OECD Eurasia
Competitiveness Programme

ОТЧЕТ ДЛЯ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ

Оптимизация государственных услуг для частного сектора в Казахстане

1 апреля 2016 г., Астана

OECD
BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ

ОЭСР представляет собой уникальную площадку, позволяющую государствам совместно решать экономические, социальные и экологические проблемы глобализации. ОЭСР одной из первых стремится понять новые тенденции и проблемы в таких областях, как корпоративное управление, информационная экономика и демографическое старение населения, чтобы помочь властям выработать соответствующие меры. Она дает государствам возможность поделиться опытом, найти пути решения общих проблем, определить надлежащие методы работы и координировать внутреннюю и внешнюю политику. В число стран-участниц ОЭСР входят: Австралия, Австрия, Бельгия, Великобритания, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Израиль, Ирландия, Исландия, Испания, Италия, Канада, Корея, Люксембург, Мексика, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Польша, Португалия, Словацкая Республика, Словения, США, Турция, Финляндия, Франция, Чешская Республика, Чили, Швейцария, Швеция, Эстония и Япония. В работе ОЭСР принимает участие Европейский союз.
www.oecd.org

ПРОГРАММА ОЭСР ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРАН ЕВРАЗИИ

Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии была запущена в 2008 году. Она призвана ускорить проведение экономических реформ и улучшить деловой климат, чтобы обеспечить устойчивый экономический рост и занятость в двух регионах: Центральная Азия (Афганистан, Казахстан, Кыргызстан, Монголия, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан), а также Восточная Европа и Закавказье (Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Республика Молдова и Украина). Реализация Программы способствует достижению целей стратегии расширения ОЭСР, осуществляемой Секретариатом по глобальным связям.
www.oecd.org/globalrelations/eurasia.htm

ПРОЕКТ «ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПОСРЕДСТВОМ РЕФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА»

Цель проекта ОЭСР «Повышение конкурентоспособности посредством реформы государственного сектора» заключается в укреплении конкурентоспособности Казахстана за счет оптимизации нормативно-правовой базы и институциональной структуры. Проект начался в декабре 2011 года и реализуется при финансовой поддержке Европейского союза и Правительства Республики Казахстан.

В рамках проекта представители Программы ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии и Правительства Республики Казахстан учредили шесть рабочих групп, призванных улучшить качество государственных услуг для частного сектора в Казахстане. Представители Программы ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии совместно с международными экспертами и коллегами из некоторых стран-участниц ОЭСР собрали и проанализировали необходимые данные, а также провели консультации с казахстанской стороной, чтобы понять потребности предприятий и повысить конкурентоспособность частного сектора. С этой целью используется специальная методика под названием «Стратегия жизненных ситуаций» (см. определение на стр. 5).

Настоящий документ содержит рекомендации по дальнейшей реализации Стратегии жизненных ситуаций в Казахстане. Он подготовлен в тесном сотрудничестве с политическими деятелями страны, иностранными экспертами и другими заинтересованными сторонами. Отчет был вынесен на экспертную оценку 26 ноября 2015 года на заседании Круглого стола ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии. Круглый стол представляет собой платформу для обмена знаниями в области осуществления реформ, направленных на повышение конкурентоспособности, и объединяет как экспертов, так и высокопоставленных представителей стран, состоящих в ОЭСР, евразийских стран и организаций-партнеров.

СОДЕРЖАНИЕ

СОКРАЩЕНИЯ, ТЕРМИНЫ И ГЛОССАРИЙ 4

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ: КАЗАХСТАН 5

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОПТИМИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ДЛЯ ЧАСТНОГО СЕКТОРА В КАЗАХСТАНЕ 6

Текущая ситуация: возможность улучшения делового климата и повышения конкурентоспособности в Казахстане в результате совершенствования государственных услуг для частного сектора 6

Рекомендация общего характера: возможность улучшения государственных услуг для частного сектора с помощью стратегии жизненных ситуаций 7

Проблемы использования методики жизненных ситуаций 8

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ЖИЗНЕННЫХ СИТУАЦИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В КАЗАХСТАНЕ 10

Содействие развитию межведомственного взаимодействия 11

Использование системного количественного метода для определения потребностей предприятий *(опрос предприятий)* 11

Применение комплексного качественного метода для анализа опыта потребителей государственных услуг *(картирование цикла взаимодействия с государственными органами)* 14

Долгосрочное планирование реформ на основе гибкого и динамичного подхода к формированию государственной политики *(план пилотных мероприятий)* 15

ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ 19

Ключевые факторы успеха 19

Возможные варианты использования методики в будущем 20

ПРИЛОЖЕНИЕ А: ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ 22

ПРИЛОЖЕНИЕ Б: МЕТОДИКА ПРОЕКТА И ПОРЯДОК ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ 40

ПРИЛОЖЕНИЕ В: СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 42

ПРИЛОЖЕНИЕ Г: ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ 44

Рисунки

Рисунок 1. Обзор проблем и рекомендаций 10

Рисунок 2. Приоритетные направления реформирования в Казахстане, согласно результатам опроса предприятий 13

Рисунок 3. Пример карты взаимодействия с государственными органами при получении государственного финансирования на сельскохозяйственные цели 15

Рисунок 4. Пример ранжирования возможных преобразований в отношении жизненной ситуации «Обеспечение соответствия природоохранным нормам» 16

Рисунок 5. Пилотные мероприятия, реализуемые в Казахстане в рамках стратегии жизненных ситуаций 17

Рисунок 6. Предлагаемые сроки реализации стратегии жизненных ситуаций в Казахстане 21

Блоки

Блок 1. Опыт реализации стратегий жизненных ситуаций в странах ОЭСР 8

Блок 2. Опрос предприятий в Казахстане на тему жизненных ситуаций (2013 год) 12

СОКРАЩЕНИЯ, ТЕРМИНЫ И ГЛОССАРИЙ

Список сокращений

ВВП	Валовой внутренний продукт
КЦВГО	Карта полного цикла взаимодействия с государственными органами
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПНП	Паритетное наращивание потенциала
ППКЕ	Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии
СЖС	Стратегия жизненных ситуаций
BISAM	Центр бизнес-информации, социальных и маркетинговых исследований
$	Доллар США

Глоссарий

Картирование цикла взаимодействия с государственными органами	Процесс отслеживания и описания опыта, полученного потребителем государственных услуг.
Жизненная ситуация	Определенные моменты в жизни типичного предприятия, при наступлении которых оно взаимодействует с государственными органами, например: открытие организации, участие в государственном тендере, экспортирование товаров и услуг.
Стратегия жизненных ситуаций	Инструмент, предназначенный для упрощения взаимодействий между потребителями государственных услуг и администрацией

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ: КАЗАХСТАН

Краткая информация о стране	
Численность населения, по состоянию на 1 мая 2015 года (тыс. чел.)	17 498,1
Валовой внутренний продукт (ВВП), доллары США (в текущих ценах), 2014 год	212 250 млн
ВВП на душу населения, в долларах США (в текущих ценах), 2014 год	12 276
Годовой темп роста ВВП (%), 2014 год	4,3%
Государственные услуги для юридических лиц	
Место в рейтинге Всемирного банка «Ведение бизнеса» (Doing Business), 2016 год	41 из 189
Место по показателю «Регистрация предприятий» (в рамках рейтинга Всемирного банка «Ведение бизнеса»)	21 из 189
Бремя государственного регулирования (в рамках Индекса глобальной конкурентоспособности)	46 из 140
Доля юридических лиц, довольных взаимодействием с государством	71%
Многоканальное оказание услуг	
Рейтинг согласно Индексу развития электронного правительства ООН, 2014 год	28 место в мире, 6 место в Азии
Количество многофункциональных центров предоставления государственных услуг	311

Источник: анализ ОЭСР; ООН (2014 год), опрос по теме электронного правительства *E-Government Survey 2014: E-government for the future we want*, http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf, по состоянию на 7 октября 2015 года; рейтинг Всемирного банка «Ведение бизнеса» (Doing Business), 2016 год; Всемирный экономический форум, Индекс глобальной конкурентоспособности за 2015-2016 годы, http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf, по состоянию на 3 ноября 2015 года.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОПТИМИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ДЛЯ ЧАСТНОГО СЕКТОРА В КАЗАХСТАНЕ

Казахстан успешно осуществил ряд реформ с целью улучшить деловой климат и усовершенствовать государственные услуги для юридических лиц. Однако некоторые аспекты отношений между государством и бизнесом следует пересмотреть, чтобы повысить конкурентоспособность и способствовать развитию частного сектора. Инновационная методика под названием «Стратегия жизненных ситуаций», используемая в странах-участницах ОЭСР, в частности во Франции и Великобритании, помогает повысить эффективность государственных услуг для предприятий. В настоящем разделе описываются преимущества данной методики и оговариваются возможные трудности ее реализации в Казахстане.

Текущая ситуация: возможность улучшения делового климата и повышения конкурентоспособности в Казахстане в результате совершенствования государственных услуг для частного сектора

Казахстан - активный участник экономической и политической жизни Центральной Азии

1. На протяжении последнего десятилетия Казахстан являлся одним из самых быстроразвивающихся государств мира. Страна улучшила свое положение в Индексе глобальной конкурентоспособности, составляемом Всемирным экономическим форумом, поднявшись с 72ой строчки в 2011-2012 году до 42ой в 2015-2016 году (WEF, 2015) и усовершенствовав ключевые макроэкономические показатели. Чтобы закрепить экономический успех, важно повысить конкурентоспособность и оптимизировать деловой климат. Казахстан поставил перед собой цель войти в число 30 наиболее развитых стран мира к 2050 году. Для этого необходимо и далее повышать эффективность работы государственных учреждений, как справедливо говорится в стратегии «Казахстан-2050» (Правительство Республики Казахстан, 15 декабря 2012 года).

Значительный опыт совершенствования и упрощения государственных услуг для юридических лиц

2. Не так давно власти провели ряд преобразований по разработке, стандартизации и автоматизации государственных услуг. В *Обзоре центральных органов государственного управления Казахстана* показано, насколько далеко стране удалось продвинуться в оказании юридическим лицам качественных государственных услуг (OECD, 2014a)[1]. В частности, речь идет о реорганизации центральных органов власти, создании реестра государственных услуг, упрощении нормативно-правовой базы и формировании корпуса государственных служащих высшего звена (так называемого Корпуса А). Помимо этого, Казахстан недавно заложил основы для вовлечения предприятий и граждан в процесс контроля качества государственных услуг. Правительство начало организовывать регулярные консультации с потребителями и проводить оценки государственных услуг. Таким образом, состояние государственных услуг и диалога между государством и частным сектором улучшилось. Более того, взаимодействие с желающими получить ту или иную государственную услугу осуществляется по множеству каналов, включая приемные соответствующих государственных учреждений, сеть многофункциональных центров и телефонные информационные центры. В Казахстане уже создано электронное правительство, которое быстро развивается. Согласно Индексу развития электронного правительства ООН, Казахстан сейчас занимает 6ое место в Азии и 1ое в Центральной Азии,

перепрыгнув с 38ой позиции в мире в 2012 году на 28ую строчку в 2014 году. По такому показателю, как оказание государственных услуг в режиме онлайн, Казахстан находится на 23ем месте в мире (UN, 2014).

Возможность оптимизации государственных услуг для частного сектора, несмотря на в целом высокий уровень удовлетворенности предприятий

3. По данным ОЭСР, более 70% предприятий в Казахстане полагают, что государственные услуги отвечают их потребностям, а свыше 50% считают, что контакты с государственными учреждениями не представляют никакой сложности(OECD, 2012b). Однако 25% предприятий все же недовольны взаимодействием с государством главным образом из-за возникающих задержек и большого объема запрашиваемой информации[2]. Кроме того, треть опрошенных знают о существовании многофункциональных центров и электронных административных процедур, однако никогда ими не пользовались (Блок 2). По этой причине налаживание диалога между государством и частным сектором и более активное распространение информации остается приоритетной задачей. В *Обзоре регуляторной политики Казахстана* ОЭСР справедливо отметила, что следует отдать должное властям, которые уже приняли ряд мер для упрощения административных процедур (OECD, 2014b). Тем не менее, сохраняется необходимость усилить практическую сторону межведомственного взаимодействия и расширить связи с заинтересованными лицами со стороны. Согласно Индексу глобальной конкурентоспособности, составляемому Всемирным экономическим форумом, неэффективная правительственная бюрократия представляет одну из самых острых проблем для казахстанской экономики после коррупции и доступности финансирования (WEF, 2015).

Рекомендация общего характера: возможность улучшения государственных услуг для частного сектора с помощью стратегии жизненных ситуаций

4. В распоряжении властей имеются различные средства совершенствования государственных услуг, в том числе советы, объединяющие представителей государственного и частного сектора, консультационные механизмы, опросы и межведомственные рабочие группы. Тем не менее, стратегия жизненных ситуаций (СЖС) представляет собой одну из самых современных и комплексных методик, позволяющих сделать государственные услуги для юридических лиц более инновационными, эффективными и клиентоориентированными. Некоторые страны-участницы ОЭСР, в том числе Франция и Великобритания, воспользовались стратегией жизненных ситуаций, чтобы перестроить процесс оказания государственных услуг (Блок 1).

5. Стратегия жизненных ситуаций подразумевает клиентоориентированный подход к оптимизации государственных услуг. Построенная по принципу «сверху вниз», она предполагает, что потребители зачастую имеют более полное и детальное представление о государственных услугах, нежели сами государственные органы. Она призвана упростить контакты между государственной администрацией и теми, кто обращается за услугами. Такие контакты называют жизненными ситуациями, так как они происходят на различных этапах жизненного цикла предприятия от его создания до закрытия. Это могут быть самые разные события, в том числе получение государственного финансирования, уплата налогов, экспорт товаров и т. д.

6. В частности, стратегия жизненных ситуаций дает властям базу для определения первоочередных преобразований. Наиболее важные государственные услуги с точки зрения воспринимаемой степени сложности и востребованности среди предприятий определяются по результатам количественных исследований. Это делается для того, чтобы улучшить государственные услуги в первую очередь по тем жизненным ситуациям, которые воспринимаются как наиболее сложные и часто встречающиеся. Все жизненные ситуации следует рассматривать как отдельные структурные единицы, которые можно реформировать независимо друг от друга и в разное время. Это обеспечивает максимальную гибкость, позволяя властям сосредоточить небесконечные ресурсы на проведении реформ и в скором времени получить желаемые результаты.

7. Помимо этого, стратегия жизненных ситуаций предусматривает механизм консультаций и сбора информации. Опыт потребителей государственных услуг анализируется в ходе тщательных качественных интервью. Все основные проблемы, с которыми сталкивались предприятия при взаимодействии с государственной администрацией, описываются систематизировано, друг за другом. Каждый этап такого взаимодействия изучается во всех подробностях, при этом особое внимание уделяется возникшим трудностям (например, нехватка точной информации, запрос одних и тех же документов и т. д.). Без подобного диалога между государством и частным сектором проведение клиентоориентированных реформ невозможно. Он формирует отношения доверия и дает возможность высказаться предприятиям в удаленных регионах страны.

8. Стратегия жизненных ситуаций способствует развитию межведомственного взаимодействия. С помощью экономичного механизма взаимодействия (или так называемого «динамичного подхода») государственные учреждения могут улучшить сами услуги и каналы их оказания (учреждение, многофункциональный центр, информационно-справочный центр, электронное правительство, мобильная связь и т. д.). Чтобы усилить согласованность действий между различными государственными органами, государственные услуги можно пересматривать постепенно: начать с малого и относительно недорогого экспериментального мероприятия, а затем расширить границы и перейти на следующий уровень.

Блок 1. Опыт реализации стратегий жизненных ситуаций в странах ОЭСР

В 2008 году Генеральный секретариат по модернизации государственного управления Франции (Secrétariat general de la Modernisation del'Action publique, SGMAP) приступил к реализации стратегии жизненных ситуаций для предприятий под названием «Dites-le nous une fois» («Сообщай сведения лишь раз»). Результаты оказались впечатляющими: в 2008 году 77% предприятий признались, что испытывают трудности при прохождении экспортных процедур, а тремя годами позже их число сократилось до 45%.

Стратегия жизненных ситуаций для граждан под названием «Tell Us Once» («Скажи лишь раз») осуществлялась в Великобритании с 2007 года. В рамках данной стратегии Министерство труда и пенсий упростило и централизовало административные процедуры, связанные с рождением и смертью граждан. До этого, чтобы получить необходимые услуги, среднестатистической семье приходилось обращаться только в государственные органы до 44 раз за трехмесячный период. В результате реализации стратегии количество контактов сократилось до одного.

Португалия применила методику жизненных ситуаций, чтобы улучшить оказание государственных услуг через многофункциональные центры. Все действия, связанные с одной жизненной ситуацией, осуществляются по единому протоколу под названием «Комплексное обслуживание». Власти приступили к работе в данном направлении в 2008 году, сосредоточившись на нескольких жизненных ситуациях (например, потеря кошелька, переезд или рождение ребенка).

Источник: ОЭСР.

Проблемы использования методики жизненных ситуаций

9. Внедрение этой инновационной методики на территории Казахстана означает необходимость предварительно преодолеть ряд проблем:

- ***Слабое межведомственное взаимодействие.*** Жизненная ситуация, как правило, предполагает участие нескольких государственных структур, которые необязательно работают сообща. Государственные услуги оказывают многочисленные ведомства и государственные предприятия, однако их сотрудничество с министерствами зачастую носит ограниченный характер. В стране существуют различные межведомственные комиссии и советы, однако взаимодействие на рабочем уровне развито слабо. Так, один и тот же документ может неоднократно запрашиваться разными государственными структурами.

Более того, не всегда согласованно функционируют каналы обслуживания, в результате чего предприятия сталкиваются с противоречивой информацией или вынуждены несколько раз подавать одни и те же сведения.

- ***Отсутствие единой базы для определения приоритетности преобразований.*** Правительство Республики Казахстан сформировало хорошую базу для стандартизации и автоматизации государственных услуг, однако это не означает, что оно обладает механизмом для определения наиболее насущных потребностей предприятий. Например, в рамках развития электронного правительства проводится ряд реформ по автоматизации административных процедур, однако упрощение таких процедур предполагается далеко не во всех случаях, а это зачастую вызывает наибольшую озабоченность среди предприятий.

- ***Сложность налаживания обратной связи.*** Общая система мониторинга государственных мер не совсем эффективна. Оценка мер производится главным образом государственными учреждениями, однако опыт и мнение предприятий не учитывается на каждом этапе процесса. Помимо этого, из-за обширной площади и низкой плотности населения в Казахстане[3] не все категории потребителей государственных услуг (особенно те, что находятся в удаленных регионах) могут без труда озвучить свою позицию.

- ***Недостаточная гибкость при формировании государственной политики.*** Процесс формирования государственной политики в Казахстане весьма формален и не позволяет опробовать инновационные идеи. Большинство государственных мер входят в долгосрочные планы, которые проходят сложный процесс согласования на высшем уровне. Экспериментальные подходы используются крайне редко. Такая система не дает достаточно стимулов, чтобы изучить новые методики и возможности или подготовиться к возможной неудаче на рабочем уровне.

Примечания

[1]В последнее время началась работа по совершенствованию государственных услуг для граждан. Так, в мае 2015 года Президент Республики Казахстан объявил об учреждении государственной корпорации «Правительство для граждан», которая должна объединить функции оказания государственных услуг в сфере социальной защиты, земельных вопросов и личной собственности. При создании госкорпорации учитывался передовой международный опыт, в частности модели «Canada-Service» в Канаде и «Centerlink» в Австралии.

[2]Например, для прохождения экспортных процедур казахстанским предприятиям необходимо предоставить 10 различных документов по сравнению с 4 в среднем по ОЭСР. На таможенное оформление груза в Казахстане уходит 9 дней, в то время как в странах ОЭСР требуется в среднем 1,2 дня (World Bank, 2014b).

[3]На сельскую местность приходится 47% всей численности населения (World Bank, 2014d)

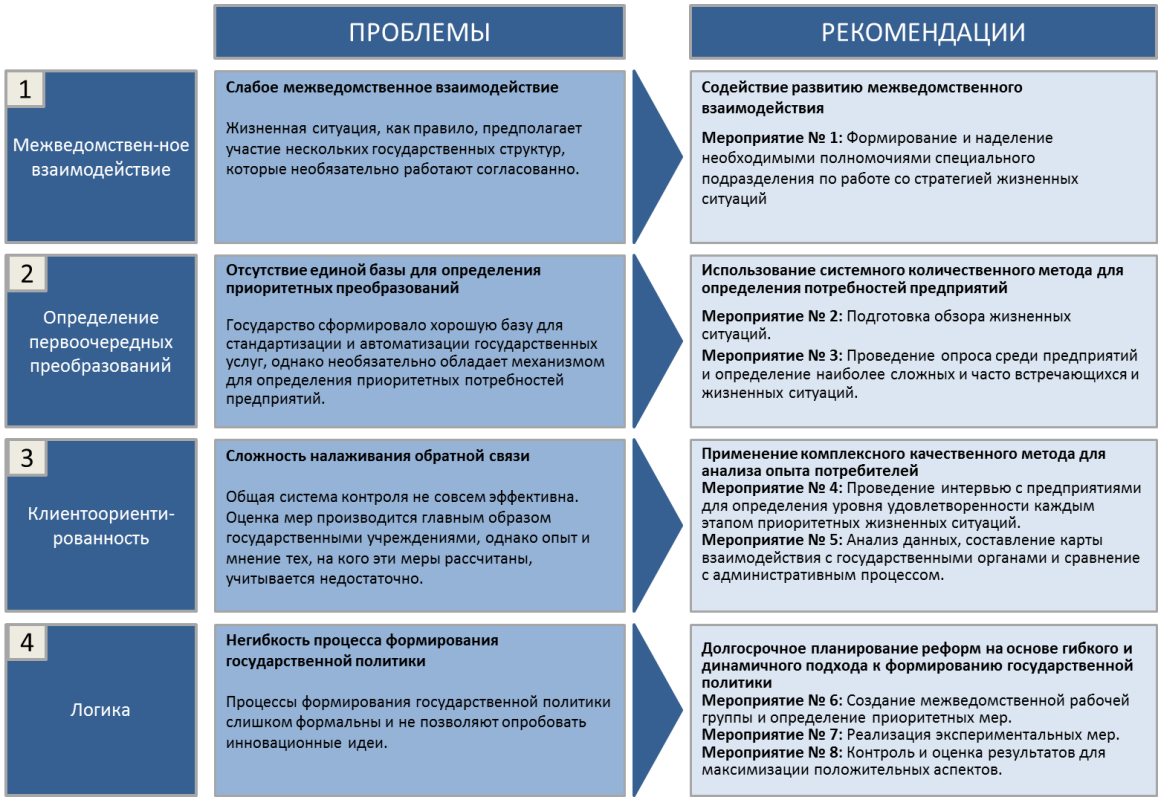
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ЖИЗНЕННЫХ СИТУАЦИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В КАЗАХСТАНЕ

В данном разделе предложены рекомендации, которые помогут Правительству Республики Казахстан решить текущие проблемы государственных услуг для предприятий:

1. *Межведомственное взаимодействие:* содействие развитию межведомственного взаимодействия при разработке, реализации и контроле за ходом осуществления стратегии жизненных ситуаций.
2. *Определение первоочередных реформ в связи со стратегией жизненных ситуаций:* использование системного количественного метода для уточнения потребностей предприятий
3. *Клиентоориентированность:* применение комплексного качественного метода для анализа опыта потребителей государственных услуг.
4. *Методология*: долгосрочное планирование реформ на основе гибкого и динамичного подхода к формированию государственной политики.

10. Реализация стратегии жизненных ситуаций предусматривает восемь конкретных шагов, которые описаны ниже. На Рисунке 1 представлены основные трудности и соответствующие рекомендации для Казахстана.

Рисунок 1. Обзор проблем и рекомендаций



Источник: анализ ОЭСР.

Содействие развитию межведомственного взаимодействия

Мероприятие № 1: Формирование и наделение необходимыми полномочиями специального подразделения по работе со стратегией жизненных ситуаций.

11. Для пересмотра государственных услуг с учетом стратегии жизненных ситуаций необходимо сформировать специальное подразделение, которое будет координировать проведение опросов и интервью, курировать деятельность межведомственной рабочей группы, предлагать возможные действия и помогать в реализации реформ. Такое подразделение должно входить в состав центрального органа государственного управления, выполняющего межотраслевые функции. Во Франции соответствующим органом выступала Канцелярия премьер-министра. Казахстан уже сформировал специальную группу в составе Министерства национальной экономики, однако ее полномочия необходимо расширить. Учитывая опыт Франции, данное подразделение в Казахстане может поначалу не требовать много ресурсов, включая два-три человека с полной занятостью, и постепенно разрастаться по мере реализации большего числа мероприятий и пересмотра дополнительных жизненных ситуаций. Помимо прочего, члены подразделения будут способствовать наращиванию потенциала внутри государственной администрации.

Использование системного количественного метода для определения потребностей предприятий *(опрос предприятий)*

Мероприятие № 2: Подготовка обзора жизненных ситуаций.

12. Выбор приоритетных направлений реформирования начинается с определения и составления перечня жизненных ситуаций, в которых оказывается предприятие на протяжении всего жизненного цикла - от открытия до закрытия (например, открытие организации, разработка инноваций и т. д.). См. примеры на Рисунках 7 и 8 в Приложении А. Перечень жизненных ситуаций составляется с учетом опыта местных предприятий и по согласованию с министерствами и государственными органами, участвующими в реализации стратегии жизненных ситуаций.

Мероприятие № 3: Проведение опроса среди предприятий и определение наиболее сложных и часто встречающихся жизненных ситуаций.

13. Для ранжирования жизненных ситуаций в итоговом перечне проводится подробный телефонный опрос представителей предприятий. По итогам опроса можно определить важные направления реформирования, которые позволят усовершенствовать государственные услуги. В связи с этим определяется сложность и частота взаимодействия предприятий с государственной администрацией в ключевые моменты их жизненного цикла.

14. По каждой жизненной ситуации необходимо задать следующие вопросы:

- Проходил ли респондент административные процедуры, связанные с соответствующей жизненной ситуацией, за последние два-три года?
- *Если да:* Соответствующие административные процедуры были очень простыми, простыми, довольно сложными или очень сложными?
- *Если, по мнению респондента, соответствующие административные процедуры были довольно сложными или очень сложными:* С какими сложностями пришлось столкнуться? (предложить варианты)

15. Таким образом, задача опроса состоит в том, чтобы найти ответы на следующие вопросы:

- С какими жизненными ситуациями предприятия Казахстана сталкиваются чаще всего?

- С какими жизненными ситуациями были связаны наиболее сложные административные процедуры?
- Наблюдаются ли какие-либо отличия в составе наиболее распространенных или сложных жизненных ситуаций в зависимости от региона, отрасли или размера предприятия?

16. Некоторые жизненные ситуации могут оказаться приоритетными для определенной категории респондентов (например, в зависимости от типа и размера, региона, в котором она работает и т. д.). Так, по итогам опроса предприятий в Казахстане, лишь 2% респондентов приходилось принимать иностранных граждан на работу, при этом с административными трудностями столкнулась треть таких организаций (Блок 2). В ходе дальнейшего изучения жизненной ситуации было сделано предположение о ее особой актуальности для иностранных компаний, работающих в Казахстане. Действительно, несмотря на относительно низкие баллы в общей массе, сложность приема иностранных граждан на работу является для зарубежных организаций значительным препятствием.

17. Выборка предприятий, участвующих в опросе, должна быть репрезентативной с точки зрения их размера, отрасли специализации, географического положения и происхождения. Для получения более точных результатов рекомендуется взять большую выборку. При этом важно отбирать тех респондентов, которые в последнее время (два-три года до проведения опроса) оказывались в рассматриваемых жизненных ситуациях. Это позволит получить корректные, достоверные и качественные данные. В зависимости от временных и финансовых ограничений проведение опроса можно доверить профильной компании.

Блок 2. Опрос предприятий в Казахстане на тему жизненных ситуаций (2013 год)

В 2013 году ОЭСР в рамках Программы по повышению конкурентоспособности стран Евразии поручила Центру бизнес-информации, социологических и маркетинговых исследований (BISAM) провести опрос среди 1 000 предприятий в Казахстане с целью изучить их опыт получения государственных услуг. Опрос проводился в ноябре-декабре 2013 года.

В выборку вошли 1 000 иностранных и отечественных предприятий, работающих в стране. В ней хорошо представлены различные по отрасли, размеру и местонахождению компании. В опросе приняли участие организации, расположенные в Алматы, Астане и всех 14 регионах (областях) Казахстана.

По результатам опроса были установлены следующие факты:

- Свыше 71% предприятий полагают, что государственные услуги соответствуют их потребностям.
- Более половины средних и крупных предприятий считают, что выполнение норм не представляет никакой сложности.
- Услугами электронного правительства и многофункциональных центров пользуются 34% и 56% респондентов соответственно.
- Каждое четвертое предприятие недовольно взаимодействием с государственными органами.

Источник: анализ ОЭСР.

18. Для проведения эффективных реформ необходимо ранжировать многочисленные жизненные ситуации. Результаты опроса оформляются в виде графика (см. Рисунок 2). Положение жизненной ситуации на графике определяется в зависимости от доли респондентов, которые сталкивались с ней за последние два-три года (ось X), и от того, сколько респондентов из их числа считают ее сложной (ось Y). Особый интерес представляют жизненные ситуации в

верхнем правом углу (см. также Рисунок 9 в Приложении А). Это жизненные ситуации, которые возникают чаще остальных и в то же время считаются наиболее сложными. График позволяет властям определить критические жизненные ситуации и начать преобразования именно с них.

19. Предприятия в Казахстане отметили в целом сложный характер получения государственного финансирования. В связи с этим жизненная ситуация «Получение государственного финансирования/ участие в государственном тендере» была признана приоритетной для всего правительства. В реализации пилотного проекта в рамках СЖС участвовали четыре министерства:

1) Министерство сельского хозяйства, отвечавшее за проведение преобразований по такой жизненной ситуации, как «Получение государственного финансирования/ участие в государственном тендере»;

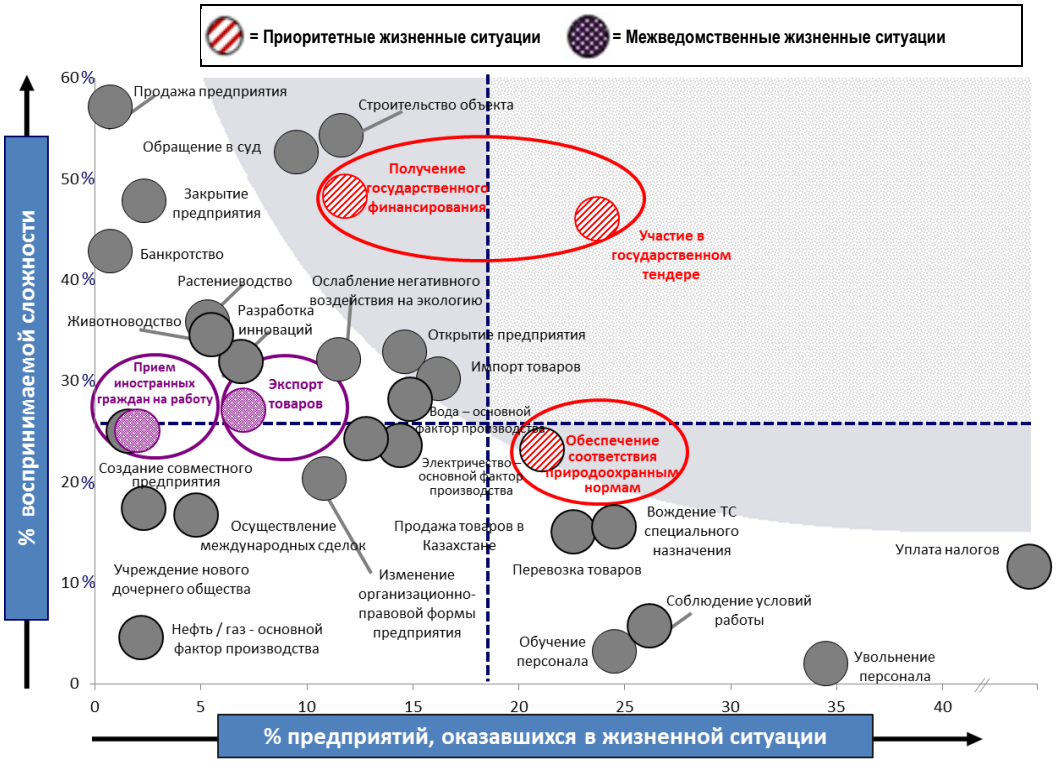
2) Министерство образования и науки, занимавшееся жизненной ситуацией «Получение государственного финансирования/ участие в государственном тендере»,

3) Министерство энергетики, ответственное за «Обеспечение соответствия природоохранным нормам»,

4) Министерство по инвестициям и развитию, работавшее с жизненной ситуацией «Получение государственного финансирования/ участие в государственном тендере».

20. По таким жизненным ситуациям, как «Прием иностранных граждан на работу» и «Экспорт товаров» были созданы межведомственные рабочие группы под надзором специального подразделения по работе со стратегией жизненной ситуаций.

Рисунок 2. Приоритетные направления реформирования в Казахстане, согласно результатам опроса предприятий



Источник: результаты опроса предприятий в рамках реализации стратегии жизненных ситуаций в Казахстане.

Применение комплексного качественного метода для анализа опыта потребителей государственных услуг *(картирование цикла взаимодействия с государственными органами)*

Мероприятие № 4: Проведение интервью с предприятиями для определения уровня удовлетворенности на каждом этапе приоритетных жизненных ситуаций.

21. Интервью должны дать подробную и достаточно полную информацию практического характера, позволяющую составить общую карту взаимодействия с государственными органами по каждой жизненной ситуации (Рисунок 3). Желательно опрашивать предприятия, которые сталкивались с соответствующей жизненной ситуацией в течение одного года до проведения интервью, так как это позволит получить актуальные сведения о действующих процедурах. Количество участников интервью можно ограничить десятью. В отличие от опроса предприятий, который проводится по телефону и призван дать общую количественную информацию о жизненных ситуациях, интервью организуется при личной встрече и длится около двух часов. При этом участникам предлагается описать каждый этап, который проходила компания, назвать затраченное время и перечислить документы, запрошенные государственными органами.

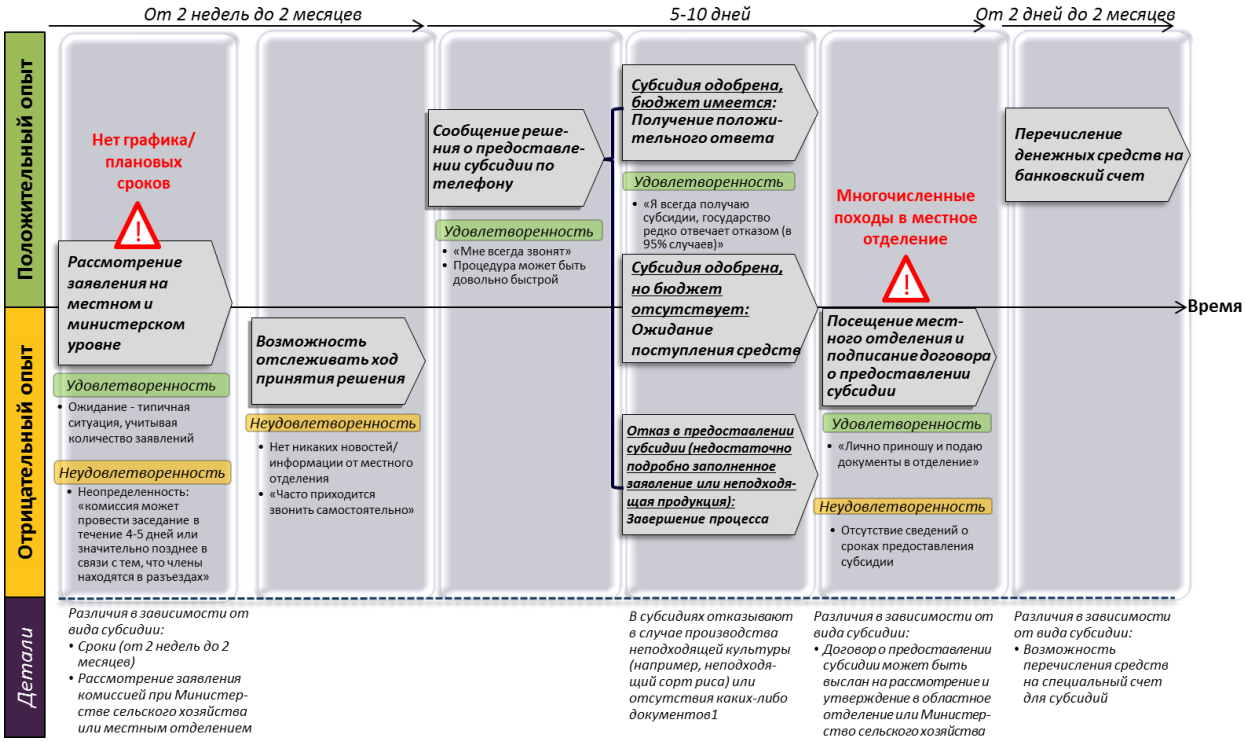
22. В конце каждого интервью участника можно попросить предложить возможные решения для преодоления трудностей, с которыми им пришлось столкнуться. Подробные указания по проведению интервью содержатся в Приложении А(Рисунки 11 - 15).

Мероприятие № 5: Анализ данных, составление карты взаимодействия с государственными органами и сравнение с административным процессом.

23. Данные, полученные в ходе интервью, помогут схематично изобразить весь процесс именно так, как его видят предприятия. При этом отражается типичная последовательность действий («путь потребителя государственных услуг»). На карту взаимодействия с государственными органами заносится информация о повторяющихся трудностях (или положительных моментах) на каждом этапе процесса.

24. Пример карты взаимодействия с государственными органами представлен на Рисунке 3. С полной картой можно ознакомиться в Приложении А (Рисунки 12 - 15).

Рисунок 3. Пример карты взаимодействия с государственными органами при получении государственного финансирования на сельскохозяйственные цели



Источник: анализ ОЭСР.
Примечания: Карту взаимодействия с государственными органами можно читать разными способами. *Слева направо* показан ход процесса в хронологическом порядке с указанием всех этапов и их сильных и/или слабых сторон, отмеченных предприятиями. Помимо этого, из карты можно узнать информацию о сроках и ознакомиться с отдельными высказываниями респондентов. В зависимости от уровня удовлетворенности / недовольства предприятий все этапы располагаются *снизу вверх*, при этом приводятся некоторые дополнительные сведения (например, перечень документов). Чем ниже на карте находится этап, тем сильнее недовольны им респонденты.

25. Впоследствии карта сравнивается с тем, как тот же самый процесс воспринимают государственные органы. Это проводится по каждой жизненной ситуации, чтобы получить как можно более полную информацию. Например, представители государственных учреждений могут утверждать, что свидетельство выдается в течение 10 дней, в то время как предприятия при ответе на тот же вопрос могут назвать 15-дневный срок. Действительно, государственное учреждение способно выдать свидетельство за 10 дней, однако у предприятия может уйти еще 5 дней на подготовку необходимого комплекта документов для подачи заявления.

Долгосрочное планирование реформ на основе гибкого и динамичного подхода к формированию государственной политики *(план пилотных мероприятий)*

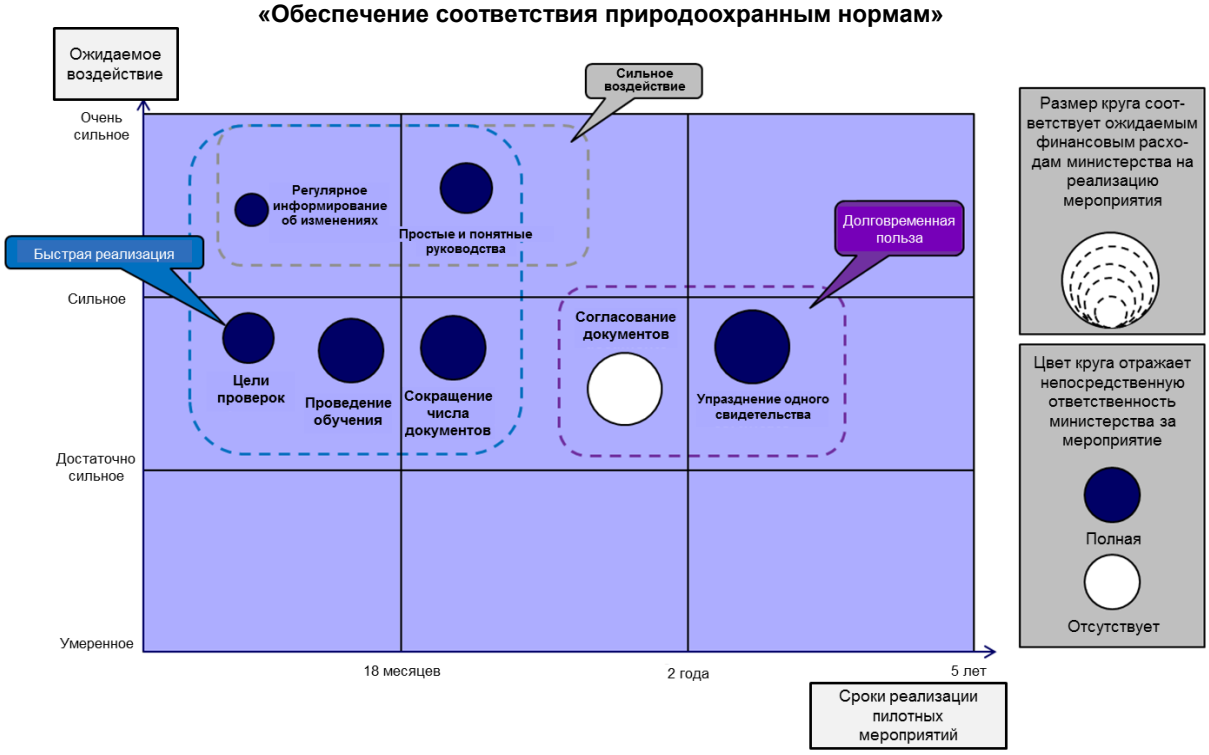
Мероприятие № 6: Создание межведомственной рабочей группы и определение первоочередных мер.

26. В основных жизненных ситуациях может быть задействовано несколько министерств и ведомств. Чтобы заложить основу для сотрудничества и согласования действий, предпринимаемых государственными органами, важно сформировать межведомственную рабочую группу, которая будет функционировать под надзором подразделения по работе со стратегией жизненных ситуаций.

27. Члены межведомственной рабочей группы обсуждают этапы, которые, согласно карте взаимодействия с государственными органами, вызывают наибольшее недовольство у пред-

приятий. Помимо этого, в их задачи будет входить поиск возможных причин такого недовольства и согласование общих действий по исправлению сложившейся ситуации. На Рисунке 4 показано, как анализируются результаты. Мероприятия размещают на графике, где ось X означает необходимое время на реализацию, а ось Y - ожидаемое воздействие. В результате удается найти решения, которые дадут быстрые результаты, окажут наибольшее влияние и принесут долговременную пользу. Помимо этого, оценивая возможные преобразования, можно найти компромисс между ожиданиями предприятий и такими ограничительными факторами, как финансовые и трудовые ресурсы, техническая сложность и обеспечение совместной работы ведомств.

Рисунок 4. Пример ранжирования возможных преобразований в отношении жизненной ситуации «Обеспечение соответствия природоохранным нормам»



Источник: анализ ОЭСР.

28. На основе графика члены рабочей группы согласуют пилотные мероприятия, которые будут впоследствии реализованы. При этом следует выбирать те мероприятия, которые не займут много времени и окажут наибольшее воздействие. Однако необходимо учитывать и стоимость их реализации. Важно не только автоматизировать процессы, но и упростить их. Пилотные мероприятия, которые осуществляются в Казахстане в рамках стратегии жизненных ситуаций, представлены на Рисунке 5.

Рисунок 5. Пилотные мероприятия, реализуемые в Казахстане в рамках стратегии жизненных ситуаций

Жизненная ситуация	Министерство	Выбранное мероприятие	Основное ситуационное исследование
4 пилотные жизненные ситуации			
Получение государственного финансирования на сельскохозяйственные цели	Министерство сельского хозяйства	Разработка интерактивной базы данных по существующим грантам и создание единого электронного досье	Франция
Получение государственного финансирования на цели образования и науки	Министерство образования и науки	Учреждение специального подразделения по работе с предприятиями в составе Министерства образования и науки	Великобритания
Обеспечение соответствия природоохранным нормам	Министерство энергетики	Введение простых и понятных руководств по природоохранным нормам для предприятий	Великобритания
Получение государственного финансирования на цели инвестиций и развития	Министерство по инвестициям и развитию	Улучшение распространения информации и автоматизация	Франция
2 межведомственных жизненных ситуации			
Экспорт товаров	Министерство финансов, Министерство по инвестициям и развитию, АО «Казахстанские железные дороги», АО «Казнекс Инвест» и т. д.	Пересмотр таможенных процедур в целях упрощения требований к документам и свидетельствам экспортеров, которые перевозят продукцию автомобильным транспортом	Информация уточняется
Прием иностранных граждан на работу	Министерство здравоохранения и социального развития, Министерство иностранных дел, Министерство внутренних дел, областные акиматы и т. д.	Упрощение некоторых требований и процедур, связанных с приемом иностранных граждан на работу	Австралия, ЕС, Сингапур

Источник: анализ ОЭСР.

29. Еще одним важным этапом реализации пилотных мероприятий является сравнение с передовым международным опытом. Многие инновационные методы совершенствования государственных услуг уже были опробованы в других странах. Их опыт может помочь Казахстану в формировании собственного плана мероприятий в рамках стратегии жизненных ситуаций. Избранные примеры см. на Рисунке 5.

Мероприятие № 7: Реализация пилотных мер.

30. Процесс реализации каждого пилотного мероприятия прописывается в официальном плане мероприятий. Планы мероприятий могут содержать подробное описание задач, информацию о сроках и сведения о распределении функций между министерствами и ведомствами (некоторые примеры см. на Рисунках 16-21 в Приложении А). Ход реализации координирует подразделение по работе со стратегией жизненных ситуаций совместно с соответствующими рабочими группами. Кроме того, в плане мероприятий можно предусмотреть формирование специальной группы, отвечающей за его осуществление.

31. Помимо Плана мероприятий, рабочая группа может разработать указания по реализации определенных пилотных мероприятий, подробно описывая этапы их выполнения с учетом международного опыта.

Мероприятие № 8: Контроль и оценка результатов для максимизации положительных аспектов.

32. Стратегия жизненных ситуаций, предусматривающая апробирование и последующую реализацию пилотных мероприятий, представляет собой процесс непрерывного совершенствования, состоящий из ряда шестимесячных этапов с конкретным результатом. За ходом реализации осуществляется строгий контроль, обеспечивающий соответствие первоначальным целям и потребностям потребителей государственных услуг, чье мнение должно учитываться при

разработке стратегии жизненных ситуаций. Проведенные пилотные мероприятия постоянно совершенствуются на основе поступающих откликов (см. Рисунок 23 в Приложении А).

ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ

33. В настоящем разделе содержится ряд принципов, соблюдение которых поможет успешно реализовать стратегию жизненных ситуаций в Казахстане, а также предлагаемые сроки реализации общей продолжительностью 1,5 года (см. Рисунок 6).

Ключевые факторы успеха

34. Основные факторы успешной реализации можно сформулировать следующим образом:

- **Необходимо обеспечить сильную политическую поддержку и повысить уровень осведомленности**. Чтобы добиться максимальных результатов при реализации стратегии жизненных ситуаций, важно заручиться серьезной политической поддержкой на самом высоком уровне (например, на уровне премьер-министра). Так, во Франции в марте 2013 года президент, обратившись к правительству и СМИ, объявил о начале программы под названием «Шок от упрощения». Для быстрого и беспрепятственного осуществления стратегии большое значение имеет распространение информации на всех уровнях - как внутри государственной администрации, так и среди предприятий.

- **Следует двигаться от меньшего к большему**. Основное правило стратегии жизненных ситуаций гласит, что необходимо начинать работу с небольших пилотных мероприятий. Важно опробовать их в «лабораторных условиях», изучив новые возможности в ограниченной сфере. Например, при оптимизации государственных услуг по жизненной ситуации «Получение государственного финансирования» рекомендуется сначала упростить порядок предоставления лишь некоторых субсидий, исходя из наименьших временных затрат. После оценки и подтверждения успеха пилотных мероприятий можно применить выработанный подход и к остальным государственным субсидиям. На макроуровне каждую жизненную ситуацию можно рассматривать как независимую структурную единицу.

- **Важно обеспечить участие заинтересованных сторон, в том числе частного сектора и представителей республиканских и региональных органов власти, на каждом этапе реализации**. Одним из самых важных элементов стратегии является непрерывное взаимодействие с целым рядом сторон. В состав рабочих групп должны входить представители различных учреждений на национальном и региональном уровне, так как потребители государственных услуг зачастую обращаются сначала именно в акиматы/ территориальные подразделения. Для перехода к клиенториентированному методу оказания государственных услуг необходимо, чтобы предлагаемые идеи и проекты постоянно проверялись всеми участниками процесса. Поддержание обратной связи поможет найти потенциальные ошибки и извлечь из них ценные уроки.

- **Рекомендуется учитывать международный опыт при разработке и реализации государственных мер**. Зарубежные меры по упрощению и автоматизации государственных услуг можно осуществить в условиях Казахстана. Для этого существует множество средств, в том числе паритетное наращивание потенциала, консультации международных экспертов для межведомственных рабочих групп, а также временные командировки для персонала

- **Требуется регулярно оценивать общее влияние, оказываемое стратегией жизненных ситуаций.** Казахстан уже добился значительных успехов в оценке работы государственных органов. Однако отслеживаемые показатели представляются весьма

многочисленными и сосредоточенными в большей степени на промежуточных результатах и процессе. Для успешной реализации стратегии жизненных ситуаций крайне необходимо регулярно оценивать производимое ею воздействие посредством поддержания обратной связи с потребителями государственных услуг.

Возможные варианты использования методики в будущем

35. Стратегия жизненных ситуаций представляет собой гибкий и легко адаптируемый механизм, который можно использовать различным образом:

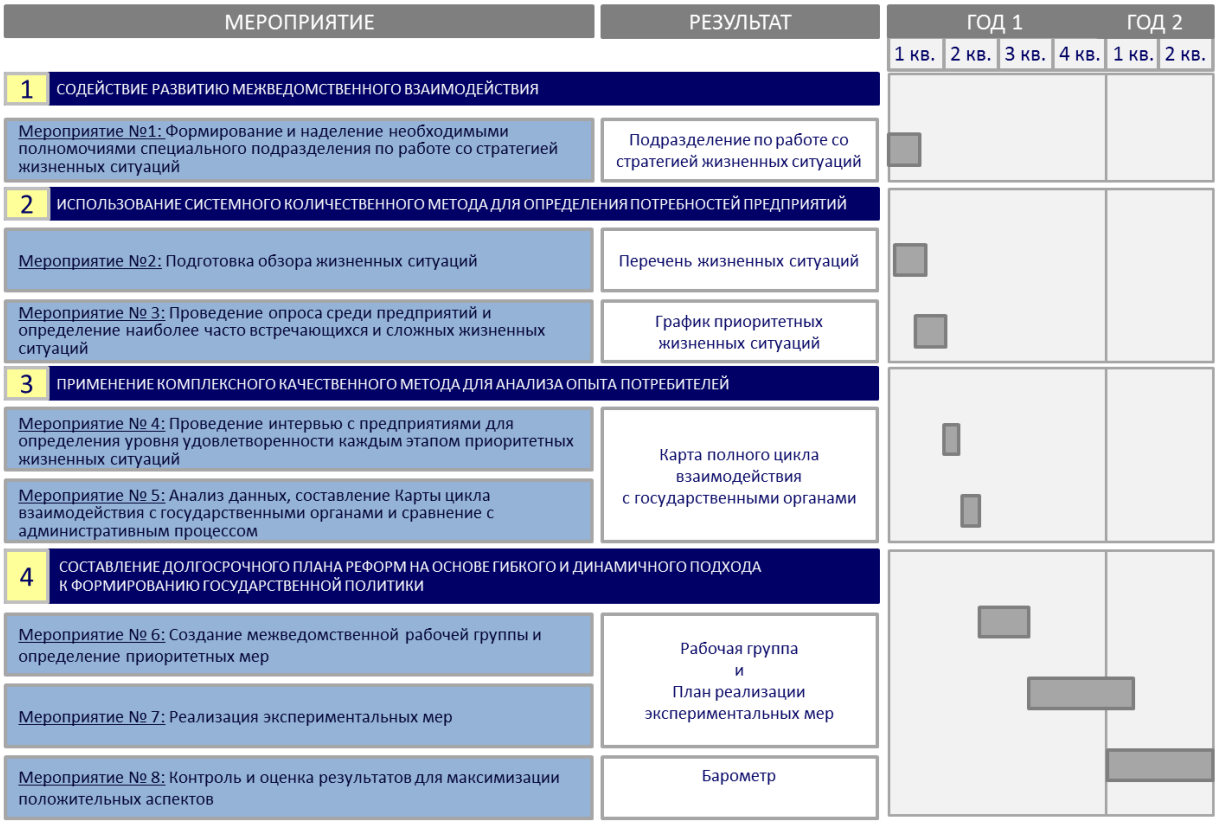
- ***Применение по отношению к другим жизненным ситуациям***
  После проведения работы по жизненным ситуациям, которые предприятия считают наиболее сложными и часто встречающимися, данную методику можно применить к следующей группе более простых и редких жизненных ситуаций. Постепенно появится возможность использовать стратегию по отношению к любому взаимодействию между государственными органами и предприятиями: она может лежать в основе комплексной отраслевой или национальной реформы, направленной на тотальную модернизацию и упрощение государственных услуг.

- ***Применение по отношению к определенным видам предприятий***
  Стратегию можно ориентировать на определенную категорию предприятий, например многонациональные компании, субъекты малого и среднего предпринимательства, отраслевые предприятия и т. д. Так, жизненная ситуация «Прием иностранных граждан на работу» считается приоритетной для международных компаний. Для работы в данном направлении была создана специальная межведомственная рабочая группа, в которую вошли представители Министерства здравоохранения и социального развития, Министерства иностранных дел, Министерства внутренних дел, областных акиматов и т. д.

- ***Применение по отношению к другим категориям потребителей государственных услуг***
  Настоящий документ посвящен определенной категории потребителей государственных услуг, а именно предприятиям. Однако методику жизненных ситуаций можно применить и по отношению к другим группам, например к гражданам (оказывающимся в таких жизненных ситуациях, как «Обращение в медицинское учреждение», «Поиск работы», «Подключение базовых коммуникаций» и т. д.).

- ***Применение на других уровнях***
  Стратегию можно реализовать в масштабах страны силами центральных органов государственного управления. Однако она может оказаться не менее полезной и на других географических уровнях. Например, данный механизм может представлять определенную ценность для органов местного самоуправления (акиматов, районных администраций и т. д.). В то же время стратегией могут воспользоваться другие страны Центральной Азии, чтобы усовершенствовать государственные услуги по международным жизненным ситуациям (например, «Экспорт товаров», «Работа в зарубежном государстве»).

Рисунок 6.Предлагаемые сроки реализации стратегии жизненных ситуаций в Казахстане



Источник: анализ ОЭСР.

ПРИЛОЖЕНИЕ А: ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

В данном приложении дается дополнительная информация о методике жизненных ситуаций и реализации пилотного проекта в Казахстане.

СОДЕРЖАНИЕ

Рисунки

Рисунок 2.Обзор проблем и рекомендаций 10

Рисунок 7. Жизненная ситуация – взаимодействие между предприятием и государственной администрацией

Источник: анализ ОЭСР

Несмотря на то что многие жизненные ситуации характерны для бизнеса во всем мире, некоторые из них могут быть более актуальны для организаций в определенной стране или регионе. Например, в Казахстане для проведения опроса среди предприятий были отобраны такие жизненные ситуации, как «Перевозка товаров» и «Вождение ТС специального назначения» (жизненные ситуации, выбранные во Франции, см. на Рисунке 8). Актуальность данных жизненных ситуаций для Казахстана может быть связана с обширной территорией страны и

относительно плохой инфраструктурой: хоть Казахстан и превышает Францию по площади в пять раз[1], протяженность сети автомобильных дорог[2] здесь в 10,7 раз меньше[3].

[1] Собственные расчеты на основе базы данных Всемирного банка «Показатели мирового развития».

[2] В сеть автомобильных дорог входят автострады, шоссе, автомагистрали, автомобильные дороги национального, второстепенного или регионального значения, а также все остальные дороги в стране.

[3] Собственные расчеты на основе данных Международной автодорожной федерации, издания «Мировая дорожная статистика» и электронных файлов.

Рисунок 8. Жизненные ситуации, отобранные во Франции в рамках реализации стратегии жизненных ситуаций (2012 год)

1	Охрана торгового знака	**12**	Уплата налогов
2	Продажа продукции во Франции	**13**	Осуществление социальных отчислений
3	Участие в государственном тендере	**14**	Составление бухгалтерского отчета
4	Обеспечение соответствия природоохранным нормам	**15**	Выплата заработной платы
5	Участие в судебном процессе	**16**	Обращение за государственным финансированием
6	Отказ от уплаты/ неуплата	**17**	Прием на работу
7	Открытие предприятия	**18**	Обучение персонала
8	Изменение организационно-правовой формы или адреса головного офиса	**19**	Изменение условий работы
9	Проведение строительных работ	**20**	Увольнение сотрудников
10	Импорт / экспорт товаров	**21**	Приобретение имущества / материалов для компании
11	Продажа предприятия	**22**	Открытие нового дочернего общества

Источник: Генеральный секретариат по модернизации государственного управления (SGMAP), *Suivre Pas à Pas l'Usager pour Améliorer le Service au Public, Cahiers du SGMAP*, *2013 год*.

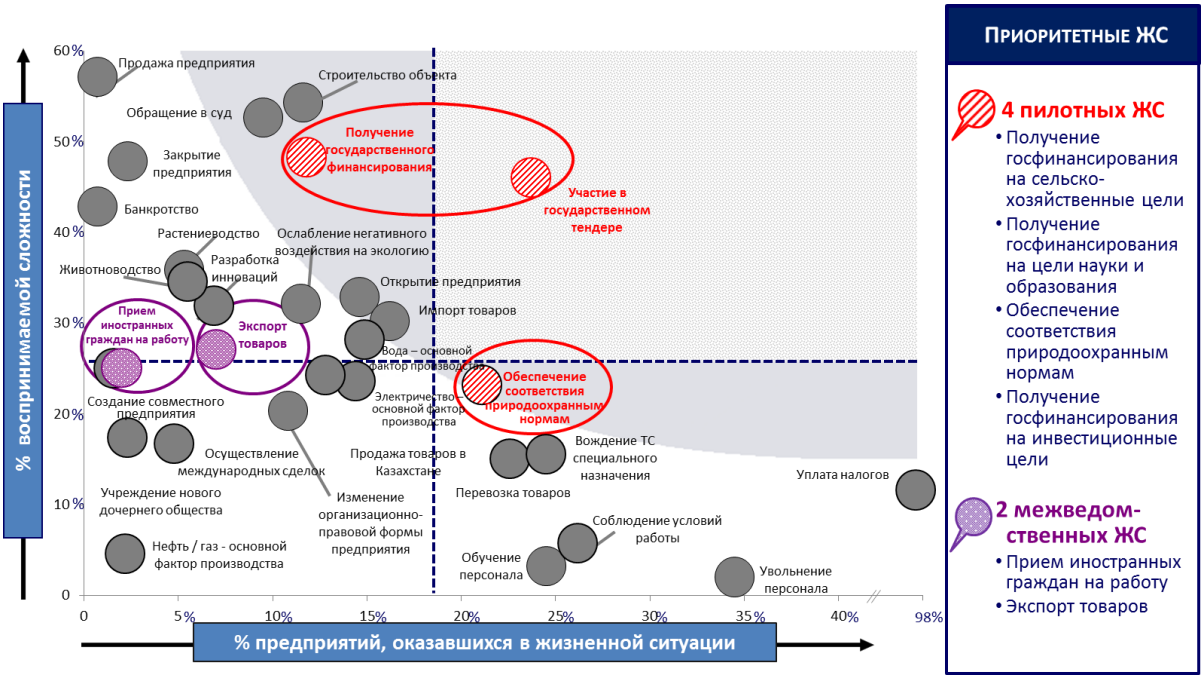
Реализация стратегии жизненных ситуаций начинается с составления перечня жизненных ситуаций. Во Франции было отобрано 22 жизненные ситуации.

Рисунок 9. Классификация жизненных ситуаций по степени сложности и частоте возникновения

Источник: анализ ОЭСР.

Для отражения воспринимаемой сложности и периодичности каждой жизненной ситуации составляется график. Приоритетными считаются наиболее сложные и часто встречающиеся жизненные ситуации, то есть те, что расположены в правом верхнем углу.

Рисунок 10. Определение приоритетных жизненных ситуаций по итогам опроса предприятий



Источник: анализ ОЭСР.

Проведение опроса позволяет сосредоточить работу на наиболее важных жизненных ситуациях - самых трудных и часто встречающихся.

Рисунок 11. Определение истоков, основных этапов, приоритетов и потенциальных решений путем проведения интервью при картировании цикла взаимодействия с государственными органами

Структура интервью и ряд примерных вопросов:

Источник: анализ ОЭСР.

Чтобы лучше понять мнение предприятий, интервью проводятся по четко определенной схеме с несколькими типовыми вопросами.

Рисунок 12. Карта взаимодействия с государственными органами: описание основных этапов и проблем, с которым сталкиваются пользователи

Источник: анализ ОЭСР.

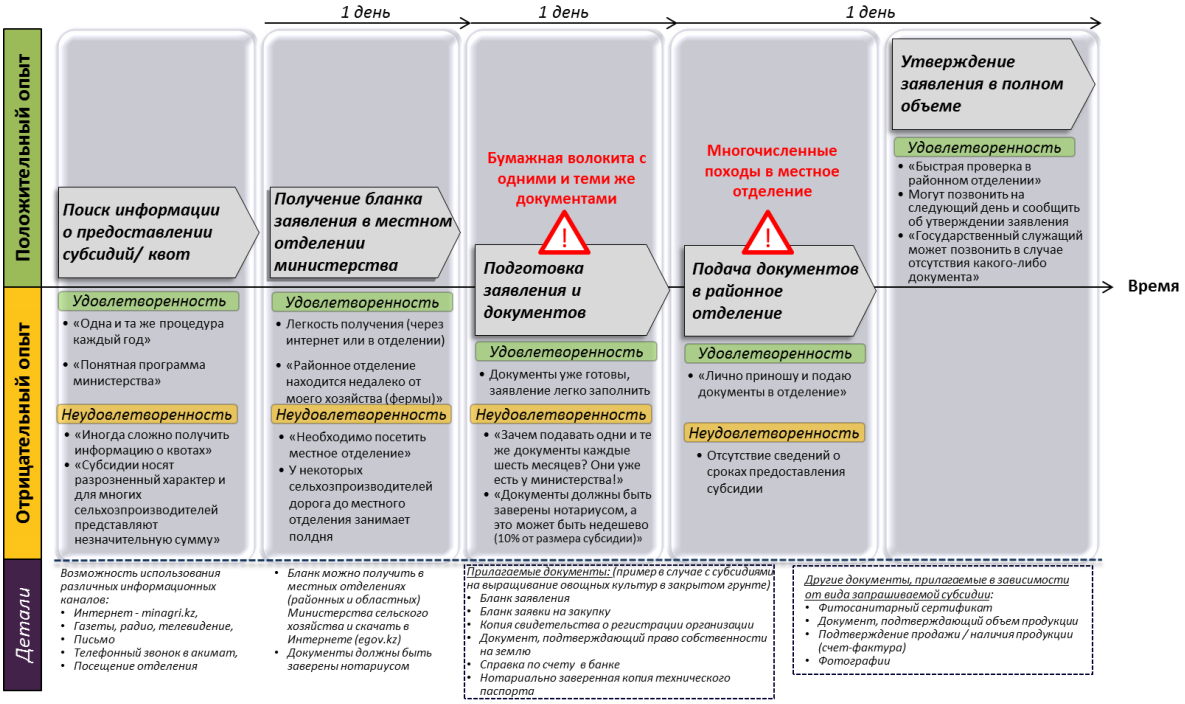
В зависимости от сложности процедур карту взаимодействия с государственными органами можно разделить на несколько отдельных блоков, отражающих этапы процесса. Такие блоки зачастую дают возможность изучить конкретные проблемы, которые могут быть упущены при обобщенном анализе.

Жизненную ситуацию «Получение государственного финансирования на сельскохозяйственные цели» в Казахстане можно разделить на три общих этапа, которые представлены на Рисунках 13-15:

1. от получения информации до подачи заявления;
2. от получения решения о предоставлении субсидии до ее фактической выплаты;
3. проверки и отчетность по использованию субсидий.

Рисунок 13. Пример карты взаимодействия с государственными органами: получение государственного финансирования на сельскохозяйственные цели

(Этап 1/3: от получения информации до подачи заявления)

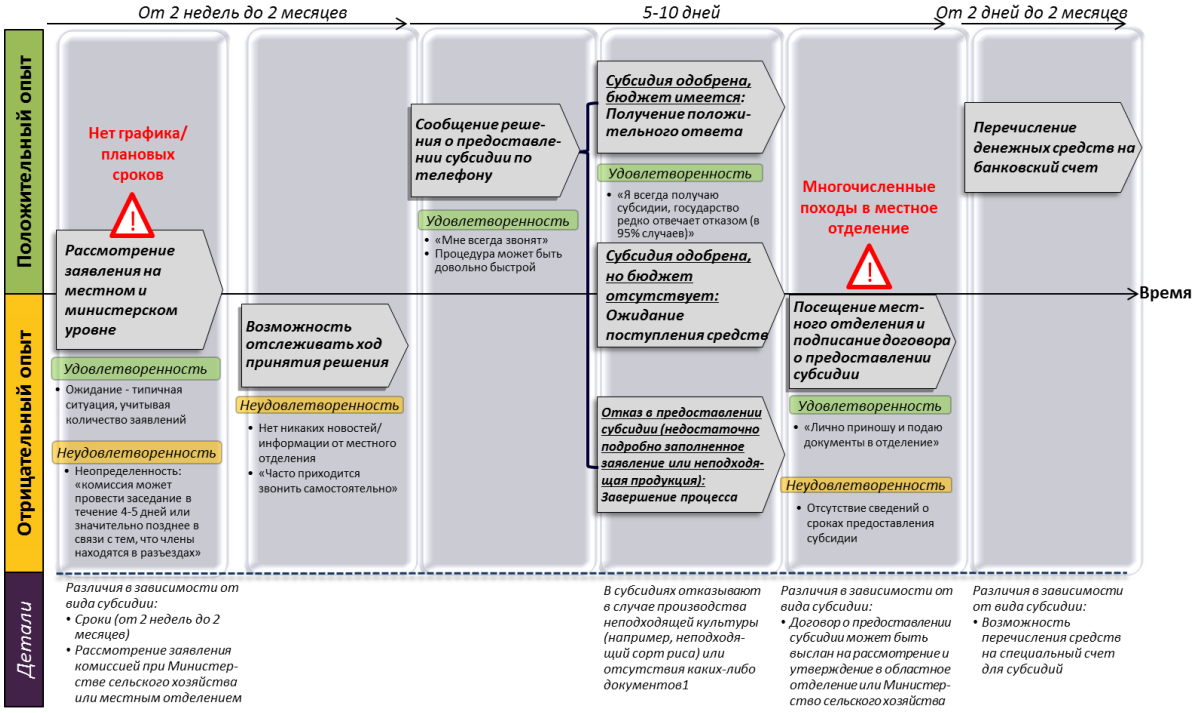


Источник: анализ ОЭСР.

Первый этап описывает опыт поиска информации о доступных вариантах финансирования, а также процесс подачи заявления о предоставлении определенной субсидии. На данном этапе анализируются государственные услуги до фактического взаимодействия с государственными органами. Таким образом, можно выяснить, что даже до обращения за государственными услугами лица, желающие получить сельскохозяйственные субсидии, испытывают сложности. Основную трудность на данном этапе представляет доступность информации.

Рисунок 14. Пример карты взаимодействия с государственными органами: получение государственного финансирования на сельскохозяйственные цели

(Этап 2/3: от получения решения о предоставлении субсидии до ее фактической выплаты)

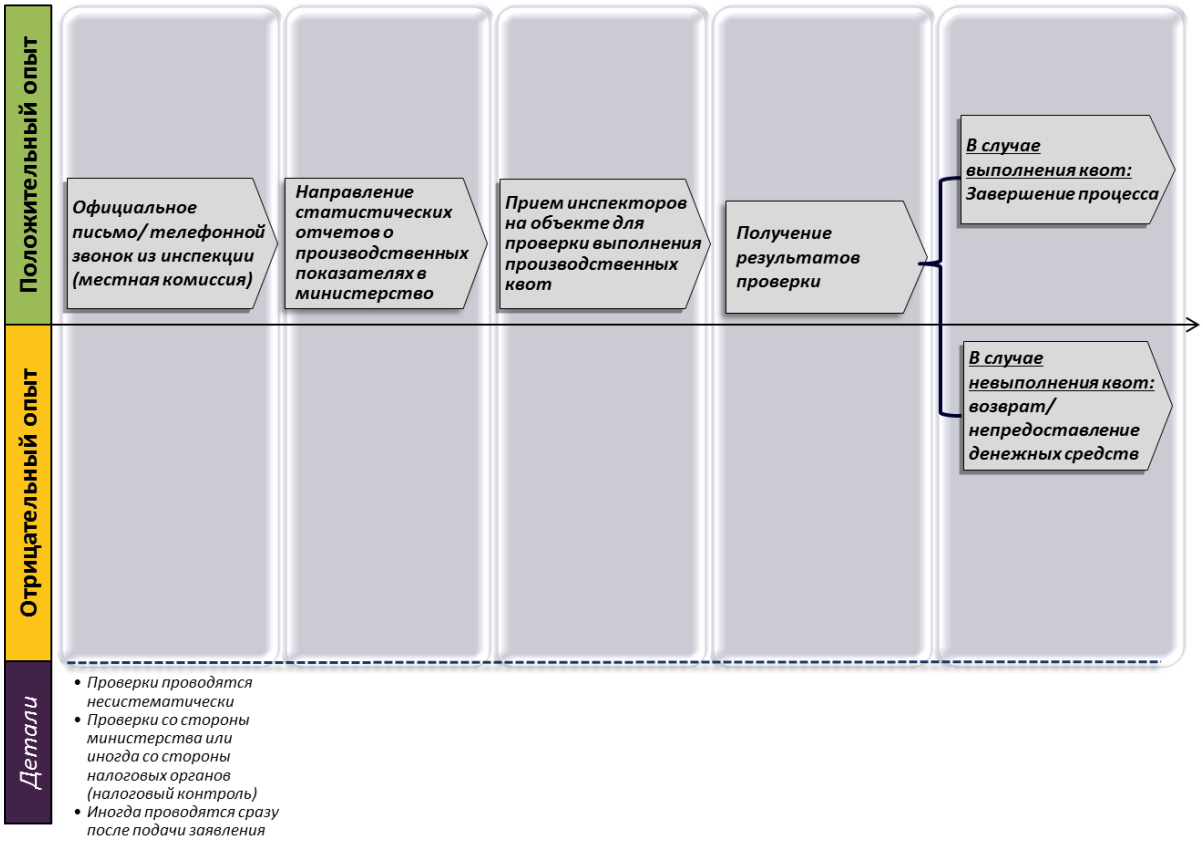


Источник: анализ ОЭСР.

Второй этап характеризует впечатления потребителей от рассмотрения заявления государственными органами / учреждениями. Он вскрывает проблемы, которые связаны с административной процедурой и в большинстве случаев касаются задержек и избыточности запрашиваемых сведений.

Рисунок 15. Пример карты взаимодействия с государственными органами: получение государственного финансирования на сельскохозяйственные цели

(Этап 3/3: проверки и отчетность по использованию субсидий)



Источник: анализ ОЭСР.

Последний этап дает информацию о проводимых проверках и составляемой отчетности после предоставления субсидии.

Рисунок 16. Пример плана мероприятий Министерства сельского хозяйства в отношении жизненной ситуации «Получение государственного финансирования на сельскохозяйственные цели»

Выбранное мероприятие: создание интерактивной базы данных по существующим грантам и формирование единого электронного досье

ОСНОВНЫЕ ПРЕДЛОЖЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

1. Разработка базы данных по существующим грантам
- Сбор исчерпывающей информации обо всех существующих вариантах государственного финансирования (в разных регионах и отраслях)
- Создание экспериментальной БД с фильтрами для каждого критерия
- Тестирование экспериментальной базы данных группой пользователей
- Запуск итоговой версии

2. Создание единого электронного досье
- Формирование проектной группы, встречающейся раз в неделю
- По каждому варианту государственного финансирования: определение комплекта запрашиваемых документов: повторяющиеся + особые
- Взаимодействие с другими государственными учреждениями, чтобы внести информацию, которая у них уже имеется
- Разработка технического решения: 1. Обмен данными + 2.Приложение для запроса данных + 3. Связь между отделами по работе с клиентами и обработке документации
- Тестирование пилотной версии группой пользователей
- Постепенное внесение новых блоков данных

Государственные структуры, которые могут быть задействованы: Электронное правительство, налоговое ведомство, ведомство по электронному лицензированию, ведомство по юридическим лицам, инспекции, департамент государственного финансирования и т. д.

Критерии определения подходящего пилотного гранта:
- Наличие информации в электронной форме
- Большие объемы финансирования
- Сложность информации для потребителя

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ

➢ Данные и документы, предоставленные одному государственному органу:
✓ **Хранятся** соответствующим государственным органом;
✓ **Передаются** различным государственным учреждениям;
✓ **Используются при повторном обращении за государственными услугами,** устраняя необходимость в многократном запросе одной и той же информации

➢ **Предприятию достаточно будет указать лишь идентификационный номер и предоставить ограниченный комплект необходимых документов.**

Введите Ваш идентификационный номер

5424454558758454 | **ВВОД**

Источник: анализ ОЭСР.

Рисунок 17. Пример плана мероприятий Министерства образования и науки в отношении жизненной ситуации «Получение государственного финансирования»

Выбранное мероприятие: учреждение подразделения по работе с предприятиями в составе Министерства образования и науки (МОН)

ОСНОВНЫЕ ПРЕДЛОЖЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

1. Предложение услуг, представляющих большой интерес для предприятий

Оказание государственных услуг

- Оказание предприятиям помощи в обращении за госфинансированием.
- Ответ на вопросы предприятий о государственных услугах, оказываемых МОН и другими соответствующими государственными учреждениями.
- Содействие развитию сотрудничества предприятий с ключевыми иностранными и отечественными инвесторами и международными организациями в сфере образования.

Профессиональная подготовка

- Информирование предприятий о существующих возможностях прохождения обучения, программах ПТО и специализированных курсах.
- Сбор информации у частного сектора о текущих и будущих кадровых потребностях в целях разработки и обновления системы образования, профессиональных стандартов, учебных планов и дипломов ПТО.
- Консультирование предприятий по вопросам подбора и повышения квалификации кадров.

Инновации и НИОКР

- Содействие формированию новых знаний и коммерциализации технологий.
- Выполнение функций связующего звена между НИИ и частным сектором.
- Информирование предприятий о возможностях внедрения инноваций и новых технологий.

2. Дальнейшее расширение ассортимента услуг

- Составление тематических аналитических докладов о НИОКР в мире, доступных инновационных технологиях, возможностях прохождения обучения и т. д.
- Публикация руководств о том, как открыть свое дело, подобрать и повысить квалификацию персонала, развивать и внедрять инновации и т. д.
- Сокращение бюрократии путем защиты интересов предприятий.
- Организация ярмарок образования и других стимулирующих мероприятий.
- Создание и ведение сайта подразделения.

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ

Подразделение по работе с предприятиями организует и осуществляет взаимодействие между министерством и предприятиями по широкому ряду вопросов

- Взаимодействие и сотрудничество внутри министерства
- Особый инструментарий: опросы, советы, программы, мероприятия
- Сотрудничество с местными учебными заведениями

Данное подразделение может:

- Собирать информацию о потребностях предприятий,
- Лучше реагировать на данные потребности,
- Повысить качество и эффективность взаимодействия,
- Направлять предприятия в соответствующие отделы министерства,
- Сократить число контактов между предприятиями и министерством.

Источник: анализ ОЭСР.

Рисунок 18. Пример плана мероприятий Министерства энергетики в отношении жизненной ситуации «Обеспечение соответствия природоохранным нормам»

Выбранное мероприятие: разработка простого и понятного руководства для предприятий по соблюдению природоохранных норм в Казахстане

ОСНОВНЫЕ ПРЕДЛОЖЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

1. Принятие решения о разработке и внедрении руководства в книжном формате

2. Назначение специальных служащих, которые будут отвечать за внедрение руководства

3. Принятие решения о структуре и содержании руководства:
- Общие главы (разрешения, лицензии, сертификаты)
- Главы, посвященные особым требованиям в отдельных отраслях промышленности
- Глава о техническом содействии
- Глава по финансовому содействию и прочим вопросам.

4. Анализ и сравнение имеющейся информации о природоохранных нормах для предприятий и составление руководства

5. Принятие решение о периодичности внесения изменений в руководство в зависимости от частоты:
- Внесения поправок в природоохранное законодательство
- Поступления отзывов и комментариев.

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ

Простые и понятные руководства содержат легкую для восприятия информацию об основных природоохранных нормах, которые предприятия должны соблюдать, а также дают подробное описание процесса подачи заявления на получение тех или иных разрешений.

- В данных руководствах освещаются те природоохранные нормы, с которыми предприятия сталкиваются чаще всего в своей деятельности.
- В руководствах указываются контактные данные для получения сведений по всем нестандартным процедурам.
- Информация в руководствах регулярно обновляется, излагается в понятной интерактивной форме.

Пример электронного руководства в Гонконге «Руководство по охране окружающей среды для умных предприятий»

Источник: анализ ОЭСР.

Рисунок 19. Пример плана мероприятий Министерства по инвестициям и развитию в отношении жизненной ситуации «Получение государственного финансирования на инвестиционные цели»

Выбранное мероприятие: оптимизация распространения информации и автоматизация

ОСНОВНЫЕ ПРЕДЛОЖЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

1. Разработка базы данных по существующим грантам
- Сбор исчерпывающей информации обо всех существующих вариантах государственного финансирования (в разных регионах и отраслях)
- Создание экспериментальной БД с фильтрами для каждого критерия
- Тестирование экспериментальной базы данных группой пользователей
- Запуск итоговой версии

2. Развитие многоканального обслуживания
- Предоставление всем агентам доступа к базе данных (включая вычислительную технику)
- Обучение всех агентов работе с базой данных
- Согласованное оформление всех каналов (логотип, цветовая гамма и т. д.)
- Координирование сети участвующих сторон
- Участие в локальных мероприятиях, в рамках которых предприятия и государственные органы могут взаимодействовать друг с другом (торгово-промышленные объединения и т. д.)
- Составление качественно новых буклетов, имеющих практическую направленность

3. Создание единого электронного досье
- Формирование проектной группы, встречающейся раз в неделю
- По каждому варианту государственного финансирования: определение комплекта запрашиваемых документов: повторяющиеся + особые
- Взаимодействие с другими государственными учреждениями, чтобы внести информацию, которая у них уже имеется
- Разработка технического решения: 1. Обмен данными + 2. Приложение для запроса данных + 3. Связь между отделами по работе с клиентами и обработке документации
- Тестирование пилотной версии группой пользователей
- Постепенное внесение новых блоков данных

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТА:

Возможные партнеры:
Все территориальные поставщики государственного финансирования, местные акиматы (области + районы), многофункциональные центры, электронное правительство, ТПП, Национальная палата предпринимателей и т. д.

Источник: анализ ОЭСР.

Рисунок 20. Пример межведомственного плана мероприятий по жизненной ситуации «Экспорт товаров»

Выбранное мероприятие: пересмотр таможенных процедур в целях упрощения требований к документам и сертификатам экспортеров, перевозящих продукцию на автотранспорте

ОСНОВНЫЕ ПРЕДЛОЖЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

1. Упрощение доступа к информации об экспортных требованиях
- Создание единой платформы, где пошагово описываются все процедуры
- Возможность сортировки данных по виду продукции и стране назначения

2. Создание единого электронного досье, содержащего все административные таможенные документы
- Содействие обмену информацией между таможенными органами и другими государственными ведомствами путем обеспечения совместимости программ.
- Замена всей бумажной документации электронной.

3. Модернизация транспортных услуг
- Согласование таможенных систем с Евразийским экономическим союзом
- Введение системы таможенного оформления «ASYCUDA World»
- Оптимизация контейнерооборота

4. Дальнейшее развитие института уполномоченного экономического оператора
- Предоставление компаниям, соблюдающим международные стандарты, возможности проходить таможенные процедуры в упрощенном режиме.
- Содействие взаимному признанию статуса странами-партнерами

5. Дальнейшее вовлечение предприятий в процесс разработки таможенных преобразований
- Создание консультационной площадки для вовлечения предприятий в процесс разработки всех планирующихся преобразований
- Формирование механизма обратной связи для контроля и оценки последствий проведения реформ каждые три месяца (например, «тайные экспортеры»)

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТА:

Источник: анализ ОЭСР.

Рисунок 21. Пример межведомственного плана мероприятий по жизненной ситуации «Прием иностранных граждан на работу»

Выбранное мероприятие: улучшение представления предприятий о новой системе

ОСНОВНЫЕ ПРЕДЛОЖЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

1. Дальнейшее упрощение порядка приема иностранных граждан на работу

- Содействие упрощению требований (снижение квот на количество местного персонала, снятие географических ограничений при выдаче разрешений на работу, учет жизненного цикла проекта и т. д.)
- Дальнейшее развитие многофункциональных центров и электронного канала подачи заявлений

2. Создание простой и понятной интернет-площадки на тему приема иностранных граждан на работу

- Запуск нового интернет-инструмента, благодаря которому предприятия смогут получать информацию о последних изменениях в системе подачи заявлений
- Возможность найти площадку с помощью поисковых механизмов
- Рекламирование площадки на сайтах посольств

3. Распространение информации о текущих реформах среди всех соответствующих сторон

- Освещение новой системы в рамках эффективной информационной кампании
- на национальном и международном уровне
- Контроль за тем, чтобы государственные учреждения доносили до общественности последовательную и согласованную информацию

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ:

Предприятия могут получать информацию о последних изменениях в системе подачи заявлений через новую интернет-площадку

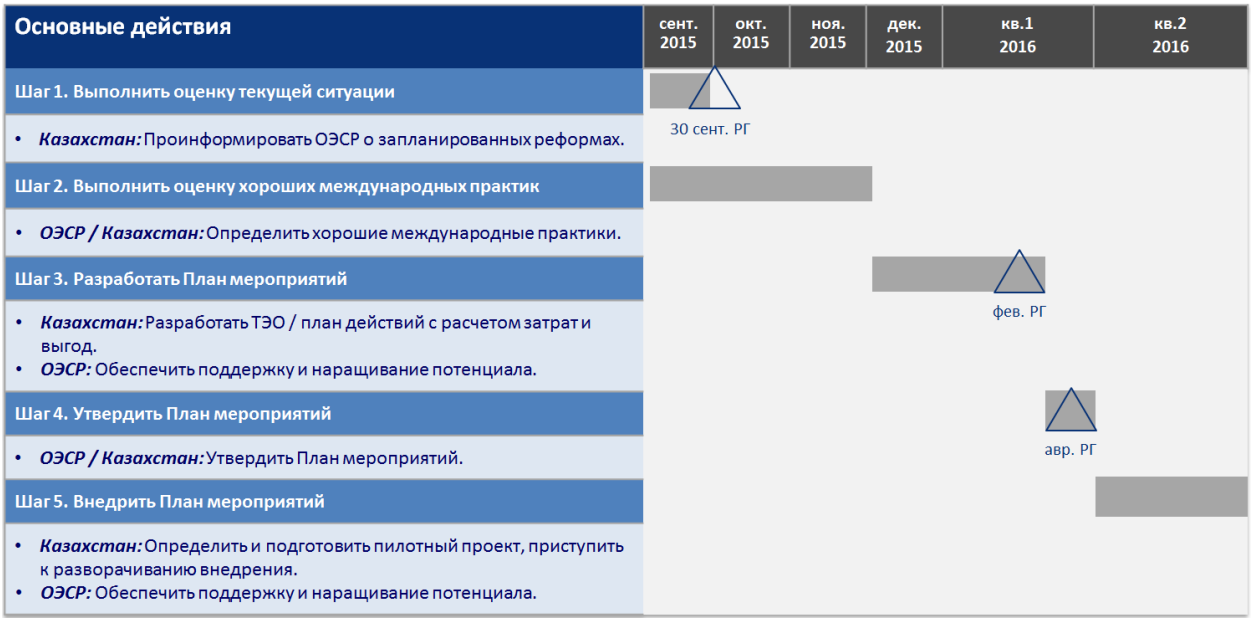
- ✓ Какой тип визы мне нужен?
- ✓ Как подать заявление?
- ✓ Какие документы необходимо предоставить?
- ✓ В какие сроки выдается виза?
- ✓ Какие сборы требуется уплатить? (если таковые предусмотрены)

Все заинтересованные стороны в стране и за рубежом будут информироваться о текущих изменениях в порядке получения виз

- ➢ Участие ключевых заинтересованных сторон: сеть посольств и консульств, АО «Эйр Астана», АО «Казнекс Инвест», торгово-промышленные объединения, международные СМИ, международные организации и т. д.
- ➢ Средства распространения информации: поисковые механизмы, сайты посольств
- ➢ Освещение в рамках крупных мероприятий: Астанинский экономический форум, ЭКСПО-2017 и т. д.

Источник: анализ ОЭСР.

Рисунок 22. Пример графика реализации плана мероприятий по жизненной ситуации «Экспорт товаров»



Источник: анализ ОЭСР.

Рисунок 23. Оценка результатов потребителями государственных услуг во Франции

Источник: Генеральный секретариат по модернизации государственного управления (SGMAP), *Suivre Pas à Pas l'Usager pour Améliorer le Service au Public, Cahiers du SGMAP*, *2013 год*.

Французский «Барометр государственных услуг» позволяет измерить количество жалоб и уровень удовлетворенности работой государственных органов. Жалобы потребителей государственных услуг оцениваются по 10 показателям качества обслуживания.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б: МЕТОДИКА ПРОЕКТА И ПОРЯДОК ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

В рамках проекта специалисты Программы ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии и Правительство Республики Казахстан учредили шесть рабочих групп с целью усовершенствовать государственные слуги для частного сектора в Казахстане. При содействии иностранных экспертов и участников экспертной оценки из некоторых стран ОЭСР был проведен сбор и анализ данных, а также консультации с казахстанской стороной,чтобы понять потребности предприятий и повысить конкурентоспособность частного сектора с помощью специальной методики под названием «Стратегия жизненных ситуаций».

При подготовке к экспертной оценке Казахстана был организован ряд встреч:

- **10-27 февраля 2014 года**: визит в город республиканского значения Астана, Атыраускую, Кызылординскую и Восточно-Казахстанскую области в целях проведения интервью с предприятиями и составления карт полного цикла взаимодействия с государственными органами;

- **22-25 апреля 2014 года:** заседания Рабочих групп по 4 пилотным министерствам в Астане в целях представления карт полного цикла взаимодействия с государственными органами;

- **11-14 мая 2014 года:** визит в Астану в целях сбора фактического материала, проведение семинаров по 4 пилотным министерствам для определения необходимых пилотных мероприятий;

- **15-20 сентября 2014 года**: визит в Астану в целях встречи с представителями государственного и частного сектора и подготовки рекомендаций по плану мероприятий для 4 пилотных министерств;

- **27-31 октября 2014 года**: визит в Астану в целях встречи с представителями государственного и частного сектора и подготовки рекомендаций по плану мероприятий для 4 пилотных министерств;

- **8-12 декабря 2014 года:** визит в Астану в целях сбора фактического материала, проведение заседаний Рабочих групп по 4 пилотным министерствам для озвучивания рекомендаций по плану мероприятий (при участии французского эксперта, представившего передовой опыт Франции);

- **17 декабря 2014 года:** презентация подготовленного ОЭСР *Обзора центральных органов государственного управления в Казахстане*, г. Астана;

- **23-27 февраля 2015 года:** визит в целях сбора фактического материала о реализации плана мероприятий по 4 пилотным министерствам;

- **20-24 апреля 2015 года:** визит в целях сбора фактического материала о реализации плана мероприятий по 4 пилотным министерствам, презентация подготовленного ОЭСР *Обзора регуляторной политики Казахстана* и начало деятельности Рабочей группы по жизненной ситуации «Прием иностранных граждан на работу»;

- **10-12 июня 2015 года:** визит в целях сбора фактического материала о жизненной ситуации «Экспорт товаров» и реализации планов мероприятий по 4 пилотным министерствам, проведение заседания Рабочей группы по жизненной ситуации «Прием иностранных граждан на работу»;

- **29-30 сентября 2015 года:** визит в целях сбора фактического материала о реализации плана мероприятий по 4 пилотным министерствам, проведение 3^{его} заседания Рабочей группы по жизненной ситуации «Прием иностранных граждан на работу», начало деятельности Рабочей группы по жизненной ситуации «Экспорт товаров».

Настоящая публикация была вынесена на экспертную оценку на третьем заседании Круглого стола ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии 26 ноября 2015 года. На данном мероприятии соберутся высокопоставленные представители и технические эксперты из государств Евразии, стран, состоящих в ОЭСР, и организаций-партнеров. Круглый стол организуется один раз в год и служит площадкой для осуществления экспертной оценки и обмена знаниями в сфере реализации реформ, направленных на укрепление конкурентоспособности в регионе.

Экспертная оценка, как ожидается, поможет Казахстану определить дальнейшие шаги по реформированию экономической политики. В частности, в обсуждениях приняли участие два эксперта, которые представили обзор текущей ситуации в Казахстане и поделились опытом стран-участниц ОЭСР и других государств Евразии:

- Клара Сорен, руководитель проекта, проект «Dites-le-nous une fois» («Сообщай сведения лишь раз»), Канцелярия премьер-министра, Франция

- Энди Кэрролл, эксперт инициативы «Tell Us Once» («Скажи лишь раз»), Великобритания

Ход реализации предложенных рекомендаций будет рассмотрен через два года на заседании Круглого стола ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии в 2017 году.

ПРИЛОЖЕНИЕ B: СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Ernst & Young (2014), *EY's Attractiveness Survey: Kazakhstan 2014: the brand paves the way*, Ernst & Young, London, www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-kazakhstan-attractiveness-survey-2014-eng/$FILE/EY-kazakhstan-attractiveness-survey-2014-eng.PDF.

IMF (2013), *Republic of Kazakhstan, Selected Issues*, IMF Country Report No. 13/290, IMF, Washington.

OECD (2014a), *Kazakhstan: Review of the Central Administration*, OECD Public Governance Reviews, OECD, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264224605-en.

OECD (2014b), *Regulatory Policy in Kazakhstan: Towards Improved Implementation*, OECD, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264214255-en.

OECD (2013), *OECD Review of Agricultural Policies: Kazakhstan 2013*, OECD, Paris, http://dx.doi.org/10.1787/9789264191761-en.

OECD (2012b), *Kazakhstan Private Sector Survey Results*, internal working document, Global Relations Secretariat, OECD, Paris.

Pomfret, R. (2006), *The Central Asian Economies Since Independence*, Princeton University Press, Princeton.

SGMAP (2013), *Suivre Pas à Pas l'Usager pour Améliorer le Service au Public*, *Cahiers du SGMAP*, Secrétariat Général de la Modernisation de l'Action Publiqueь France.

UN (2014), *E-Government Survey 2014: E-government for the future we want*, UN, http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.

WEF (2015), *Global Competitiveness Report*, WEF, Geneva.

World Bank (2014a), *Ease of Doing Business*, World Bank, Washington.

World Bank (2016), *Doing Business 2016, Economy Profile: Kazakhstan*, World Bank, Washington.

World Bank (2014c), *Facilitating Regulatory Reforms for a Better Investment Climate in Kazakhstan*, http://www.worldbank.org/en/results/2014/04/16/facilitating-regulatory-reforms-for-a-better-investment-climate-in-kazakhstan, по состоянию на 10 июля 2015 года.

World Bank (2014d), Development Indicators Database, по состоянию на 7 октября 2015 года.

World Bank (2013), *Kazakhstan: Enterprise Survey 2013*, dataset, https://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2013/kazakhstan, по состоянию на 3 ноября 2015 года.

Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции (2012 г.), *Доклад службы о персонале государственной*.

Правительство Республики Казахстан (2009 г.), *Концепция правовой политики Республики Казахстан на период с 2010 до 2020 года*, Астана.

Правительство Республики Казахстан (2014 г.), *Концепция государственного регулирования предпринимательской деятельности до 2020 года*, Астана.

Правительство Республики Казахстан (2012 г.), стратегия «Казахстан – 2050», Астана, http://strategy2050.kz/en/, по состоянию на 7 октября 2015 года.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г: ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Настоящий доклад составлен по итогам работы, проведенной в рамках проекта «Повышение конкурентоспособности посредством реформы государственного сектора в Казахстане», осуществляемого при финансовой поддержке Европейского союза и Правительства Республики Казахстан. Данный проект является частью Инициативы по странам Центральной Азии, входящей в Программу ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии.

Выражаем признательность представителям ряда министерств, ведомств, предприятий, торгово-промышленных объединений Казахстана и другим заинтересованным сторонам за то, что они нашли время встретиться со специалистами ОЭСР и поделиться ценными замечаниями при подготовке данной публикации. ОЭСР отдельно благодарит Министерство национальной экономики (особенно вице-министра Мадину Абылкасымову, заместителя директора Департамента развития системы государственного управления Динару Сагиндыкову и эксперта Айгуль Букетову), Министерство сельского хозяйства (особенно ответственного секретаря Армана Евниева и руководителя Управления развития государственных услуг Амангельды Бакина), Министерства энергетики (особенно вице-министра Талгата Асхамбиева, директора Департамента экологического мониторинга и информации Сауле Ташкенбаеву и руководителя Управления по регулированию качества окружающей среды Наталью Даулетьярову), Министерство образования и науки (особенно вице-министра Есенгазы Имангалиева и руководителя Управления статистики и анализа Джанат Кукамбаеву) и Министерство по инвестициям и развитию (особенно ответственного секретаря Бейбита Атамкулова и руководителя Управления развития государственных услуг Серика Буштаева).

Ценный вклад внесли иностранные эксперты, в том числе представители Канцелярии премьер-министра Франции: Франсуаз Вайнтроп и Эммануэль Форт предоставили важные сведения о стратегии жизненных ситуаций, а Клара Ссорен поделилась опытом реализации проекта «Dites-le-nous une fois». Энди Кэрролл представил британский проект «Tell Us Once».

Важное содействие оказал Европейский союз (руководитель Операционной секции Жан-Луи Лаврофф и руководитель проектов при Представительстве Европейского союза в Республике Казахстан Гульнара Дюсупова), при финансовой поддержке которого реализуется проект «Повышение конкурентоспособности посредством реформы государственного сектора в Казахстане».

Доклад составлен под руководством директора Секретариата по международным отношениям ОЭСР Маркоса Бонтури и главы Программы ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии Антонио Сомма.

Основными авторами выступили Ноэми Видо и Ана Делиньи, Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии. Курировал проект Жан-Франсуа Лянжелле (руководитель проектов, Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии). С докладом ознакомились и внесли в него ценные замечания Арно Прете, Джибран Пунтаки и Хендрик Боссхамер из Секретариата по международным отношениям ОЭСР, а также Дэниел Трнка из Отдела государственного управления и территориального развития. Дополнительный вклад в реализацию проекта ОЭСР «Повышение конкурентоспособности посредством реформы государственного сектора в Казахстане» внесли Дэн Бидуа, Габриела Миранда, Лоренцо Павоне, Эльза Пилиховски и Мартин Поспишил.

За редактирование отвечала Фиона Хинчклифф. Итоговые редакторские правки и замечания по оформлению предложили менеджер отдела коммуникаций Ванесса Валле и ассистент отдела коммуникаций Марианн Альто (Секретариат по международным отношениям ОЭСР). Неоценимое содействие в реализации проекта оказали региональные консультанты в Астане Пьер-Ив Люка и Илья Искаков. Организационное содействие оказали Уэйн Келли, Иоланта Хмелик и Элизабетта да Прати от Программы ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии.

Оптимизация государственных услуг для частного сектора в Казахстане

Оптимизация государственных услуг для частного сектора способна укрепить конкурентоспособность Казахстана. Руководство страны провело большую работу в стремлении улучшить деловой климат и усовершенствовать государственные услуги. Тем не менее, некоторые аспекты отношений между государством и бизнесом следует пересмотреть, чтобы обеспечить рост и развитие частного сектора. Как показывает опыт стран-участниц ОЭСР (например, Франции и Великобритании), реализация Стратегии жизненных ситуаций (СЖС) способствует значительному повышению эффективности государственных услуг для предприятий.

В настоящей публикации говорится об основных принципах пересмотра государственных услуг для частного сектора Казахстана. В частности, речь идет о налаживании обратной связи, осуществлении небольших пробных мероприятий, а также о гибком и динамичном механизме реализации. В итоге государственные услуги должны стать более доступными, эффективными и простыми.

Настоящий отчет был вынесен на экспертную оценку 26 ноября 2015 года на заседании Круглого стола ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии. Круглый стол представляет собой платформу для обмена знаниями в области осуществления реформ, направленных на повышение конкурентоспособности, и объединяет как экспертов, так и высокопоставленных представителей стран, состоящих в ОЭСР, евразийских стран и организаций-партнеров.

При финансовой поддержке
Европейского Союза