

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЦЕНТРА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

Сознавая необходимость четкого формулирования и достижения целей долгосрочного развития, ЦЭИ создал группу по выработке стратегии организационного развития, которая подготовила проект Плана устойчивого развития. План предполагает превращение ЦЭИ в полностью независимый, устойчиво функционирующий мозговой центр, который будет поддерживать свое положение ведущего центра прикладного анализа экономической политики в Узбекистане. Согласно положениям Стратегии развития, основанной на вышеупомянутом плане, ЦЭИ перестанет зависеть от поддержки доноров – основателей, т.е. правительства Узбекистана и ПРООН, продолжая в то же время активно сотрудничать с этими двумя ключевыми партнерами и другими донорами, представителями гражданского общества и частного сектора.

Оценка деятельности ЦЭИ на текущий момент, подготовленная Леонидом Полищуком, позволяет выработать специфические рекомендации относительно Стратегии развития ЦЭИ на основе выявленных конкурентных преимуществ, его потенциала развития, ограничений и нехватки ресурсов, а также по изменению обстановки, в которой ЦЭИ придется работать в последующие годы.

### **Размер, организация и сфера компетентности ЦЭИ**

Программа аналитической работы ЦЭИ существенно расширилась за последние несколько лет, отражая растущую потребность в политических реформах в Узбекистане. Соответственно увеличился и штат сотрудников ЦЭИ, хотя большая часть работы была сделана на контрактной основе экспертными группами, в которые входили приглашенные эксперты и государственные служащие.

Такой рост масштаба и объемов операций ЦЭИ был естественным на фоне растущей потребности в политических исследованиях, и уникальной способности Центра удовлетворить эту потребность. Однако, ЦЭИ вероятно приближается к лимиту своего роста, за пределами которого он станет менее управляемым и способным подготавливать качественную продукцию. Кроме того, появление других мозговых центров в Узбекистане, некоторые из которых специализируются в определенных областях анализа экономической политики, могут снизить потребность в использовании модели контрактных групп. На сегодняшний день эта модель позволяет ЦЭИ превзойти своих конкурентов, которым часто не хватает трудовых ресурсов и связей, которыми обладает ЦЭИ, а также профессиональных

и организационных «ноу-хау». Но эти конкурентные преимущества ЦЭИ могут со временем исчерпать себя.

Поэтому ЦЭИ предлагается выбрать специализацию и стать своего рода «специализированным бутиком» в определенных областях разработки политики, где Центр сможет сконцентрировать свой собственный профессиональный опыт, информацию и другие компоненты исследования государственной политики. Выбор таких областей должен быть основан на оценке Центром текущих и будущих потребностей в политических исследованиях в Узбекистане, профессиональном интересе ключевых сотрудников, а также на преимуществах и недостатках, как своих собственных, так и потенциальных конкурентов.

Две из существующих семи групп ЦЭИ, группа фискальной политики и группа монетарной политики, работают в областях, где активно действуют институты, специализирующиеся на фискальной и монетарной политиках. В настоящее время ЦЭИ сотрудничает с другими институтами, привлекая их сотрудников в рабочие группы ЦЭИ, но вполне вероятно, что в будущем эти организации будут конкурировать между собой. ЦЭИ обладает значительным опытом в проведении исследований в области макроэкономики (на чем изначально специализировался ЦЭИ) и анализе фискальной политики. Однако необходимо рассмотреть возможности и принять решение, останутся ли эти сферы политического анализа основными в тематическом портфеле ЦЭИ (это предложение поддерживает первое, сделанное в Докладе по миссии формулирования стратегии 2002 г.). В процессе такой переоценки рекомендуется рассмотреть следующие тематические варианты:

- Институциональная среда в Узбекистане (включая неформальный сектор);
- Проблемы рынка труда;
- Бедность, неравенство и экономическое развитие;
- Реформы государственной службы и предотвращение коррупции;
- Реформы государственного сектора (включая образование, здравоохранение и страхование);
- Экономика реформ юридической системы, судов и правоохранительных органов;
- Децентрализация правительства;
- Торговая политика;
- Экономическое развитие сельских районов;
- Информационные и коммуникационные технологии

Список тематических приоритетов ЦЭИ не должен быть закрытым и не должен препятствовать выполнению ЦЭИ проектов в других тематических областях. Его цель – определить области специализации, в которые ЦЭИ будет инвестировать свои ресурсы развития, сохраняя лидирующее положение на аналитическом рынке Узбекистана, где неуклонно растет конкуренция.

## **Человеческий капитал**

ЦЭИ имеет прекрасную команду аналитиков и менеджеров, признанных лидеров в своей области знаний. Однако, чрезмерная зависимость от модели, в которой специалисты ЦЭИ исполняют роль координаторов проектов, ограничивают возможности и время, необходимое для их профессионального роста в качестве полит-аналитиков. Этой тенденции необходимо противопоставить деятельность по максимальному увеличению вклада и участия исследователей ЦЭИ в процесс проведения исследований в области политики, осуществляемых ЦЭИ (возможно, для этого необходимо будет разделить функции руководителя группы, интеллектуального лидера и только аналитическую работу). ЦЭИ должен постепенно увеличить долю проектов, осуществляемых своими собственными специалистами, когда приглашенные участники (такие как официальные лица из правительства) предоставляют информацию, участвуют в обсуждениях выполняемой работы, обеспечивают проверку соответствия реальности и облегчают выполнение программы.

Другие возможности для профессионального роста следующие:

- Участие в образовательных программах и тренингах;
- Участие в совместных исследовательских проектах с ведущими западными экономистами и экспертами в области политики;
- Подготовка профессиональных статей для предоставления в международные журналы;
- Подготовка и обучение на основе частичной занятости студентов старших и выпускных курсов национальных университетов;
- Профессиональный обмен, визиты и стажировка в зарубежных мозговых центрах и университетах.

Набор молодых исследователей лучше всего осуществлять посредством изучения в ЦЭИ дипломных работ многообещающих студентов с возможностью их последующего приема на работу.

Профессиональный рост сотрудников – это сложная проблема для любого мозгового центра, который перестает существовать за счет дотаций и начинает заботиться о постоянном поступлении финансовых средств. Подобные проблемы могут осложнить достижение долгосрочных целей профессионального развития, которые требуют балансирования долгосрочных и краткосрочных целей института. Эта задача может быть реализована более простым способом, путем максимального увеличения возможностей для осуществления глубоких исследований и аналитической работы силами персонала ЦЭИ в текущих коммерческих проектах, подготавливая доклады по результатам этих проектов и представляя их (без технических деталей) на семинарах, конференциях и т.д.

## **Маркетинг и привлечение дополнительных средств**

Новые мозговые центры в странах переходного периода зачастую финансируются донорами, заинтересованными в *институциональном развитии* новой организации. По мере роста мозгового центра, повышения профессионального и организационного потенциала, накопления человеческого, институционального капитала и связей, создания репутации и хорошего послужного списка, он дополняет основное финансирование дополнительными средствами из различных источников, главным образом за счет грантов и контрактов, предоставляемых многочисленными донорами. Это позволяет молодым мозговым центрам отказаться от основной поддержки посредством постепенного прекращения финансирования или продолжать получать поддержку на контрактной основе, вместо получения блоковых грантов общего назначения. ЦЭИ должен действовать согласно этой общей схеме.

Для того, чтобы улучшить перспективы своего финансирования ЦЭИ должен постоянно информировать потенциальных доноров о своей работе, новых проектах, недавних достижениях и растущем потенциале. С этой целью, представители донорских организаций должны присутствовать на общественных мероприятиях ЦЭИ и, если возможно, на заседаниях Координационного совета ЦЭИ, где обсуждается портфель проектов. Другая возможность – это периодически рассылать донорам информацию о работе и возможностях ЦЭИ. (ЦЭИ предпринимал попытку рассылать такую информацию). Эти PR механизмы не создадут новые проекты в кратчайшие сроки, но будут держать ЦЭИ в поле зрения доноров и повысят вероятность получения будущих грантов и контрактов.

Вряд ли новые доноры согласятся присоединиться к консорциуму доноров, чтобы обеспечить дальнейшую институциональную поддержку уже существующему успешному мозговому центру. Подобное нежелание обусловлено двумя причинами. Во-первых, новички не смогут получить кредиты для создания успешного института. Во-вторых, успех мозгового центра является свидетельством того, что организация преодолела рубеж становления, что ослабляет обоснованность предоставления дополнительной институциональной поддержки.

Вместо этого, ЦЭИ должен практиковать прямые связи с отдельными донорами, обращаясь к каждому из них с отдельными проектами. Эти проекты должны подчеркивать способность Центра соответствовать главным целям и программным приоритетам доноров. Эти предложения должны быть четко обозначены, что требует предварительного изучения официальных материалов донора, веб сайтов и т.д. или установления предварительных контактов. Успешная заявка на получение гранта должна продемонстрировать, почему ЦЭИ является лучшей организацией, способной удовлетворить специфические потребности донора, и объяснить, как предлагаемый проект соответствует программе донора. Перспективы успеха при подаче грантовых заявок основным международным донорам, представленным в Узбекистане, очень высоки. Центр хорошо знают и уважают в донорском сообществе, его предложения будут приветствовать и воспринимать серьезно.

Многие фонды, желающие поддержать проекты в Узбекистане, не имеют представительств в стране (или в Центрально-азиатском регионе). Маркетинговая деятельность ЦЭИ также должна включать такие фонды, первое, через рассылку материалов и второе, если начальная корреспонденция вызвала общий интерес, путем визитов в их штаб-квартиры. IRIS мог бы помочь ЦЭИ определить таких потенциальных доноров.

## **Распространение**

Программа доведения результатов деятельности до широких масс общественности хорошо известна и заслуживает похвалы за качество и эффективность, тем не менее, ее также можно улучшить.

Первое, некоторые партнеры ЦЭИ озабочены тем, что Центр часто открыто рассылает только краткие рефераты о своих исследованиях под предлогом конфиденциальности информации или использования закрытой информации. Хотя это серьезные причины, ограниченный выпуск политических исследований подрывают репутацию ЦЭИ как лидирующего аналитического института за пределами правительства. В частности, национальное и международное сообщество политических экспертов и профессиональных экономистов должно быть лучше информировано о работе ЦЭИ. Поэтому, ЦЭИ рекомендуется опубликовать серию своих работ (желательно на английском, или еще лучше, на русском и английском), предназначенную для профессиональных экономистов, экспертов, организаций развития и доноров, которую можно будет найти на веб-сайте. Нереально было бы ожидать, что каждый проект ЦЭИ заканчивался бы научным трудом, необходимо создать критическую массу таких работ за каждый год (по крайней мере, 5 в год) по результатам проектов без строгих ограничений на рассылку.

Журнал «Экономическое обозрение» ЦЭИ единодушно считается лучшим экономическим периодическим изданием страны. Издание журнала субсидируется ЦЭИ, и в ближайшее время эта практика будет продолжаться, поскольку доходы от подписки и продажи журнала вряд ли покрывают стоимость издания, а поступления от рекламы будут весьма умеренными. Тем не менее, журнал содержит материалы разного типа, включая тщательный анализ, иногда с формулами и другими техническими деталями, более краткие работы, дайджест зарубежной прессы и публикации, представляющие общий интерес. Возможно, первый тип материалов менее подходит для модели журнала, которой придерживается «Экономическое Обозрение». Было бы гораздо лучше рассылать такие материалы в качестве профессиональных изданий (т.е. как вышеупомянутые серии рабочих материалов, или представлять их в специализированные журналы).

ЦЭИ придется увеличить процент освещения своей работы в национальных средствах массовой информации, выпуская пресс-релизы или представляя свою

работу журналистам, которые присоединяются к команде, работающей над проектом. Центр должен более широко практиковать презентацию своей работы посредством конференций, круглых столов по политическим проблемам и т.д.

Очень важно для долговременных проектов ЦЭИ представлять работы сотрудников в профессиональные международные журналы. Совместное с зарубежными коллегами представление работ по проектам в рамках ЦЭИ также было бы желательно.

### **Образовательные программы**

Программа по доведению результатов деятельности до широких масс включает попытки участвовать в экономическом образовании на университетском уровне. Хотя связь с институтами высшего образования естественна, принимая во внимание мандат и роль ЦЭИ, Центру необходимо ясно представлять свои конкурентные преимущества в усовершенствовании современных экономических образовательных курсов в Узбекистане, найти свою нишу, которую Центр предполагает заполнить, скоординировать свои усилия с другими программами реформирования учебных программ и установить партнерские отношения с национальными университетами. ЦЭИ имеет хорошую возможность для предоставления стажировок выпускникам, которых впоследствии можно было бы принять на работу (и возможно даже открыть свою собственную аспирантуру по прикладному экономическому анализу). Также имеется возможность разработки и проведения прикладных курсов в таких областях как экономика управления, экономика и право, экономика государственного сектора, развитие и реформы, и т.д.

ЦЭИ мог бы установить партнерские отношения с экономическим факультетами ведущих университетов России, Центральной и Восточной Европы и Запада, для разработки вышеупомянутых курсов в сотрудничестве с зарубежными коллегами. Существуют хорошие возможности для участия ЦЭИ в работе Новой экономической школы в Москве, высшей программы по экономике на уровне степени магистра в бывшем Советском Союзе. Такое партнерство могло бы включать совместную работу по подготовке курсов, образовательных программ в Узбекистане, обмен визитами с Новой экономической школой для сотрудников ЦЭИ и т.д.

Естественная аудитория для посещения образовательных программ ЦЭИ за пределами университетов – это гос. служащие и занятые в государственном секторе, журналисты и экономические эксперты в Узбекистане и во всем Центрально-Азиатском регионе. Международные агентства развития щедро финансируют такие программы, и ЦЭИ мог бы стать их исполнительным агентством.

## **Сотрудничество с правительством**

Тесные связи с правительством являются одним из главных достоинств ЦЭИ как в плане финансирования, так и возможности довести до сведения результатов исследований, сформировать правительственную повестку дня и, таким образом, влиять на процесс принятия политических решений. Эти тесные отношения также ценятся донорами, которые рассматривают их как возможность продвигать экономические реформы в Узбекистане с помощью проектов, выполняемых ЦЭИ.

Однако, меняющиеся условия требуют видоизменения отношений ЦЭИ с правительством. Прежде всего, эти отношения должны быть более прозрачны, и поддерживаться на контрактной основе. Контракт должен подтвердить роль Центра, как источника политических рекомендаций для правительства и точно определять долгосрочные обязательства правительства по финансированию и предоставлению других ресурсов ЦЭИ. Контракт должен также подтвердить роль ЦЭИ в отношении обучения правительственных чиновников и государственных служащих. Контракт должен будет подтвердить, что правительство ценит независимость Центра и воздерживается от контроля над результатами политических исследований, оценок и выводов.

Более высокая степень прозрачности в отношениях с правительством даст гарантии донорам относительно наличия институциональных каналов для включения материалов исследований ЦЭИ в процесс разработки политических решений. (В настоящее время некоторые доноры хотят увидеть больше свидетельств того, что политические рекомендации ЦЭИ действительно являются весомым фактором в разработке политики в Узбекистане).

Одной из важных областей связи ЦЭИ с правительством является новый режим исследований и развития в Узбекистане. Недавние реформы, в результате которых был создан Центр по науке и технологиям, предназначенный для представления правительственных контрактов и грантов, незакончены, поскольку нет четкой процедуры предоставления этих контрактов, распределения средств по тематическим областям, контроля за качеством и т.д. ЦЭИ получил бы выгоду от прозрачного режима правительственного финансирования или политических исследований, основанных на принципе качества, так как Центр обладает профессиональным потенциалом, позволяющим помочь правительству создать такой режим, совмещающий лучшую международную практику и реалии Узбекистана.

## **Отношения с ПРООН**

Поддержка со стороны ПРООН, особенно основное финансирование, дали ЦЭИ сильный импульс к развитию. Несмотря на продемонстрированный успех Центра, его усиленная профессиональная и институциональная мощь и улучшенная способность формировать свои собственные фонды, сотрудничество с ПРООН

остаётся важным условием устойчивого развития ЦЭИ. Если такое сотрудничество будет внезапно прекращено, это ухудшит уникальное положение Центра как моста между правительством Узбекистана и международными агентствами развития. Это также может привести к потере доверия к ЦЭИ со стороны донорского сообщества.

В то же время, модель сотрудничества между ПРООН и ЦЭИ должна отражать возросшую зрелость Центра, подготовить его к постепенному отходу от поддержки ПРООН и больше совпадать с моделью независимого мозгового центра. Это потребует замены общего финансирования, выделяемого на институциональное развитие, на финансирование, привязанное к специальным проектам и инициативам, которые непосредственно выгодны как донору, так и получателю средств. Как отмечалось в Отчете по оценке проекта UZB/97/008, предполагается, что новая модель финансирования будет включать две основные стадии.

На первой стадии, которая может длиться до одного года, ЦЭИ помогает ПРООН разработать среднесрочную программу действий в Узбекистане. ЦЭИ получит соответствующую компенсацию от ПРООН, предлагаемую на контрактной основе, за свою роль в разработке плана действий.

На второй стадии, совместно разработанный план действий будет реализован с постоянным участием ЦЭИ. На этот раз, ЦЭИ будет играть специфическую роль в действиях ПРООН и проектах, намеченных в плане действий, работая с ПРООН на контрактной основе.

Осуществимость и потенциал предполагаемой стратегии обусловлен тем фактом, что команда ООН в Узбекистане успешно сотрудничала с ЦЭИ по важным проектам политического анализа. Это сотрудничество включает совместные исследования ПРООН и ЦЭИ по проекту «Взаимосвязь макроэкономической политики с проблемой сокращения бедности в Узбекистане» (2003 г.), который стал аналитической вехой для стратегии ПРООН, разработанной для страны.

### **Партнерство и создание сети с другими мозговыми центрами**

ЦЭИ мог бы взять на себя роль лидера в создании профессиональной сети, которая включала бы другие институты политических исследований в Узбекистане и соседних странах, и стать своего рода узлом движения объединения мозговых центров. Это могло бы повысить репутацию ЦЭИ перед международными донорами и облегчить формирование фондов.

ЦЭИ должен изучить возможность установления партнерских отношений с другими институтами стран с переходной экономикой и Запада, с целью совместного формирования фондов по поручению институтов-партнеров. Такие институты могли бы включать основные университеты и мозговые центры, имеющие определенный интерес в Центральной Азии, а также международные программы (такие как программы института Кеннана, Американской ассоциации

усовершенствования исследований славянских народов и т.д.). Потенциальные партнеры должны быть включены в список рассылок информации о деятельности ЦЭИ, предложенной в начале этих рекомендаций.

Центр IRIS при Университете штата Мериленд имеет большой опыт плодотворного сотрудничества с мозговыми центрами, работающими в области исследования политики, и заинтересован в возможности сотрудничества с ЦЭИ, разработки исследовательских проектов, представляющих взаимный интерес, и совместных поисков финансовой поддержки для этих проектов.