

> [Case Studies](#) > [OPSI Case Studies](#) > Economic Reforms Governance Model



<https://www.oecd-opsi.org/innovations/economic-reforms-governance-model/>

Модель управления экономическими реформами

Модель управления экономическими реформами, разработанная с целью моделирования и предоставления государственных услуг, ориентированных на граждан и бизнес, была представлена в 2016 году. Целью модели являлось устранение барьеров, обеспечение прозрачности, развитие цифровых государственных услуг и повышение конкурентоспособности за счет более активного участия гражданского общества и бизнеса в процессе реформ. Реализация 136 инициатив по реформированию путем принятия 55 законодательных актов позволила правительству создать более благоприятные социально-экономические возможности для граждан.

Краткое изложение инноваций

Обзор инноваций

Начиная с 2015 года Азербайджан столкнулся с новыми трудностями, вызванными высокой волатильностью цен на сырую нефть во всем мире. В ответ на эти вызовы президент Азербайджана инициировал модель управления экономическими реформами, чтобы ускорить реформы, направленные на улучшение бизнес среды за счет инновационных решений, развития и продвижения инновационного мышления.

Модель решает две проблемы:

1. Делайте дела быстрее. Существующие механизмы, которые управляли моделированием и предоставлением государственных услуг, включали многократные итерации в нескольких государственных учреждениях и на разных уровнях. Несмотря на большие усилия всех заинтересованных сторон реализация реформ/инновационных проектов с помощью существующих механизмов заняла много времени.

2. Делайте вещи лучше. Хотя правительство стремилось прислушаться к голосу граждан, возможности для активного вовлечения гражданского общества / граждан в разработку государственных услуг структурированным образом были ограничены. Модель поставила под вопрос, кто вовлечен в процесс, кого не хватало и как принимаются решения в управлении экономической реформой.

В свое время конкретные цели заключались в том, чтобы инициировать новую Модель реформ, которая совершенствуется с течением времени и служит (1) платформой для цифрового сотрудничества, которая устраняет сбои в координации между государственными учреждениями и уровнями и (2) инклюзивным механизмом, ориентированным на граждан способствующий разработке и предоставлению государственных услуг, особенно для лиц женского пола, людей с ограниченными возможностями и пожилых людей, которые могут сталкиваться с дополнительными трудностями при использовании государственных услуг.

Новая модель состоит из следующих ключевых элементов разделов «организация» и «инновационные инструменты»:

(Организация) Комиссия для координации усилий по реформам и повышения оперативности реформ; 19 рабочих групп для расширения сотрудничества и инклюзивности предлагают необходимые инициативы для внесения улучшений в конкретных областях.

(Инновационные инструменты) Коммуникационная платформа; Платформа взаимодействия / цифровой календарь; инструмент аналитического бенчмаркинга.

Инструменты были разработаны Центром анализа экономических реформ и коммуникаций для упрощения работы определенных рабочих групп и других пользователей.

1. Коммуникационная платформа. Данная платформа способствует замене множества каналов связи одним цифровым и в значительной степени снижает как сбои, так и риски задержек в процессе координации. Что еще немаловажно, платформа помогает значительно сократить расход бумаги, поскольку все коммуникации между рабочими группами и внутри комиссии осуществляются в цифровом формате.

2. Платформа взаимодействия/цифровой календарь. Цифровой календарь гарантирует, что все заинтересованные стороны, затронутые реформами, будут услышаны, и создает инклюзивную среду сотрудничества для разработки и продвижения реформ с помощью новаторских методов. Цифровой календарь обеспечивает прозрачность работы рабочих групп, а также способствует участию и вовлеченности общественности в процесс принятия решений. Как платформа взаимодействия, календарь направлен на содействие социальной вовлеченности в реформы путем стимулирования государственно-частного диалога с помощью цифровых инструментов.

3. Инструмент аналитического бенчмаркинга. Ключевой функцией инструмента является обеспечение эффективного сравнения с целью оценки текущей бизнес-среды и выявления лучших практик для потенциального применения. Инструмент обладает высокой способностью визуализации результатов, позволяя просматривать оценки в различных форматах, таких как гистограммы, линейные диаграммы и столбчатые диаграммы, а также экспортировать данные в виде файла Excel. Разработка инструмента бенчмаркинга была вдохновлена концепцией глобального бенчмаркинга, совместно запущенная такими организациями как IMF, CIAT, IOTA и OECD.

Модель, оснащенная вышеупомянутым инструментом, является нововведением в моделировании реформ, а причина этому:

(Быстрота) Инструмент дает возможность пользователям моментально анализировать текущее состояние бизнес-среды в соответствующей области без необходимости ссылаться на различные индексы/отчеты.

(Подотчетность) Инструмент открыт для общественности, аналогично как и цели рабочих групп Комиссии которые также общедоступны на платформе. Следовательно, каждое лицо может просмотреть отчеты и оценить успех конкретной рабочей группы по отношению к поставленным целям.

(Инклюзивность) Каждый может использовать данный инструмент для анализа текущего состояния, сильных сторон и направлений развития страны. Используя этот удобный инструмент в сочетании с платформой взаимодействия, граждане могут анализировать определенные сферы и соответствующим образом представлять свои идеи;

(Прогнозирование) Инструмент позволяет определить инвестиционную привлекательность страны на международном и региональном контексте. Оценка практик и стратегий реформ в странах, основанная на реальном анализе, дает прекрасную возможность оценить устойчивость и изменчивость инвестиционной среды.

(Глобальное использование) Бесплатный инструмент на основе стимулов открыт для глобального использования и может существенно повлиять на оперативность анализа бенчмаркинга бизнес-среды в других странах.

Описание инновации

Что делает ваш проект инновационным?

Модель является инновационной по следующим причинам:

- Коммуникационная платформа, разработанная в Азербайджане, была первым подобным решением;
- Платформа взаимодействия позволила удобную обратную связь и представление идей от общественности;
- Инструмент бенчмаркинга, введенный для аналитической информационной поддержки принятия решений, связанных с реформами и инвестициями;
- Организационная структура установила связь между институтами, тем самым способствуя наращиванию потенциала и сотрудничества, а также более быстрой координации между соответствующими органами и структурами;
- Внедрены принципы оперативной работы в процессе реформ, которые способствовали усилению и ускорению реформ;

- Введена прогностическая аналитика воздействия всех правовых актов на основе нового механизма, содержащего элементы Оценки Регулирующего Воздействия (RIA).

- Более того, Модель развивает инновационный образ мышления у всех членов команды, поскольку они постоянно проводят «мозговой штурм» по инновационным реформам. Это также помогает стимулировать сотрудничество и новаторское мышление в институтах с помощью членов, которые играют роль реформаторов.

Каков текущий статус вашей инновации?

За последние 4 года Модель прошла 3 фазы: становление (2016-2017), развитие (2017-2018) и фаза инновации (2018-2019). На первом этапе было смоделировано ядро Модели и начата реализация. На втором этапе был дан старт реализации операционных планов, и все стороны активно работали над реформами.

На фазе инновации, объявленная экологически безвредным этапом, было запущено множество цифровых платформ и аналитических инструментов, таких как бенчмаркинг, платформа «Диалог государственного и частного секторов», коммуникационная платформа, которая способствовала еще большему повышению координации и эффективности.

Наконец, самым актуальным инновационным инструментом является Цифровой календарь (<https://azranking.az/en/protocols-announcements>), запущенный с целью повышения прозрачности и участия общественности. Фаза инновации оказалась важной для обеспечения устойчивости и непрерывного развития самой Модели. Центр также нацелен на постоянное реформирование самой Модели.

Иновационное развитие

Сотрудничество и партнерство

Модель была разработана в тесном взаимодействии с Администрацией Президента, Центром анализа экономических реформ и коммуникаций и соответствующими институтами. Данное сотрудничество помогло разработать институциональную основу, позволяющую вывести быстроту реформ на следующий этап и разработать инновационные инструменты. Более 300 участников из 36 государственных учреждений, частный сектор, научные круги и гражданское общество (41 НПО) сотрудничают на добровольной основе в рамках платформы «Диалог государственного и частного секторов».

Пользователи, заинтересованные стороны и бенефициары

Ниже приведены основные бенефициары:

- Граждане: обеспечение всех равным доступом к усовершенствованным государственным услугам;
- Люди с ограниченными возможностями и пожилые люди: цифровые технологии государственных услуг способствовали их комфортабельному использованию без необходимости физического посещения учреждений;

- Гражданское общество: принимают непосредственное участие в процессе реформ;
- Владельцы малого и среднего бизнеса: повышение качества государственных услуг было нацелено на устранение барьеров, сокращение нагрузки и создание перспектив для бизнеса.

Отражение инноваций

Результаты, итоги и воздействие

С момента запуска Модель вовлекла участие более 300 человек, которые потратили 789 тысяч рабочих часов, посетили 627 собраний, чтобы разработать 136 инициатив и принять 55 правовых актов, в результате чего были достигнуты улучшения по нескольким аспектам:

- В экономическом плане реформы сопровождались устойчивым ростом ВВП (с 38 млрд. долларов США в 2016 году до 47 млрд. долларов США в 2018 году), 33%-ным увеличением доли ненефтяного экспорта в период с 2016 по 2018 год и растущим числом новых предприятий с каждым годом, число которых удвоилось в период с 2016 по 2019 год;

- В социальном плане Модель способствовала предоставлению равных услуг всем группам населения. К примеру, более облегченные процедуры открытия бизнеса привели к тому, что в 2019 году лица женского пола открыли в два раза больше предприятий по сравнению с 2016 годом;

- С экологической точки зрения Модель позволила сократить расходы бумаги, несмотря на рост коммуникаций. Внедрение коммуникационной платформы и внедрение цифровых технологий в большинстве реформ (электронные закупки, электронный суд) значительно сократили расходы бумаги. Отдельная оценка Модели была проведена компанией «McKinsey & Company».

Проблемы и недостатки

1. Потребность в улучшении опыта реформ являлась препятствием вначале: Организованные тренинги обеспечили возможность обмена знаниями и внедрили инструмент цифрового бенчмаркинга, как направление для членов рабочих групп;

2. Люди выражали озабоченность по поводу целесообразности применения и эффективности новой модели: лица, получающие постоянное образование, контролировали деятельность рабочих групп и устраняли неактивных членов;

3. Не существовало цифровых инструментов, способствующих установлению обратной связи с общественностью: Разработан цифровой инструмент взаимодействия, обеспечивающий удобную обратную связь через веб-платформу;

4. Не существовало электронной инфраструктуры для облегчения процесса коммуникации, несмотря на увеличение количества людей, задействованных в модели: Была запущена платформа цифровой коммуникации;

5. Обеспокоенность по поводу финансирования и потребности в бюджетных ассигнованиях: Рабочие группы формируются из представителей действующих организаций, что почти не приводит к дополнительным затратам и позволяет модели быть финансово устойчивой. На сегодняшний момент использование имеющихся ресурсов максимально на всех уровнях.

Условия успеха

Низкая себестоимость/высокая эффективность Модели доказали свою эффективность и успех при выполнении следующих условий:

(Эффективная координация) гарантирует, что усилия координируются более устойчивым образом, и каждая реформа может основываться на опытах предыдущих реформ. Иметь уполномоченную организацию, отвечающую за координацию усилий по реформам;

(Непрерывное сотрудничество) эффективно объединяет группы реформаторов из соответствующих учреждений и устанавливает процесс, обеспечивающий их непрерывную совместную и сплоченную работу, основанную на энтузиазме, мотивации и креативности;

(Гибкая институциональная база) использует гибкость в моделировании и реализации государственных реформ для улучшения деловой среды на следующий этап с помощью устойчивой институциональной структуры;

(Инклюзивность) повышение вовлеченности граждан, организаций гражданского общества и бизнеса в процесс реформ;

(Инновации и технологии) гарантируют, что инновации являются неотъемлемой частью процесса по всем вышеперечисленным принципам.

Дублирование модели

Инклюзивность и инновационные инструменты Модели увеличивают ее потенциал для применения как на местном, так и на глобальном уровнях. Страны с развивающейся экономикой сталкиваются с проблемами в процессе реформ из-за ограниченного опыта в этой сфере, отсутствия инновационных инструментов для облегчения координации и регулярного анализа. Благодаря этому данная Модель с небольшими корректировками без каких-либо затрат обладает возможностью применения в других странах с целью ускорения реформ. В настоящее время ведутся первоначальные обсуждения с несколькими странами, включая Афганистан, Кению и Уганду, по поводу применения данной Модели.

Кроме того, вице-президент Международной финансовой корпорации Ханс Петер Ланкес во время своего визита в Азербайджан в сентябре 2019 года сообщил о своем намерении продвигать Модель для повторного применения в других странах. На местном уровне ряд организаций (например, ОАО «Азерсу», ПО «АзериГаз») уже начали применение определенных элементов Модели. Можно продемонстрировать множество примеров, когда члены рабочих групп, вдохновленные успехом Модели, инициировали реформы в своих организациях.

Усвоенные уроки

Некоторые уроки, усвоенные из этого опыта, особенно важны с точки зрения возможности повторного применения Модели в других контекстах:

- Изменение мышления людей требовало времени, но было самым важным фактором успеха;

- Совместная работа представителей разных институтов помогла добиться поставленных целей намного быстрее;

- Новизна стиля управления (включающая диагностику, применение и анализ воздействия для каждой тематической рабочей группы) сначала вызывала

беспокойство у людей, но с первыми достижениями инициативы первоначальная озабоченность сменилась энтузиазмом и мотивацией.

- Эффективная организационная структура стимулировала сотрудничество и способствовала снижению затрат;
- Внедрение инновационных инструментов упростило координацию;
- Вовлечение частного сектора и гражданского общества помогло обеспечить эффективность реформ благодаря оперативной обратной связи.

Что-нибудь еще?

С момента создания Модели Азербайджан в значительной степени улучшил бизнес-климат, осуществив 136 инициатив по реформированию в 19 сферах, с целью создания более благоприятных экономических и социальных возможностей для граждан.

Ряд международных организаций признали успех Модели: в отчете Всемирного банка «Ведение бизнеса» Азербайджан вошел в десятку крупнейших экономик, добившихся улучшения в большинстве областей в 2017 и 2018 годах. В том же отчете Азербайджан вошел в топ-25 экономик по ведению бизнеса в 2018 году. Более того, Всемирный банк объявил Азербайджан одной из 20-ти реформаторских стран среди 190 стран в отчете «Ведение бизнеса 2020». В других отчетах, таких как «Отчет о глобальной конкурентоспособности», «Индекс экономической свободы», также сообщалось об улучшении бизнес среды. В 2019 году Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) наградила Центр анализа экономических реформ и коммуникации наградой «IP Enterprise Trophy» за успешную разработку и внедрение «Модели управления экономическими реформами».