



# Стратегическое планирование и креативность на госслужбе

Умарова Азиза Фархадовна,  
Руководитель Delivery Unit Агентства стратегических реформ  
при Президенте Республики Узбекистан

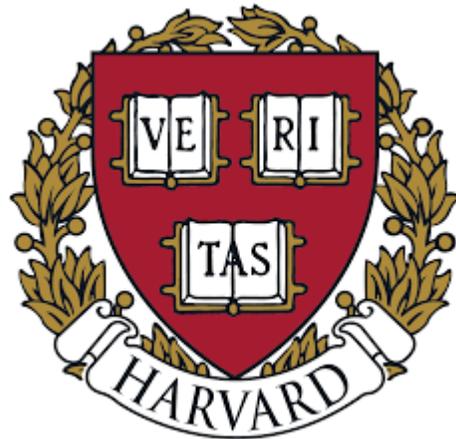


University of  
St Andrews



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

**SMARTGOV**  
.consulting



ЎЗБЕКИСТОН RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI  
**STRATEGIK ISLOHOTLAR AGENTLIGI**

**АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕФОРМ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**



1965



**Момент объявления независимости  
Сингапура от Малайзии, архивные кадры  
Ли Куан Ю, бывший премьер министр**



© EPA / Neil Hall



# 1960



# 2022



<b>СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО</b>	<b>ТУРИЗМ</b>	<b>СРЕДНИЙ КЛАСС</b>	<b>ГРАМОТНОСТ Ь НАСЕЛЕНИЯ</b>	<b>СОЛЁНЫЕ ВЕТРЫ АРАЛЬСКОГО МОРЯ</b>	<b>АВТОМАТИЗА ЦИЯ</b>
<b>СТАРЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ</b>	<b>ЖИЛИЩНО- КОММУНАЛЬ НОЕ ХОЗЯЙСТВО</b>	<b>ИННОВАЦИИ, НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВА НИЯ</b>	<b>ВОЗОБНОВЛЯ ЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ</b>	<b>РАЗРЫВ МЕЖДУ СТОЛИЦЕЙ И РЕГИОНАМИ</b>	<b>ЭКОНОМИЧЕ СКИЙ КРИЗИС</b>
<b>ПРОМЫШЛЕНН ОСТЬ</b>	<b>ЗАСУХА И ОПУСТЫНИВ АНИЕ</b>	<b>ЗДРАВООХРА НЕНИЕ</b>	<b>СФЕРА УСЛУГ</b>	<b>ИНВЕСТИЦИИ</b>	<b>БЕЗОПАСНОС ТЬ</b>
<b>ПЕНСИОНЕРЫ</b>	<b>БЕЗОПАСНОС ТЬ</b>	<b>БЕЗРАБОТИЦ А</b>	<b>ЭКОЛОГИЯ</b>	<b>ПРАВА СОБСТВЕННО СТИ</b>	<b>ИИ</b>



**КАКИЕ ТРИ  
НОВЕЛЛЫ?**



**Раз.  
МЕТОДОЛОГИ  
Я ФОРСАЙТА  
- ПРОФ.  
СОХАИЛ  
ИНОЯТУЛЛА,  
ФУТУРОЛОГ**

# **Два. ТЕХНИЧЕСКИЙ БРИФ**

**Ситуация сейчас, тренды, прогнозы на 2050 год**

# Три. ДИАЛОГИ С ОБЩЕСТВОМ КОНКУРС ЭССЕ

Голоса разных людей из 5  
стран

[https://www.mampassi.org/centralasi  
a2050](https://www.mampassi.org/centralasi<br/>a2050)

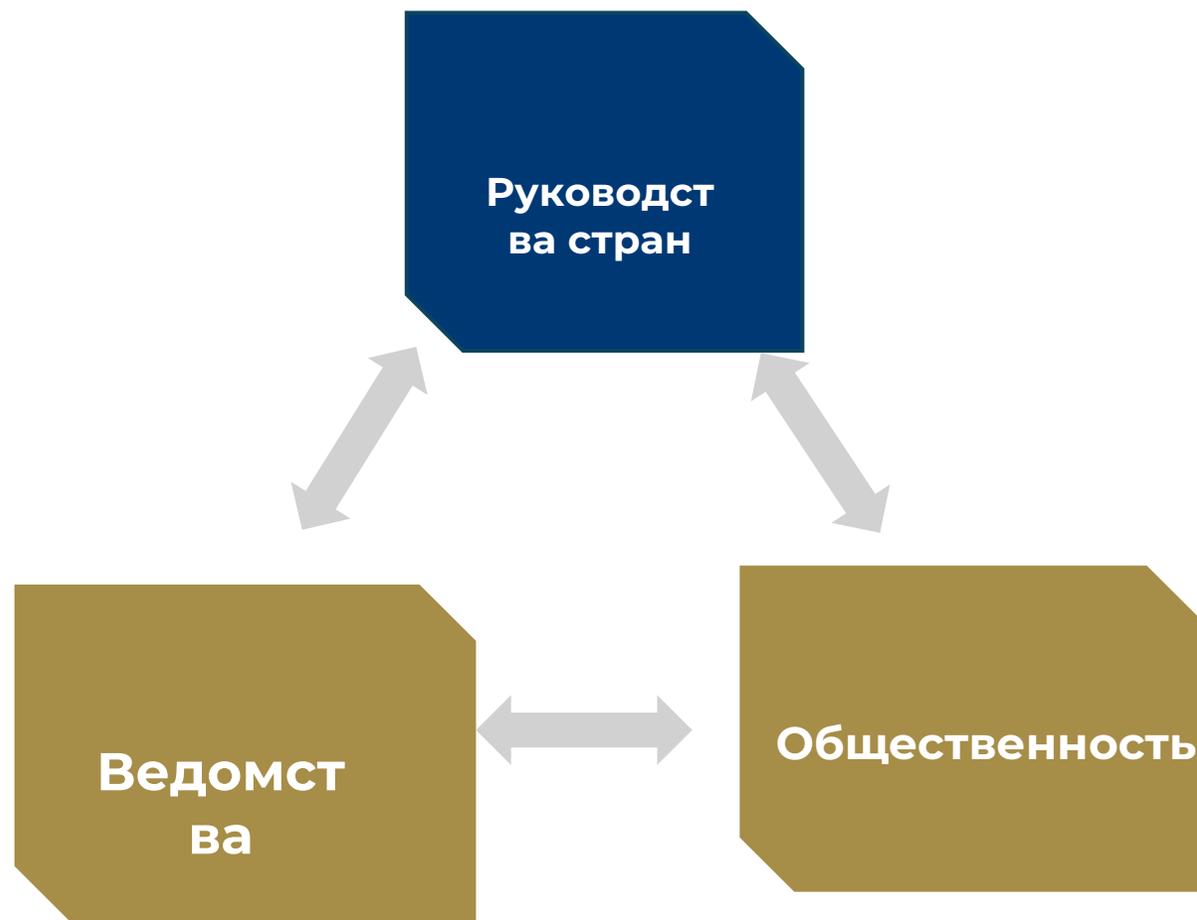




**Важно наполнить  
содержательной частью по  
совместным реформам планы в  
регионе**



**Важно.** *Нестандартный подход и формирование общего видения внутри общества*

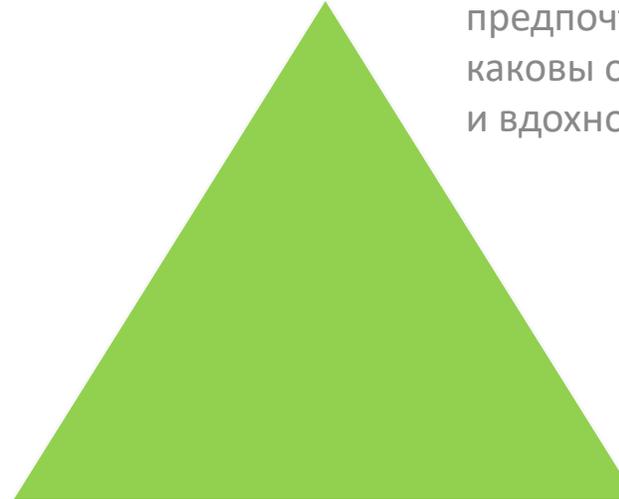


# ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ 2050

- **ПРИТЯЖЕНИЕ БУДУЩЕГО –**
- **ТОЛЧОК СОВРЕМЕННОСТИ –**
- **ВЕС ПРОШЛОГО –**

Притяжение будущего

Какое видение предпочтительно, каковы образы, мотивы и вдохновения?



**Давление настоящего** (в сторону шпилья - культурные изменения, тренды)

Каковы волны перемен, текущие тренды и тенденции, какие возникают проблемы?

**Вес прошлого** (т.е. история и социальные структуры)

Каковы барьеры для изменений, исторический контекст, структурные ограничения?



«**метафоры  
будущего**»



– коллективные  
представления, опасения и  
желания о развитии  
Центральной Азии

Данные **метафоры** легли в  
основу разработанных в  
ходе семинара вариантов  
развития региона



«Метод  
бэккастинга»

:

– выработке обратной логики достижения целевого состояния — от образа будущего (**2050 год**) к текущему моменту.

Определены ключевые этапы, необходимые меры и возможные форматы партнёрства.



· - устранить торговые барьеры в регионе, цифровизация транспортной отрасли через внедрение единой цифровой платформы, унификация стандартов и требований в сфере грузовых и пассажирских перевозок, а также разработка общих механизмов стратегического планирования в транспортной и торговой сферах.

– формирование единого нормативно-правового поля в транспортной отрасли и завершение создания инфраструктуры для функционирования **Единого транспортного коридора**.

– превращение Центральной Азии в **ключевой транспортно-логистический узел** между Востоком и Западом, Севером и Югом, а также в региональный **центр свободной торговли**.



- принятие совместной стратегии развития энергетики региона с акцентом на традиционные (*газ, нефть, гидро- и атомная энергетика*) и возобновляемые источники энергии.
- запуск совместных пилотных энергетических проектов регионального масштаба, направленных на укрепление энергетической безопасности, а также учреждение новых принципов диспетчеризации и общего энергетического регулирующего органа.
- интеграция и координация энергосистем региона для более эффективного использования ресурсов, развития транзитной и экспортной инфраструктуры, а также создание **общего энергетического рынка**.



· – реализация пилотных инициатив по совместному управлению водными ресурсами двух ключевых бассейнов с вовлечением стран региона, включая Афганистан; формирование единой системы подготовки кадров в области водного и экологического менеджмента; создание Регионального центра агро- и водных технологий; реализация совместных программ озеленения и борьбы с опустыниванием; организация учений по реагированию на климатические и техногенные катастрофы.

Также предлагается создание **Центральноазиатского климатического центра**, обеспечивающего единые прогнозы и систему раннего предупреждения, а также внедрение высокотехнологичных решений в водохозяйственной сфере с экологическим мониторингом;

- добиться внедрения высокотехнологичного водного хозяйства в регионе на основе гармонизации национальных законодательств в сфере водных ресурсов и их использования;

– учреждение **Центральноазиатского водного союза** с единой политикой управления водными ресурсами и доступом к ним для всех стран региона;



- разработка комплексной программы региональной интеграции, предусматривающей создание совместных демографических, культурных и гуманитарных аналитических платформ, создание центральноазиатской платформы по развитию массового спорта;
- унификация законодательств в областях образования, миграции, культурного наследия и туризма; формирование единого образовательного пространства и регионального рынка труда; определение общих **целей устойчивого развития**;
- рассмотрение вопроса о введении общей валюты, центрального банка и фонда развития, системы медицинского страхования

№	Инициативы	Механизмы реализации	Сроки исполнения
<b>I. Развитие транспортной взаимосвязанности и торговли</b>			
1.	Предложения по региональному развитию в сфере транспорта.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка предложений по региональному развитию в сфере транспорта;</li> <li>2. Обсуждение предложений с профильными министерствами и ведомствами.</li> <li>3. Проведение региональных мероприятий с экспертами стран Центральной Азии.</li> </ol>	В течение 2025-2026 гг.
2.	Проработка вопроса создания <b>Фонда развития ключевой транспортной инфраструктуры.</b>	Проработка и подготовка конкретных предложений и механизма по созданию фонда, определения источника его финансирования и перечня совместных проектов.	В течение 2025-2027 гг.
3.	Разработка <b>долгосрочных инфраструктурных проектов до 2050 года.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внесение предложений по созданию необходимой инфраструктуры для образования Единого транспортного коридора до 2040 года.</li> <li>2. Изучение вопросов превращения Центральной Азии в «транспортно-транзитный хаб» между Востоком и Западом, Севером и Югом, а также в Центр свободной торговли.</li> </ol>	В течение 2025-2027 гг.

## II. Развитие энергетического сектора

4.	Создание сети подземных хранилищ газа (ПХГ) для балансирования сезонных поставок природного газа.	Проведение исследований и проработка вопросов по: созданию сети подземных хранилищ газа с общим объемом 12-15 млрд м <sup>3</sup> газа; увеличению объема ПХГ Газли до 10 млрд м <sup>3</sup> ; реанимированию ПХГ Сох (Узбекистан/Кыргызстан), имеющий эффективный объем 1,3 млрд м <sup>3</sup> ; строительству новых ПХГ в Бухарской и Кашкадарьинских областях Узбекистана с суммарным объемом 3-4 млрд м <sup>3</sup> ; привлечению частных и государственных инвестиций по механизму государственно-частного партнерства.	В течение 2025-2027 гг.
5.	Разработка единого энергетического рынка и тарифной политики до 2040 года.	Внесение предложений по гармонизации тарифов и стандартов со странами Центральной Азии, а также по созданию Регионального центра координации взаимодействия операторов и системы мониторинга.	В течение 2025-2026 гг.
6.	Внедрение энергоэффективных и низко-углеродных технологий.	Разработка предложений по принятию совместных мер по снижению выбросов и загрязнения, а также внедрению стандартов экологической безопасности.	В течение 2025-2026 гг.
7.	Внедрение инноваций и технологий в энергетике до 2050	Изучение возможностей по созданию совместных исследовательских центров, а также внедрению цифровых технологий в управление энергетическими системами.	В течение 2025-2026 гг.

8.	Создание механизма координации между национальными энергетическими регуляторами на региональном уровне до 2040 года.	Разработка предложений о целесообразности создания Регионального центра координации взаимодействия операторов и системы мониторинга энергетических регуляторов стран региона для снижения зависимости от внешних поставок, обеспечения стабильности энергопоставок, эффективного распределения избыточной и дефицитной энергии, создания стратегических запасов и резервных мощностей.	В течение 2025-2026 гг.
9.	Интеграция энергетических систем	Изучение вопроса синхронизации энергосетей стран Центральной Азии, включая линии электропередач, трубопроводы, возобновляемых источников энергии и других в целях создания общего энергетического рынка.	В течение 2025-2027 гг.

### III. Водные ресурсы и изменение климата

10.	<p><b>Привлечение Афганистана</b> к договорно-правовым процессам совместного использования трансграничных водных ресурсов.</p>	<p>Изучение вопроса проведения диалогов в рамках Международного Фонда спасения Арала с приглашением афганской делегации.</p>	<p>В течение 2025-2026 гг.</p>
11.	<p><b>Принятие совместной программы по озеленению и борьбе с опустыниванием до 2050 года.</b></p>	<p>Подготовка предложений по разработке совместной долгосрочной программы по озеленению и борьбе с опустыниванием.</p>	<p>В течение 2025-2026 гг.</p>
12.	<p><b>Создание общего климатического хаба Центральной Азии.</b></p>	<p>Изучение возможности создания Климатического хаба Центральной Азии для выработки единых прогнозов, раннего предупреждения, цифровизации сферы и объединения данных.</p>	<p>В течение 2025-2026 гг.</p>

4

13.	<p><b>Согласование региональной политики по водному и климатическому управлению.</b></p>	<p>Рассмотрение вопроса перехода до 2035 года к согласованной аграрной и водной политике для снижения зависимости от орошаемого земледелия, а также маловодным культурам.</p>	<p>В течение 2025-2026 гг.</p>
14.	<p><b>Внедрение высокотехнологичного водного хозяйства с экологическим контролем и управлением на основе данных.</b></p>	<p>Изучение вопроса создания до 2040 года интегрированной системы мониторинга и обмена данными, а также внедрения цифровой платформы для обмена гидрологической информацией, данными о водопользовании и состоянии водных экосистем между странами.</p>	<p>В течение 2025-2026 гг.</p>
15.	<p><b>Гармонизация законодательства в сфере водных ресурсов.</b></p>	<p>Проведение исследований по согласованию правовых и институциональных рамок стран Центральной Азии в области водопользования, охраны водных экосистем, предотвращения загрязнения и реагирования на водные риски, а также разработке региональных стандартов, соглашений и нормативных актов.</p>	<p>В течение 2025-2026 гг.</p>

**IV. Социальное развитие**

16.	Реализация инициатив по продвижению традиционного ткачества «икат».	Изучение вопроса формирования совместного альянса с Таджикистаном и Кыргызстаном в сфере интеллектуальной собственности, направленного на защиту и продвижение традиционного ткачества «икат», с акцентом на: анализ и документацию традиционных ремесел и технологий; разработку механизмов правовой защиты интеллектуальной собственности на национальном и региональном уровнях;	В течение 2025-2026 гг.
5			
17.	Совместное развитие спорта и продвижение здорового образа жизни.	<p>регистрацию коллективных товарных знаков и географических указаний; организацию совместных маркетинговых кампаний и выставок изделий «икат»; создание обучающих центров для ремесленников и молодежи; поддержку экспорта изделий «икат» на международные рынки.</p> <p>1. Проработка вопросов, связанных с укреплением региональной идентичности через интеллектуальные и цифровые виды спорта (шахматы, киберспортивные мероприятия). 2. Рассмотрение возможностей по продвижению в крупных центральноазиатских городах активного долголетия населения путем внедрения оздоровительных методик, основанных на массовых занятиях восточной гимнастикой.</p>	В течение 2025-2027 гг.
18.	Формирование Единого социального пространства до 2040 года.	Изучение целесообразности принятия совместных мер по: свободному перемещению товаров, капитала, услуг; взаимному признанию официальных документов, социальных выплат и идентичности; внедрению единой цифровой инфраструктуры для бизнеса; взаимному признанию удостоверений личности, паспортов и ID-карт, образовательных и профессиональных документов, пенсий, социальных выплат и налогового резидентства.	В течение 2025-2026 гг.



Sophia

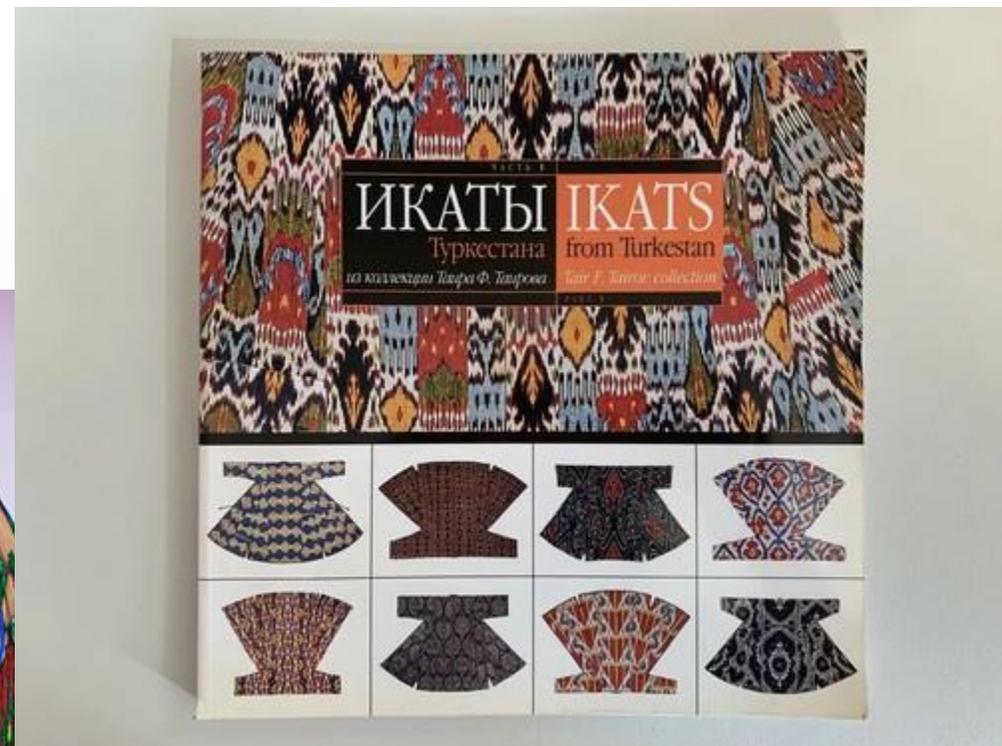
RO  
UNRI  
SPL

Sophia the tall... Sophia the tawny... Sophia Loren magnificently at home  
in ceremonial robes of fourteenth-century Tatar. Made of hand-loomed raw silk  
in colours that signify the highest rank at court, they are unique in the world:

Two only, for the pleasure of only two women on earth. One here, in  
gold, red, and white; one on the following page; both with deep,  
soft sable linings to wear inside... outside... forever.

Robe, with lining of  
natural Russian  
Crown sable made to







# Слон эмира Бухары. Региональная идентичность, архивы -Гарвард



Delivery Unit

Умарова Азиза Фархадовна

- [A.Umarova@asr.gov.uz](mailto:A.Umarova@asr.gov.uz)