



Central Asia Regional Economic Cooperation Program

Оценка Института ЦАРЭС

СОДЕРЖАНИЕ

I. ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	1
II. УСИЛЕНИЕ ИНСТИТУТА ЦАРЭС В КОНТЕКСТЕ ЦАРЭС-2020	1
III. РЕАЛИЗАЦИЯ ССЗ: ВИРТУАЛЬНАЯ МОДАЛЬНОСТЬ ПО СРАВНЕНИЮ С ФИЗИЧЕСКОЙ МОДАЛЬНОСТЬЮ	3
A. Виртуальная модальность	3
B. Физическая модальность	4
C. Сравнение двух модальностей	5
IV. ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ИЦ В РЕГИОН	7
A. Основные факторы	8
B. Факторы институционального усиления	9
C. Затраты и факторы финансирования	9
V. ВОПРОСЫ, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ СТРАНАМ ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ .Error! Bookmark not defined.	

I. ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

1. Осознавая растущую важность роли, которую играют знания в усилении регионального экономического сотрудничества, в 2006 году страны ЦАРЭС создали Институт ЦАРЭС (ИЦ) в качестве неотъемлемого компонента Программы ЦАРЭС. ИЦ приступил к работе в 2009 году.

2. В 2011 году министры ЦАРЭС одобрили ЦАРЭС-2020 – долгосрочное видение для определения направления экономического сотрудничества в регионе до 2020 года. Тот факт, что ИЦ определен в качестве одной из семи приоритетных операционных областей ЦАРЭС-2020 еще раз подчеркивает значимость, определенную для роли знаний в Программе ЦАРЭС.

3. Стратегическая структура знаний (ССЗ) для ИЦ на 2013-2017 гг., одобренная Заседанием высокопоставленных официальных лиц (ЗВОЛ), состоявшемся в июне 2012 года (Приложение 1), излагает структуру знаний, которая подчеркивает важность знаний в поддержке целей ЦАРЭС-2020: (i) расширение торговли и (ii) повышение конкурентоспособности стран. Осуществляя эту работу, ИЦ стремится стать влиятельным центром знаний по региональному экономическому сотрудничеству в целом, а также и для Программы ЦАРЭС в частности.

4. Для дальнейшего продвижения вперед, июньский ЗВОЛ обратился с просьбой к АБР как Секретариату ЦАРЭС провести оценку ИЦ для реализации ССЗ, и чтобы эта оценка включала рекомендации по физической модальности в сравнении с виртуальной модальностью, включая возможное создание сети ресурсных и учебных центров; связанную структуру управления, а также сметные расходы и источники финансирования. Оценка будет представлена 11-ой Министерской конференции, которая состоится в ноябре 2012 года, в качестве основы для принятия решений. Тем временем ЗВОЛ также одобрил расположение ИЦ в штаб-квартире АБР, но только временно, чтобы можно было начать реализацию ССЗ.

II. УСИЛЕНИЕ ИНСТИТУТА ЦАРЭС В КОНТЕКСТЕ ЦАРЭС-2020

5. ССЗ придает особое значение: (i) стратегическому акценту на региональные, многоотраслевые и общие для стран отраслевые вопросы, имеющие отношение к экономическому сотрудничеству в регионе ЦАРЭС; (ii) интегрированному генерированию знаний, интеллектуальных услуг и управлению знаниями для более эффективного поиска интеллектуальных решений, (iii) стратегической необходимости формирования альянсов с другими региональными и нерегиональными институтами. Для реализации ССЗ, ИЦ должен будет существенно улучшить свою работу, чтобы с полной эффективностью поддерживать усилия в области осуществления «Программы ЦАРЭС 2020», рассматриваемые ниже.

6. **Генерирование знаний** – исследовательская работа будет строиться на принципах четкости и конкретности с акцентом на региональные, многоотраслевые и общие для стран отраслевые вопросы. Более конкретно, от ИЦ потребуются выполнение следующих задач:

- (i) Формулировка программы исследований, и в тесных консультациях с секторными координационными комитетами ЦАРЭС и другими ключевыми заинтересованными сторонами. Это обеспечит, что таким образом

- сформулированная программа исследований будет отражать текущие и соответствующие потребности экономического сотрудничества в регионе.
- (ii) Согласование требований программы исследований с потенциалом и экспертизой соответствующих институтов в странах ЦАРЭС и потенциальных нерегиональных институтов, с которыми осуществляется сотрудничество.
 - (iii) Мониторинг не только прогресса, но и качества исследовательской работы на различных этапах ее реализации. Усиленный мониторинг является основным фактором для обеспечения качества исследовательской работы, таким образом, повышая ее эффективность.
 - (iv) Широкое распространение результатов исследований. Это еще одна мера по повышению эффективности, чтобы результаты исследований как общественные блага приносили максимальные выгоды всем заинтересованным сторонам в области регионального экономического сотрудничества.

7. **Интеллектуальные услуги** – ИЦ должен определить свою нишу и "добавлять ценность" в качестве провайдера в области наращивания потенциала на основании решений национальных институтов по наращиванию потенциала с акцентом исключительно на вопросах, волнующих страны. Это уникальное предложение "ценности" ИЦ влечет за собой важные последствия для разработки и проведения его программы в области интеллектуальных услуг. Во-первых, необходимо приспособить разработку обучающих программ под национальные потребности. Во-вторых, необходимо проводить тщательный отбор провайдеров, в тех случаях, когда мероприятия по повышению потенциала проводятся сторонними организациями, чтобы убедиться в том, что они обладают адекватными знаниями и/или опытом работы в регионе. В-третьих, ИЦ должен постараться связать свой фокус на региональных обучающих программах с соответствующими национальными обучающими программами, чтобы создать максимальный эффект синергии. Более конкретно:

- (i) Обучающие программы должны подразделяться на стратегические, управленческие и операционные категории. Это обеспечит соответствующую разработку и реализацию обучающих программ с точки зрения материалов курсов и навыков в соответствии с потребностями участников, которые имеют различные уровни ответственности и, таким образом, должны иметь соответствующие навыки.
- (ii) Обучающие программы должны применять соответствующие педагогические инструменты, основанные на принципах обучения взрослых. Это потребует активного вовлечения участников в процесс обучения в отличие от пассивного обучения в обычной среде классных занятий.
- (iii) Каждая обучающая программа должна включать эффективные инструменты оценки. Эти инструменты будут измерять а) степень, в которой выполнены задачи обучения; б) общую эффективность программы с точки зрения содержания, педагогики и процесса, обучающих материалов, качества провайдеров по наращиванию потенциала и логистических механизмов.

8. **Управление знаниями** – построение работы ИЦ в качестве центра знаний для экономического сотрудничества в регионе ЦАРЭС является центральной задачей ССЗ. В частности, ИЦ должен обеспечить механизмы, посредством которых соответствующие знания, извлеченные из различных источников, будут собираться, организовываться и передаваться для принятия решений и осуществления регионального экономического сотрудничества. Основные мероприятия в этой области будут включать:

- (i) Разработку баз данных по темам и/или секторам, которые могут быть легкодоступными и предоставлять систематическую информацию для пользователей. При этом изначально разработка таких баз данных может осуществляться сторонними организациями, но в конечном итоге ИЦ необходимо будет обрести собственный потенциал для управления, поддержания и развития баз данных.
- (ii) Создание платформ электронных знаний (е-знания). Такие платформы будут очень полезны для различных заинтересованных сторон – от правительства до частного сектора, и от организаций до отдельных лиц, для осуществления обмена информацией и опытом, вовлечения в онлайн-обсуждения по политикам и проблемам, и генерирования новых идей и знаний.
- (iii) Такие платформы е-знаний могут, в первую очередь, быть созданы для четырех приоритетных секторов ЦАРЭС, опираясь на экспертизу институтов и отдельных лиц, как из стран ЦАРЭС, так и за рамками региона.

III. РЕАЛИЗАЦИЯ ССЗ: ВИРТУАЛЬНАЯ МОДАЛЬНОСТЬ ПО СРАВНЕНИЮ С ФИЗИЧЕСКОЙ МОДАЛЬНОСТЬЮ

9. ИЦ был создан в 2006 году как часть Программы ЦАРЭС. Являясь таковым, он должен располагаться в регионе. Исходя из практических соображений, страны-члены согласились, что в течение первых трех лет, ИЦ будет осуществлять деятельность, которая будет полагаться на сторонние организации для осуществления своей программы, и что они еще раз рассмотрят вопрос институциональной модальности ИЦ на более позднем этапе развития ИЦ. В соответствии с просьбой июньского ЗВОЛ, в этом разделе рассматриваются преимущества, недостатки и риски виртуальной модальности по сравнению с физической модальностью. Эта оценка предназначена для того, чтобы рассмотреть вопрос – в какой модальности было бы предпочтительнее осуществить перемещение ИЦ в регион.

A. Виртуальная модальность

10. Виртуальная модальность в основном опирается на сторонних исполнителей и имеет множество бизнес применений. К примеру, первый в мире университет "из воздуха" в Великобритании, который стал пионером в области дистанционного обучения, начал работать со штатом около 80 человек и располагался в "новом городе" рядом с Лондоном. Он существовал, до сих пор существует физически, но его продукты предоставляются "виртуально".

11. Если ИЦ должен будет переместиться в регион в виртуальной модальности, то он будет зависеть от привлечения сторонних организаций для осуществления своей программы. В частности, его деятельность по генерированию знаний будет передаваться в подряд региональным и нерегиональным институтам и лицам; его интеллектуальные услуги будут предоставляться, как международными, так и региональными провайдерами; и его управление знаниями должно будет осуществляться институтами в странах ЦАРЭС, даже если в конечном итоге ИЦ необходимо будет управлять своими собственными базами данных. Работа ИЦ в виртуальной модальности будет обладать следующими характеристиками:

- (i) учреждение в виде юридического лица, такого как некоммерческая организация;

- (ii) создание организационной структуры, такой как наблюдательный совет (НС) или совет директоров (СД) для обеспечения общего руководства, направления деятельности и осуществление надзора;
- (iii) назначение директора, который будет отвечать за ежедневное руководство и будет подотчетен НС или СД;
- (iv) минимальное помещение для размещения директора и его офиса, и для основного ИТ оборудования, такого как серверы;
- (v) нет необходимости нанимать основной штат специалистов и распределять его по секторам, вопросам и темам;
- (vi) нет необходимости в помещении для самостоятельного выполнения каких-либо работ ИЦ.

12. Такая виртуальная модальность обладает преимуществами, особенно в ситуациях, когда (i) ИЦ не обладает опытом и знаниями для выполнения конкретной деятельности по наращиванию потенциала (он будет обладать ими в случае физической модальности); (ii) требуются специализированные технические знания или международная точка зрения по вопросам ЦАРЭС; (iii) важна скорость выполнения работ, при этом можно легко привлечь соответствующих международных и местных экспертов; и (iv) скорее всего значительные инвестиции в основной капитал на начальном этапе не понадобятся.

13. Однако, для ИЦ, как института, занимающегося приобретением и распространением знаний, виртуальная модальность повлечет за собой следующие слабые стороны:

- (i) У ИЦ не будет основного бизнеса, и он не сможет создавать добавленную стоимость для продуктов и услуг. Привлечение сторонних организаций в бизнес-моделях обычно осуществляется для вспомогательных областей бизнеса, а не для основной области.
- (ii) Будет трудно обеспечивать качество услуг и, таким образом, создавать "имя" и хорошую репутацию. Это объясняется тем, что механизмы контроля качества обычно менее эффективны, поскольку между ИЦ и его поставщиками услуг не будет существовать прямых управленческих/административных взаимоотношений. Это может создать существенный риск для репутации ИЦ.
- (iii) В долгосрочной перспективе, зависимость от привлечения сторонних организаций для основного бизнеса приведет к большим затратам, так как по мере роста программы постоянные расходы снижаться не будут.
- (iv) И, наконец, виртуальная модальность как таковая будет предъявлять высокие требования к связанности и инфраструктуре ИТ во всех странах ЦАРЭС. Это создаст существенные затраты и потребует времени для их развития в регионе.

В. Физическая модальность

14. Физическая модальность для ИЦ будет означать создание физической базы в определенном месте в регионе для его размещения в физической инфраструктуре, и наличие собственных сотрудников для осуществления работы и администрирования. Она будет включать собственное планирование и управление программами, а также помещения для самостоятельного выполнения программы. Основные характеристики этой модальности будут включать:

- (i) учреждение юридического лица, НС или СД, и назначение директора, аналогично виртуальной модальности;

- (ii) наём постоянного штата, включая руководителей, технический, вспомогательный и административный персонал;
- (iii) четкие линии ответственности и подотчетности;
- (iv) физическое пространство для самостоятельного выполнения программы и размещения баз данных по управлению знаниями и другое оборудование.

15. Эта модальность потребует крупных инвестиций на самом начальном этапе, включая приобретение физического здания для ИЦ. При этом у такой модальности существуют преимущества, включая:

- (i) Стратегически, создание ИЦ в регионе и его значительное присутствие, станет сильным заявлением, демонстрирующим намерение и решительность стран ЦАРЭС постепенно выстраивать ИЦ в качестве влиятельного центра знаний для регионального экономического сотрудничества. Этот сильный имидж и четкий посыл принесет большие и конкретные преимущества для ИЦ в дополнение к символической и репутационной значимости, включая усиленное "чувство собственности" стран, резервирование финансирования, улучшенный подбор персонала и повышение общей эффективности деятельности. Это может быть единственной наиболее важной причиной для постоянного размещения ИЦ в регионе.
- (ii) Для значительного кадрового усиления, требуемого от ИЦ в рамках ССЗ, необходимо будет иметь физическую базу с собственным выделенным и подотчетным персоналом. Фактически, будет невозможно осуществлять мероприятия, описанные в Разделе II выше, если не будет основного штата сотрудников. В частности, наличие сотрудников, работающих вместе в общей физической структуре, будет существенно важно для осуществления интегрированного подхода к работе ИЦ, который потребует, чтобы сотрудники, работающие в различных областях знаний, на постоянной основе взаимодействовали и сотрудничали друг с другом.
- (iii) Четкие линии ответственности и подотчетности, помогающие самостоятельно предоставлять услуги будут содействовать ведению мониторинга и обеспечению качества продуктов ИЦ. Это поможет ИЦ создавать собственное "имя" и репутацию.
- (iv) Образуются факторы экономии масштабов. По мере роста программы, затраты на единицу снизятся за счет распределения накладных расходов на больший объем выполненных работ.

С. Сравнение двух модальностей

16. В Таблице 1 приводится сравнение двух модальностей в точки зрения преимуществ, недостатков и рисков относительно нескольких ключевых аспектов.

Таблица 1. Сравнение виртуальной и физической модальностей

Аспекты/характеристики	Физическая модальность (ФМ)	Виртуальная модальность (ВМ)	Риски и примечания
Структура управления и линии ответственности	Четко определенные ответственность и подотчетность	Ответственность и подотчетность нанятых по контракту экспертов неоднозначны.	ВМ имеет более высокий риск
Потенциал персонала	Можно наращивать собственный кадровый потенциал	Отсутствие потенциала у сотрудников и доверие сторонним экспертам, которые не привержены делу ИЦ.	Отсутствие штата для основного бизнеса будет представлять собой риск при ВМ
Качество работы и контроль	Лучший контроль качества продуктов и проводимых мероприятий, поскольку контроль качества работы собственного персонала будет выполняться своими же силами.	Качество зависит от внешних поставщиков услуг. Контроль качества на предварительных этапах будет невозможен.	Более трудно для ВМ контролировать качество, таким образом, вырастает риск качества.
Режимы проведения работы	Доступны оба варианта – самостоятельное проведение работы и привлечение сторонних организаций	Доступно только привлечение сторонних организаций	ВМ более ограничена в выборе режима проведения работы
Затраты	Изначально высокие, но все более конкурентные по мере расширения бизнеса и распределения накладных расходов по более крупным объемам работы.	Нет необходимости в больших первоначальных расходах, но ожидаются более высокие расходы по мере расширения бизнеса, когда на курсы, проводимые по контракту, устанавливается фиксированная ставка накладных расходов.	Затраты на единицу при ФМ будут снижаться, в то время как затраты на единицу при ВМ останутся постоянными по мере расширения бизнеса
Потенциал привлечения финансирования	Сильный потенциал, основанный на достигнутом уровне качества.	Более неопределенный потенциал, что связано с низким контролем качества.	ФМ, скорее всего, будет иметь более сильный потенциал, чем ВМ
"Чувство собственности" стран	Сильное "чувство собственности" полученных результатов, поскольку каждая страна будет	"Чувство собственности" полученных результатов может стать более неоднозначным,	Поддержание хороших связей с каждой страной-членом является важным фактором успеха в рамках

	<p>преимущественно работать с персоналом ИЦ.</p> <p>Ответственность за управленческие директивы будет возложена на управляющий орган, назначенный Министерской конференцией.</p>	<p>поскольку каждая страна будет работать с нанятым по контракту персоналом из сторонних организаций.</p> <p>Ответственность за управленческие директивы будет возложена на управляющий орган, назначенный Министерской конференцией.</p>	обеих модальностей
Объективность	<p>Не будет никаких препятствий для объективности при наличии соответствующего контроля над ее обеспечением.</p>	<p>Не будет никаких препятствий для объективности при наличии соответствующего контроля над ее обеспечением, однако контроль будет затруднен, поскольку проекты будут поручаться сторонним подрядчикам, а ИЦ будет труднее следить за отсутствием на них внешнего влияния.</p>	
Способность реализовать ССЗ	<p>Сильная, благодаря тому, что основная деятельность будет контролироваться со стороны ИЦ.</p>	<p>Слабее, из-за того, что основная деятельность будет зависеть от компетентности и размещения подрядного персонала.</p>	

IV. ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ИЦ В РЕГИОН

17. В этом разделе рассматривается то, что необходимо сделать, чтобы перенести ИЦ в регион в виртуальной модальности по сравнению с физической модальностью. Три набора факторов для перемещения ИЦ в регион, рассматриваемых ниже, будут также служить в качестве измерения готовности к перемещению. Это может помочь в рассмотрении вопроса - когда перемещать ИЦ в регион. Это будет полезно для того, чтобы определить на данный момент, даже если будет принято решение расположить ИЦ в регионе в физической модальности, то это не означает, что ИЦ будет заниматься всем исключительно собственными силами. Совсем наоборот, главной характеристикой ССЗ является ее акцентирование на стратегических альянсах с региональными и международными институтами. В действительности это означает то, что построение основного потенциала ИЦ будет являться предварительным условием его эффективной работы с его будущими альянсами и партнерами.

18. Существует три набора факторов, которые критически важны для обеспечения долгосрочной эффективности и устойчивости ИЦ в регионе, хотя они в разной степени применимы к виртуальной модальности и физической модальности. Они включают: а) основные факторы; б) бизнес факторы и с) факторы затрат и финансирования.

А. Основные факторы

19. Ниже приводятся факторы, которые необходимо рассмотреть, прежде чем переносить ИЦ в физической модальности из его временной базы в АБР в регион:

- i) Региональность – важно поддерживать региональный характер ИЦ. Необходимо разработать и согласовать краткосрочные и долгосрочные меры, направленные на улучшение региональных характеристик ИЦ. Одна из важных мер заключается в том, чтобы обеспечить то, что учреждение управляющего органа полностью отражает региональное представительство его назначенных участников. Такие же механизмы должны быть разработаны и налажены в отношении руководства ИЦ и назначения его сотрудников. Один из механизмов может включать принцип ротации, когда представители стран ЦАРЭС будут работать на руководящих постах в ИЦ на ротационной основе. То же самое касается назначения сотрудников, когда специалисты из стран ЦАРЭС будет работать на протяжении фиксированного периода времени также на ротационной основе (прикомандированные сотрудники). Для таких прикомандированных сотрудников может быть разработана программа наставничества, чтобы сотрудники не только сохраняли региональный характер ИЦ, но и могли полностью воспользоваться базой знаний, накопленных в ИЦ. Налаживание партнерства и создание альянсов с соответствующими региональными институтами может стать еще одним возможным средством для сохранения регионального характера ИЦ.
- ii) Легкодоступность – местоположение, выбранное для ИЦ, должно быть легко доступным, иметь удобные воздушные стыковки и другие транспортные сообщения. Это особенно важно в связи с географической обширностью региона. Кроме того, необходимо, чтобы было легко получать и возобновлять визы и разрешения на проживание в принимающей стране. Всё это компоненты главных требований для функционирования ИЦ в качестве регионального института.
- iii) Приобретение здания и другой основной инфраструктуры – здание, приобретенное в собственность, станет более экономичным решением по сравнению с арендой на длительный период. Приобретение в собственность будет означать большие первоначальные капитальные расходы. Кроме того, основная инфраструктура ИТ этого местоположения должна соответствовать мировым стандартам и быть конкурентной по цене; условия проживания для сотрудников должны быть приемлемыми и доступными по средствам.

20. В случае перемещения ИЦ в регион в виртуальной модальности, вышеупомянутые факторы не будут уместны или будут уместными лишь отчасти. В этом отношении виртуальная модальность обладает преимуществами. При этом чтобы виртуальная модальность была эффективной, необходимо будет обеспечить высокие стандарты коммуникационной связи и связанной ИТ инфраструктуры во **всех** странах ЦАРЭС, что является более строгим требованием, чем при физической модальности.

В. Факторы институционального усиления

20. Для перемещения ИЦ в физической модальности в регион, потребуются следующие факторы институционального усиления ИЦ, чтобы он стал реальным и эффективным центром знаний.

- (i) Юридическая регистрация – ИЦ необходимо зарегистрировать как юридическое лицо, конкретная форма которого будет зависеть частично от законодательной базы принимающей страны. Будет предпочтительна форма некоммерческой организации, освобожденной от налогообложения.
- (ii) Управляющий орган – необходимо будет создать управляющий орган. Важно, чтобы управляющий орган в равной степени состоял из представителей всех стран ЦАРЭС. Это будет гарантировать то, что остается институтам, принадлежащим всем его учредителям. Управляющий орган будет отчетываться перед Министерской конференцией. На него будет возложена основная ответственность, которая будет заключаться в формировании стратегии и политики, а также мониторинга деятельности ИЦ. Решения управляющего органа должны приниматься на основе консенсуса. Его члены должны стремиться к защите наилучших интересов ИЦ, который, в свою очередь, будет стремиться к защите наилучших интересов региона и каждой страны-члена в отдельности. Самое главное - управляющий орган должен иметь четкое представление об обязанностях, которые он делегирует руководству ИЦ. Следует наладить хорошую систему отчетности и внутреннего контроля, которые позволят контролировать операционные и финансовые показатели.
- (iii) Назначение руководства – назначение руководства ИЦ, которое будет отвечать за ежедневную деятельность ИЦ, будет иметь большую важность, особенно на ранних этапах, когда необходимо будет формировать и консолидировать репутацию. Члены руководства будут назначаться управляющим органом.
- (iv) Укомплектование штата – наём основного персонала является очень важным для институционального усиления ИЦ. Привлечение компетентных сотрудников должно стать первым приоритетом. Учитывая региональный характер ИЦ, персонал должен привлекаться на основе заслуг из международной, региональной среды, а также из принимающей страны.

22. В отношении перемещения ИЦ в виртуальной модальности в регион, необходимы будут пункты i)-iii) выше, хотя содержание и ответственность управляющего органа и директора могут быть проще, чем при физической модальности. Главное различие между двумя модальностями заключается в факторе укомплектования штата. Наличие собственного подотчетного и специально назначенного персонала необходимо для обеспечения качества, создания репутации и усиления института для реализации ССЗ на высоком качественном уровне.

С. Затраты и факторы финансирования

23. В Таблице 2 приводятся ориентировочные сметные затраты физической модальности ИЦ.

Таблица 2 Ориентировочные сметные расходы физической модальности

	Сценарий 1 (основан на текущей программе ИЦ)	Сценарий 2 (предполагающий 50%-ое увеличение текущей программы)
Капитальные затраты (приобретение физической инфраструктуры; оснащение и оборудование)	\$ 3 миллиона - \$ 8 миллионов	\$ 3 миллиона - \$ 8 миллионов
Операционные затраты, включая		
- Затраты программы	\$ 4,85 миллиона	\$ 7,00 миллиона
- Административные затраты	\$ 2,00 миллиона	\$ 2,50 миллиона
Общие ежегодные операционные затраты	\$ 6,85 миллиона	\$ 9,50 миллиона

24. Основные допущения, использованные в оценочных расходах выше, включают:

- (i) Сценарий 1, как базовый сценарий, основан на предварительном Рабочем плане на 2013-2014 гг., с 2 результатами исследований, 12 курсами по наращиванию потенциала и 2 мероприятиями по управлению знаниями.
- (ii) Капитальные расходы рассматриваются в качестве одноразового расхода; фактические затраты на приобретение физической инфраструктуры будут зависеть от выбранного местоположения; таким образом, оценочные затраты колеблются в широком диапазоне. Аналогичным образом, также могут значительно варьироваться затраты на оснащение и оборудование, в зависимости от местоположения.
- (iii) Затраты программы были рассчитаны посредством суммирования: среднего объема ежегодной технической помощи АБР для программы ИЦ (РЕТП для ИЦ; СТГП; РЕТП EARD); финансирования МИ, рассчитанного как 10% от общего финансирования АБР; и вклада правительств в программу в натуральном выражении, рассчитанного как 15% от всех затрат программы из вышеупомянутых источников.
- (iv) Административные затраты рассчитаны как накладные расходы от общих затрат программы с использованием поправочного коэффициента на уровне 40%.
- (v) Предполагается некоторый эффект экономии масштаба, так увеличение затрат в Сценарии 2 меньше по сравнению с пропорциональным расширением программы по сравнению с Сценарием.
- (vi) Таким образом, в вышеприведенные оценочные расходы включены заработная плата сотрудников, охватывающая расходы как на международных и/или региональных нанятых сотрудников, и местных нанятых сотрудников.

25. В случае виртуальной модальности, ее затраты будут существенно зависеть от того, насколько "виртуально" будет работать ИЦ. В целом, относительно затрат можно отметить следующее:

- (i) Она не будет сопряжена с какими-либо капитальными затратами на начальном этапе на приобретение здания, оснащение и оборудование. Однако, будут

- накапливаться ежегодные затраты за аренду и лизинг, таким образом, ежегодные административные расходы увеличатся.
- (ii) Привлечение сторонних организаций для осуществления программы, скорее всего, увеличит затраты в условиях виртуальной модальности, так как вознаграждение для консультантов обычно выше, чем затраты на зарплату постоянным сотрудникам.
 - (iii) При физической модальности может возникнуть эффект экономии масштаба по мере роста и расширения программы, однако при виртуальной модальности этого эффекта наблюдаться не будет, потому что в этом случае, общие расходы будут расти пропорционально росту программы, чего при физической модальности наблюдаться не будет, поскольку образующиеся накладные расходы будут распределяться пропорционально увеличившемуся объему деятельности.
 - (iv) Как уже упоминалось ранее, виртуальная модальность предъявит более высокие требования к ИТ инфраструктуре во всех странах ЦАРЭС, что связано с высокими затратами.

27. Финансирование ИЦ – в принципе, поскольку ИЦ является региональным институтом, расположенным в регионе, будь то в виртуальной или физической модальности, страны ЦАРЭС должны нести все связанные с ним расходы. Это ключевой аспект того, чтобы страны ощущали “чувство собственности”. Чтобы обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость ИЦ, странам ЦАРЭС необходимо согласовать между собой модель финансирования. Несмотря на то, что детали этого плана еще предстоит проработать в будущем, приверженность страны и ее представительство в ИЦ не должны определяться тем объемом финансового вклада, который она внесет. В отдельных странах могут быть приняты бюджетные правила, которые не позволят им осуществлять финансирование юридических лиц, расположенных за пределами их границ. Эти, и подобные соображения, такие как уровень развития страны, также должны учитываться при определении вклада стран в долгосрочное финансирование ИЦ. Помимо этого, принимающая страна может вносить более крупный финансовый вклад, однако страны сохранят за собой равные права в ИЦ. Потенциальные источники финансирования, в дополнение к бюджетам правительств стран ЦАРЭС, будут включать: i) МИ, являющиеся многосторонними институтами-партнерами ЦАРЭС; ii) других доноров, включая двухсторонних; iii) частный сектор; iv) другие источники.

28. АБР готов вновь подтвердить свою приверженность ИЦ и намерен продолжать оказывать финансовую и другую поддержку ИЦ, особенно пока ИЦ полностью не упрочится в качестве независимой и авторитетной региональной организации. Эти важные вопросы необходимо будет обсудить и согласовать по мере дальнейшего развития ИЦ в контексте “Программы ЦАРЭС-2020”.