%
		많이 기여함 (4점)	18	41.9%
		보통임 (3점)	10	23.3%
		다소 기여함 (2점)	4	9.3%
		전혀 기여하지 않음 (1점)	0	0%
		소계 (평균=3.84점)	43	100%

(성과 B) 신개념 병원환경 도입

2-B-1.	병원 환경(진료실, 병실, 수술실, 검사실 등)이 업무 수행에 적합하게 구축되었다고 느끼십니까?	매우 그렇다 (5점)	13	30.2%
		그렇다 (4점)	20	46.5%
		보통이다 (3점)	9	20.9%
		그렇지 않다 (2점)	1	2.3%
		매우 그렇지 않다 (1점)	0	0%
		소계 (평균=4.05점)	43	100%

2-B-2.	도입된 의료기자재가 의료서비스 질 향상에 얼마나 기여했다고 평가하십니까?	매우 크게 기여함 (5점)	16	37.2%
		많이 기여함 (4점)	21	48.8%
		보통임 (3점)	6	14.0%
		다소 기여함 (2점)	0	0%
		전혀 기여하지 않음 (1점)	0	0%
		소계 (평균=4.23점)	43	100%

(성과 C) 의료서비스 지역 내 소아진료 기관 간 연계

2-C-1.	타슈켄트 소아외과대학병원 및 국립주산기 센터와의 환자 정보 공유 및 협력 진료가 이전보다 잘 이루어진다고 생각하십니까?	매우 그렇다 (5점)	9	20.9%
		그렇다 (4점)	22	51.2%
		보통이다 (3점)	8	18.6%
		그렇지 않다 (2점)	2	4.7%
		매우 그렇지 않다 (1점)	2	4.7%
		소계 (평균=3.79점)	43	100%

2-C-2.	병원 간 환자 의뢰가 최근 2년 사이 증가했다고 느끼십니까? (본 병원으로 오는 환자 및 본 병원에서 타병원으로 보내는 환자 포함)	매우 크게 기여함 (5점)	14	32.6%
		많이 기여함 (4점)	18	41.9%
		보통임 (3점)	5	11.6%
		다소 기여함 (2점)	3	7.0%
		전혀 기여하지 않음 (1점)	3	7.0%
		소계 (평균=3.86점)	43	100%

3. 파트너십 평가

3-1.	한국과의 파트너십이 국립아동병원이 우즈베키스탄 최고 수준의 아동 전문병원으로 자리매김하는 데 전반적으로 얼마나 기여했다고 생각하십니까?	매우 크게 기여함 (5점)	24	55.8%
		많이 기여함 (4점)	17	39.5%
		보통임 (3점)	2	4.7%
		다소 기여함 (2점)	0	0%
		전혀 기여하지 않음 (1점)	0	0%
		소계 (평균=4.51점)	43	100%

3-2.	병원의 지속가능한 발전을 위해 향후 한국과의 지속적인 파트너십 활동 (예: 공동 연구, 심화 교육 훈련, 운영 자문)이 필요하다고 생각하십니까?	매우 그렇다 (5점)	22	51.2%
		그렇다 (4점)	19	44.2%
		보통이다 (3점)	2	4.7%
		그렇지 않다 (2점)	0	0%
		매우 그렇지 않다 (1점)	0	0%
		소계 (평균=4.47점)	43	100%
3-3.	한국과의 파트너십 경험에서 가장 우수한 점은 무엇입니까? *최대 2개 선택하도록 설계하였으나 다수 응답 발생	병원 시설 및 인프라 구축	29	26.4%
		첨단 의료 기자재 및 장비 도입	22	20.0%
		병원 정보 시스템(HIS) 등 디지털 환경 구축	11	10.0%
		인적 역량 강화 (연수훈련, 전문가 파견)	24	21.8%
		매입상 기술 및 병원 운영 노하우 전수 (예: 다학제 협진, 프로세스 개선, 관리 자문 등)	23	20.9%
		기타 (컨설팅)	1	0.9%
		소계	110	100%
4. 장기 영향력 유추를 위한 보조 질문				
4-1.	본 병원의 의료서비스 개선이 지역 내 아동 사망률 감소 (영아 및 5세 미만 아동)에 기여하고 있다고 생각하십니까?	매우 그렇다 (5점)	10	23.3%
		그렇다 (4점)	23	53.5%
		보통이다 (3점)	8	18.6%
		그렇지 않다 (2점)	1	53.5%
		매우 그렇지 않다 (1점)	1	23.3%
		소계 (평균=3.93점)	43	100%
4-2.	본 병원이 환자들의 해외 의료기관 방문을 감소시키는 데 효과적이라고 생각하십니까?	매우 그렇다 (5점)	11	25.6%
		그렇다 (4점)	22	51.2%
		보통이다 (3점)	8	18.6%
		그렇지 않다 (2점)	1	2.3%
		매우 그렇지 않다 (1점)	1	2.3%
		소계 (평균=3.95점)	43	100%
4-3.	본 병원이 우즈베키스탄 내 의료 연구 활동(논문 발표 등) 촉진에 얼마나 기여한다고 생각하십니까?	매우 크게 기여함 (5점)	8	18.6%
		많이 기여함 (4점)	21	48.8%
		보통임 (3점)	10	23.3%
		다소 기여함 (2점)	2	4.7%
		전혀 기여하지 않음 (1점)	2	4.7%
		소계 (평균=3.72점)	43	100%
5. 종합의견				
5-1.	향후 병원의 추가 발전과 성과 강화를 위해 가장 시급히 개선 또는 투자해야 할 분야는 무엇입니까? *최대 2개 선택하도록 설계하였으나 다수 응답 발생	전문인력 추가 확보 및 유지	28	27.7%
		병원환경 및 기자재 추가 개선	12	11.9%
		지역 의료기관 간 협력 시스템 강화	12	11.9%
		의료진 교육 및 훈련 강화	35	34.7%

		의료 연구 환경 지원 확대	14	13.9%
		기타	0	0%
		소계	101	100%
5-2.	(자유기술) 병원의 지속가능한 발전과 성과 향상을 위한 추가 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.			*자유 문항 응답 결과 참고

II. 객관식 세부 응답 결과 (1-1, 1-2 질문)

질문	응답 옵션	N	비중		
1-1.	근무 분야 (진료과)	심장	1	2.3%	
		신장	1	2.3%	
		비뇨기과	2	4.7%	
		성형외과	0	0%	
		영상의학과	0	0%	
		기타 (외래진료)	14	32.6%	
		기타 (신경학)	6	14.0%	
		기타(실험실)	실험실	5	11.6%
			유전자 실험실	5	11.6%
		기타	리셉션	1	2.3%
			비상	1	2.3%
			안과	1	2.3%
			외과	1	2.3%
			의료 관광	1	2.3%
			이과	1	2.3%
종합병원	1		2.3%		
핵의학과	1		2.3%		
혈액학 및 종양학	1		2.3%		
소계	43		100%		
1-2.	직종	전문의	22	51.2%	
		전공의	2	4.7%	
		간호사	16	37.2%	
		의료기사	0	0%	
		기타 지원	리셉션	2	4.7%
			실험실 의사	1	2.3%
		소계	43	100%	

III. 자유 문항 응답 결과 (5-2 질문)

*전체 43개의 응답 중, 무응답 또는 유효하지 않은 답변을 제외한 18개의 유효 응답을 확보하였으며, 이들 응답에서 제시된 복수 의견까지 포함하여 총 23개의 의견을 수합 분석

구분	응답 결과	N	비중	
1	인력 관리 (9건, 39.1%)	한국 초청 연수	3	13.0%
		국제 교류 활성화	1	4.3%
		정기 교육 시행	1	4.3%
		교육의 질 향상	1	4.3%
		의료 인력 복귀 지원	1	4.3%
		의료진 최신 자격 확보 보장	1	4.3%
		기타	1	4.3%
2	병원 인프라	6	26.1%	
3	보건재정, 급여, 인센티브	5	21.7%	
4	행정 서비스	2	8.7%	
5	공공-민간 연계	5	4.3%	
전체 의견 개수		23	100%	

평가보고서 2025-1

EDCF 우즈베키스탄 국별평가 최종보고서

본 보고서의 저작권은 한국수출입은행 경험평가부에 있습니다.

인	쇄	2026년 3월	
발	행	2026년 3월	
발	행	인	한국수출입은행 경험평가부
주	소	[07242] 서울특별시 영등포구 은행로 38	
홈	페이지	www.edcfkorea.go.kr	

07242 서울특별시 영등포구 은행로 38

전화 02-3779-6114 팩스 02-784-1030

Copyright © 2026 Korea Eximbank, All rights reserved