

Процесс внедрения ИУВР и роль стратегического планирования

В.А. Духовный

Внедрение в практику принципов ИУВР очень сложный процесс, в котором в первую очередь, должны быть интегрированы ученые, практики-управленцы водохозяйственных систем, политическое руководство и их планирующие органы, подготавливающие решения, и водопользователи в их сложной системе взаимоотношений и взаимной увязки.

Когда и как можно начинать планирование внедрения ИУВР в стране, зависит от наличия нескольких принципиальных основополагающих предпосылок:

- в обществе должно назреть понимание того, что обеспечение водой населения и природы требует коренного пересмотра существующих подходов;
- специалисты природоохранных, водохозяйственных органов, а также ученые, работающие в области экономики, экологии и развития, ознакомлены с опытом ИУВР в мире и в странах с аналогичными условиями и понимают необходимость внедрения ИУВР в своей стране, как путь к решению наболевших проблем. Они имеют возможность перенести этот опыт в условия своей страны и дать общественности информативность и понимание возможной результативности этого внедрения;
- правительственные органы и решающие лица в различных властных структурах (Парламентах, Сенатах, Министерствах, областных администрациях) готовы к выработке системы «руководства», описанной выше во второй главе, которая должна быть нацелена на развитие ИУВР в стране.

С этих позиций важно разделить процесс внедрения ИУВР на определенные стадии:

- инициирование процесса и создание соответствующего климата для внедрения ИУВР;
- стратегического планирования;
- рабочего планирования;
- пробного внедрения на пилотных проектах;
- распространения опыта в масштабах бассейна или страны или региона.

Каждая из стадий этого процесса сопровождается деятельностью определенных механизмов:

- анализ и рекомендации;
- социальная мобилизация участников, вовлечение заинтересованных субъектов (стейкхолдеров) и решающих лиц, специфических для каждой стадии;
- обучение решающих лиц, непосредственных исполнителей и заинтересованных субъектов, специфическое для каждой стадии.

Эти механизмы находятся в постоянном взаимодействии, дополняют и обогащают друг друга, создают «обратную реакцию» и усовершенствование и поэтому ни в коей мере нельзя их рассматривать, как способные каждый в отдельности довести процесс ИУВР до намеченной цели или даже спровоцировать его движение. Механизмы требуют движущих сил, а движущие силы могут двигать процесс только, если есть мозг и дирижер движения. Процесс внедрения начинается с управляющей схемы и распределения ролей между участниками:

- кто является идеологом, генератором и «вперед смотрящим» в этом процессе;
- кто управляет, и на основе каких полномочий;
- кто и как формирует общественное мнение и социальную мобилизацию;

- кто и как обеспечивает финансирование этих взаимоувязанных мероприятий;
- кто и как помогает и способствует развитию процесса внедрения;
- кто осуществляет контроль над результативностью.

Глобальное водное партнерство (GWP) - один из основных идеологов внедрения ИУВР в своих основополагающих работах [31, 36, 40, 56] считает, что движущей силой в планировании ИУВР могут быть внешние доноры и международные агентства, действующие на основе Решения Всемирного Саммита по устойчивому развитию 2002 года. или национальные правительства. При этом GWP предлагает четкое распределение ролей и ответственности (табл. 6. 1), в котором Национальному правительству отводится ведущая роль «владельца процесса», который для руководства от своего имени создает Координационный Комитет и рабочую группу. Сеть GWP большую роль в этом процессе отводит своим партнерам и региональным координаторам, которые обеспечивают общественную платформу для диалога и обмена информацией, а также поддерживают процессы разработки стратегии и планов ИВУР, обеспечивая консультации и обмен опытом, развитие потенциала и обучения.

Совершенно другой подход, рекомендуется в ряде проектов Европейского Союза в виде концепции многостороннего диалога заинтересованных лиц (multi-stakeholders dialogue), который развивается, например, в проекте EMPOWERS partnership [57]. Хотя их подход, называемый SDCA, содержит много очень правильных и полезных положений, но главная идея - первичность диалога перед направленными действиями, неверна по своей сути. «Инновации могут рассматриваться как выход из совместного обучения и процесса социальных изменений, имеющих место между многочисленными самостоятельными актерами в совместном зависимом их поиске, в результате создания условий для этих инноваций»¹. Далее весь процесс сводится к созданию самопроизвольного понимания у всех «заинтересованных субъектов» необходимости автономного выбора и создания общей платформы» перехода к ИУВР. Хотя авторы прекрасно понимают сложность создания такой платформы в водной арене, но они надеются на то, что различия и отображение различных интересов и реалий превратится в созидательную основу для инноваций и внедрения ИУВР. Можно и нужно согласиться с различными положениями этой концепции такими, как организация «горизонтальной» координации между отраслями и «вертикальной» координации между уровнями иерархии, организация диалога между и теми и другими, использованием инструмента анализа, как например RAAKS (Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge systems) университета Вагенинга (Голландия). Однако в целом формирование самопроизвольно механизма внедрения ИУВР под действием только внушённого понимания возможно лишь для очень развитых стран.

Таблица 6.1.
Распределение обязанностей при внедрении ИУВР [57]

<i>Национальное правительство</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ведущая роль, «собственник» процесса • Обеспечение финансирования • Создание благоприятной макроэкономической и политической обстановки
Координирующий Комитет (группа с широким представительством)	<ul style="list-style-type: none"> • Руководство процессом • Мобилизация поддержки различных секторов и заинтересованных групп • Гарантия качества результатов • Мониторинг прогресса выполнения
Группа управления (группа квалифицированных профессионалов)	<ul style="list-style-type: none"> • Управление ежедневными работами по разработке и реализации стратегии и

¹ В оригинале: «Innovation can be seen as the outcome of a mutual learning and social change process taking place among a large number of autonomies actors in mutual interdependence challenging them to create conditions through which innovation can take place».

	созданию потенциала
Где необходимо, содействующие организации (например, национальные НПО, Национальные и региональные организации Водного партнерства, или национальные группы ООН)	<ul style="list-style-type: none"> • Представление нейтральной платформы для диалога • Поддержка процесса разработки стратегии, обеспечивая рекомендациями и обмен знаниями • Содействие в создании потенциала и обучении

Подход GWP более близок к истине, чем подход Евросоюза. Но закрепление роли «ведущего собственника процесса» за национальным правительством скорее являются частностью, чем общим положением, ибо органы национального правительства обычно настолько постоянно поглощены в свои текущие задачи и обязанности, что они могут осуществлять эту ведущую роль только, если в их составе создается специальная ячейка, ответственная за процесс внедрения.

Будущая роль в стимулировании и развитии ИУВР должна принадлежать идеологам и проводникам этой идеологии с использованием всех инструментов - анализа, социальной мобилизации, информационного поля и тренинга, совмещенного с многосторонним диалогом. Необходимость наличия идеологического, координационного и целенаправленного органа исходит из сути самого внедрения ИУВР. Внедрение есть процесс преодоления определенных тенденций, инерции, трендов, предполагающий, что именно инерция существующего статус-кво как «*болото*» тормозит и сопротивляется изменениям, и будет препятствовать осуществлению этих инноваций.

Руководство процессом внедрения - одно из условий успеха и очень важно подобрать лидера программы, который может объединить функции идеолога, инициатора этого продвижения. Для этого необходимо, чтобы выбранная кандидатура:

- прекрасно разбиралась в принципах, механизмах и направленности ИУВР;
- знала обстановку в зоне внедрения;
- обладала творческими и научными способностями выдвинуть определенную идею, наметить пути её достижения;
- обладала управленческими навыками и умением планировать, распределяя задачи по компонентам и исполнителям, которые могут быть сагрегированы в единое целое;
- была достаточно коммуникабельна и демократична, чтобы сплотить коллектив исполнителей, в то же время уметь выработать интерес и ответственность у них за каждую из намеченных задач.

Коротко - это должен быть человек, обладающий комбинацией способностей ученого творить, анализировать и синтезировать, и менеджера с большой буквы, умеющего ставить цели, направленные на практическое восприятие их обществом, практикой и доводить до конца. Такой принцип неоднократно осуществлялся, например, в сложных комплексных программах, таких, как освоение космоса (Королев С.П.) или создание и внедрение «Microsoft» (Билл Гейтс). Другой вариант - на основе научной идеи и разработки создается триумвират, объединяющий в первую очередь трех единомышленников: идеолога - ученого, решающего лица, обладающего полномочиями правительственной поддержки, и менеджера - лидера, которому доверяется непосредственное управление процессом внедрения. И в том и в другом случае управление продвижением должно, опираясь на идею процесса, создать его план внедрения, в котором особое место должны занимать четыре вида поддержки: политические - через «решающее лицо», осуществляющее представительство властных сил; информационная - через специально создаваемую группу или НПО, социальную мобилизацию - путем организации вовлечения стейкхолдеров по постепенно развивающимся вглубь и вширь компании и, наконец, очень важное - финансовое обеспечение процесса внедрения (рис. 6.2 а и б).

С этих позиций очень важно организовать *четкую целенаправленную ориентацию получения конечных результатов* исследовательских и внедренческих проектов, адаптирующих или

улучшающих принцип ИУВР к определенным условиям и последующее их претворение в цепочке - «исследовательский проект - планирование внедрения - пилотные проекты - конечное распространение». Доверять это на волю и течение чисто научных программ значит сразу ориентироваться на слабую их эффективность. Научная мысль обычно плывёт по содержанию и направленности по непонятным законам для практически ориентированного человека, ибо новизна, как самоцель, увлекает исследователя как кладоискателя или золотодобытчика своим процессом самого поиска. Ученого манит возможность получения результатов, которые до него никто не достигал, получения знаний о процессах, которые до него никто не получал, зачастую не задумываясь, что, как и где можно будет использовать из его результатов в практической жизни. Такая научная увлеченность на всестороннем поиске хороша для академических исследований, но она совершенно не приемлема для научных исследований, направленных на внедрение и широкое использование в практике.

Процесс внедрения ИУВР требует жесткого и целенаправленного последовательного планирования и осуществления с учетом национальных и региональных приоритетов, сложившихся тенденций и законодательных положений, который предусматривает поэтапно выходы на каждой ступени и соответственно мероприятия по сквозному их переходу от этапа к этапу.

Как в этом отношении выглядят проекты, представленные в перечне «Европейской инициативы?»[46]. Как они, если судить по абстрактам, отражают весь этот сложный процесс? Мы попробовали систематизировать их выходы. Из 87 проектов, представленных абстрактов в списке обобщенные пособия, «policy brief», юридические рекомендации предусмотрены в 12 проектах, стратегические указания в 44, информационные схемы, вебсайты в 35, семинары и передача практических рекомендаций в 18, вовлечение «заинтересованных субъектов» в 18, пилотные объекты в 28, а практические рекомендации лишь в 19 проектах.

В большинстве случаев выходы проектов не направлены на конкретную передачу или испытание рекомендаций, а лишь на подготовку руководств, вебсайтов, «policy brief», информационные системы, создание базы данных, проведение семинаров, редко - пилотные проекты, проверка выработанных рекомендаций и передача их внедрения - менее 30 %. Это означает, что заранее проекты Европейской водной инициативы не предполагали внедрение результатов.

Внедрение в любой сфере деятельности предполагает комплекс мероприятий - от новых идей и новых инструментов, которые должны преобразовать рутинную технологию - через их проверку, привязку (адаптацию) к превращению этой идеи в критическую массу рациональных преобразований. Поэтому *воплощение научной идеи в жизнь требует комплексного подхода, воплощения ИУВР во много раз более широкого, ибо оно охватывает социальные, экономические, экологические изменения на основе технических или технологических инноваций.*

Для этого необходимо комплексное планирование инновационной деятельности и обеспечение его комплексного продвижения путем заранее предусмотренной передачи от одних финансирующих целевых проектов к другим.

Прямая ориентация на целевое и эффективное использование в практике научных результатов - первое условие для успешного осуществления последующей за исследованиями работы по распро-

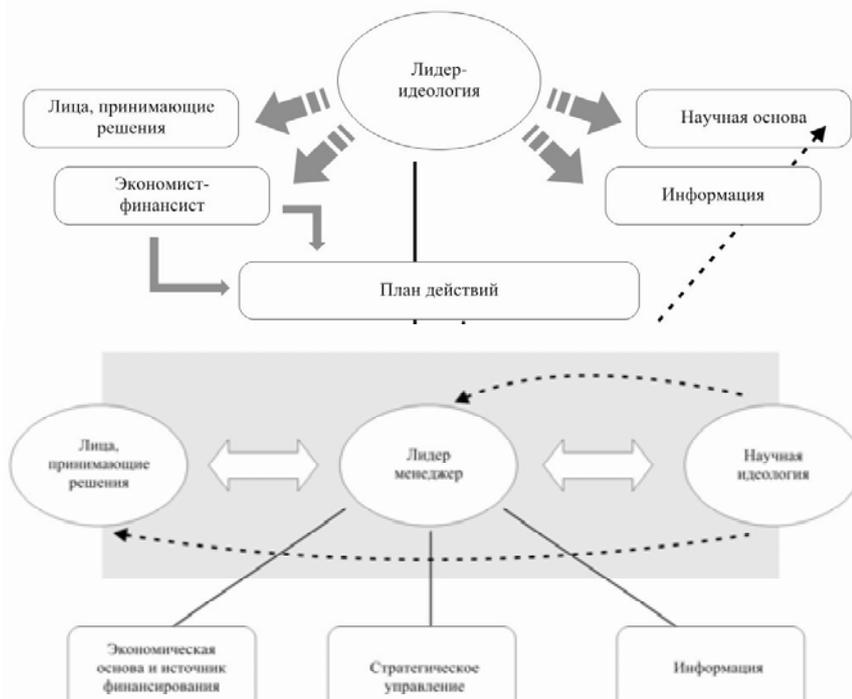


Рис. 6.2.
Варианты схемы руководства процессом внедрения ИУВР

странению результатов и опыта, достигнутого в них. Генератор научной идеи, который формирует программу и дает ориентацию на ожидаемый выход, уже на этой стадии должен четко представлять, чего он хочет достигнуть. Он может не знать какой путь должны пройти исследования и последующий научно-внедренческий цикл для этого - это должно быть обосновано исполнителями, но он должен нацелить ученых или/и их партнеров на то, что от них ожидается.

Для такой конечной нацеленности очень важно определить стадии процесса внедрения и его инструменты. В качестве стадий или этапов предлагается пять составляющих:

- начальный этап инициирования процесса;
- стратегическое планирование;
- рабочее планирование;
- внедрение на пилотных проектах;
- распространение опыта и расширение масштабов ИУВР.

По вертикали эти стадии будут иметь набор инструментов по четырем составляющим:

- анализ и принципиальные подходы;
- социальная мобилизация;
- механизмы и практические средства;
- тренинг.

Учитывая, что каждая страна увязывает свои задачи и свои требования с политическими целями, её экономическими и социальными планами, важно определить состав компонентов по каждому из видов инструментов на каждой стадии, их последовательность и увязку, как показано рис. 6.3. Постоянная подпитка аналитическими и практическими продуктами, решениями и информацией происходит непрерывно как во временном разрезе, так и по горизонтали между инструментами (механизмами) внедрения. При этом все подходы и все основные позиции, как по вертикали, так и по горизонтали должны быть четко определены в начале инициирования любого процесса внедрения ИУВР с целью создания определенной системы работы, увязки элементов и общественного участия, которая будет и в начале и в последующем закреплена правительственными решениями.

При этом все подходы и методы, проходят фильтр общественного мнения, участия решающих лиц и заинтересованных субъектов, а также улучшения взаимопонимания в процессе интерактивного тренинга и последовательного диалога между различными группами и заинтересованными субъектами.

Соответственно стадиям необходимо дифференцировать состав «заинтересованных субъектов» (ЗС). На этапе «*инициирование*» необходимо решить схему руководства и основных лидирующих участников по схеме 6.2а или 6.2б, создать из них когорту единомышленников и партнеров-промоторов. На этапе стратегического планирования очень важно привлечь интерес и поддержку решающих лиц в правительстве и в провинциальных (или бассейновых) организациях, от которых зависит предположительно этот пуск. Здесь же нужно привлечь наиболее передовых и инициативных ЗС из низовых организаций, которые могут служить выразителями интересов наиболее сознательной части водопользователей и водопотребителей так же, как и других целевых групп, а также соответствующих органов водного менеджмента.

На этапе рабочего планирования и определения плана непосредственного внедрения необходимо привлекать уже более приземленную к насущным задачам и реалиям аудиторию специалистов и водопользователей, превратить их из исполнителей чужой идеи, в собственников и энтузиастов этого процесса, движимых далее подобным образом к участникам пилотных проектов и к участникам широкого внедрения.

Рассмотрим отдельные стадии, обозначенные на рис. 6. 3.

Инициирование процесса - очень важный этап, закладывающий фундамент всего движения вперед. Необходимо силами научного анализа подготовить понимание «беременности» водного сектора и всех связанных водопользователей необходимым подходам к ИУВР. Этот анализ должен базироваться на доказательстве революционной обстановки здесь, когда (пародируя Карла Маркса) водопользователи «не хотят жить по-старому», а верхи - «не могут управлять по-новому», чтобы их обеспечить. Для нашего региона это положение было определено рядом исследовательских проектов «WARMAP» - TACIS - 1997-2000 [13]; INCO-Copernicus - 2000 - 1039» [4]. Они продемонстрировали, что в условиях реструктуризации сельского и другого хозяйства крупные

государственные водопользователи и водное хозяйство не могут ни в коем случае удовлетворить потребности частных и кооперативных водопользователей. Проявилось также наличие больших резервов в совершенствовании управления водой.

Другими проектами («Principal provisions future water development in Central Asia», GEF, 1997 [9], «Strategic planning in water Central Asia», UNESCAP, 1999 ... 2000 [8]), а также рядом поездок Министров водного хозяйства стран Центральной Азии, членов МКБК за рубеж было организовано детальное ознакомление с мировым опытом внедрения ИУВР. Это позволило выработать понимание необходимости перехода к ИУВР в регионе. Сотрудничество с SDC (Швейцарским Агентством развития и сотрудничества) и IWMI (Институтом международного водного инжиниринга) позволило определиться с источником финансирования для выработки первых решений и внедрения пилотных объектов в трех странах, которые завершились подбором «ключевых исполнителей», а согласование этих направлений с представителями трех министерств, увенчалось решением МКБК и созданием Основной группой исполнителей и Наблюдательным Комитетом. При этом в качестве ключевых исполнителей были определены заместители руководителей национальных водных ведомств. Инициативная группа создала «дорожную карту» и провела с участием канадских и израильских специалистов (1999 год) тренинг ключевых участников на основе международного опыта.

Для создания понимания необходимости, целесообразности и выгоды внедрения ИУВР на первой стадии важно привлечение мирового опыта, собственного анализа и результатов натуральных исследований. Путем информационного давления они могут убедить высший и определяющий эшелон заинтересованных субъектов в целесообразности отказаться от прошлой рутины, которая, если это не сделать, может быть опасна не только для общества, но и для самого субъекта «инновационного давления». Из беседы с одним из министров высокого ранга: «Чтобы правительственный чиновник решающего уровня отказался от привычного для него образа действий и проявил инициативу сменить эту рутину, убедить руководство в этой необходимости, нужно внушить ему, что, если он это не сделает, то потеряет и место и перспективу».

Инициирование Национальных планов ИУВР в республиках Кыргызстан, Таджикистан и Узбекистан в рамках проекта GWP и UN Water в 2005 ... 2006 годах прошло уже по отработанным ходам сложные шаги, вошедшие в «дорожную карту» [16]:

- подготовка принципиальных идей работы на базе первоначальных научных работ проектов «INCO-ICA-2 - СТ - 2000 - 1039» [4], «Strategic planning of IWRM» [8] и обобщения мирового опыта;
- представление решающим лицам на правительственном уровне и лидерам заинтересованных субъектов основных показателей ИУВР и создание их понимания необходимости этого подхода в местных условиях путем проведения комплексных тренинговых мероприятий и круглых столов;
- обсуждение идеи будущего проекта с конечными пользователями и решающими лицами, их вклад в построение основы их положений и согласование; договоренности об их вкладе в проект - материальном, идеологическом и финансовом; ожидаемый результат и ресурсы;
- выбор и назначение исполнителей и Наблюдательного Комитета проекта, определение путей «обратной связи» с их стороны;
- выбор пилотных проектов для внедрения.

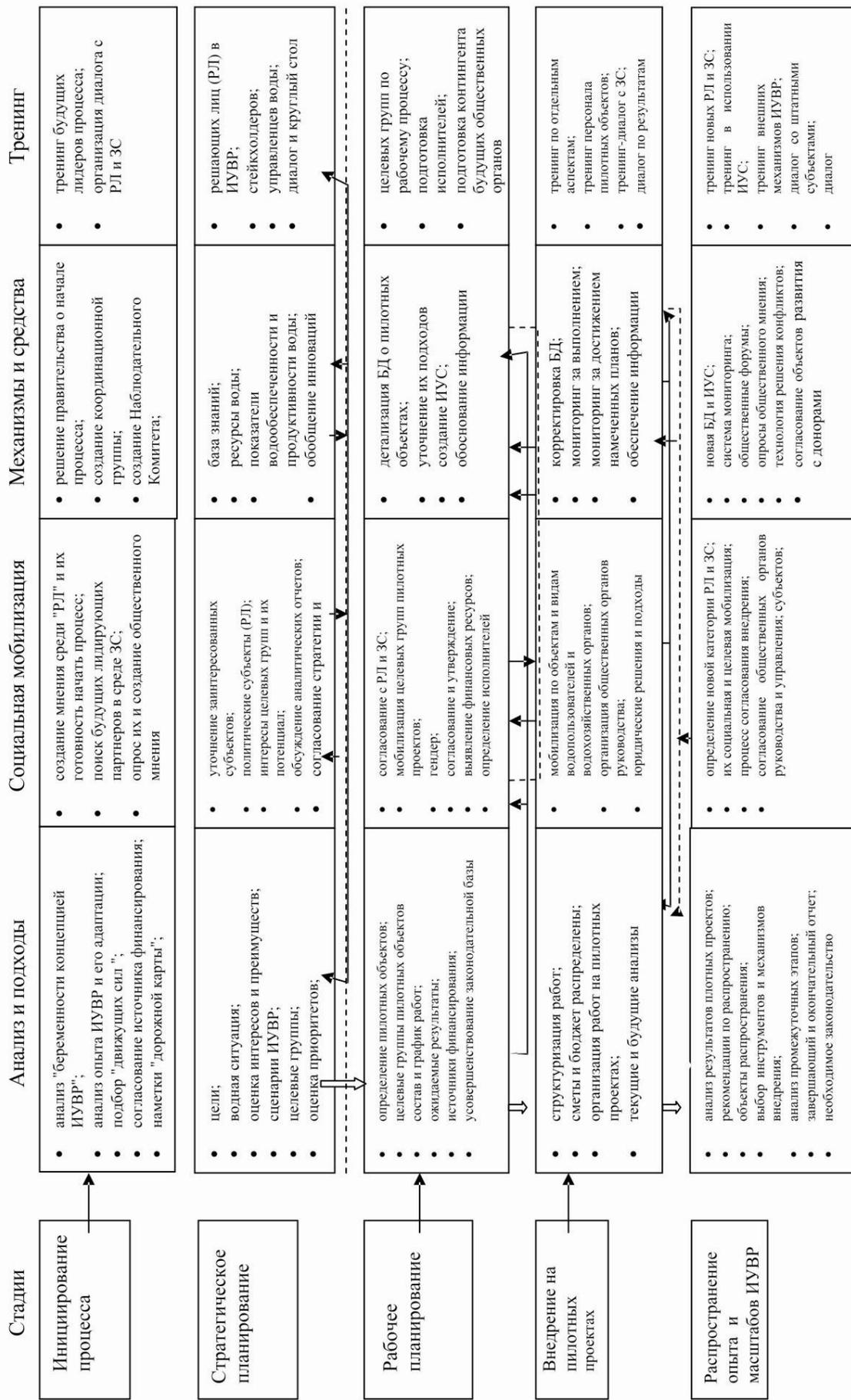


Рис. 6.3. Схема увязки состава работ по внедрению инструментов на различных стадиях внедрения

Стратегическое планирование должно включить и выработать ряд принципиальных положений:

- анализ существующей ситуации и дестабилизирующих факторов;
- готовность к внедрению ИУВР в предполагаемой зоне, бассейне, регионе на основе следующих условий:
- социальная потребность во внедрении ИУВР;
- наличие понимания у решающих лиц и у передовой части общества в этой потребности;
- наука и практика могут предложить решения, соответствующие этим требованиям; научные критерии соответствуют интересам общества;
- предлагаемые решения будут приемлемы по направленности и возможности для общества и правительства;
- «решающие лица» могут слушать ученых и практиков и взаимодействовать с ними;
- этапы внедрения, сферы охвата и соответствующие инструменты: информационную систему, тренинг, социальную мобилизацию, введение в «детальную дорожную карту»;
- определение целевых групп и знаний «заинтересованных субъектов», их интересы и возможности;
- определение стратегических целей ИУВР, исходя из выхода на Цели Тысячелетия ООН.

Стратегическое планирование как первый этап внедрения ИУВР создает основу вовлечения всех слоев заинтересованных субъектов, но совершенно не обязательно всех одновременно во всех стадиях.

Рабочее планирование начинается с выбора пилотных объектов и определения их целей. В части пилотных объектов должны быть выбраны такие водохозяйственные или ирригационные системы, где может быть показаны максимальные возможности ИУВР в части не просто повышения эффективности использования водных ресурсов, но их социально-экономического и экологического влияния. Выбор систем должен быть согласован с местными органами, со стейкхолдерами и, самое главное, с решающими лицами, при чем при оформлении их согласования следует отразить в определенном документе. При этом определенное внимание должно быть уделено генеральным аспектам, социально-экономическим и водохозяйственной исходной ситуации и особо выбору партнеров на местах, который должен быть осуществлен на конкурсной основе.

Для проекта «ИУВР Фергана» [3, 41] рабочее планирование было организовано совместной работой НИЦ МКВК, IWMI, SDC, трех министерств водного хозяйства (Кыргызстан, Таджикистан и Узбекистан), областных органов семи областей Ферганской долины и проведено в течение полугода. Отчет об этой работе, так же как и дальнейшее внедрение детально описано в других разделах книги.

Специфика работы по внедрению ИУВР состоит в постоянной корректировке и развитии «дорожной карты», которая должна по ходу развития ИУВР корректировать пути для достижения намеченных ИУВР целей:

- оценка достигнутых результатов с конечными пользователями и решающими лицами;
- рекомендации для «руководства» по дальнейшему совершенствованию юридической, финансовой, организационной и других видов;
- возможные масштабы и объекты дальнейшего развития;
- организационный план внедрения с подсчетом стоимости и ожидаемого эффекта;
- определение целевой аудитории и методов вовлечения их во внедрение; план социальной мобилизации заинтересованных субъектов с учетом их специфики и организации их в

соответствующие ячейки стейкхолдеров;

- план тренинга этих субъектов и передача накопленного опыта;
- развитие информационных способностей;
- периодическая оценка результатов и обратная связь.

Важно обеспечить источники финансирования этого процесса, включение и вовлечение средств самих участников и заинтересованных субъектов, а также привлечение средств доноров в смежных областях, что является наиболее сложной задачей.

Остановимся на роли инструментов на различных стадиях внедрения ИУВР.

Анализ и принципиальные подходы

Учитывая многогранность и многопрофильность ИУВР аналитическая часть при инициировании должна охватить на первом этапе исходное (до внедрения ИУВР) состояние водопользования, управления и охраны воды и связанных с ним природных ресурсов (земли, энергетического потенциала, фауны и флоры) и социально-экономических факторов, наметить конечные цели и горизонты по всем этим факторам, а затем в дальнейшем стратегическом планировании сценарии и этапы достижения, которые на стадии рабочего планирования должны быть детализированы для каждого периода времени. На этапе осуществления пилотных проектов этот анализ должен показать, насколько осуществимы те горизонты, которые намечены в предыдущих стадиях, и с учетом анализа результатов пилотных проектов откорректировать наметки на конечные результаты проекта. При этом с самого начала работ анализ должен касаться не только водохозяйственной ситуации, но и набора основных результатов ИУВР, особо направленных на достижение целей тысячелетий, имея в виду в первую очередь продуктивность воды, приведенной к головному водозабору у всех отраслей водопользования, и удовлетворения потребностей общества и природы в воде.

Социальная мобилизация не должна рассматриваться как разовая компания по вовлечению заинтересованных субъектов. В процессе инициирования и стратегического планирования социальная мобилизация направлена на мозг, на «впереди смотрящих» общества и будущих проводников процесса внедрения ИУВР. По мере перехода к рабочему планированию, а затем к пилотным проектам эта работа должна постепенно расширяться, увеличивая количество и направленность «целевых групп», а затем углубляя и развивая их связи и по вертикали и по горизонтали. При этом главные задачи социальной мобилизации тоже изменяются от приобщения респондентов к идее ИУВР, к вовлечению их в работу по стратегическому планированию и постепенно передаче им «собственности» процесса. Таким образом, они становятся не просто проводниками, но творческими участниками ИУВР, которые вносят в процесс внедрения свободную струю людей, прекрасно понимающих все проблемы водопользования и водораспределения. Социальная мобилизация аудитории постепенно меняет тематику на приобщение заинтересованных субъектов к руководству, выработке новых форм организации управления, затем формирования руководящих документов - бизнес планов, планов водопользования, затем контроль за их выполнением и достижение намеченных показателей и т.д.

Заинтересованные субъекты являются одним из основных источников обратной связи внедрения, его корректировки по ходу действия, а также залогом постепенной передачи процесса в руки тех, кто больше всех заинтересован во внедрении ИУВР.

Инструменты и механизмы внедрения ИУВР не ограниваются лишь организационными инструментами. Здесь в первую очередь необходимо акцентировать внимание на систему коммуникаций и её оснащение; базы данных, постепенно накапливающихся по мере развития и все более широкого охвата; система мониторинга водопользования и увязки планов водопользования с динамикой потребностей самих водопользователей; модели управления и планирования; технологические решения конфликтов и т.д.

Параллельно с этими инструментами и социальной мобилизацией действует система

тренинга, которая соответственным образом меняет свою аудиторию и направленность от решающих лиц и партнеров лидерства до низовых исполнителей, для того, чтобы в последующем усилить процесс тренинга «сверху вниз» практическими результатами «снизу вверх». Тренинг в лекционном зале сменяется «диалогом» и «круглыми столами», а затем развивается в «тренинг на рабочих местах» для сотрудников Управления каналов и их Советов водопользователей, для АВП - членов и персонала, для фермеров в рамках консультативных групп. Чем больше опыта, накопившегося в процессе внедрения, чем больше сфера охвата, тем напряжение по трем составляющим становится больше и разнообразнее, но именно в ней залог успеха, ибо тренинг - не просто передача знаний, но и накопление нового коллективного багажа процесса.

Очень важный вывод из имеющегося опыта внедрения за рубежом и у нас. Процесс развития ИУВР - это постепенный и длительный комплекс работ, постепенно охватывающий множество умов, множество участников и большое количество объектов. В Чили, например, «беременность общества» необходимостью водных реформ возникла в 80-х годах, но окончательно система ИУВР в стране оформилась и приобрела всеобщий охват лишь в 2005 году [7]. Мы начали проникновение в ИУВР в Центральной Азии почти 10 лет тому назад, но охватили пока лишь очень небольшую часть.

ИУВР должен развиваться не тольковширь, но ивглубь, ибо с изменением временных рамок, возможности технического прогресса, с одной стороны, и социально-экономические условия, с другой, будут изменяться. Эти изменения, так же как и возможности будут вызывать необходимость корректировки и стратегии и инструментов, и приводить к увеличению эффективности ИУВР, а значит завоевывать себе все более и более сторонников и сверху вниз и снизу вверх.