



**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ  
РЭЦЦА**



**РЕГИОНАЛЬНЫЙ  
ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ  
2014**



## **Оглавление**

Основные тезисы	3
Контекст	3
I. Рамочная ситуация: возможности и вызовы для регионального сотрудничества	4
II. Экологические проблемы региона	5
III. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT-анализ)	7
IV. Стратегия развития: основные элементы	10
V. Внедрение Стратегии развития - мониторинг и отчетность	14
VI. Ссылки	14
Приложение 1. Практическое осуществление Стратегии развития РЭЦЦА	15-51

## Основные тезисы

- Учитывая новые проблемы, возможности и угрозы, Региональный Центр Центральной Азии (РЭЦЦА) намерен реализовать Стратегию развития, чтобы наиболее эффективным способом использовать свои сильные стороны и навыки в меняющихся условиях. РЭЦЦА намерен создать такую систему управления, которая обеспечит высокое качество исполнения проектов, улучшит партнерство и создаст структуру эффективного управления информацией, что позволит организации перейти на новый уровень развития – вместе с выполнением миссии регионального центра содействия экологическому сотрудничеству стать также центром знаний в Центральной Азии (ЦА) с высокой международной репутацией.
- Основной целью Стратегии Развития РЭЦЦА является *внедрение принципов устойчивости в систему управления, исполнение проектов, партнерские взаимоотношения и управления информацией*, не зависящих от каких-либо изменений, возникающих время от времени, внутри или извне организации и обеспечивающих функционирование РЭЦЦА в качестве регионального центра экологических знаний.
- Стратегию Развития следует рассматривать как естественное, эволюционное развитие организации для ее перехода на качественно новый уровень. Управленческий аппарат и каждый сотрудник РЭЦЦА будет вовлечен в процесс изменений. В мире растущей конкуренции, организация и команда РЭЦЦА должны совершенствоваться и адаптироваться к меняющимся условиям, чтобы сохранить доверие партнеров и возможности мобилизации ресурсов для достижения целей и задач организации.
- РЭЦЦА обновит свои внутренние стратегии и политики, а также разработает недостающие в отношении работы с партнерскими организациями, так, чтобы они были гармоничными и соответствовали статусу *регионального центра*. Упрощение внутренних процедур, сокращение чрезмерного количества положений и правил будет способствовать созданию эффективной и сильной команды, чья деятельность будет направлена на выполнение миссии РЭЦЦА.

## Контекст

1. РЭЦЦА является региональной, неполитической организацией, учрежденной пятью центрально-азиатскими государствами: Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан, и двумя международными организациями: Европейским Союзом (ЕС) и Программой развития Организации Объединенных Наций (ПРООН). РЭЦЦА выполняет функцию региональной площадки для координации и сотрудничества всех заинтересованных сторон по вопросам окружающей среды и экологической политики в регионе Центральная Азия. С момента своего создания, РЭЦЦА со всей ответственностью относился к своей роли и заработал репутацию одной из ведущих региональных организаций, которая содействует экологическому сотрудничеству в Центральной Азии. РЭЦЦА активно участвует в международных и региональных диалогах и инициативах по вопросам управления водными ресурсами, энергетики, изменения климата и др.

2. В настоящий момент, РЭЦЦА является самостоятельной и самодостаточной, профессиональной региональной организацией, способной мобилизовать ресурсы и исполнять международные проекты. РЭЦЦА стал площадкой для сотрудничества между НПО, частным сектором и государственными организациями стран Центральной Азии по вопросам окружающей среды.
3. Задача данного документа заключается в презентации концепции дальнейшего развития РЭЦЦА в организацию с международным признанием и статусом также и центра знаний в Центральной Азии по вопросам окружающей среды, который концентрирует и распространяет передовой опыт и знания по вопросам устойчивого управления ресурсами, экологии, образования и изменения климата. С момента своего создания, РЭЦЦА получил большой объем знаний и накопил опыт по различным экологическим проблемам, таким как: рациональное использование природных ресурсов, изменение климата, зеленый рост и т.д. В предстоящее десятилетие РЭЦЦА будет не только продолжать генерировать знания, но активно ими обмениваться.

## **I. Рамочная ситуация: возможности и вызовы для регионального сотрудничества**

4. С начала 1990-х годов государства Центральной Азии создали ряд региональных институтов сотрудничества, таких как Международный фонд спасения Арала (МФСА), Межгосударственная координационная водохозяйственная комиссия (МКВК), Межгосударственная комиссия по устойчивому развитию (МКУР) и Региональный экологический центр Центральной Азии (РЭЦЦА).

Региональные организации являются эффективными инструментами для решения сложных и, зачастую, трансграничных проблем. Однако проблемы, связанные с экологическими вопросами, быстро трансформируются в вопросы «высокого» политического уровня и роль региональных организаций, в этих случаях, сводится до принятия технических решений. Долгосрочное стратегическое планирование заменяется на краткосрочные управленческие решения. Таким образом, региональное сотрудничество переходит к двусторонним или специальным краткосрочным соглашениям. Ограниченное межсекторальное сотрудничество по экологическим вопросам регионального характера привело к раздробленности разрабатываемых политик и неэффективным институциональным механизмам.

5. Государства ЦА региона пытаются сгладить свои разногласия через региональные организации, созданные в середине 1990-х годов. Приверженность такому подходу была еще раз подтверждена главами пяти государств Центральной Азии в Алматинской декларации 2009 года. Кроме того, разработка и утверждение Программы Бассейна Аральского моря (ПБАМ -3), свидетельствует о готовности государств региона к сотрудничеству. Международные игроки, такие, как Европейский союз, Всемирный банк, Азиатский банк развития, Германское Агентство по международному сотрудничеству (GIZ) и другие, также активно продвигают региональное сотрудничество по экологическим вопросам.
6. Экологическое сотрудничество в регионе имеет решающее значение для мирного и гармоничного развития государств Центральной Азии. В этой связи, региональные учреждения, представляют собой ценный ресурс, а также движущую силу для успешного регионального сотрудничества. Тем не менее,

сложные и взаимозависимые вопросы экологии, водных ресурсов и энергетики ставят новые вызовы перед региональным сотрудничеством. Национальные интересы, несогласованность национальных экономических политик и растущее социальное давление, снизили готовность правительств к использованию региональных подходов. Для преодоления этих, часто политических препятствий, стоящих перед региональным сотрудничеством, необходимо продвигать сотрудничество по бесспорным/урегулированным вопросам, таким как вопросы окружающей среды. РЭЦЦА, будучи платформой регионального сотрудничества по спектру экологических вопросов, может стать одним из ведущих игроков в этом вопросе.

7. Разногласия на стыке водно-энергетических и продовольственных проблем, зачастую приписываемые борьбе за водные ресурсы в верхнем или нижнем течении рек, существенно затрудняют поиск эффективных решений экологических проблем. Международные агентства пересматривают портфели своих региональных проектов и все больше поддерживают двусторонние мероприятия *в ущерб* развитию региональных подходов. Существующие региональные проекты сосредоточены в основном на конкретной проблеме или ограничены в финансировании. Лишь немногие региональные проекты и международные организации всерьез поддерживают региональное сотрудничество. Геополитическая ситуация также не способствует развитию регионального сотрудничества. В данном контексте, *как* международное сообщество, *так и* сами страны Центральной Азии признают исключительность и важность РЭЦЦА для поддержки регионального сотрудничества по вопросам Окружающей среды.

## **II. Экологические проблемы региона**

8. Центральнo-азиатский регион известен масштабом экологических бедствий, вызванных техногенными факторами. Высыхание Аральского моря является классическим примером антропогенной катастрофы (ВБ, 2001г., ПРООН, 2005 г.). В случае если тенденции прошлых лет, такие как рост численности населения (демографическое давление), изменение климата, деградация природных ресурсов (деградация ресурсов), а также растущий спрос на богатство и экономическое процветание (давление, вызванное экономическим ростом) сохранятся, то нагрузка на природные ресурсы и на экосистемы будет неуклонно усиливаться. Регион столкнется с серьезными вызовами, если системное противодействие негативному воздействию на окружающую среду не будет подготовлено. Нижеперечисленные вопросы, могут быть обозначены, как наиболее серьезные экологические проблемы региона:

8.1. Вопрос *рационального и эффективного управления водными ресурсами* остается ключевым вызовом региона (ПРООН, МФСА, 2006 г.). Регион сталкивается с множеством проблем, связанных с водой: (i) неэффективное использование водных ресурсов в различных секторах экономики (низкая эффективность водопользования); (ii) проблемы управления трансграничными водными ресурсами; (iii) проблемы гидрологического мониторинга; (iv) улучшение финансово-экономических аспектов управления водными ресурсами; (v) возврат дренажных и сточных вод в речную систему с высоким содержанием агрохимикатов; (vi) несогласованные стандарты качества воды; (vii) охват и надежность данных по качеству воды; (viii) доступ общественности к данным по качеству воды (ЮНЕП, 2013г.; ПРООН, 2005г.).

8.2. *Неэффективность управления и использования природными ресурсами* в регионе отражены в различных документах. Игнорирование экологических последствий от экономического развития, высокий уровень потребления энергии и природных ресурсов, а также экстенсивное развитие промышленного сектора делают регион чрезвычайно уязвимым к стихийным и экономическим потрясениям.

8.3. Модели Глобальной Циркуляции *Изменения Климата* (ССGCM) показывают, что Центральная Азия будет подвержена повышению температуры воздуха до 5,2 градуса по Цельсию в период с 2080 по 2099 годы (Кристенсен и др., 2007г., стр. 883). Уровень количества осадков в период с декабря по февраль может увеличиться на четыре процента, количество осадков же в июне-августе может снизиться в среднем на 13 процентов (там же, стр.887). По оценкам других исследователей, повышение температуры в ЦА регионе будет в пределах 1.5- 2.0 градуса (EDB and EC IFAS 2009). Страны Центральной Азии будут ощущать дефицит воды, как прямое последствие изменения климата. Если произойдет прогнозируемое повышение температуры, то около 40 миллионов человек в Центральной Азии столкнутся с проблемами продовольственной безопасности (МФСР, 2009г., Чуб и др.2009).

8.4. *Уменьшение биологического разнообразия* приведет к снижению устойчивости и адаптационных свойств экосистем в Центральной Азии. Чрезмерная эксплуатация природных ресурсов (подход к природе под девизом “покорить природу”) уже нанесла непоправимый урон природным системам. Необходимо приложить все усилия для того, чтобы убедить национальные правительства, бизнес структуры и гражданское общество предпринять решительные меры по сохранению и восстановлению биоразнообразия в экосистемах региона.

8.5. *Деградация горных экосистем.* Высокогорные экосистемы, подверженные естественной деградации, уязвимы как перед природными катаклизмами, так и перед антропогенным воздействием. Крупномасштабные природные катаклизмы (такие как оползни, лавины, сели, наводнения и т.д.) и изменения, вызванные хозяйственной деятельностью человека (такие как вырубка лесов, чрезмерный выпас скота, интенсивное использование ресурсов для сельскохозяйственных нужд, загрязнение воздуха, а также промышленная деятельность в горных районах) приводят к разрушению горных экосистем. В последние годы развитие туризма и охоты нанесло урон уникальным природным зонам и угрожает существованию альпийской макрофауны Центральной Азии (ПРООН-МФСА, 2005 г.).

8.6. *Обезлесение и деградация лесов* стала серьезной проблемой для Центральной Азии. Ухудшение социально-экономических условий жизни населения (в т.ч. из-за безработицы) и более суровые зимы стали причиной интенсивного использования лесных ресурсов, что привело к быстрому сокращению площади лесов в регионе. Такая эксплуатация лесных ресурсов может дать краткосрочный выход из ситуации, но если эта практика будет продолжаться, то совокупный экономический ущерб от сокращения природного капитала из-за обезлесения и деградации лесов для всех центрально-азиатских стран будет существенным.

### Ш. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT-анализ)

#### ✓ Роль в региональном сотрудничестве (возможности):

9. С момента своего создания в 2001 году, РЭЦЦА развился в региональную организацию, способную работать по своему мандату – продвигать экологическое сотрудничество и устойчивое развитие в регионе Центральная Азия. РЭЦЦА был создан пятью государствами Центральной Азии в качестве платформы сотрудничества для устойчивого развития. Организацию наделили полномочиями по подготовке и реализации Центрально-Азиатской Инициативы по Устойчивому Развитию (ЦАИ). ЕС и другие международные организации поддержали развитие РЭЦЦА в качестве региональной платформы по экологическому сотрудничеству. Государственные органы, неправительственные организации и международные агентства воспринимают РЭЦЦА как профессионального и надежного партнера.

В течение нескольких последних лет РЭЦЦА не получает финансирования от международных агентств на поддержку ЦАИ. Тем не менее, РЭЦЦА продолжает работать, адаптируется к новым условиям финансирования, участвует в тендерах и конкурсах и, через свои тематические направления, продвигает приоритеты ЦАИ. РЭЦЦА продемонстрировал способность налаживать стабильное поступление финансовых средств от различных международных доноров. За 10 лет, РЭЦЦА построил свой *человеческий, технический и организационный потенциал* и стал независимой организацией с высокой репутацией.

10. РЭЦЦА, имеет мандат для продвижения сотрудничества и партнерства по вопросам окружающей среды между странами Центральной Азии. В течение последних 10 лет, организация доказала *свои способности и потенциал в качестве региональной платформы сотрудничества в сфере окружающей среды*. Опираясь на свои полномочия и опыт, РЭЦЦА продолжит работать для развития регионального сотрудничества.
11. РЭЦЦА *укрепит существующие инициативы сотрудничества и создаст новые его формы с другими региональными институтами*, такими как ИК МФСА, МКВК и МКУР. В рамках своего мандата РЭЦЦА будет участвовать в реализации Программы бассейна Аральского моря - 3 (ПБАМ -3) на региональном уровне. Таким образом, роль РЭЦЦА, как региональной организации, повысится и перейдет на новый уровень. Предварительные соглашения о возможностях сотрудничества в рамках ПБАМ-3 между РЭЦЦА и ИК МФСА обсуждены.

#### ✓ Подходы к проблемам окружающей среды (сильные стороны):

12. В управлении водными ресурсами необходимо отойти от гидрологического и отраслевого подхода и перейти к *интегрированному управлению водными ресурсами - ИУВР* (ГВП, 2005г.). При этом следует рассматривать множественность видов и услуг водопользования, переходя от сугубо отраслевого подхода, к подходу, основанному на взаимосвязанности *водно-энергетической и продовольственной сфер*.

РЭЦЦА активно участвует в решении водных проблем региона в рамках своей программы поддержки водных инициатив (ПВИ). Опыт и знания по ИУВР, управлению качеством воды, разработке бассейновых планов управления водными ресурсами и т.д. стали залогом успешной работы РЭЦЦА в области

управления водными ресурсами. Подход РЭЦЦА в решении водных проблем региона включает в себя так же поддержку трансграничного сотрудничества в бассейнах малых рек, гармонизацию стандартов качества воды и развитие институтов.

13. Развитие *энергосберегающих технологий*, продвижение использования *возобновляемых источников энергии*, и *устойчивого производства и потребления*, являются ключевыми элементами эффективных политик для устойчивого развития (ООН, 2012 г.). В течение последних пяти лет, РЭЦЦА принимал активное участие в проектах повышения энергоэффективности. Благодаря участию в различных международных инициативах и проектах, РЭЦЦА получил признание в качестве центра знаний, а также приобрел ценный опыт, на который будет опираться в своих новых проектах.
14. Устойчивое развитие и экономический рост в Центральной Азии могут быть достигнуты только через «зеленую экономику». *Поддержка и обмен* опытом и знаниями по концепции «зеленой экономики» между всеми странами региона, станет ключом к региональному устойчивому развитию (ЮНЕП, 2013 г.). РЭЦЦА стал первой региональной организацией, вовлеченной в процесс подготовки концепции «зеленого роста» и осуществления проектов в этом направлении.
15. РЭЦЦА приобрел ценный опыт и знания в области адаптации к изменению климата, смягчению последствий и выработке политических решений. В рамках проекта по разработке Национальных Планов Действий по смягчению последствий изменения климата (НАМА), а также работая на международных платформах, РЭЦЦА стал уникальной организацией, способной поддерживать развитие интеллектуальных, долгосрочных стратегий и мер по адаптации к изменению климата и смягчению его последствий.
16. Политика устойчивого управления природными ресурсами должна основываться на принципах Экономии Экосистем и Биоразнообразия (ЭЭБ) и поддерживаться на практике внедрением инновационных механизмов, таких как *Платежи за Экосистемные Услуги*. РЭЦЦА имеет экспертов, знания и практический опыт внедрения этих инструментов и подходов. Внедрение инновационных стратегий и технологий, ориентированных на охрану окружающей среды, путем проведения оценок экосистемных услуг и разработки эффективных экономических инструментов будет рассматриваться в качестве важной сферы деятельности, в которой РЭЦЦА будет выполнять функцию центра знаний.
17. РЭЦЦА стал важным игроком, участвующим в обмене знаниями и наращивании потенциала. В течение последних 10 лет, был разработан и реализован целый ряд мероприятий по наращиванию потенциала: тренинги, публикации, онлайн-платформы знаний. Устойчивое развитие стран Центральной Азии зависит от обучения и должного информирования будущих *руководителей*. *Обучение и тренинги по лидерству будут способствовать развитию нового мышления, которое станет основной движущей силой*, для изменения экологических политических процессов в регионе.

Следующее десятилетие должно проходить с практическим применением практик устойчивого управления природными ресурсами, ростом экологической грамотности населения и объединением бизнес сообщества, общественности и власти во имя создания более «зеленой» и динамично развивающейся экономики.

РЭЦЦА будет исполнять ключевую роль в воспитании нового поколения политиков и экспертов через свои программы по наращиванию потенциала.

✓ Основные проблемы и риски (угрозы)

18. *Политическая воля для регионального сотрудничества ограничена.* Донорское сообщество очень заинтересовано в региональном сотрудничестве и ищет перспективные проекты. Однако, принимая во внимание опыт прошлых лет, наблюдается «усталость» доноров поддерживать проекты, продвигающие региональное сотрудничество. Все эти факторы необходимо учитывать РЭЦЦА при формировании своей будущей стратегии развития. Ограниченное региональное сотрудничество в области охраны окружающей среды, может стать сдерживающим фактором в развитии РЭЦЦА в качестве международной организации регионального характера. РЭЦЦА будет поддерживать свою региональную направленность и проанализирует возможности расширения регионального сотрудничества.
19. *Финансовые возможности* в регионе могут уменьшиться из-за глобального финансового кризиса и снижения интереса к региону после вывода войск из Афганистана в 2014 году. Доноры и международные организации разочарованы низкой координацией и эффективностью проектов, вероятно резкое снижение финансирования. РЭЦЦА необходимо быть готовым к такой ситуации.

✓ Внутренние улучшения (слабые стороны)

20. *Квалифицированный персонал является ценным ресурсом* для любой организации. В этой связи, РЭЦЦА будет уделять особое внимание найму квалифицированного персонала и создавать условия, чтобы конкурировать на рынке труда. Укрепление потенциала является одной из ключевых задач РЭЦЦА, однако *недостаток свободного времени и финансовых средств для организации системного процесса наращивания потенциала штата*, могут стать основным вызовом РЭЦЦА для создания эффективной команды.
21. РЭЦЦА необходимо *гармонизировать свои внутренние процедуры и стиль управления в соответствии с международными стандартами.* Чрезмерная бюрократизация внутренних процедур, жесткие правила управления и перегруженность административными процедурами делают РЭЦЦА негибким и препятствуют его дальнейшему росту в качестве регионального центра сотрудничества и знаний по вопросам окружающей среды.
22. В последние годы РЭЦЦА успешно привлекает *международное финансирование.* Тем не менее, каждый сотрудник РЭЦЦА должен вносить свой вклад в мобилизацию ресурсов. Продвижение интересов РЭЦЦА среди сообщества доноров и международных организаций должно стать привычной задачей всех его сотрудников. Более того, РЭЦЦА необходимо систематизировать процесс привлечения средств для достижения стратегических целей развития организации.
23. РЭЦЦА пересмотрит *принципы, на которых он строит партнерские взаимоотношения с государственными и негосударственными органами.* Взаимоотношения будут строиться на принципах (i.) использования местных ресурсов и опыта, (ii.) равноправного партнерства и (iii.) усиления присутствия РЭЦЦА в каждой стране Центральной Азии, Таким образом, РЭЦЦА сможет

получить политическую поддержку от стран-партнеров и достаточные финансовые ресурсы для выполнения своих задач.

РЭЦЦА будет способствовать росту интереса и готовности национальных правительств участвовать в региональном сотрудничестве.

#### IV. Концепция Изменения: основные элементы

24. РЭЦЦА намерен реализовать данную *Концепцию* для достижения поставленной цели – усиление содействия сотрудничеству при решении экологических проблем в Центральной Азии, а также задачи стать региональным центром экологических знаний. Для этого, РЭЦЦА будет использовать свой уникальный мандат региональной платформы сотрудничества и глубокие знания экологических вопросов в регионе. Осознавая наличие угроз и слабых сторон, РЭЦЦА будет управлять изменениями таким образом, чтобы минимизировать их влияние.
25. Для осуществления Стратегии Развития, РЭЦЦА необходим компетентный персонал (*человеческие ресурсы*), относительно хорошее финансовое положение (*экономические ресурсы*) и признание странами-партнерами и международными организациями (*политические ресурсы*). РЭЦЦА намерен успешно использовать все эти ресурсы.
26. *Амбициозные цели* данной Стратегии Развития, РЭЦЦА сможет достичь через: (i) внедрение четкой и прозрачной организационной структуры, чьи внутренние процедуры соответствуют международным стандартам, (ii) успешную стратегию мобилизации ресурсов для привлечения достаточных финансовых средств, и (iii) сохранение эффективной и профессиональной команды, которая обеспечит высокое качество результатов работы (Рисунок 1).



Рисунок 1. Стратегии изменения - три столпа преобразования

27. Стратегия Развития будет состоять из *четырёх компонентов*: 1. Преобразования в системе управления; 2. Преобразования в исполнении проектов; 3. Преобразования в партнерских взаимоотношениях и 4. Преобразования в управлении информацией и обмена знаниями.

Подробная информация об этих компонентах Стратегии представлена ниже.

28. **Преобразования в системе управления-** *Главная цель этого компонента Стратегии направлена на гармонизацию стиля управления и внутренних процедур в соответствии с требованиями международных стандартов, посредством решения следующих задач:*

28.1 *Совершенствование практики работы с Советом Управляющих.* РЭЦЦА управляется Советом Управляющих, с которым очень важно иметь доверительные, рабочие отношения. Подготовка заседаний Совета должна стать более профессиональной и хорошо структурированной. Предварительное уведомление членов Совета и организация их участия должны стать важной частью подготовительных мероприятий. Протоколы заседаний Совета должны быть доступны для штата РЭЦЦА по внутренней компьютерной сети. Информация для членов Совета должна предоставляться заблаговременно и в открытой форме. Члены Совета должны иметь доступ к внутренней компьютерной сети РЭЦЦА.

28.2 *Создание «Группы поддержки» РЭЦЦА,* основной целью которой будет продвижение интересов РЭЦЦА. Ожидается, что такая группа будет оказывать следующую поддержку: (i) обеспечит более широкое видение возможностей будущего развития РЭЦЦА и понимание экологических вопросов и движений; (ii) будет действовать в качестве инструмента продвижения РЭЦЦА, и (iii) расширит географический охват непосредственных контактов РЭЦЦА.

28.3 *Формирование «Команды управления»* будет первым шагом на пути улучшения внутреннего стиля управления РЭЦЦА. Следующим шагом станет применение принципа субсидиарности<sup>1</sup> через делегирование определенных контролирующих функций членам Команды управления. Управленческие решения должны своевременно доводиться до сведения штата и Совета, а также размещаться на внутренней компьютерной сети РЭЦЦА.

28.4 *Внедрение эффективной системы подбора кадров, оценки персонала и карьерного роста.* Критичным элементом улучшения системы управления является создание условий, обеспечивающих участие каждого работника в развитии организации. Все, и каждый сотрудник в отдельности, должны иметь возможность высказывать свои комментарии, предложения и критические замечания по поводу принятых решений. Отношения между Главным офисом

---

<sup>1</sup> Субсидиарность (от лат. subsidiarius — вспомогательный) — организационный и правовой принцип, согласно которому задачи должны решаться на самом низком, малом или удалённом от центра уровне, на котором их решение возможно и эффективно. К областям применения данного принципа относятся теория государства и права, политология, менеджмент, кибернетика, информатика. Идея субсидиарности родственна децентрализации. Этот принцип стал частью Права Европейского союза, как один из основных механизмов сдерживания централизации.

РЭЦЦА (ГО) и страновыми офисами РЭЦЦА (СО) имеют решающее значение для успешной реализации проектов и данной стратегии. Отношения между ГО и СО должны строиться на основе доверия и взаимной поддержки, с учетом административных, культурных и политических различий, существующих между государствами Центральной Азии.

28.5 Данная Стратегия Развития не предполагает полное изменение системы управления РЭЦЦА, которая многие годы успешно работала, но направлена на ее улучшение и систематизацию. Настоящей Стратегией, РЭЦЦА стремится создать образцовую систему *руководства и управления*, в которой бюрократические процедуры будут заменены на системы поддержки, чтобы управленческие и административные системы способствовали достижению целей и задач, исполнению проектов и программ РЭЦЦА. В целях улучшения прозрачности и эффективности финансового управления, финансовые функции необходимо отделить от системы административного управления. *Организация будет ориентироваться на развитие более горизонтальной и менее бюрократической структуры управления.*

29. **Преобразования в исполнении проектов** - Главная цель этого компонента - улучшение результатов проектной деятельности, обеспечение их высокого качества, улучшение отчетов и публикаций РЭЦЦА, чтобы соответствовать имиджу профессиональной организации. Данный компонент объединяет четыре основных элемента:

29.1 *Систематическая отчетность* перед донорами и партнерами из национальных природоохранных учреждений. *Регулярный мониторинг* реализации проектов и внутренний контроль качества результатов будут ключевыми аспектами улучшения качества работы РЭЦЦА;

29.2 Получение *высококачественных результатов* в соответствии с согласованными графиками работ. РЭЦЦА внедрит эффективные механизмы для улучшения отчетности по всем своим проектам и мероприятиям. Все доклады/отчеты РЭЦЦА, будут проходить рецензирование, проверяться и редактироваться, тем самым обеспечивая их соответствие высоким внутренним стандартам качества.

29.3 *Систематичный сбор данных, полученных в проектах* является ключевым элементом в цепочке производства конечного результата высокого качества. Таким образом, систематизация, хранение, обработка и использование информации и данных в отчетах и публикациях РЭЦЦА является основной задачей данного направления. РЭЦЦА будет искать эффективные решения для управления данными через внутренние улучшения, а также налаживание партнерских отношений с существующими базами данных, такими как CAREWIB.

29.4 *Регулярный внутренний и внешний обзор* всех отчетов/публикаций РЭЦЦА будет организовываться согласно данной Стратегии. Кроме этого, будут проводиться регулярные семинары РЭЦЦА по различным тематическим направлениям, которые помогут усилить аналитические навыки штата.

30. **Преобразования в партнерских взаимоотношениях** - главная цель этого компонента Стратегии заключается в построении более прочных партнерских

*отношений с донорами, государственными органами, неправительственными организациями и бизнес- структурами для успешной реализации миссии РЭЦЦА в качестве платформы регионального сотрудничества и центра знаний. Три основных элемента данного компонента:*

30.1 РЭЦЦА использует свой уникальный мандат *региональной платформы* для взаимодействия между государственными структурами, неправительственными организациями и частным сектором, чтобы разработать, обсудить и оформить сотрудничество с ними. Сотрудничая с партнерами из различных секторов, РЭЦЦА будет придерживаться принципов *беспристрастности и гибкости*. Партнерство с НПО и частным сектором будет реализовано через подготовку и осуществление совместных проектов и программ.

30.2 СО РЭЦЦА должны поддерживать тесные связи с соответствующими национальными агентствами, ответственными за *устойчивое развитие и управление природопользованием* (например, с организациями, ответственными за управление водными ресурсами). Такое партнерство поможет развивать концепции и формулировать проектные предложения как национального, так и регионального охвата.

30.3 Стратегия взаимоотношений РЭЦЦА с донорами (и принципы сотрудничества) должны быть упорядочены и лучше управляться. Должны быть идентифицированы *доноры, у которых регион Центральная Азия прописан в стратегических планах*. Долгосрочные стратегические планы РЭЦЦА будут развиваться в соответствии с глобальными и региональными приоритетами. РЭЦЦА выстроит профессиональные взаимоотношения с донорами и сформирует команду мобилизации ресурсов. РЭЦЦА будет поддерживать страны Центральной Азии продвигать интересы региона в международных процессах.

31. **Преобразования в области управления информацией и обмена знаниями** - *Основная цель этого компонента заключается в создании эффективной и действенной структуры коммуникации, управления информацией и обмена знаниями, которая будет способствовать повышению роли РЭЦЦА в качестве регионального центра экологических знаний. Тремя основными элементами этого компонента являются:*

31.1 РЭЦЦА разработает *концепцию по управлению информацией и обмену знаниями* и доведет ее до сведения международных партнеров, с целью получения поддержки в ее реализации.

*Концепция по управлению информацией и обмену знаниями* будет отражать переход от текущей практики обмена информацией к более эффективной, современной по форме и организационной структуре, системе управления информацией и знаниями.

31.2 РЭЦЦА *улучшит связи с общественностью* путем применения более профессиональных и современных подходов. Для наиболее широкого распространения информации о новостях, инициативах и результатах РЭЦЦА, будут использоваться *современные инструменты коммуникации (такие как Фейсбук и Твиттер)*.

## V. Исполнение Стратегии Развития - мониторинг и отчетность

32. В ходе двухдневного общего собрания, Исполнительный Директор РЭЦЦА озвучил основные элементы данной Стратегии для всего штата. Совместно, штат разработал *планы работ для кратко-, средне- и долгосрочных целей* по всем вышеописанным направлениям преобразований: в системе управления, исполнение проектов, партнерство и управление информацией (Приложение 1).
33. Исполнительный Директор РЭЦЦА представит Стратегию на рассмотрение Совету Управляющих с целью получения полномочий для ее реализации. Мероприятия, связанные с реализацией Стратегии, будут осуществляться постепенно и поэтапно, с целью недопущения нарушения текущего рабочего процесса (Приложение 2).
34. Мониторинг за реализацией Стратегии будет осуществляться Командой управления на ежемесячной основе. Исполнительный Директор будет докладывать о результатах реализации Стратегии Совету Управляющих РЭЦЦА на регулярной основе.
35. Специально назначенный Советник РЭЦЦА будет оказывать поддержку в реализации Стратегии в части эффективного планирования, реализации мероприятий, мониторинга и отчетности. Он будет также помогать определять и обеспечивать необходимые финансовые, человеческие и другие ресурсы для успешного исполнения Стратегии Развития.

## VI. Ссылки

Кристенсен Дж.Х. и Хьюитсон Б. (редакторы), 2007 г. 4-й Доклад МГЭИК. Глава 8 - Региональные прогнозы климата. Стр. 849 - 926.

Глобальное водное партнерство (ГВП). 2005 г. *Интегрированное управление водными ресурсами (ИУВР) и Планы эффективного водопользования к 2005 году. Почему, что и как?* Справочные документы ТЕС, № 10. Стр. 35.

Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), 2009 г. *Годовой отчет за 2009 год*. Стр.78.

ООН, 2012 г. *Доклад Конференции Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию*. Рио-де-Жанейро, Бразилия, 20-22 июня 2012 года. Стр. 120.

ЮНЕП, 2013 г. *Программное заявление* Ахима Штайнера, Заместителя Генерального Секретаря ООН и Исполнительного Директора ЮНЕП на открытии первой глобальной сессии Руководящего Совета ЮНЕП в Найроби, 18 февраля 2013 г.

ПРООН, МФСА, 2006 г. *Оценочные доклады по приоритетным экологическим проблемам в Центральной Азии. Ашгабат*. Доклад. Стр. 145.

ПРООН, 2005 г. Доклад о развитии человечества. Международное сотрудничество на перепутье: Помощь, торговля и безопасность в мире неравенства. Стр.388.

Всемирный банк (ВБ), 2001 г. Экологическая стратегия 2001 года. Принятие устойчивых обязательств. Экологическая стратегия для Всемирного банка. Вашингтон. Стр. 274.

## Приложение 1- Практическое осуществление Стратегии развития РЭЦА

### Переход от задач по управлению изменениями РЭЦА к действиям и результатам

Стратегия развития РЭЦА определяет 4 основных направления изменений:

- Управление;
- Партнёрство;
- Результативность; и
- Информация и знания.

Четыре направления изменений отражают комплекс руководящих стратегий для достижения конкретных задач. Эти руководящие стратегии (комплекс работ) позволяют нацеленное и скоординированное выполнение изменений по всей организации.

### Операционное планирование изменений-подход 1



Данный документ описывает процесс планирования деятельности по управлению изменениями, как представлено на схеме выше.

Внедрение Стратегии Развития следует классическому циклу управления проектами, включая мониторинг изменений на основании результатов. Это позволит проводить обзор и адаптировать концепцию развития в процессе осуществления, как представлено на следующем листе.

## Операционное планирование изменений – подход 2



Для внедрения изменений в РЭЦЦА, требуются изменение процессов на различных уровнях.

### *Процессы управления:*

Управление изменениями будет осуществляться в соответствии с мандатом изменений, предоставленном Советом Управляющих РЭЦЦА на его последнем заседании.

### *Поддерживающие процессы:*

Процессы координации, мониторинга и оценки изменений, а также обзор и корректировка оперативных частей концепции предусмотренных для поддержки внедрения концепции изменений.

### *Процессы изменения:*

Процессы изменения являются основными/ результативными процессами Стратегии Развития. Основные процессы (направление изменений) и соответствующие задачи взаимосвязаны. Только хорошо скоординированная реализация четырех направлений приведет к удовлетворительным результатам, исходящим из Стратегии Развития.

Взаимообмен, создание связей и обучение являются важными предпосылками во время выполнения основных процессов с целью достижения тесного взаимодействия, необходимого для конечных результатов концепции изменений.

Различные процессы приведены в схеме, представленной ниже:



#### **Комплекс работ:**

Каждый из основных, результативных процессов Стратегии Развития состоит из подпроцессов / тематического комплекса работ. Комплекс работ также имеет обозначенные задачи. Это позволяет проводить детальный мониторинг и координацию реализации Стратегии Развития.

#### **Мероприятия:**

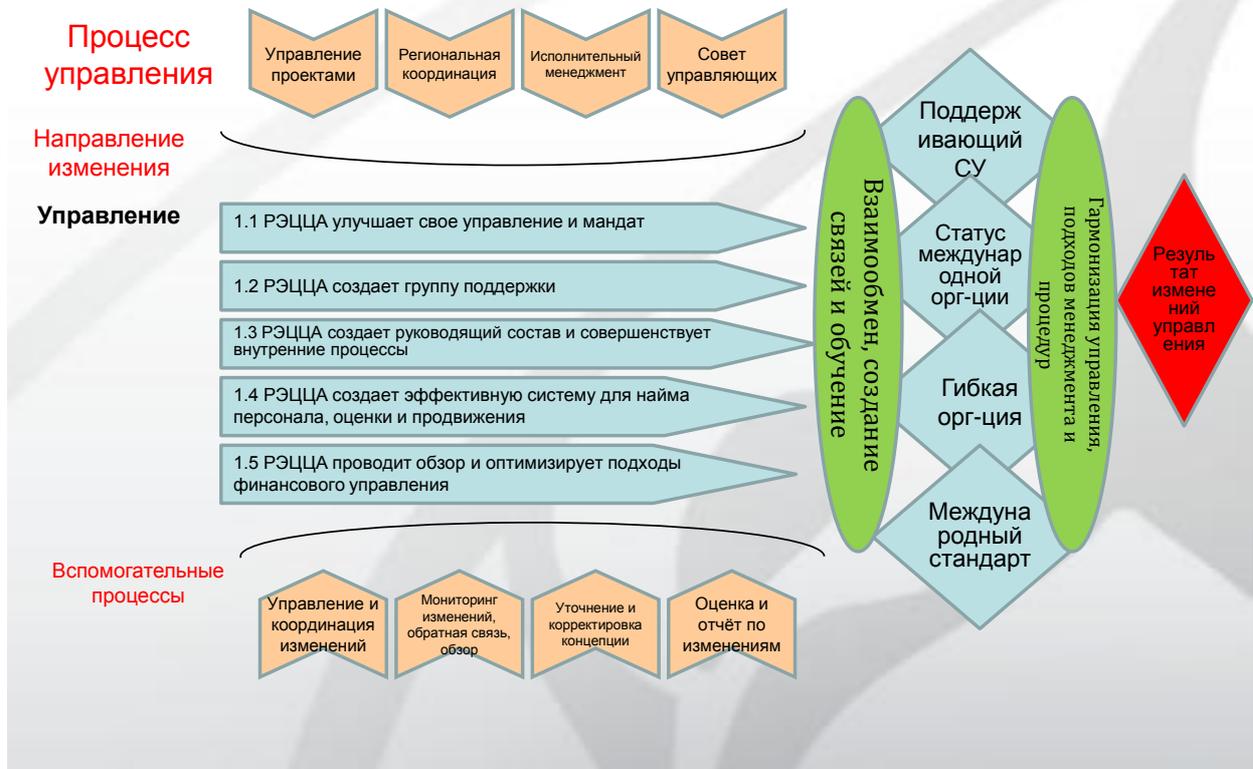
Подпроцессы / комплекс работ разделён на мероприятия и промежуточные результаты. Это позволяет определить полномочия, а также человеческие и финансовые ресурсы, необходимые для реализации концепции развития.

Следующие две таблицы изображают процессы.

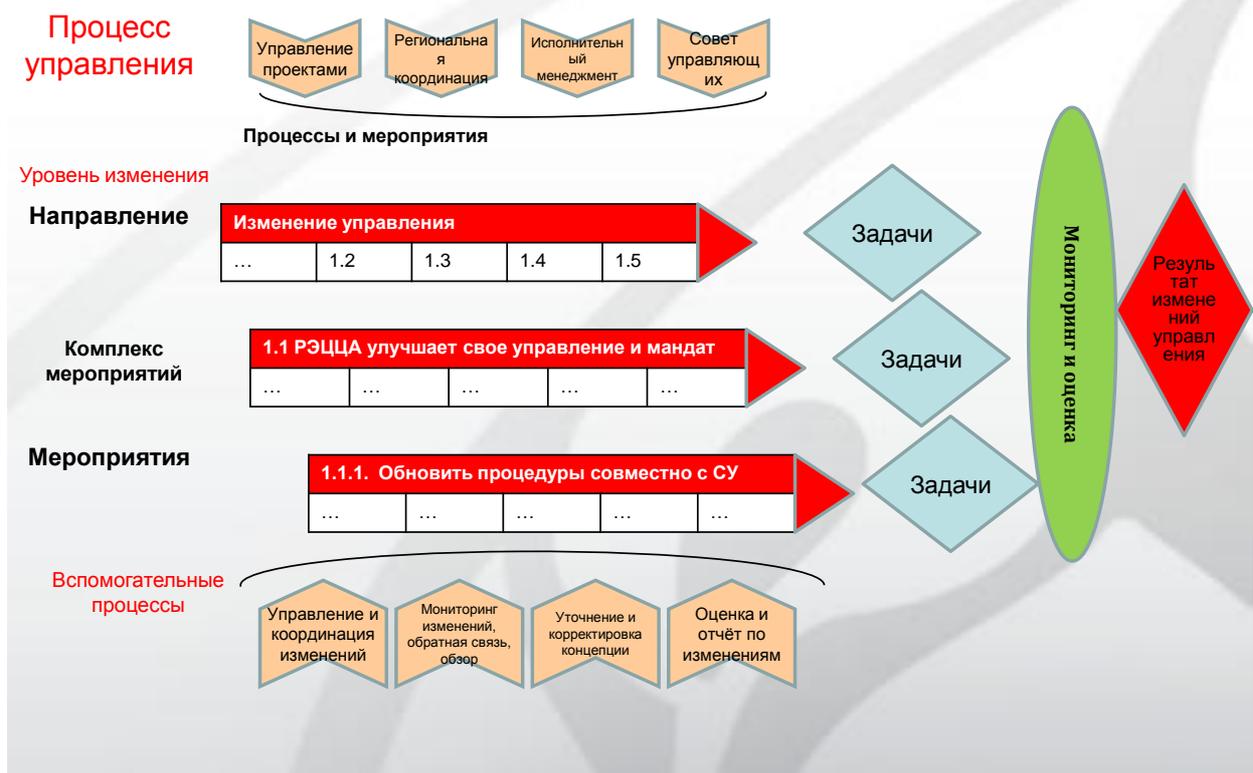
Общий обзор изменений обобщает четыре основных направления изменений, их задачи и соответствующие руководящие стратегии.

Схемы, приведённые ниже, изображают практическое осуществление Стратегии Развития в соответствии с подходом, описанным выше, для всех четырех направлений изменений.

## Пример: изменение управления I



## Пример: изменение управления II



## Задачи развития и руководящие стратегии - обзор

Направление развития и задачи	Руководящие Стратегии
<p>Управление (Алишер и Татьяна):</p> <p>Статус РЭЦЦА как международной организации признается и отражается в его управлении и менеджменте.</p> <p>Подходы менеджмента и внутренние процедуры РЭЦЦА находятся в соответствии с международными стандартами</p>	<p>1.1 РЭЦЦА улучшает свое управление и мандат</p> <p>1.2 РЭЦЦА создает группу попечителей</p> <p>1.3 РЭЦЦА создает руководящий состав и совершенствует внутренние процессы</p> <p>1.4 РЭЦЦА создает эффективную систему для найма персонала, оценки и продвижения</p> <p>1.5 РЭЦЦА проводит обзор и оптимизирует подходы финансового управления</p>
<p>Партнерство (Людмила и Екатерина)</p> <p>РЭЦЦА развил отношения с донорским сообществом, государственным сектором, частным сектором и гражданским обществом с целью обеспечения роли РЭЦЦА как платформы для регионального Сотрудничества и управления знаниями</p>	<p>2.1 РЭЦЦА повышает ценность своего уникального мандата как региональная платформа и ключевой партнёр государственного, негосударственного и частного секторов</p> <p>2.2 Страновые офисы РЭЦЦА поддерживают тесные связи с заинтересованными национальными государственными агентствами, неправительственным сектором и партнёрами из частного сектора</p> <p>2.3 Сформулированы стратегии РЭЦЦА по (i) отношениям с донорами и (ii) отношениям с гражданским обществом</p>
<p>Результативность (Наиля, Мария и Бенджамин)</p> <p>Улучшается результативность работы РЭЦЦА по своевременному достижению качественных результатов</p>	<p>3.1 РЭЦЦА создает систему проектного управления, мониторинга и оценки</p> <p>3.2 РЭЦЦА повышает качество своих отчетов</p> <p>3.3 РЭЦЦА улучшает сбор, использование и хранение данных</p> <p>3.4 РЭЦЦА проводит критический анализ своих публикаций, используя как внутренние, так и внешние ресурсы</p>

<p>Информация и знания (Сания и информационный специалист) РЭЦЦА является региональным центром для экологической информации и знаний, основанных на действенном и эффективном информационном взаимодействии, управлении информацией и структурах обмена знаниями</p>	<p>4.1 РЭЦЦА применяет подходы и структуры по управлению и обмену информацией и знаниями 4.2 РЭЦЦА улучшает внешнюю связь и отношения со СМИ</p>
--	--

**Практическое осуществление Концепции развития РЭЦЦА – Изменение управления**

<b>Направление изменений</b>	<b>Задачи:</b>	<b>Руководящие стратегии / комплекс работ:</b>	<b>Ответственные лица:</b>
<b>1. Управление</b>	Признание РЭЦЦА в качестве международной организации. Управленческие подходы и внутренние процедуры находятся в соответствии с международными стандартами	1.1 РЭЦЦА улучшает свое управление и мандат 1.2 РЭЦЦА создает группу попечителей 1.3 РЭЦЦА создает руководящий состав и совершенствует внутренние процессы 1.4 РЭЦЦА создает эффективную систему для найма персонала, оценки и продвижения 1.5 РЭЦЦА проводит обзор и оптимизирует подходы финансового управления	Алишер / Татьяна / Ирина

<b>Комплекс работ:</b>	<b>Задачи:</b>	<b>Показатели:</b>	<b>Ответственные лица:</b>
1.1 РЭЦЦА улучшает свое управление и мандат	Совет Управляющих поддерживает международный статус РЭЦЦА и его дальнейшее стратегическое развитие	РЭЦЦА успешно действует как международная организация  Совет Управляющих РЭЦЦА обозначает стратегические ориентиры	Искандар, Хенри, Алишер
1.2 РЭЦЦА создает группу попечителей	РЭЦЦА обеспечит платформы для бывших членов СУ, персонала и международных партнеров для того, чтобы активно продвигать и	Создана группа попечителей, которая регулярно информируется и вовлекается в работу РЭЦЦА	Алишер / Татьяна

Комплекс работ:	Задачи:	Показатели:	Ответственные лица:
	распространять позиции и интересы РЭЦЦА		
1.3 РЭЦЦА создает руководящий состав и совершенствует внутренние процессы	<p>Руководящий состав обеспечивает операционное управление</p> <p>Удобные внутренние административные процедуры</p> <p>Делегирование полномочий</p> <p>Структура РЭЦЦА отражает роли и полномочия мандата и портфеля проектов и экспертизы РЭЦЦА</p>	<p>Создан и работает руководящий состав</p> <p>Эффективность улучшена в соответствии с международными стандартами</p> <p>Решения принимаются на самом низком уровне управления</p> <p>Структура программ РЭЦЦА и страновых офисов оптимизирована</p>	Искандар, Алишер, Татьяна
1.4 РЭЦЦА создает эффективную систему для найма персонала, оценки и продвижения	<p>Потенциал сотрудников РЭЦЦА укреплен</p> <p>Улучшена рабочая атмосфера</p>	<p>Создана эффективная система найма, оценки и продвижения персонала.</p> <p>Улучшается результативность</p>	Искандар, Ирина, Алишер
1.5 РЭЦЦА проводит обзор и оптимизирует подходы финансового управления	Финансовый менеджмент РЭЦЦА соответствует международным стандартам	<p>Операционный финансовый менеджмент прозрачен и поддерживает программы</p> <p>Ежегодный аудит осуществляется, на основе аудита проектов</p>	Алишер, Айнур, Балжан

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки								Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения		
			2013	2014		2015		2016									
<b>1.1</b> РЭЦЦА улучшает свое управление и мандат																	
	Обновить рабочие процедуры СУ	Процедуры обновлены и применяются	x	x	x	x	x	x					Алишер	1 рабочий день в месяц			
	Улучшение информации и участие СУ в событиях и мероприятиях РЭЦЦА	СУ вовлечены в стратегические решения и важные события	x	x	x	x	x	x					Алишер / Татьяна	2 рабочих дня в месяц	Стоимость проекта электронного бюллетеня - 2000 Евро	Двухмесячный бюллетень для информирования об основных новостях и событиях  Вовлечение СУ в стратегическое планирование	
	Новый формат (полу-)	(Полу-) годовой отчет обобщает	x		x		x					Бенжамин, Искандар,	1 рабочий день в	Затраты на ред	Обзор формата на основе обратной связи от		

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки								Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения		
			2013	2014		2015		2016									
	годового отчета	портфель РЭЦЦА и предоставляет точную и прозрачную информацию										Салтанат	месяц	актирование и распечатку Годового Отчета – 5000 Евро	СУ		
	Обеспечить понимание СУ РЭЦЦА и цели среди персонала	Персонал РЭЦЦА понимает роли и полномочия СУ			x								Алишер, Искандар	4 рабочих дня			
<b>1.2</b>	РЭЦЦА создает группу попечителей																
	Разработка концепции				x	x							Татьяна	2 рабочих дня			

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			2013	2014			2015			2016										
	для создания группы попечителей РЭЦА																			
	Привлечение попечителей РЭЦА						x	x								Татьяна	5 рабочих дня		Поддерживать связь с бывшими членами СУ, сотрудниками, партнерами и для поддержки РЭЦА	
	Поддержка контактов с попечителями	Устойчивая сеть						x	x	x	x	x	x		Татьяна	4 рабочих дня в год				
1.3	РЭЦА создает руководящий состав и совершенствует внутренние процессы																			

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			2013	2014			2015			2016										
	Создание руководящего состава	Оперативный руководящий состав	x	x												Искандар, Алишер	2 рабочих дня	Стоимость Скайпа (интернет) - 1000 Евро	Руководящий состав РЭЦЦА встречается, по крайней мере, раз в месяц	
	Обзор и улучшение внутренних ключевых и дополнительных процессов	Созданы внутренние процедуры и повысилась эффективность	x	x	x	x	x	x	x	x						Искандар, Алишер, Татьяна	4 рабочих дня	Стоимость внедрения Интернет-1000 Евро	Уменьшается объем бумажной работы, внедряется Интранет РЭЦЦА	
	Делегирование полномочий	Решения принимаются на самом низком	x	x	x	x										Искандар, Алишер, Татьяна	4 рабочих дня		Менеджеры программ и отделов, директора страновых	

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			2013	2014				2015				2016								
		уровне																	офисов имеют полномочия принимать адекватные решения	
	Обзор структуры РЭЦА	Структура отражает мандат и портфель проектов и экспертизы	x	x	x	x										Искандар, Алишер, Татьяна	4 рабочих дня		Действие продолжается постоянно	
1.4	РЭЦА создает эффективную систему для найма персонала, оценки и продвижения																			
	Улучшение подхода по найму персонала	Система найма на работу улучшена	x	x	x	x										Ирина, Алишер	4 рабочих дня	Заявки на работу в РЭЦА в режиме он-	Система приема на работу на основе квалификации и требований	

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения
			2013	2014			2015			2016									
																	лайн (2500 Евро)		
	Улучшение подхода оценки персонала	Подход разработан, оценен и применяется	x	x						x					Ирина, Алишер	4 рабочих дня		Система оценки персонала на основе исполнения работы уже на месте	
	Внедрение системы продвижения и поощрения персонала	Развитие, оценка и применение	x	x	x	x	x	x	x						Ирина, Алишер	4 рабочих дня		Финансовое вознаграждение зависит от результатов оценки работы персонала	
	Внедрение действенных инструментов в управл					x	x								Алишер	4 рабочих дня		Присутствует управление конфликтами	

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			2013	2014			2015			2016										
	ения конфликтам и																			
1.5	РЭЦЦА проводит обзор и оптимизирует подходы финансового управления																			
	Обзор подходов финансового управления	Проведен обзор финансового управления, и концепция для оптимизации разработана														Алишер, Балжан, Айнур	4 рабочих дня	20 000, (стоимость 1С)	Внедрение системы 1С и новых инструментов финансовой отчетности	
	Годовые аудиты	Ежегодные аудиты проводятся на основе проектных аудитов  Прозрачность улучшается	x													Айнур, Балжан	Аудитор	20 000 Евро	За все прошедшие годы аудиты осуществлены  Затраты на аудит необходимо включить в финансовое	

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточные результаты	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			2013	2014			2015			2016										
																			планирование проектов	
	Ежемесячный финансовый отчет	Ежемесячная финансовая ситуация доводится до сведения  Прозрачность улучшается	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Айнур, Балжан	1 рабочий день				
	Гармонизация процедур Головного Офиса и Страновых Офисов	Финансовые процедуры Головного Офиса и Страновых Офисов соотносятся друг с другом			?	?									Айнур, Балжан, СО	10 рабочих дней				

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки				Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения
			2013	2014	2015	2016					
							<b>Общие ресурсы:</b>	<b>Общие затраты:</b> <b>60500 Евро</b>			

**Практическое осуществление Концепции развития РЭЦА– изменение Партнерства**

<b>Направление изменений</b>	<b>Задачи:</b>	<b>Руководящие стратегии / комплекс работ:</b>	<b>Ответственные лица:</b>
<b>2. Партнерство</b>	РЭЦА развил отношения с донорским сообществом, государственным сектором, частным сектором и гражданским обществом с целью обеспечения роли РЭЦА как платформы для регионального Сотрудничества и управления	<p>2.1 РЭЦА повышает ценность своего уникального мандата как региональная платформа и ключевой партнёр государственного, негосударственного и частного секторов</p> <p>2.2 Страновые офисы РЭЦА поддерживают тесные связи с заинтересованными национальными государственными агентствами, неправительственным сектором и партнёрами из частного сектора</p> <p>2.3 Сформулированы стратегии РЭЦА по связям (и сотрудничеству) с донорами</p>	Людмила и Екатерина

<b>Комплекс работ:</b>	<b>Задачи:</b>	<b>Показатели:</b>	<b>Ответственные лица:</b>
2.1 РЭЦА повышает ценность своего уникального мандата как региональная платформа и ключевой партнёр государственного, негосударственного и частного секторов	РЭЦА выполняет свой мандат как платформа регионального сотрудничества и управления и обмена знаниями в Центральной Азии	Улучшены и доступны новые продукты и услуги РЭЦА в рамках мандата РЭЦА в Центральной Азии	Людмила, Екатерина
2.2 Страновые офисы РЭЦА поддерживают	Работа РЭЦА основана на	РЭЦА поддерживает продолжительные отношения на	Людмила,

Комплекс работ:	Задачи:	Показатели:	Ответственные лица:
тесные связи с заинтересованными национальными государственными агентствами, неправительственным сектором и партнёрами из частного сектора	продолжительном партнёрстве на региональном и национальном уровне	региональном и национальном уровне с соответствующими агентствами	Екатерина
2.3 Сформулированы стратегии РЭЦЦА по связям (и сотрудничеству) с донорами	РЭЦЦА поддерживается за счёт мобилизации ресурсов	РЭЦЦА поддерживает продолжительные отношения с донорскими агентствами	Людмила, Екатерина

Код мероприятия	Мероприятия	Показатель / промежуточные результаты	Временные рамки				Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения				
			2013	2014	2015	2016									
2.1	РЭЦЦА повышает ценность своего уникального мандата как региональная платформа и ключевой партнёр государственного, негосударственного и частного секторов														
	Обзор портфеля и продуктов РЭЦЦА (интернет, публикации, профи	Обзор и анализ портфеля, и рекомендации задокументированы		x	x	x	x					Людмила, Екатерина	8 рабочих дней		

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			13	2014				2015				16								
	ли программы и так далее)																			
	Разработка существующих и дополнительных продуктов/услуг	Улучшение существующих продуктов. Разработаны новые продукты			x	x	x	x								Людмила, Екатерина, менеджер программы	10 рабочих дней	150 00 за электронные продукты РЭЦА	Электронные продукты РЭЦА Создание новой программы по поддержке НПО (источник финансирования должен быть определен)	
	Процесс стратегического планирования	Стратегическое планирование улучшает продукты, услуги и пути их			x	x									Хенри, Искандар и консультанты	10 рабочих дней	500 00 Евро	Концепция Стратегического Плана подготовлена и утверждена СУ РЭЦА Подробны		

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки										Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения		
			13	2014			2015			2016									
		предоставления																й Стратегический План подготовлен, обсужден с партнерами и РЭЦА в каждой стране	
	Обзор и систематизация существующего партнерства	Обзор партнерства, анализ и задокументированные рекомендации	x	x	x										Людмила, Екатерина	4 рабочих дня		База данных по партнерству  Меморандум о Взаимопонимании с партнерами	
	Развитие стратегического партнерства с экспертами и НПО	Стратегическое партнерство с экспертами и НПО установлено	x	x	x	x	x								Людмила, Екатерина,	4 рабочих дня		Стратегия РЭЦА по работе с НПО	

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			13	2014			2015			2016										
	НПО основного содержания																			
	Развитие стратегического партнерства с национальными и региональными партнерами основного содержания	Разработано стратегическое партнерство с национальными и региональными партнерами	x	x	x	x	x									Людмила, Екатерина, Исхандар, страновой директор	4 рабочих дня		Региональное партнерство с МКБК, МФСА, ICSD уже установлено	
2.2	Страновые офисы РЭЦЦА поддерживают тесные связи с заинтересованными национальными государственными агентствами, неправительственным сектором и партнерами из частного сектора																			
	Руководящий	Хорошо информ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Руководящий состав	1 рабочий		На постоянной основе	

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения		
			13	2014			2015			2016											
	состав обменивается знаниями и новостями о политике, стратегиях и инструментах	ированный руководящий состав (политика, стратегии и инструменты государств Центральной Азии)															день в месяц				
2.3	Сформулированы стратегии РЭЦЦА по связям (и сотрудничеству) с донорами																				
	Передача информации о наших компетенциях, конкурентных преимуществах и уникальном	Информирование о четкой корпоративной репутации (компетенции и конкурентные преимущества РЭЦЦА)			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Людмила, Екатерина	1 рабочий день в месяц		Смотрите также 4.2	

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			13	2014				2015				16								
	мандате																			
	Улучшение обмена информацией, ролей и полномочий для мобилизации ресурсов	Профессионализация процесса мобилизации ресурсов			x	x	x	x								Людмила	2 рабочих дня в месяц дня в месяц дня в месяц		РЭЦДА – через свои инновационные концепции и надежный менеджмент – рассматривается в качестве глобального партнера	
	Наращивание потенциала для мобилизации ресурсов (политическое пропаганда,	Хорошо налаженная и стратегическая мобилизация ресурсов			x	x										Людмила	2 рабочих дня + обучение (на работе / по звонку)	250 Евро	Включены мобилизации ресурсов в мероприятия РЭЦДА	

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			13	2014				2015				16								
	обмен информацией и мобилизация ресурсов)																			
	Развитие стратегического партнерства в ответ на тематические запросы (база данных)	Создание тематических консорциумов для получения новых проектов			x	x	x	x								Людмила	2 рабочих дня	Разработка баз данных в режиме онлайн 1500	Донести четкий корпоративный имидж (компетенции и конкурентные преимущества РЭЦЦА)	
													<b>Общие ресурсы:</b>		<b>Общие затраты: 69000 Евро</b>					

**Практическое осуществление Концепции РЭЦА по управлению изменениями– изменение результативности**

<b>Направление изменений</b>	<b>Задачи:</b>	<b>Руководящие стратегии / комплекс работ:</b>	<b>Ответственные лица:</b>
3. Результативность.	Улучшается результативность работы РЭЦА по своевременному достижению качественных результатов	3.1 РЭЦА создает систему проектного управления, мониторинга и оценки 3.2 РЭЦА повышает качество своих отчетов 3.3 РЭЦА улучшает сбор, использование и хранение данных 3.4 РЭЦА проводит критический анализ своих публикаций используя как внутренние, так и внешние ресурсы	Наиля, Мария и Бенджамин

<b>Комплекс работ:</b>	<b>Задачи:</b>	<b>Показатели:</b>	<b>Ответственные лица:</b>
3.1 РЭЦА создает систему проектного управления, мониторинга и оценки	Система управления проектами, их мониторинга и оценки РЭЦА соответствуют международным стандартам	Разработана и хорошо налажена система управления проектами, их мониторинга и оценки	Бенджамин, Наиля, Мария
3.2 РЭЦА повышает качество своих отчетов	Отчеты РЭЦА характеризует высокое качество	Уменьшено число исправлений после предоставления финального отчета партнерам и донору	Мария, Наиля
3.3 РЭЦА улучшает сбор, использование и хранение данных	Сбор, использование и хранение данных РЭЦА соответствуют международным стандартам	Разработан и применяется системный подход к сбору, использованию и хранению данных	Мария, Наиля
3.4 РЭЦА проводит критический анализ своих публикаций используя как	Публикации РЭЦА проходят через партнёрскую проверку и отвечают	Документация процесса партнёрской оценки	Мария, Наиля

<b>Комплекс работ:</b>	<b>Задачи:</b>	<b>Показатели:</b>	<b>Ответственные лица:</b>
внутренние, так и внешние ресурсы	международным стандартам		

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки								Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения			
			13	2014	2015	16												
<b>3.1</b> РЭЦЦА создает систему проектного управления, мониторинга и оценки																		
	Создание рациональной системы управления проектами	Система управления проектами создана				x	x	x						Бенджамин	8 рабочих дней	2000 Евро	Систему управления проектами необходимо разработать внутри специальной рабочей группы, связанной координацией программы	
	Создание системы рационального мониторинга и оценки	Система мониторинга и оценки создана				x	x	x						Наиля	8 рабочих дней	2000 Евро	Систему мониторинга и оценки необходимо разработать внутри специальной рабочей группы, связанной координацией программ	
	Сбор обратной связи	Обратная связь получена							x	x	x	x		Наиля	10 рабочих дней			

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			13	2014			2015			2016										
	мониторинг РЭЦА от доноров и партнеров	система адаптирована																		
3.2	РЭЦА повышает качество отчетов																			
	Наращивание потенциала персонала РЭЦА в подготовке аналитических записок на английском языке	Повышен потенциал персонала РЭЦА в сфере отчетности			x	x	x	x								Мария	10 рабочих дней	5000 Евро	Еженедельно наращивать потенциал на рабочем месте / отчет	
	Обзор отчетов в редакционном советом	Все отчеты просматриваются редакционным советом	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Мария, менеджер программы, редакционная коллегия	20 рабочих дней	10000 Евро	Бюджет выделен для независимого обзора – финансирование соответствующими проектами		

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			13	2014				2015				16								
	Разработать минимальные критерии для отчетов	Разработаны и применяются минимальные критерии для отчетов			x	x	x	x								Мария, редакция коллегия	10 рабочих дней		Минимальный критерий разработан внутри специальной рабочей группы, связанной программой	
	Обеспечить качество перевода: Отбор надежных переводчиков	Обеспечено качество переводов														Мария, менеджер программы	1 рабочий день в месяц		На постоянной основе	
	Сотрудничество между программами и финансовым отделом по финансовой отчетности	Финансовые отчеты готовятся совместно программами и финансовым отделом			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Мария, менеджер программы, Айнур	1 рабочий день на проект / отчет		На постоянной основе	
3.3	РЭЦА улучшает сбор, использование и хранение данных																			

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки										Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения		
			13	2014			2015			16									
	Создание внутренней базы данных для отчетов	База данных создана, поддерживается и используется													Мария, менеджер программы	10 рабочих дней		На постоянной основе	
	РЭЦЦА разрабатывает стандарт для сбора, использования и хранения данных	Разработаны стандарты для отбора, управления данными													Мария, Наиля	10 рабочих дней	2000 евро на компьютеры	Стандарты данных будут разработаны специальной рабочей группы, связанной с программой	
	Повысить потенциал для аналитического использования данных для отчетности	Потенциал персонала РЭЦЦА повышен в сфере аналитического использования данных				x	x	x	x						Мария, Наиля, менеджер программы	10 рабочих дней	2500 Евро	Выполнение начнется после определения стандартов в данных, наращивание потенциал на рабочем месте / отчет / данные	

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения
			13	2014				2015				16							
																		соответствующего проекта	
	Разработка внутренней базы данных для тематических, специфичных для страны и географических данных	Создана внутренняя база данных, ввод данных и допуск, система поддерживается													Мария, Наиль, менеджер программы	2 рабочих дня в месяц	2500 Евро		
3.4	РЭЦА проводит критический анализ своих публикаций используя как внутренние, так и внешние ресурсы																		
	Разработать политику по публикации	Политика разработана и применяется			x	x	x	x							Мария	05 рабочих дней			
	Определение независимого рецензента	Определен рецензент, заключен			x	x	x	x						Мария	05 рабочих дней				

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			13	2014			2015			2016										
	ента для обеспечения контроля качества	контракт																		
	Обеспечена независимая оценка публикаций	Обеспечена независимая оценка публикаций		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Хенри, Бенджамин, Искандар	10 рабочих дней	5000 Евро	500 Евро на обзор, финансирование программы / проектами		
												<b>Общие ресурсы:</b>		<b>Общие затраты: 31000 ЕВРО</b>						

<b>Практическое осуществление Концепции РЭЦА по управлению изменениями– информация и знания</b>			
<b>Направление изменений</b>	<b>Задачи:</b>	<b>Руководящие стратегии / комплекс работ:</b>	<b>Ответственные лица:</b>
4. Информация и знания	РЭЦА является региональным центром экологической информации и знаний основанных на действенном и эффективном информационном взаимодействии, управлении	4.1 РЭЦА применяет подходы и структуры по управлению и обмену информацией и знаниями  4.2 РЭЦА улучшает внешнюю связь и отношения со СМИ	Сания, Людмила, Дарина

	информацией и структурах обмена знаниями		
--	--	--	--

Комплекс работ:	Задачи:	Показатели:	Ответственные лица:
4.1 РЭЦЦА применяет подходы и структуры по управлению и обмену информацией и знаниями	Улучшена внешняя связь и информационный охват деятельности РЭЦЦА  РЭЦЦА улучшает свой корпоративный имидж, продвигая продукты РЭЦЦА на региональном и международном уровне;	РЭЦЦА разрабатывает концепцию по управлению и обмену информацией и знаниями и получает внешнюю поддержку в ее реализации  Разработан и внедряется корпоративный имидж  Создан Центр по обмену информацией и знаниями для внешних и внутренних заинтересованных сторон	Сания и Людмила, Дарина
4.2 РЭЦЦА улучшает внешнюю связь и отношения со СМИ	Улучшается видимость работы РЭЦЦА	Информационный материал, включая домашние страницы интернета РЭЦЦА, доступен и обновляется	Сания и Людмила, Дарина

Ко мп лекс ра бо т	Мероп риятия	Показат ель / промеж уточны й результ ат	Временные рамки						Ответств енные	Ресур сы	Зат рат ы	Коммента рии	Статус выполне ния				
			13	2014	2015	16											
4.1	РЭЦЦА применяет подходы и структуры по управлению и обмену информацией и знаниями																
	РЭЦЦ А разраб атывае	Концеп ция разрабо тана и	x	x	x	x	x						Сания, Людмил а, Ирина	8 рабоч их		поиск внешней поддержк и,	

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения		
			13	2014		2015		2016		2017		2018		2019							
	т концепцию по управлению и обмену информацией и знаниями	донесена до потенциальных доноров в целях поддержки																дней		например эксперт СИМ (Ирина) проект концепции существует	
	Создание Отдела РЭЦЦА по управлению проектами и знаниями	Нанят специалист по управлению информацией и знаниями			x	x											Алишер, Саня	2 рабочих дня	30000 Евро	финансирование будет осуществлено за счёт текущих проектов или основного бюджета	
	Улучшен внутренний обмен информацией и	Принят подход по управлению и обмену информацией и			x	x	x	x									Информационный специалист	8 рабочих дней			

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			13	2014			2015			`16										
	управление знаниями	знаниями																		
4.2	РЭЦЦА улучшает внешнюю связь и отношения со СМИ																			
	Разработка информационной политики / Стратегии	Разработана информационная политика / стратегия				x	x	x								Сания и Людмила, Дарина	10 рабочих дней			
	Улучшить корпоративный имидж РЭЦЦА	Разработаны и внедрены корпоративный имидж, заметность повысилась				x	x	x							Информационный специалист	10 рабочих дней		Может, понадобится поддержка со стороны привлечённого дизайнера		
	Обновление вебсайта РЭЦЦА	Домашняя страница РЭЦЦА обновлена				x	x	x							Информационный специалист, менеджеры	2 рабочих дня в месяц	15000	Необходима ИТ-поддержка (внутри РЭЦЦА)		

Комплексы работ	Мероприятия	Показатель / промежуточный результат	Временные рамки												Ответственные	Ресурсы	Затраты	Комментарии	Статус выполнения	
			13	2014				2015				16								
	(проф или и мероприятия программы)	ена														программ, страновые офисы				
	Использовать потенциал web 2.0 (социальные медиа, другое)	Используется потенциал web 2.0, охват со стороны РЭЦА расширен				x	x									Информационный специалист	2 рабочих дня в месяц	/		
	Разработка информационных продуктов РЭЦА	Информационные продукты		x	x	x	x									Сания, менеджеры программы, страновые офисы	4 рабочих дня / программа	5000 Евро	Листовки, папки, рекламные листовки, информационный вестник доступны	
													<b>Общие ресурсы:</b>		<b>Общие затраты:</b>					
															<b>35000 Евро</b>					