



Справочный документ
Для Заседания высокопоставленных официальных лиц
Октябрь 2016 года

Институт ЦАРЭС: Отчет о проделанной работе

**Заседание высокопоставленных официальных лиц
Центральноазиатское региональное экономическое сотрудничество
25 октября 2016 года
Исламабад, Пакистан**

Введение

1. Это – первый отчет о проделанной работе, подготовленный Институтом ЦАРЭС (ИЦ) для Заседания высокопоставленных должностных лиц (ЗВОЛ) / Министерской конференции (МК). В нем будет всесторонне доложено о ходе работы ИЦ за период с момента открытия его физической базы в марте 2015 года до конца августа 2016 года, когда был подготовлен этот доклад (подготовительная работа, проводившаяся до марта 2015 года, упоминается по необходимости). Доклад состоит из четырех частей. В первой части вкратце описывается процесс принятия странами-членами ЦАРЭС решения о создании ИЦ в качестве ведущего учреждения знаний в регионе ЦАРЭС. Во второй и третьей частях сообщается о ключевых успехах, которые были достигнуты ИЦ с тех пор как он начал работать на своей базе в Урумчи (КНР); при этом, во второй части внимание сосредоточено на проводимой работе и достигнутых успехах в области институционального развития и наращивания потенциала ИЦ, а в третьей – на рабочей программе ИЦ и ее реализации. В четвертой части представлено заключение.

Часть I. Создание ведущего института знаний региона ЦАРЭС

2. ИЦ был создан в 2006 году странами ЦАРЭС в качестве виртуального института знаний, основанного на спросе на работу в области знаний, для продвижения экономического сотрудничества в регионе ЦАРЭС. Вскоре после этого в ЦАРЭС-2020, представленной в качестве десятилетней стратегии Программы ЦАРЭС, ИЦ был обозначен в качестве одного из семи операционных приоритетов.

3. Со временем стало ясно, что ИЦ потребуются дальнейшее укрепление, чтобы он мог стать крупнейшим в регионе институтом знаний. После длительных консультаций страны ЦАРЭС пришли к консенсусу по вопросу о создании физической базы ИЦ в качестве важного шага на пути реализации этой концепции. На 12-й Министерской конференции (МК), состоявшейся в городе Ухань (КНР) в октябре 2012 года, министры ЦАРЭС объявили о своем совместном решении создать физическую базу ИЦ в Урумчи (КНР). Одобренные на МК Стратегические рамки знаний (СРЗ) обеспечивают общее руководство ИЦ в рамках проводимой им работы в области знаний.

4. Решение об укреплении ИЦ отражает убежденность стран-членов ЦАРЭС в том, что экономическое сотрудничество является одним из ключевых факторов экономического роста и развития в периоды экономических трудностей, а также во время экономического подъема. Сегодня, почти четыре года спустя, перед регионом стоят проблемы, возобновившиеся вследствие финансово-экономического кризиса, поскольку восстановление мировой экономики является бессвязным, а страны ЦАРЭС продолжают бороться с последствиями кризиса. Страны-экспортеры ресурсов сталкиваются с сохранением низких цен на сырьевые товары, в то время страны с меньшей экономикой борются за восстановление движущих сил экономического роста. Между тем, значительно снизился спрос на сырьевые товары региона и трудовые услуги – особенно, со стороны российской и китайской экономик. Эти факторы оказывают постоянное давление на экономическую активность региона и создание новых рабочих мест.

5. С другой стороны, решение об укреплении ИЦ было принято с возникновением колоссальных возможностей сотрудничества, которые должны были появиться. Экономически сложные времена способствуют более дисциплинированному

макроуправлению и более решительным структурным преобразованиям – как в регионе, так и за его пределами, – закладывая, тем самым, более прочную основу для будущего роста мировой экономики. Перспективы регионального сотрудничества значительно улучшились – включая, в числе прочего, значительные возможности для сотрудничества в области энергетики и транспорта, дальнейшей интеграции евразийских экономик и реализации инициативы КНР “Один пояс – одна дорога”. Кроме того, создание инфраструктуры Азиатского инвестиционного банка, Нового банка развития и Инициативы “Шелковый путь” предлагает расширенные возможности для привлечения столь необходимого капитала для инвестиций.

6. В этом году, после внимательного рассмотрения и тщательных консультаций, странами ЦАРЭС было принято совместное решение о создании ИЦ в качестве межправительственной организации. Это является ключевой вехой, которая знаменует собой видение и решимость стран ЦАРЭС поднять ИЦ на стратегический пьедестал, проложив, тем самым, путь для того, чтобы ИЦ мог эффективнее выполнять свою миссию, заключающуюся в служении экономическому развитию и сотрудничеству в регионе ЦАРЭС в долгосрочной перспективе.

7. Реализация этого видения стран ЦАРЭС является чрезвычайно сложной задачей. Она не только включает в себя создание с нуля физической базы ИЦ, но и, что еще более важно, требует ввода в действие системы руководства, управления и администрирования в соответствии с передовым международным опытом, с ключевым персоналом высокого качества; в то же время, ИЦ необходимо без перерыва продолжать свою работу в области знаний и, с течением времени, продемонстрировать странам ЦАРЭС ту пользу, которую он приносит в виде качественных продуктов своей научно-исследовательской деятельности.

8. Особую дань следует отдать Правительству КНР – в частности, Министерству финансов. В качестве принимающей ИЦ страны, КНР оказывает ИЦ активную, постоянную и эффективную поддержку по всем направлениям, включая:

- Своевременное создание физической базы ИЦ в городе Урумчи
- Оказание существенной финансовой поддержки в размере 50 миллионов юаней для финансирования физической базы ИЦ, всех административных расходов и расходов на персонал, и большей части его операций
- Всестороннюю поддержку операций ИЦ

9. Азиатский банк развития (АБР) сыграл ключевую роль в создании ИЦ и с тех пор является его наставником, сторонником, финансистом и партнером по мере постепенного развития ИЦ. За последние два года АБР проделал значительную работу для содействия проведению консультаций со странами по вопросам, касающимся ИЦ, включая подготовительную работу по созданию физической базы ИЦ. С марта 2015 года АБР является ключевым партнером в планировании и реализации программ и проектов ИЦ, включая предоставление финансовой помощи.

10. В оставшейся части данного отчета будут обсуждаться достигнутый прогресс и стоящие задачи, касающиеся (i) институционального развития и наращивания потенциала ИЦ – во второй части отчета; и (ii) операционной программы ИЦ и ее реализации – в третьей части отчета.

Часть II. Создание ИЦ в качестве ведущего института по распространению знаний

11. За последние два года были достигнуты колоссальные успехи для того, чтобы вывести ИЦ из виртуального мира в мир реальный, с расширением его потенциала в части удовлетворения растущего спроса на продукты научно-исследовательской деятельности/решений для регионального экономического сотрудничества и развития. Эти достижения заключаются в следующем:

- a. Создание к марту 2015 года физической базы ИЦ в Урумчи (КНР); данная база служит основой, закрепляющей все направления деятельности ИЦ.
- b. Создание надлежащей структуры руководства и управления, обеспечивающей эффективное руководство для ИЦ
- c. Создание базовой и эффективной системы внутреннего управления и администрирования
- d. Формирование основного контингента высокопрофессиональных международных и национальных кадров; в настоящее время ведется эффективная работа по повышению квалификации персонала
- e. Ввод в действие правил и процедур для системы управления и администрирования в соответствии с передовой международной практикой

12. Ниже будет подробно рассказано об этих и других достижениях.

13. **Создание физической базы ИЦ** – в процессе тесной и эффективной координации деятельности между руководством КНР, как центральным и провинциальным, Секретариатом ЦАРЭС и подготовительной группой ИЦ была проделана большая подготовительная работа для открытия физической базы ИЦ до наступления марта 2015 года. В частности, был выполнен значительный объем работы и были проведены консультации по подготовке “Проект документа об учреждении Института ЦАРЭС”. В этом документе, в числе прочего, изложена структура принятия решений и управления ИЦ, с описанием конкретной надзорной роли, отведенной Управляющему совету, формирования и роли Руководства ИЦ, а также принципа консенсуса в принятии решений ИЦ.

14. К марту 2015 года, благодаря активной поддержке и содействию, полученным от центрального и провинциального руководства Синьцзяна – в особенности, от Управления финансов, – ИЦ арендовал в центре города Урумчи офисное здание с удобным расположением, достаточными помещениями и подходящим ремонтом, которое не только поддерживает текущие операции ИЦ, но и обеспечено всем необходимым для умеренного расширения в будущем. В марте 2015 года в Урумчи (КНР) состоялась церемония открытия физической базы ИЦ совместно с 1-м заседанием Управляющего совета (УС) с участием высокопоставленных представителей стран-членов ЦАРЭС, принимающей страны, АБР и ИАБР.

15. Хорошая структура управления, четкие правила и процедуры, прозрачное принятие решений, эффективное управление и администрирование, а также сильные и способные сотрудники – все это лежит в основе надежного и здорового института. ИЦ с самого начала сосредоточился на развитии своего потенциала и институционального фундамента, и, как показано ниже, добился значительного прогресса во всех областях.

16. **Создание структуры управления и Руководства ИЦ** – Управляющий совет ИЦ (УС) был образован на 13-й МК в 2014 году в составе из 10 членов – по одному от каждой из стран-участниц ЦАРЭС. Его основными функциями являются контроль за деятельностью ИЦ и обеспечение указаний, в то время как ответственность за осуществление повседневной работы ИЦ лежит на Руководстве ИЦ. В марте 2015 года состоялось первое заседание УС, на котором были назначены Директор ИЦ и Заместитель директора 1 (ЗД1). С приходом в январе 2016 года Заместителя директора 2 (ЗД2) работа по формированию Руководства ИЦ была завершена.

17. С июля 2015 года между УС и Руководством ИЦ сложились тесные, близкие по духу и эффективные рабочие отношения. Эти отношения оказались необходимы ИЦ на важном начальном этапе его становления и в значительной степени способствовали повышению эффективности ИЦ в рамках его общей деятельности, включая его операции.

18. Как правило, должно проводиться, как минимум, одно заседание УС в год; по необходимости может проводиться большее количество встреч. На сегодняшний день проведено четыре заседания УС. Каждое заседание было хорошо подготовлено, с предварительным распространением вопросов и повестки дня, включая соответствующие материалы. Все встречи УС проводились своевременно и по существу, и на них принимались конкретные решения для руководства ИЦ. Для обеспечения контроля, о выполнении решений УС докладывается на его очередном заседании. Как ожидается, 5-е заседание УС состоится до конца 2016 года. Данный рабочий механизм доказал свою эффективность.

19. При УС созданы два подкомитета, а именно: Комитет по подбору персонала и Комитет по бюджету и аудиту. Эти комитеты играют ключевую роль в своих соответствующих областях для институционального развития и наращивания потенциала ИЦ.

20. **Создание базовой системы внутреннего управления ИЦ** – С УС в качестве высшего органа управления и сформированной структурой управления и администрирования, установление четких правил и процедур является основой для обеспечения надлежащего управления. На этом с самого начала была сосредоточена работа ИЦ и его Руководства.

21. В 2015 году было сформулировано несколько основных правил и положений, охватывающих ключевые области администрирования и управления, включая стандарты оплаты труда и пособий для Института ЦАРЭС. Эти документы, необходимые для интерпретации и разъяснения политики, позволяют ИЦ приступить к своей работе, опираясь на прочный институциональный фундамент.

22. Кроме того, было издано и распространено семь административных распоряжений (АР). Охватывая ключевые направления администрирования ИЦ, АР включают в себя следующее: (i) цели административного управления; (ii) подробные положения об организационной структуре ИЦ; (iii) положения о трудовой дисциплине, праздниках и выплате сверхурочных; (iv) порядок подписания уполномоченным лицом; и (v) основные правила кадровой политики. Эти нормы и правила, а также АР, были распространены среди членов УС на 3-м заседании УС, состоявшемся в ноябре 2015 года в Пекине (КНР).

23. В 2016 году продолжается работа по вводу в действие необходимых правил и процедур. К концу 3-го квартала подготовлен ряд документов, включая “Правила и процедуры составления отчетов о бюджете” и “Руководство по оценке эффективности и реализации”. Последнее было подготовлено по поручению УС, озвученному на его 2-м заседании в сентябре 2015 года. В Руководстве предусматриваются принципы и порядок оценки эффективности работы на основе системы ключевых показателей эффективности. Руководство сосредоточено на прозрачности и подотчетности с помощью ключевых узкоспециализированных компетенций, необходимых для оптимальной работы персонала, а также ступенчатых мероприятий по повышению производительности. Руководство вступило в силу 1 июля 2016 года.

24. Проект правил и процедур составления отчетов о бюджете был подготовлен по поручению УС, озвученному на его 3-м заседании, состоявшемся в ноябре 2015 года. В проекте предлагаются руководящие принципы, правила, процедуры, сроки и прочие актуальные вопросы, чтобы гарантировать составление и исполнение бюджета ИЦ в соответствии с передовым международным опытом. Этот документ был одобрен УС на его 4-м заседании, состоявшемся в Пакистане в июле 2016 года.

25. Кроме того, по поручению, озвученному на 2-м заседании УС, ИЦ занимается разработкой системы оценки результатов реализации оперативной программы в соответствии с ориентированностью ИЦ на результат. Определение оптимального способа оценки результатов и эффективности работы в области знаний – как научных исследований, так и обучения – является непростой задачей. ИЦ будет продолжать совершенствовать используемую в настоящее время зачаточную систему, опираясь на опыт других аналогичных международных научно-исследовательских институтов, и будет докладывать о будущем прогрессе.

26. ИЦ предпринял значительные шаги по созданию своего Консультативного совета (КС), роль которого заключается в консультировании ИЦ по актуальным для ЦАРЭС ключевым и возникающим вопросам в области экономического развития и сотрудничества. Такие консультации, исходящие от известных экспертов, выступающих в качестве членов КС, будут иметь для ИЦ неоценимое значение в целях обеспечения актуальности, эффективности и качества производимых им решений/продуктов научно-исследовательской деятельности. Регламент работы Консультативного совета, предложенный Руководством ИЦ, был одобрен на 4-м заседании УС, состоявшемся в июле 2016 года, и кандидатуры первых членов в составе Консультативного совета, как ожидается, будут утверждены на 5-м заседании УС к концу 2016 года. О дальнейшем прогрессе будет сообщено дополнительно.

27. **Формируется основной контингент кадров ИЦ** – С созданием эффективной системы управления и администрирования и принятием четкого регламента работы, определяющего общую структуру работы, кадровые ресурсы являются ключом к институциональному развитию ИЦ.

28. К концу 2014 года ИЦ подготовил и принял Руководство по подбору персонала, в котором четко оговариваются порядок, критерии, стандарты и процедуры отбора в соответствии с передовой международной практикой. Комитет по отбору и найму кадров, созданный в марте 2015 года, играет ключевую роль во всех процессах набора персонала. План набора персонала также был одобрен на 2-м заседании УС в июне 2015 года. В соответствии со своей организационной структурой, ИЦ должен нанять Директора, двух

Заместителей директора, шесть заведующих отделами, 15 международных сотрудников и 40 национальных сотрудников.

29. С назначением Директора ИЦ и Заместителя директора 1 (оба были назначены на свои должности на первом заседании УС в марте 2015 года и вступили в должность 1 июля 2015 года), подбор качественного персонала стал первоочередной задачей. По состоянию на июль 2016 года, ИЦ провел четыре раунда отбора, по итогам которых были наняты семь национальных и девять международных сотрудников. Их квалификация и совокупность навыков охватывают большую часть областей деятельности ИЦ, включая исследования, повышение квалификации и управление знаниями, а также финансы и администрирование, включая управление человеческими ресурсами. С новым персоналом формируется основной кадровый потенциал для эффективного предоставления решений/продуктов научно-исследовательской деятельности.

30. Набор всех сотрудников производился в строгом соответствии с Руководством по отбору персонала, с использованием прозрачной процедуры, основывающейся на профессиональных заслугах. Были приложены все усилия, чтобы охватить все страны ЦАРЭС для отбора наиболее квалифицированных сотрудников для ИЦ. Эта практика будет продолжена.

31. Во второй половине 2016 года – особенно, после того, как все новонабранные сотрудники явятся на работу – Руководство ИЦ изучит потребности ИЦ в кадрах исходя из его потребностей в работе, и составит планы по отбору персонала на будущее. Планы отбора персонала в 2017 году будут вынесены на рассмотрение УС на его 5-м заседании, которое состоится ближе к концу 2016 года.

32. **Проведенная работа по повышению квалификации кадров** – ИЦ определил это в качестве одного из ключевых аспектов развития институционального потенциала ИЦ. В то время как хороший подбор персонала гарантирует прием на работу в ИЦ только квалифицированных кадров, непрерывное обучение и обучение без отрыва от работы будут гарантировать, что совокупность навыков персонала учитывает конкретные потребности ИЦ и регулярно обновляется, а также, что каждый сотрудник вносит свой вклад в создание благоприятных, отзывчивых, кооперативных и продуктивных условий работы, как одной из характерных особенностей успешного и эффективного учреждения, которым стремится стать ИЦ. В усилении кадрового потенциала достигнут значительный прогресс.

33. Во-первых, ИЦ сосредоточен на повышении квалификации своих национальных кадров. Несмотря на то, что все набираемые национальные сотрудники соответствуют стандартам, указанным в Руководстве по подбору персонала, для обеспечения эффективного функционирования ИЦ потребуются совокупности особых навыков и их согласованное применение. С этой целью, во второй половине 2015 года и первой половине 2016 года ИЦ организовал и провел ряд мероприятий, включая семинар для персонала, проведенный в марте 2016 года, задача которого заключалась в улучшении понимания персоналом стандартов и условий работы в международных организациях, а также семинар, состоявшийся в апреле 2016 года, на котором была проведена работа по составлению программы работы ИЦ для обеспечения более точного понимания и отбора работников необходимой квалификации, исходя из реализуемых программ и проектов. Планируются дальнейшие мероприятия по повышению квалификации кадров (развитию кадрового потенциала) – как те, которые были упомянуты выше. Обучение на рабочем

месте также имеет большое значение. Участвуя в планировании, организации и осуществлении мероприятий в области знаний, – таких как семинары и тренинги, – работники быстро учатся. Это оказалось очень эффективным и будет продолжено.

34. Важно отметить, что ИЦ инициировал программу исследований, которая занимает ключевое место в работе ИЦ как ведущего учреждения по распространению знаний. ИЦ нанял сотрудников по вопросам стратегического планирования и генерирования знаний, а также вводит в действие программу стажировок, направленную на дополнение основных навыков сотрудников ИЦ, опираясь на разнообразный опыт и накопленный багаж знаний в области политики и управления в странах ЦАРЭС, чтобы повысить ценность работы ИЦ. Предложение о запуске программы стажировок для стран-членов Института ЦАРЭС было озвучено Руководством ИЦ на 4-м заседании УС, состоявшемся в июле 2016 года, и там же было одобрено. ИЦ недавно приступил к первому раунду отбора командируемых из стран-членов стажеров на основе полученных до сих пор заявок. О дальнейшем прогрессе в реализации этой инициативы будет доложено отдельно.

35. **Дальнейшие проблемы и задачи на будущее** – Несмотря на то, что ИЦ добился значительных успехов в области институционального развития и укрепления потенциала, еще предстоит сделать многое. Одним из ключевых вопросов является получение ИЦ правового статуса. В настоящее время ведутся консультации относительно его статуса в качестве межправительственной организации, и достигнут определенный прогресс на пути к достижению консенсуса по содержанию проекта межправительственного соглашения (МС), являющегося документом о его учреждении. Правовой статус ИЦ непосредственно влияет почти на все аспекты его работы, включая создание постоянной базы, администрирование (бюджет, финансы и т.д.), подбор и удержание персонала, а также другие вопросы повседневной работы. Одной из первоочередных задач Руководства ИЦ является обеспечение своевременной и эффективной поддержки продолжающемуся процессу консультаций между странами ЦАРЭС, а также содействие его скорейшему и успешному завершению. Между тем, ИЦ готовится приступить к переговорам с Правительством КНР по соглашению с принимающей страной, являющемуся одним из его (ИЦ) учредительных документов. Это соглашение будет оказывать как долгосрочное, так и повседневное воздействие на работу и операции ИЦ.

36. ИЦ будет продолжать свою работу по созданию институциональных механизмов и укреплению своего потенциала, в том числе:

- будет определять области администрирования, в которых могут потребоваться дополнительные руководства/правила/процедуры, и обязуется составлять эти документы;
- будет продолжать наращивать кадровый потенциал, включая привлечение дополнительных квалифицированных национальных и международных кадров, а также будет продолжать усилия, направленные на улучшение пакетов оплаты труда и выплаты пособий сотрудникам, наряду с совершенствованием системы аттестации персонала.

37. В прилагаемой Таблице 1 приведены результаты, достигнутые ИЦ в части своего институционального развития и наращивания потенциала с момента открытия его физической базы в марте 2015 года.

Часть III. Оперативные программы и реализация, 2015 и 2016 гг.

38. С момента создания своей физической базы в марте 2015 года ИЦ добился значительных достижений в своей работе. Эти достижения, несмотря на многочисленные трудности, решительно демонстрируют приносимую ИЦ пользу и являются свидетельством видения стран ЦАРЭС и их стратегического решения укрепить ИЦ путем создания его физической базы. Наиболее важные достижения заключаются в следующем:

- a. В течение 2015 года, пока комплектовался ИЦ, ему удалось успешно продолжать свою работу без перерыва и принять стратегический подход для программы своей деятельности
- b. Значительный прогресс в выполнении программы деятельности на 2016 год; программа состоит из 16 мероприятий, что значительно превышает предыдущий средний показатель (6 мероприятий в год)
- c. Начата исследовательская деятельность; в настоящее время исследования составляют около 30% оперативной программы ИЦ – как с точки зрения деятельности, так и с точки зрения бюджета
- d. Начато сотрудничество в сфере сельского хозяйства посредством включения в работу ИЦ научных исследований и мероприятий по наращиванию потенциала в качестве одной из ключевых областей сотрудничества
- e. Успешно организован первый Форум по развитию аналитических центров стран Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества; ИЦ возглавляет работу по созданию постоянной сети ключевых аналитических центров в регионе
- f. Укреплены связи/взаимодействие со странами-членами ЦАРЭС с целью обеспечения того, чтобы деятельность ИЦ отвечала приоритетным потребностям этих стран посредством проведения в них специальных миссий
- g. Значительные достижения в области налаживания партнерства/создания союзов – в том числе, с рядом международных организаций и учреждений в принимающей стране, а также продолжение тесного сотрудничества с АБР; и
- h. Достигнут значительный прогресс в расширении базы финансирования ИЦ для поддержки его работы. Помимо существенной финансовой поддержки со стороны Министерства финансов КНР, финансовая поддержка также исходила от АБР, ИАБР, Шанхайского национального института бухгалтерского учета (SNAI), Международного исследовательского института продовольственной политики (IFPRI), а также в неденежной поддержке со стороны Казахстана – в основном, в форме проведения совместных мероприятий в области знаний.

39. Далее будет подробно рассказано об этих достижениях, и будут определены задачи на будущее.

40. В конечном счете, ценность ИЦ заключается в тех услугах в области знаний, которые он предоставляет странам-членам ЦАРЭС. Поэтому, хотя ИЦ создал свою физическую базу лишь в марте 2015 года, а его Директор и ЗД1 вступили в должность лишь 1 июля 2015 года, продолжение непрерывного обслуживания стран-членов ЦАРЭС было главным приоритетом ИЦ.

41. Учитывая ограниченные сроки и весьма ограниченные, в самом начале, ресурсы ИЦ, на 2-м заседании УС, состоявшемся в июне 2015 года, было одобрено проведение трех семинаров ИЦ в течение 2015 года. Этими семинарами, которые были успешно

проведены ИЦ, стали: семинар по развитию малого и среднего бизнеса и развитию частного сектора; семинар по базе экономического сотрудничества и модели прогнозирования; а также специальный семинар для Управляющего совета ИЦ. Этот специальный недельный семинар дал членам УС возможность (i) непосредственно испытать широкий спектр режимов и моделей развития; (ii) обменяться со своей принимающей стороной (КНР) мнениями и уроками, которые можно было взять с собой и отразить в работе ИЦ; и (iii) изучить области, тесно связанные с программой ЦАРЭС – такие как городское развитие, торговля сельскохозяйственной продукцией и экономический рост. Семинар создал располагающую обстановку и благоприятные условия для тесного взаимодействия между членами УС и Руководством ИЦ, способствуя налаживанию хороших рабочих отношений между ними.

42. Развитие среднесрочной операционной стратегии – Одним из ключевых достижений ИЦ в 2015 году стала разработка среднесрочной операционной стратегии. Под общим руководством ЦАРЭС-2020 и СРЗ, среднесрочная операционная стратегия понадобится для планирования, составления программ, мобилизации ресурсов и реализации. Значительная часть усилий Руководства ИЦ была сосредоточена на разработке такой стратегии сразу же после того как Руководство приступило к исполнению своих служебных обязанностей в июле 2015 года, включая семинар, который был проведен в июле 2015 года. После консультаций с внутренними и внешними партнерами ИЦ предложил программный подход для своей среднесрочной деятельности, который был одобрен на 3-м Заседании УС, состоявшемся в ноябре 2015 года. Этот двуединый программный подход подчеркивает результаты и операционную эффективность за счет сосредоточения на ключевых проблемах и партнерских отношениях с другими, чтобы использовать их для большего воздействия.

43. Программный подход был использован для составления программы деятельности ИЦ на 2016 год. Процесс составления программы был консультативным процесс, чтобы учитывать приоритетные потребности стран ЦАРЭС в продуктах научно-исследовательской деятельности. Были определены следующие пять основных областей деятельности:

- Развитие инфраструктуры
- Содействие торговле и транспорту
- Экономическая диверсификация и специализация
- Союзы и партнерские связи
- Прочая работа в области знаний

44. Эти основные области деятельности полностью совпадают с четырьмя приоритетными направлениями Программы ЦАРЭС и с двойной стратегической целью ЦАРЭС-2020, заключающейся в расширении торговли и повышении конкурентоспособности стран-членов. Развитие инфраструктуры, включая автомобильные и железные дороги, электростанции и линий электропередачи, а также другие объекты, остается ключом к подключению региона к мировым рынкам и, по сути, является необходимым условием долгосрочного экономического роста и развития. Содействие торговле и транспорту нацелено на обеспечение не только оптимального использования инвестиций в инфраструктуру, но и, в целом, возможностей осуществления торговли доступным и экономически эффективным способом – как между странами, так и в пределах национальных рынков. Позиционирование национальных экономик на мировых рынках с помощью правильных стратегий, механизмов и вариантов,

основанных на реальных сравнительных преимуществах, имеет основополагающее значение для долгосрочного экономического роста и улучшения благосостояния страны; в рамках этого особенно важно стимулировать и развивать малый и средний бизнес для создания рабочих мест и доходов. Прочая работа в области знаний – это термин, который используется здесь для того, чтобы выделить еще одну важную задачу ИЦ – исследовать и изучать новые и возникающие проблемы, оказывающие значительное воздействие на страны ЦАРЭС и весь регион. Это отражает основные аспекты сущности ИЦ как института знаний. И, наконец, создание стратегических союзов и партнерств позволит ИЦ усиливать свое воздействие за счет эффективного использования доступных ресурсов, и это также является эффективным способом усиления потенциала самого ИЦ. Подготовленная в рамках этой стратегии операционная программа ИЦ на 2016 год была одобрена на 3-м заседании УС, состоявшемся в ноябре 2015 года в Пекине (КНР).

45. Важно отметить, что операционная программа на 2016 год состоит из 20 видов мероприятий в области знаний (включая четыре мероприятия, которые находятся в режиме ожидания). По сравнению со средним показателем за прошлый период (6 мероприятий в год), до того как ИЦ создал в 2015 году свою физическую базу, это является значительным улучшением. Это еще раз демонстрирует мудрость и своевременность принятого странами-членами ЦАРЭС решения относительно укрепления ИЦ и создания его физической базы. По мере того как ИЦ продолжит расти, его операционная программа также будет расширяться со скоростью около 25% в год на протяжении нескольких следующих лет, усиливая, тем самым, его значимость для экономического сотрудничества и развития региона.

46. **Реализация операционной программы на 2016 года** – Операционная программа на 2016 год состоит из 20 мероприятий в области знаний (включая 4 мероприятия, которые находятся в состоянии ожидания), которые достаточно равномерно распределены по пяти основным направлениям деятельности. В первой половине 2016 года были проведены или проводились следующие семь мероприятий:

- Исследование в области развития инфраструктуры в регионе ЦАРЭС (начато и проводится)
- Исследование по макроэкономическому мониторингу и прогнозированию (начато и проводится)
- Семинар по измерению и мониторингу эффективности коридоров (ИМЭК) (завершен в мае)
- Семинар по исследованию времени выпуска (ИВВ) (завершен в мае)
- Первый региональный Форум по развитию аналитических центров (завершен в конце июня)
- Семинар по Государственно-частному партнерству (завершен в конце июня)
- Семинар по оценке развития (завершен в середине августа)

47. Исследование по инвестициям в инфраструктуру региона ЦАРЭС направлено на определение потребностей стран и региона в инвестициях для базовой инфраструктуры, включая транспорт, энергетику, водоснабжение и канализацию, а также ИКТ, на период с 2016 по 2030 г., наряду с оценкой затраты и выгод от этих инвестиций с точки зрения потребностей в финансировании и получении дохода; исследование также предназначено для оценки выгоды для содействия торговле от снижения торговых издержек (как времени, так и денег) на основе данных ИМЭК. Это исследование проводится в настоящее время и, как ожидается, принесет результаты в 2016 году.

48. Мониторинг макроэкономики стран-членов ЦАРЭС и обеспечение краткосрочного прогнозирования станет хорошей услугой, которую ИЦ сможет предоставлять странам. После того как будет создана такая возможность, она также станет составной частью ключевого потенциала ИЦ как института знаний, и будет помогать ИЦ закрепить свой голос в регионе. Данное исследование находится на стадии реализации.

49. Как ИМЭК, так и ИВВ являются инструментами измерения эффективности трансграничной торговли, определяя, при этом, издержки торговли – в особенности, трансграничной – с точки зрения времени и денег. Оба подхода используют разные, но взаимодополняющие точки зрения, и вместе они могут быть использованы политиками в качестве источников данных для разработки политики и мер по упрощению процедур торговли, адресно охватывая “узкие места” в пограничных пунктах пропуска. Семинары направлены на ознакомление государственных служащих с инструментами с целью внедрения их в процессы выработки политики.

50. Семинар по ГЧП должен был создать потенциал и базу знаний для государственных служащих и представителей частного сектора, участвующих в развитии инфраструктуры на основе ГЧП и финансового управления в целях содействия развитию инфраструктуры.

51. Организация и спонсирование регионального форума аналитических центров является ключевым элементом стратегии ИЦ, предусматривающей формирование союзов и налаживание партнерских отношений. Первый такой форум был проведен в июне и организовано совместно с учреждением “Назарбаев Университет”. Задачи форума заключались в следующем: (i) обмен знаниями и исследованиями в области развития инфраструктуры и содействия развитию торговли; и (ii) инициирование процесса создания субрегиональной сети аналитических центров. Темой форума было “содействие экономическому сотрудничеству в интегрированной Центральной Азии”. В форуме приняли участие представители аналитических центров региона и из-за его пределов, включая АБР, ЕБРР, ПРООН и ВБ, а также государственные служащие; Заместитель главного экономиста АБР и декан ИАБР, вместе с остальными, выступили на форуме, рассказав о различных стратегических и политических вопросах, связанных с указанной темой, а также о перспективах развития региональной экономики. Состоявшиеся в рамках форума дискуссии позволили участникам обменяться знаниями и опытом – в том числе, относительно преимуществ сетей и союзов. Участники Форума единодушно согласились с предложением ИЦ о создании сети обмена знаниями между аналитическими центрами. Это является значительным прогрессом в сфере регионального сотрудничества в области знаний и знаменует собой значительное достижение ИЦ. Второй такой форум пройдет в 2017 году, и три страны региона предложили провести его у себя.

52. В течение оставшейся до конца 2016 года времени ИЦ планирует провести еще десять мероприятий в области знаний, в результате чего общее количество таких мероприятий за 2016 год составит шестнадцать. Количество проводимых мероприятий соответствует числу, которое было одобрено известно фирмой в ноябре 2015 года, с учетом замены нескольких мероприятий из соображений производственной необходимости.

53. В прилагаемой Таблице 2 показан статус реализации операционной программы на 2016 год.

54. Мероприятия в рамках программы работы на 2016 год, которые еще предстоит провести, распределены по пяти основным направлениям деятельности, а именно:

- (i) В области развития инфраструктуры – два мероприятия, которые развивают эту главную тему, включая семинар, сосредоточенный на финансировании инфраструктуры, а также семинар по развитию потенциала государства в выработке макроэкономической политики на основе фактических данных в ситуации общего равновесия. Задача второго семинара заключается в создании потенциала и содействии выработке политики на основе фактических данных.
- (ii) В области экономической диверсификации и специализации выстроились в ряд три мероприятия, включая семинар по стратегиям в области развития малого и среднего бизнеса в Азии в качестве продолжения работы по содействию развитию малого и среднего бизнеса в регионе ЦАРЭС; конференция по развитию сельского хозяйства, которая будет совместно проведена ИЦ и IFPRI в качестве стартового мероприятия, открывающего возможности для проведения в этом направлении большей работы в области знаний для продвижения в регионе развития и сотрудничества в сельскохозяйственной сфере; и семинар по специальным экономическим зонам, выступающим в качестве катализаторов развития экономических коридоров, производственно-сбытовых цепочек и производственных сетей.
- (iii) В области транспорта и содействия торговле запланированы два мероприятия: семинар по скоординированному управлению границами, которым будет организован совместно с АБР и направлен на обеспечение межведомственной координации в области политики, процедур и администрирования с целью целей содействия более быстрому и менее дорогостоящему перемещению через границы, а также семинар по трансграничной профилактике и контролю заболеваний животных, что является актуальным вопросом регионального значения, который может быть решен только совместными усилиями заинтересованных стран; эти усилия могут принести огромные экономические выгоды и улучшить экономическое положение населения в разных странах.
- (iv) в области партнерских отношений будет вестись непрерывная работа для использования многочисленных возможностей укрепления существующих и развития новых взаимовыгодных партнерств и союзов (см. пункт 54).
- (v) В области других работ, связанных со знаниями – в рамках ключевых задач ИЦ, направленных на содействие развитию общего потенциала должностных лиц ЦАРЭС, в августе был проведен семинар на тему оценки воздействия развития. Этот семинар является одним из целой серии подобных мероприятий по развитию потенциала. В течение периода, оставшегося до конца 2016 года, ИЦ будет продолжать свою работу по составлению стратегии управления знаниями, включая, прежде всего, разработку и ведение веб-сайта ИЦ.

55. Отдельного упоминания заслуживают усилия и успехи ИЦ в формировании партнерских отношений и союзов. В качестве одной из основных областей своей работы, ИЦ уделяет приоритетное внимание заключению стратегических союзов с (i) многосторонними институтами – такими как ИАБР и ИВБ; (ii) ключевыми институтами в странах-членах ЦАРЭС; и (iii) соответствующими учреждениями в КНР, выступающей в качестве принимающей страны. В связи с этим, решительная, профессиональная, финансовая и, в целом, отличная поддержка со стороны АБР имеет решающее значение для достижений ИЦ. На протяжении последних полутора лет ИЦ следовал гибкому

подходу, стремясь к стратегически согласованному и взаимовыгодному сотрудничеству – как на институциональной основе, с помощью меморандумов и подобных документов, так и на проектной основе, с помощью совместного спонсирования мероприятий в области знаний. Помимо такого значительного события как первый в Центральной Азии региональный Форум по развитию аналитических центров, который был проведен совместно с партнерами, в прилагаемой Таблице 3 дается краткий обзор партнерских отношений и союзов, которые были сформированы или находятся на стадии консультаций.

56. Составление программы работы на 2017 год – Работа по составлению программы на 2017 год началась в мае 2016 года. Столь раннее начало работы позволит ИЦ провести необходимые консультации – как со странами ЦАРЭС, так и с другими партнерами, чтобы (i) запрашивать и определять приоритетные потребности, связанные с экономическими вопросами и вопросами сотрудничества в регионе ЦАРЭС; и (ii) разработать соответствующий план мероприятий в области знаний, подкрепленный ресурсами, достаточными для удовлетворения этих потребностей.

57. ЦАРЭС-2020 обеспечивает общее руководство, а программа ЦАРЭС определяет общий контекст для программы ИЦ на 2017 год. При этом, программа на 2017 год будет следовать программному подходу с его пятью основными областями деятельности. Будет продолжено следование консультативному подходу, в рамках которого в мае будет проведено обследование по оценке потребностей стран.

На 4-м заседании УС, состоявшемся в июле в Исламабаде (Пакистан), представители правительств стран-членов одобрили подход к составлению программы и консультативный характер данного процесса, и дали ценные и полезные наставления для подготовки программы. Эти наставления заключаются в следующем:

- Сосредоточение на ключевых и приоритетных региональных вопросах, а также на вопросах, представляющих общий интерес для стран ЦАРЭС
- Усиление исследований, направленных на нахождение решений в области знаний и создание фундаментального потенциала ИЦ, наряду с обеспечением равновесия между исследованиями и другими видами деятельности в области знаний – особенно в процессе становления ИЦ
- Усиление работы по планированию и проведению мероприятий в области знаний в большем количестве стран ЦАРЭС, уделяя должное внимание разделению расходов
- Расширение работы в союзах и партнерствах – особенно, с институтами знаний в регионе ЦАРЭС

58. ИЦ включит все это в работу по составлению своей программы. Основные этапы составления программы на 2017 год заключаются в следующем:

- Проведение в странах-членах миссий по составлению программы для более точного определения потребностей стран (новая мера, используемая ИЦ с целью повышения эффективности и улучшения координации) – в сентябре
- Презентация странам пересмотренного и доработанного проекта программы на 2017 год для рассмотрения/комментариев – к началу октября
- Подготовка нового проекта программы на 2017 год для рассмотрения/комментариев стран – в течение октября

- Презентация итогового варианта операционной программы на 2017 год на 5-м заседании УС, запланированном на конец 2016 года

59. **Дальнейшие проблемы и задачи на будущее** – Расширение операционной программы с 4-х мероприятий в 2015 году до вчетверо большего количества в 2016 году является огромным скачком. ИЦ необходимо продолжать фокусироваться на эффективности реализации. С точки зрения планирования и составления своей программы на 2017 год, ИЦ необходимо будет обеспечить тесные консультации со странами ЦАРЭС и близкими партнерами, с тем, чтобы в его программе работы на 2017 год были отражены приоритетные потребности стран.

60. Важно продолжать укрепление финансовой базы ИЦ для финансирования его работы. Это может быть достигнуто за счет эффективного сотрудничества с партнерами. Операции в 2015 и 2016 годах извлекли из такого сотрудничества большую пользу – в том числе, в виде софинансирования со стороны АБР, ИАБР, SNAI, IFPRI. Необходимо особо отметить поддержку в неденежной форме, полученную от Казахстана, который провел у себя первый Форум развития аналитических центров Центральной Азии.

61. Данный программный подход является промежуточным инструментом планирования и программирования, и ИЦ необходима средне- и долгосрочная стратегия. Стратегия будет задавать стратегические направления и операционные приоритеты, программы и механизмы обеспечения ресурсами для эффективной реализации. 2017 год подошел бы для составления стратегии параллельно подготовке ЦАРЭС-2030 на основе проводимого в настоящее время среднесрочного обзора ЦАРЭС-2020.

62. В прилагаемой Таблице 4 приведены достижения ИЦ и задачи на будущее.

Часть IV. Заключение

63. Решение стран ЦАРЭС относительно значительного усиления ИЦ, чтобы он стал ведущим учреждением знаний в регионе ЦАРЭС, является настолько же колоссальным, насколько и стратегическим шагом для ИЦ. С момента успешного открытия в марте 2015 года физической базы ИЦ в Урумчи (КНР) ИЦ добился значительного прогресса по всем направлениям, включая институциональное развитие и усиление потенциала на одном уровне с лучшими примерами из международной практики, а также в своей деятельности. Эти достижения начинают демонстрировать ту пользу, которую ИЦ принес со времени создания своей физической базы. Оглядываясь назад, можно увидеть, что за последние два года ИЦ проделал большой путь, перейдя из виртуального в реальный мир со значительными достижениями. Заглядывая вперед, с мудростью и решительной поддержкой со стороны всех стран-членов ЦАРЭС, эффективным управлением руководства ИЦ и преданными своему делу трудолюбивыми сотрудниками, ИЦ полностью уверен в своем ярком и многообещающем будущем.

Таблица 1. Достижения и задачи в сфере институционального развития и развития потенциала ИЦ

| Достижения | Задания |
|--|---|
| 1. Физическая база в Урумчи (КНР) своевременно создана в марте 2016 года, что позволяет закрепить все операции и работу ИЦ | |
| 2. Сформирована надлежащая структура руководства и управления, которая эффективно функционирует | После того как в 2016-2017 гг. будет образован Консультативный совет, он будет играть в системе вспомогательную роль |
| 3. Создана базовая и эффективная система внутреннего управления и администрирования ИЦ | Ведется работа по повышению эффективности |
| 4. Формируется высоко-профессиональный рабочий коллектив ИЦ, состоящий из международных и национальных сотрудников | Ведется работа в двух направлениях: подбор профессиональных международных и национальных кадров, и непрерывное повышение квалификации |
| 5. Сформулировано или формулируется в настоящее время большинство правил и процедур, поддерживающих эффективное управление и функционирование ИЦ | Необходимые нормы, правила и процедуры будут формулироваться по мере необходимости |

Таблица 2: Статус реализации рабочей программы ИЦ на 2016 год

| <i>A. Развитие инфраструктуры</i> | <i>B. Экономическая диверсификация</i> | <i>C. Содействию торговле и транспорту (включая энергетику)</i> | <i>D. Партнерские отношения и союзы</i> | <i>E. Другие виды деятельности в области знаний</i> |
|--|--|--|--|---|
| <p>1) Исследование в области развития инфраструктуры в регионе ЦАРЭС - начато и проводится</p> <p>6) Семинар по ГЧП в финансировании инфраструктуры - проведен в июне 2016 года</p> <p>13) Семинар по базе данных и прогнозированию регионального сотрудничества - состоится в середине ноября</p> <p>* Инвестиционный форум - отложен</p> <p>15) Семинар по финансированию инфраструктуры - состоится в ноябре</p> | <p>8) Семинар по развитию малого и среднего бизнеса - финансирование - запланирован в качестве раздела в пункте 12)</p> <p>9) Конференция по вопросам развития сельского хозяйства в Центральной Азии - состоится в ноябре в Шэньчжэне (КНР)</p> <p>12) Семинар по стратегиям развития малого и среднего бизнеса в Азии - состоится в начале ноября в Шанхае (КНР)</p> <p>* Семинар по управлению специальными зонами в качестве катализатора для экономических коридоров, производственно-сбытовых цепочек и производственных сетей - состоится в середине октября в Шанхае (КНР)</p> | <p>3) Семинар по ИМЭК - состоялся в мае 2016 года</p> <p>4) Семинар по ТСТ - состоялся в мае 2016 года</p> <p>10) Семинар по скоординированному управлению границами - пройдет 9-11 ноября в Бишкеке (КЫР)</p> <p>14) Региональная трансграничная профилактика и контроль заболеваний животных - состоится в декабре в Шэньчжэне (КНР)</p> | <p>5) Центральноазиатский региональный форум для аналитических центров - состоялся в июне 2016 года</p> <p>17) Партнерства - союз, заключенный с Международным исследовательским институтом продовольственной политики (IFPRI) в августе 2016 года; текущая деятельность совместно с АБР, ИАБР</p> <p>20) Продолжение мероприятий по укреплению партнерских отношений в дополнение к таковым с АБР и ИАБР охватывает ПРООН, Институт ЮНИДО и другие организации</p> | <p>2) Исследование по макроэкономическому мониторингу и прогнозированию - начато и ведется</p> <p>7) Семинар по оценке развития - проведен в августе 2016 года</p> <p>16) Разработка и поддержка сайта ЦАРЭС - работа ведется</p> |

Примечание:

Следующие проекты, предусматриваемые первоначальной операционной программой на 2016 год, были отложены в силу различных операционных причин, включая недоступность финансирования и экспертов, а также сроки, тогда те, которые в таблице отмечены символом *, добавляются. К отложенным относятся следующие проекты: система раннего предупреждения для макроэкономического и финансового сектора, воздействие Евразийского экономического союза на экономику региона ЦАРЭС, экономический анализ проектов по секторам, развитие экономических коридоров, а также консультативный форум.

Таблица 3. Формирование партнерских отношений и союзов

| Учреждение | Область / тема сотрудничества | Планируемые совместные мероприятия |
|--|---|--|
| Институт Азиатского банка развития (ИАБР) | Общее видение регионального экономического развития – в особенности, инфраструктуры и финансирования развития; диверсификация экономики | Семинар по малому и среднему бизнесу |
| Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) | Промышленное развитие, привлечение инвестиций, развитие производственно-сбытовых цепочек и цепочек поставок; диверсификации экономики | Текущие консультации по вопросам будущих областей сотрудничества, включая совместные мероприятия |
| Институт Всемирного банка (ИВБ) | Общее видение экономического роста, макроэкономической стабильности и структурных преобразований | Консультации должны начаться во второй половине 2016 года |
| Международный исследовательский институт продовольственной политики (IFPRI) | Продовольственная безопасность и торговля сырьем; развитие сельского хозяйства и сотрудничество | Меморандум о взаимопонимании подписан 7 июля 2016 года; запланированы совместные мероприятия по проведению научных исследований, семинаров и тренингов |
| Шанхайский национальный институт бухгалтерского учета (SNAI), КНР | Повышение квалификации должностных лиц ЦАРЭС; новые подходы к экономическому развитию и сотрудничеству | Совместные мероприятия, включая обучение по вопросам ГЧП; оценка развития |
| Институт экономических исследований, Министерство народного хозяйства, Казахстан | Экономический рост и сотрудничество, диверсификация | Центральноазиатский региональный форум по развитию аналитических центров стран (состоялся в июне 2016 года) |
| Назарбаев Университет, Казахстан | Экономический рост и сотрудничество, диверсификация | Планируется совместная научно-исследовательская работа и повышение |

| | | | |
|---|-------------------|--|--|
| | | квалификации; Центральноазиатский региональный форум по развитию аналитических центров стран (состоялся в июне 2016 года) | |
| Программа Организации Объединенных (ПРООН) | развития Наций | Общее видение экономического развития и сотрудничества в Центральной Азии | Продвинутый этап консультаций по меморандуму о взаимопонимании для проведения совместных исследований и повышения квалификации |

Таблица 4. Достижения и задачи в рамках операций ИЦ с марта 2015 года

| Достижения | Задачи |
|---|---|
| 1. Успешно завершил свою операционную программу на 2015 год, несмотря на многочисленные трудности, возникавшие в течение первого года работы ИЦ с момента его основания в Урумчи (КНР) | |
| 2. Своевременно (к октябрю 2015 года) подготовил промежуточную операционную стратегию, в котором уделяется особое внимание основному направлению, формированию союзов и эффективности в его деятельности | |
| 3. Успешно подготовил свою первую полную операционную программу на 2016 год, которая была одобрена УС в ноябре 2015 года; программа значительно расширила деятельность ИЦ – с первоначальных 6 (в среднем) до 16 мероприятий в год | Ключевой задачей в 2017 году станет инициирование процесса подготовки средне- и долгосрочной стратегии ИЦ; этот процесс должен быть согласован с возглавляемым АБР процессом подготовки ЦАРЭС-2030 |
| 4. Инициировал программу исследований в 2016 году; исследования являются ключом к выработке решений в области знаний для ключевых региональных проблем, а также для создания потенциала ИЦ в качестве ведущего учреждения по распространению знаний | Исследования будут продолжаться и укрепляться, с акцентом на ключевых региональных и общих вопросах; особое внимание будет уделяться большему и будущему сотрудничеству с учреждениями и отдельными лицами в регионе ЦАРЭС |
| 5. Увеличил пользу от деятельности ИЦ за счет включения в свою операционную программу сельскохозяйственного сотрудничества посредством проведения исследований и повышения квалификации | Ключевым фактором здесь является ориентированность на конкретный результат; внимание сосредоточено на выявлении конкретных результатов в области сотрудничества за счет мероприятий по развитию потенциала и других видов деятельности в области знаний |
| 6. Взял на себя ведущую роль в рамках сотрудничества между ключевыми аналитическими центрами в Центральной Азии; успешно возглавил работу по организации в июне 2016 года первого Центральноазиатского регионального | Продолжать укреплять усилия по развитию сети аналитических центров на более регулярной и прочной институциональной основе |

| | |
|--|--|
| форума по развитию аналитических центров | |
| 7. Укрепил связи/взаимодействие со странами ЦАРЭС; данная работа включает в себя проведение специальных миссий в каждой стране ЦАРЭС | Обслуживание потребностей стран и обеспечение того, чтобы функционирование ИЦ было обусловлено спросом, имеет фундаментальное значение для ИЦ; работа в этом направлении ведется непрерывно |
| 8. Добился усиления финансовой поддержки своей деятельности; помимо основной поддержки со стороны Министерства финансов КНР, также получена поддержка от АБР, ИАБР, SNAI и IFPRI, а также неденежная поддержка от Казахстана | Дальнейшее укрепление финансовой базы ИЦ для финансирования его деятельности будет расти за счет растущего сотрудничества ИЦ с его партнерами/союзами, либо на институциональной или проектной базе. |