



Empowered lives.  
Resilient nations.

# Оказание государственных услуг по принципу «одного окна»: опыт Азербайджана



© Региональный Хаб в сфере государственной службы в Астане  
Офис Программы развития ООН  
Ул. Алихана Бокейхана, 14, г.Астана, Казахстан, 010000

Автор

Эльчин Гусейнли работает заместителем директора Департамента международных связей Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики.  
Email: elchin.n.h@gmail.com

Все мнения, выраженные в данной публикации, являются мнением автора, и могут не совпадать с точкой зрения его организации, Регионального Хаба в сфере госслужбы или ПРООН.

Фото на обложке

*Центр «АСАН хидмет» в Масаллы, Азербайджан*

Фотография представлена «АСАН хидмет»

## БЛАГОДАРНОСТЬ

Данное тематическое исследование проводилось по инициативе Регионального Хаба в сфере государственной службы в Астане как результат работы Альянса практиков по вопросам оказания государственных услуг из представителей Азербайджана, Грузии и Казахстана.

Глубокая признательность выражается руководству Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики, в частности, его председателю г-ну Инаму Керимову, а также заместителю председателя г-ну Ульви Мехдиеву и главе Аппарата г-ну Азаду Джафарли. Их неоценимые советы и глубокие знания сыграли ключевую роль в формировании подхода автора к разработке тематического исследования.

Отдельное спасибо департаментам Государственного агентства за щедрое предоставление необходимой информации и данных, требуемых для исследования.

Искренняя благодарность выражается г-ну Алихану Байменову, Председателю Управляющего комитета Регионального Хаба в сфере госслужбы в Астане, под чьим общим видением исследовательская команда Хаба внесла ценный вклад в процесс разработки исследования и обмена опытом по принципу «равный с равным». В частности, слова благодарности адресованы г-ну Ернару Жаркешову, Портфельному менеджеру / Руководителю аппарата Регионального Хаба в сфере госслужбы в Астане, а также членам исследовательской команды, г-ну Дильжану Ергалиеву и г-ну Артуру Ахметову, проектным экспертам, которые сделали эту инициативу успешной.

Наконец, было бы упущением не признать профессионализм всего персонала Государственного агентства, от его высшего руководства до младших сотрудников, чья беспрестанная преданность и трудолюбие сыграли ключевую роль в преобразовании системы предоставления государственных услуг в Азербайджане и внедрении бренда «АСАН хидмет», награжденного ООН.

## АННОТАЦИЯ

Почти во всех обществах государственный сектор является крупнейшим поставщиком услуг. Так, любые изменения в государственном секторе – будь то положительные или отрицательные – оказывают непосредственное влияние на общенациональном масштабе, влияя на благосостояние миллионов людей. Производительность государственного сектора измеряется эффективностью предоставления государственных услуг.

Внедрение концепции «Нового государственного управления» в государственный сектор изменило философию предоставления госуслуг. Перенимая подходы и методы управления с частного сектора, который ставит клиента, в данном случае гражданина, в центр всего бизнес-процесса, органы государственного управления во всем мире все чаще отдают предпочтение нацеленным и ориентированным на граждан моделям с целью обеспечения эффективного предоставления госуслуг. Модели предоставления госуслуг по принципу «одного окна» возникли в результате стремления к лучшей оптимизации, упрощению и налаживанию госуслуг с потребностями и ожиданиями граждан.

Принятие государствами-членами Организации Объединенных Наций в сентябре 2015 года Повестки дня в области устойчивого развития до 2030 года выдвинуло на передний план во многих странах важность переосмысления сферы предоставления госуслуг. Неспособность обеспечить систему государственного управления, которая трансформируется от реактивной к проактивной в отношении предоставления госуслуг, гарантирует недостатки в реализации по всем 17 целям в области устойчивого развития.

Разные страны могут применять различные версии принципа «одного окна». Тем не менее,

основные базовые элементы, которые лежат в основе наиболее успешных из них, включают, в том числе, эффективность, прозрачность, доступность, общественное участие и инновационность.

С сентября 2012 года Азербайджан успешно применяет модель «одного окна» в сфере предоставления госуслуг под брендом «ASAN xidmət» («АСАН хидмет»). Необходимость преобразования этой сферы в Азербайджане была продиктована целым рядом распространенных проблем в госорганах, которые несмотря на ряд законодательных и административных мер, принятых правительством в течение 2000-х годов, все еще оставались актуальными. В подавляющем большинстве случаев, уровень их госуслуг оставался слабым и неэффективным, хотя некоторые министерства показывали себя с относительно лучшей стороны. Волокита, бытовая коррупция, неоправданные бюрократические препоны, отсутствие достаточного профессионального потенциала государственных служащих были ярко выражены.

В связи с вышесказанным, данное тематическое исследование ставит цель предоставить углубленный анализ «АСАН хидмет», который был создан в рамках реформ государственного управления в Азербайджане. Оно проливает свет на проблемы, которые привели к выбору реформирования всей структуры предоставления госуслуг в стране, а также, путем тщательного изучения нормативных документов и практических аспектов «АСАН хидмет», исследует основные факторы успеха и выдвигает некоторые соображения относительно дальнейших действий.

«АСАН хидмет», подконтрольный Государственному агентству по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики,

имеет своеобразную концепцию, основанную на участии нескольких сторон, но с ярким разграничением обязанностей во избежание какого-либо дублирования функций. Так, АСАН не предоставляет никаких услуг, а выделяет пространство государственным и частным организациям в зданиях, называемых центрами «АСАН хидмет», для прямого предоставления своих услуг гражданам. Более того, Госагентство устанавливает единые стандарты и принципы, такие как прозрачность, эффективность, ответственность, вежливость и комфорт, контролирует и оценивает работу органов поставщиков госуслуг в соответствии с этими стандартами и принципами, тренирует их сотрудников и измеряет уровень удовлетворенности клиентов.

Благодаря своему правовому и инновационному подходу к предоставлению услуг всем жителям по всей стране посредством физических центров и мобильных автобусов, «АСАН хидмет» удалось сформировать систему, которая априори нивелирует любое условие, способствующее коррупции, волоките и должностному злоупотреблению, и имеет очень высокий уровень удовлетворенности клиентов.

«АСАН хидмет» объединил под своей эгидой около 230 услуг 10 министерств и 25 групп частных организаций, тем самым являясь примером государственно-частного партнерства (Public-Private Partnership) в области предоставления госуслуг.

Путь к достижению изменений не был гладким. Как пилотный проект на начальной стадии становления, «АСАН хидмет» пришлось решать ряд серьезных вопросов. Основным вопросом заключался в том, чтобы обеспечить равный доступ граждан к наиболее необходимым услугам по всей стране, так как строительство и ввод в эксплуатацию физических центров отняло бы определенное время. Решение нашлось с внедрением Мобильного «АСАН хидмет», включающей большие хорошо оборудованные автобусы, которые разъезжают

по регионам и отдаленным местностям, где еще не открыты центры АСАН.

Следующим вызовом было отсутствие адекватного профессионального потенциала, иными словами зрелости и требуемой благонадежности госслужащих для работы согласно новым стандартам и условиям. Потребовалась твердая решимость перевоспитать такое мышление и воспитать новое поколение госслужащих путем внедрения эффективной системы управления человеческими ресурсами, делающей акцент на кадровом отборе на основании достоинств, служебной аттестации и системе обучения по индивидуальному подходу.

Наряду с эмпирическим обзором ключевых аспектов «АСАН хидмет», исследование также выдвигает на рассмотрение ряд рекомендаций по будущему развитию. Одной из рекомендаций является постепенное дистанцирование от альтернативного характера «АСАН хидмет», который подразумевает возможность доступа граждан к тем же услугам на той же территории непосредственно в офисах госорганов. Несмотря на то, что граждане отдают предпочтение «АСАН хидмет» ввиду ее прозрачных процедур, свободной от коррупции среды и комфортных условий, постепенный отказ от предоставления параллельных услуг другими госорганами может стать важным шагом на пути к оптимизации ресурсов.

Другая рекомендация касается перевода под эгиду «АСАН хидмет» других часто обращаемых, но не поставляемых центрами АСАН госуслуг, в частности услуг, уже присутствующих в центрах госучреждений, где серьезные недостатки и негативные факторы все еще широко распространены. Этот шаг получил бы позитивный отклик общественности и добавил бы дополнительную ценность к достижениям в области предоставления госуслуг.

Опыт «АСАН хидмет» в качестве примера для

подражания в процессе переосмысления сферы государственных услуг получила широкое признание. АСАН был удостоен Организацией Объединенных Наций престижной премией за вклад в развитие государственной службы как один из передовых механизмов и успешных практик в области предоставления госуслуг. В своей глобальной деятельности международные организации продвигают передовой опыт «АСАН хидмет». Недавно, на основе двустороннего соглашения с Азербайджаном Правительство Афганистана запустило свой национальный механизм «одного окна» под названием «Асан Хедмат» (Asan Khedmat).

При этом необходимо подчеркнуть, что копирование системы одной страны без

должного учета национальных особенностей не представляется возможным и не даст желаемых результатов. Поэтому, странам, стремящимся модернизировать свои системы предоставления госуслуг посредством внедрения моделей «одного окна», следует применить ряд приоритетных подходов, таких как разработка свойственной концептуальной основы, соблюдение принципов надлежащего управления, проявление политической воли, инновационность и инклюзивность, развитие адекватных человеческих и технических возможностей, обеспечение механизмов измерения и оценки, и наконец, что не менее важно, построение диалога и каналов связи с основной целью их усилий в этой сфере – своих граждан.

## АББРЕВИАТУРЫ

АСАН	Азербайджанская сеть услуг и оценки
ЕС	Европейский Союз
PwC	ПрайсуотерхаусКуперс (PricewaterhouseCoopers)
ОЭСР	Организация Экономического Сотрудничества и Развития
Госагентство	Государственное агентство по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики
ООН	Организация Объединенных Наций
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
ПООНГС	Премия Организации Объединенных Наций за вклад в развитие государственной службы
ИКТ	Информационные и коммуникационные технологии

# СОДЕРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТЬ.....	1
СОКРАЩЕНИЯ И АББРЕВИАТУРЫ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА I: ПРЕДПОСЫЛКИ И КОНТЕКСТ .....	9
1.1. Основные страновые показатели.....	9
1.2. Проблемный анализ .....	10
1.3. Стратегические рамки .....	11
ГЛАВА II: ОБЗОР «АСАН ХИДМЕТ».....	12
2.1. Создание и эволюция.....	12
2.2. Концепция.....	14
2.3. Услуги АСАН.....	16
Государственные услуги .....	17
Функциональные вспомогательные услуги .....	19
2.4. Центры «АСАН хидмет» .....	21
2.5. Процесс предоставления услуг .....	23
2.6. Мобильный «АСАН хидмет» .....	24
2.7. Осуществление контроля и оценки.....	27
2.8. Общественное участие.....	27
2.9. ИКТ и инновации.....	29
Система «ASAN Pay».....	29
2.10. Управление человеческими ресурсами .....	30
2.11. Волонтеры АСАН .....	31
2.12. Предстоящие проекты.....	32
Центры «ASAN Komtunal».....	32
«ASAN Visa».....	33
Индекс «АСАН хидмет» .....	33
2.13. Международное признание и обмен опытом.....	34
ГЛАВА III: ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ.....	36
БИБЛИОГРАФИЯ .....	38



## ВВЕДЕНИЕ

Повестка дня в области устойчивого развития до 2030 года, принятая Организацией Объединенных Наций (ООН) в сентябре 2015 года, определила ряд целей и задач, по которым государства-члены ООН должны достичь прогресса в течение следующих пятнадцати лет. Выполнение этих обязательств требует от государств создания и поддержания эффективной системы государственного управления, включая системы предоставления услуг, которые полностью охватывают основные компоненты надлежащего управления и призваны способствовать созданию благоприятных условий, в том числе, для социальной стабильности, осуществления прав человека и экономического развития.

Модернизация предоставления государственных услуг имеет решающее значение для преодоления проблем, препятствующих достижению целей в области устойчивого развития. Эта задача требует от государств принятия рациональных стратегий с учетом потребностей и интересов своих граждан. Поэтому, изменение системы воззрений в пользу создания механизма, в центре которого находится гражданин, должно лежать в основе любой модернизации и трансформации в этой важнейшей области.

Поиск путей решения извечных проблем в государственном секторе способствовал внедрению новых моделей предоставления услуг, которые, опираясь на опыт частного сектора, стремятся поставить граждан в основу каждого решения, от разработки стратегии до имплементации. В результате, органы государственного управления во всем мире все чаще выбирают нацеленные на граждан модели предоставления услуг по принципу «одного окна», как единой точки доступа к информации и сервисным операциям<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> «Transforming the citizen experience: One Stop Shop for public services», PricewaterhouseCoopers, April 2016, accessed October 19, 2016, <http://www.pwc.com/gx/en/government-public-sector-research/pdf/one-stop-shop-2016.pdf>

С точки зрения данного исследования, основополагающими принципами модели предоставления услуг по принципу «одного окна» являются:

- **Эффективность** – кратчайшие сроки оказания услуг, прозрачные и упрощенные процедуры, низкокзатратные и удовлетворительные результаты;
- **Прозрачность** – беспрепятственный доступ к информации, открытость и ясность процедур;
- **Интеграция** – хорошо структурированная и скоординированная система многочисленных участников, а также слаженный процесс обслуживания;
- **Доступность** – различные каналы предоставления услуг, свободный выбор заявителями средств доступа к услугам в зависимости от их конкретных потребностей и предпочтительного времени;
- **Вовлеченность** – участие общественности и отзыв заявителей, способность реагировать на потребности клиентов;
- **Инновационность** – применение инновационных подходов, методов и средств повышения качества по всем основным аспектам, переход от принципа «одного окна» к принципу «ни одного окна».

Целью данного тематического исследования является анализ процесса модернизации предоставления госуслуг в Азербайджане путем внедрения «АСАН хидмет<sup>2</sup>» - механизма предоставления услуг на основе принципа

<sup>2</sup> Официальное название механизма предоставления государственных услуг по принципу «одного окна» в Азербайджане «ASAN xidmət» (произносится «АСАН хидмет»). Название было запатентовано на национальном уровне и Всемирной организацией интеллектуальной собственности. Дословно переводится с азербайджанского как «лёгкая услуга». Как акроним «ASAN» обозначает «Азербайджанская сеть услуг и оценки». В интересах русскоязычной аудитории, название «АСАН хидмет» или просто «АСАН» будет использоваться по всему тексту.

«одного окна».

Исследование преимущественно делает упор на предоставление эмпирического обзора применения вышеупомянутых основополагающих принципов в рамках «АСАН хидмет» и их влияние в процессе перевоплощения госуслуг в Азербайджане.

Данное исследование делится на три главы. В первой главе рассматривается ранее существующая ситуация с предоставлением краткой информации о ключевых показателях развития страны, анализа насущных проблем и других побудителей трансформации предоставления госуслуг в Азербайджане, а также стратегических рамок, которые определили действия правительства.

Вторая глава посвящена эволюции, концептуальным основам, принципам и стандартам «АСАН хидмет». Здесь

рассматриваются ключевые факторы успеха, предопределяющие «качественный скачок»<sup>3</sup> в предоставлении госуслуг в Азербайджане, и отмечаются пути дальнейшего совершенствования.

В этой главе также отражается международная реакция на позитивные изменения, вызванные продолжающейся реформой предоставления госуслуг в Азербайджане, и меры, принятые для распространения этой передовой практики на региональном и глобальном уровнях.

И, наконец, третья глава, посвященная извлеченным урокам, освещает ряд вызовов, которые необходимо решить с целью заложения прочной основы для дееспособной модели «одного окна» в Азербайджане. Также выдвигается ряд соображений для стран, которые стремятся применить механизм «одного окна», основанный на опыте «АСАН хидмет».

---

<sup>3</sup> «A Quantum Leap in Public Service Provision», Foreign Affairs Magazine, Special Issue, (January-February 2015), accessed October 19, 2016, <https://www.foreignaffairs.com/country-focus/Azerbaijan-2020-turning-strength-into-sustainability>

# ГЛАВА I: ПРЕДПОСЫЛКИ И КОНТЕКСТ

## 1.1. Основные страновые показатели

Азербайджанская Республика является самой большой страной в регионе Южного Кавказа с территорией 86,6 тысяч кв. км и численностью населения более 9,6 млн человек.

Страна богата природными ресурсами, в частности, нефтью и природным газом. Между 2002 и 2013 годами, благодаря высоким ценам на нефть страна достигла высоких темпов роста, накопила большие валютные резервы и снизила внешний долг. Ежегодный экономический рост составил в среднем 13 процентов.<sup>4</sup> Наряду с экономическим развитием, Азербайджан добился значительного и устойчивого сокращения бедности, сопровождающимся сильным увеличением заработной платы и введением целенаправленной системы социальных льгот, которые способствовали укреплению среднего класса. Уровень бедности снизился с 49 процентов в 2001 году до 5,3 процента в 2013 году.

Азербайджан является страной с уровнем доходов выше среднего в высокой категории человеческого развития. Она занимает 78 место среди 188 стран в Индексе развития человеческого потенциала ПРООН с показателем 0,751.<sup>5</sup>

«Отчет о глобальной конкурентоспособности 2015-2016» отдал Азербайджану высокий общий рейтинг 40 среди 140 стран. Это самый высокий показатель в регионе благодаря сильному рейтингу страны по макроэкономическому климату (10-е место), с характерным низким уровнем

4 The World Bank Group Country Partnership Framework for Azerbaijan, 2016-2020, accessed August 14, 2016, [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/07/21/090224b083014397/2\\_0/Rendered/PDF/Azerbaijan000C0the0period0FY2016020.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/07/21/090224b083014397/2_0/Rendered/PDF/Azerbaijan000C0the0period0FY2016020.pdf)

5 «Work for Human Development», UNDP Human Development Report 2015, accessed August 14, 2016, <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/AZE>

инфляции и благоприятными условиями для государственного финансирования.<sup>6</sup>

Правительство Азербайджана в значительной степени инвестирует в развитие ненефтяного сектора экономики с целью снижения сильной зависимости от доходов от экспорта углеводородов. Вследствие этого, ненефтяной сектор вырос на 9,4 процента в 2011 году и 9,7 процента в 2012 году<sup>7</sup>, главным образом за счет крупной государственной инвестиционной программы. Поэтому, несмотря на недавний глобальный экономический спад из-за падения цен на нефть, ВВП Азербайджана показал умеренный рост в 2015 году<sup>8</sup>.

Комплексный проект «Электронное правительство» был осуществлен в соответствии с «Национальной стратегией по информационным и коммуникационным технологиям для развития Азербайджанской Республики в 2003-2012 гг.», а также успешно реализованы несколько государственных программ по развитию ИКТ в стране.<sup>9</sup> Был запущен центральный портал электронного правительства «[www.e-gov.az](http://www.e-gov.az)», который обеспечивает выход граждан, нерезидентов и предприятий к сотням электронных услуг государственных органов.

Азербайджан неизменно улучшал свои позиции в Обзоре ООН по развитию электронного

6 The Global Competitiveness Report 2015-2016, Azerbaijan, World Economic Forum, accessed August 14, 2016, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=AZE>

7 The World Bank Group Country Partnership Framework for Azerbaijan, 2016-2020, accessed August 14, 2016, <http://documents.worldbank.org/curated/en/748271467998502035/pdf/95860-REVISED-Box385353B-OUO-9-R2015-0122-2.pdf>

8 2015 UN Resident Coordinator's Annual Report, accessed August 14, 2016, <http://www.az.undp.org/content/dam/azerbaijan/docs/RCreport/2015%20RC%20Annual%20Report.pdf>

9 Государственная Программа по развитию связи и информационных технологий в Азербайджанской Республике на 2010-2012 годы. (Электронный Азербайджан), <http://e-qanun.az/framework/19936>

правительства. Заняв 94-е место среди 193 стран с индексом развития электронного правительства 0.3635, Азербайджан улучшил

позицию, поднявшись на 68-е место с Индексом 0.5472 в 2014 году и на 56-е место с Индексом 0.6274 в 2016 году.

## 1.2. Проблемный анализ

В течение многих лет, предшествовавших созданию «АСАН хидмет» в 2012 году, Правительство принимало последовательные шаги по реформированию и укреплению областей, касающихся сферы предоставления госуслуг, путем принятия ряда законов и нормативных актов о госслужбе, этическому поведению госслужащих, борьбе с коррупцией, доступе к информации, ИКТ и электронному правительству и т.д.

Тем не менее, эти меры по укреплению законодательной и институциональной базы не искоренили полностью насущные проблемы, проникшие в государственные организации, в частности, что касается эффективности их госуслуг. Качество их услуг было неравномерным, так как некоторые учреждения действовали относительно хорошо, а другие имели серьезные недостатки.

Нижеследующие факторы, обуславливающие необходимость реформ в сфере госуслуг, были четко изложены в нормативном документе, внедрившим механизм «одного окна» в Азербайджане:

- повышение прозрачности в работе государственных органов;
- предоставление государственных услуг в более качественной, удобной, инновационной манере и с применением передовых технологий;
- обеспечение этических норм поведения и вежливое обращение с гражданами;
- достижение удовлетворенности граждан;
- всеобщее улучшение государственных услуг; и

- ускорение перехода к электронному правительству.<sup>10</sup>

Поставленные перед «АСАН хидмет» цели также открыто объясняют мотив и движущую силу модернизации в сфере предоставления госуслуг в Азербайджане. Так, центры АСАН предназначены для формирования нового подхода к обеспечению удовлетворенности граждан работой госслужащих и перевода отношений между госслужащими и гражданами на качественно новый уровень.<sup>11</sup> Конкретные цели центров заключаются в следующем:

- сокращение дополнительных расходов и потери времени граждан;
  - соблюдение правил этики и вежливого обращения с гражданами;
  - повышение уровня профессионализма госслужащих;
  - укрепление доверия населения к госорганам;
  - повышение прозрачности и усиления борьбы с коррупцией;
  - более широкое использование электронных услуг;
  - повышение эффективности институциональных реформ в этой области.
- Следовательно, проблемы, для решения которых предназначалось внедрение механизма предоставления услуг на основе «одного окна», можно обобщить следующим образом:

<sup>10</sup> «Меры по созданию Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики и улучшению услуг, предоставляемых гражданам государственными органами», Указ Президента Азербайджанской Республики от 13 июля 2012 года № 685, <http://e-qanun.az/framework/23926>

<sup>11</sup> «Обеспечение деятельности Государственного агентства по услугам гражданам социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики», Указ Президента Азербайджанской Республики от 5 сентября 2012 года № 706, <http://e-qanun.az/framework/24212>

1. отсутствие необходимого уровня прозрачности, доступности, эффективности и подотчетности;
2. ненужная бюрократия, длительные процедуры, субъективность, некомпетентность;
3. волокита, чрезмерная задержка в рассмотрении заявок и мелкая коррупция;
4. низкий уровень исполнения законодательства;
5. отсутствие единых стандартов в оказании госуслуг;
6. отсутствие гендерного подхода и невнимание к потребностям социальных групп;
7. низкое качество отношений между госслужащими и гражданами, а также отсутствие общественного доверия к госучреждениям;
8. отсутствие единого органа, отвечающего за управление, стандартизацию, координацию и электронизацию госуслуг, предоставляемых различными

### 1.3. Стратегические рамки

В декабре 2012 года руководство страны одобрило Концепцию развития «Азербайджан – 2020: Взгляд в будущее». Это дорожная карта, которая подводит итоги последних достижений, излагает конкретные цели для будущего развития и создает рамки для перехода страны от традиционной экономики, базирующейся на использовании природных ресурсов, к основанной на знаниях, диверсифицированной и конкурентоспособной экономике.

Основной стратегической целью Концепции является «принятие во внимание имеющиеся возможности и ресурсы, а также достижение стадии, характеризуемой устойчивым экономическим ростом и высоким социальным обеспечением, эффективным государственным управлением и верховенством закона, полным осуществлением всех прав и свобод человека и активным состоянием гражданского общества

министерствами.

Очевидно, что внедрение элементов концепции «Нового государственного управления» с целью выработки эффективного решения для обеспечения нацеленной на граждан модели предоставления госуслуг, было крайне важно с точки зрения преодоления остаточных негативных моментов, опираясь на предыдущие достижения.

Такой механизм предоставил бы эффективные, доступные и приемлемые госуслуги для всех, в том числе жителей, нерезидентов и уязвимых групп. Это также обеспечило бы широкую поддержку госорганам, а также выполнение обещания «клиентам», выстраивая несколько правительственных ведомств вокруг потребностей граждан. И последнее, но немаловажное, это стимулировало бы развитие инновационных и передовых методов для повышения эффективности предоставления услуг.

в общественной жизни страны».<sup>12</sup>

Концепция очертила стратегические контуры для модернизации предоставления государственных услуг в Азербайджане. Она обязалась укрепить институциональный потенциал в стране путем развития человеческих ресурсов в государственном секторе, расширения борьбы с коррупцией, усиления электронного правительства и продолжения институциональных реформ. В этом контексте, она постановила продолжить комплексные меры по совершенствованию методов и механизмов управления в органах государственной власти и обеспечить упрощенный, легкий и свободный выход граждан и организаций к услугам, одновременно увеличивая количество государственных услуг, предоставляемых населению по электронным каналам.

<sup>12</sup> «Азербайджан 2020: Взгляд в будущее», Концепция развития, [http://www.president.az/files/future\\_ru.pdf](http://www.president.az/files/future_ru.pdf)

## ГЛАВА II: ОБЗОР «АСАН ХИДМЕТ»

### 2.1. Создание и эволюция

Создание «АСАН хидмет» напрямую связано с реформами государственного управления, инициированными Президентом Ильхамом Алиевым. Поскольку реформирование системы предоставления государственных услуг не требовало парламентского процесса, все кардинальные решения, касающиеся введения «одного окна» в Азербайджане исходили из его администрации. Учитывая амбициозную концепцию «АСАН хидмет», которая основана на межведомственном сотрудничестве и вовлеченности нескольких сторон, то очевидно, что решительная политическая воля являлась абсолютной предпосылкой для дальнейшего продвижения вперед этого процесса как можно быстрее.

«АСАН хидмет» берет свое начало от Президентского указа № 685 от 13 июля 2012 года о «Мерах по созданию Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики и улучшению услуг, предоставляемых гражданам государственными органами».<sup>13</sup>

В Указе были приняты нижеследующие решения:

- создано Государственное агентство по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики (далее «Госагентство») как центральный орган исполнительной власти, ответственный за единое управление центров «АСАН хидмет», координацию работы сотрудников государственных учреждений, предоставляющих услуги в этих центрах,

<sup>13</sup> «Меры по созданию Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики и улучшению услуг, предоставляемых гражданам государственными органами», Указ Президента Азербайджанской Республики от 13 июля 2012 года № 685, <http://e-qanun.az/framework/23926>

проведение мер по мониторингу и оценке, взаимную интеграцию баз данных госорганов, ускорение процесса электронизации услуг, а также совершенствование управления в сфере электронных услуг;

- созданы центры «АСАН хидмет» с целью обеспечения предоставления услуг, оказываемых гражданам госорганами;

- центрам «АСАН хидмет» поручено (а) предоставлять услуги во все календарные дни для всех граждан вне зависимости от места их регистрации на основе принципов эффективности, прозрачности, вежливости, ответственности и комфорта; (б) обеспечивать предоставление услуг в мобильных и других формах на основе запросов граждан, поданных напрямую, по телефону или онлайн; (с) организовывать курсы этики и тренинги для сотрудников госучреждений, оказывающих услуги в этих центрах, по управлению потоком граждан, способностям приветствовать, слушать и пояснять.

Следующий Президентский указ от 5 сентября 2012 года утвердил Устав и структуру Госагентства, а также Положение об организации деятельности центров «АСАН хидмет» и предоставлению услуг. Указ также определил перечень госуслуг и госучреждений, которые будут предоставлять эти услуги в центрах АСАН. В период между 2012 и 2016 гг. Указ претерпел некоторые изменения в основном за счет повышения количества госуслуг и учреждений.<sup>14</sup>

Всего лишь в течение трех месяцев со дня принятия Указа, 29 декабря 2012 года

<sup>14</sup> «Обеспечение деятельности Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики», Указ Президента Азербайджанской Республики от 5 сентября 2012 года № 706, <http://e-qanun.az/framework/24212>

Президент Ильхам Алиев официально открыл первый центр АСАН в Баку.<sup>15</sup> В знак его постоянной поддержки и приверженности к этому процессу, он будет лично участвовать на открытии последующих центров, расположенных в Баку или других городах Азербайджана.

Первый центр открыл свои двери для населения 15 января 2013 г. Будучи пилотным проектом, центр предлагал только 23 госуслуги девяти министерств и только для жителей двух районов Баку с возможностью получения информации об услугах и принятия очередей посредством интернета или через Справочный центр 108.<sup>16</sup>

В течение первых пяти дней со дня открытия число лиц, обратившихся за услугами, составило более 1500 человек. К наиболее обращаемым услугам относились выдача удостоверений личности и продление водительских прав.<sup>17</sup>

По утверждениям граждан получивших услуги в центре, они были удовлетворены скоростью, эффективностью и прозрачностью услуг, а также средой свободной от коррупции, бюрократических препон и волокит.<sup>18</sup>

Такой успешный старт воодушевил правительство развернуть присутствие центров «АСАН хидмет» по всей территории Баку и в других местах за его пределами. Примечательно, что только в 2013 году Госагентству удалось открыть еще два центра

в Баку, а также центры в Сумгайыте и Гяндже – крупнейших городах Азербайджана после столицы.

Географическое расширение также продолжилось в последующие годы, в результате чего общее число центров достигло 11 по состоянию на сентябрь 2016 г. Таким образом, в 2014 и 2015 годах два дополнительных центра были открыты в Баку. Региональный охват «АСАН хидмет» также включил районы Сабирабад и Барда в 2015 г. В августе и сентябре 2016 года два новых центра были открыты соответственно в Габале и Масаллы. Было анонсировано продолжение процесса внедрения новых центров с целью покрытия всей территории Азербайджана в 2017 году и после.

С мая 2013 года Госагентство предоставляет услуги жителям регионов, на территории которых нет центров АСАН, и отдаленных районов, через специально оборудованные большие автобусы Мобильного «АСАН хидмет». Начавший работу только с двумя автобусами в момент создания, этот сервис позже увеличил количество автобусов до десяти.

В феврале 2014 г. Госагентство запустило еще один проект под эгидой Мобильного «АСАН хидмет» с целью предоставления жителям Баку возможности заказать услуги АСАН в любое место по своему выбору без посещения центров.

15 «Ilham Aliyev attended the opening of ASAN Service centre No 1 of the State Agency for Public Services and Social Innovation», Official website of the President of the Republic of Azerbaijan, 29 December 2012, accessed September 5, 2016, <http://en.president.az/articles/7019>

16 «ASAN Service centres to cover whole Azerbaijan», Today.Az, 14 January 2013, accessed September 5, 2016, <http://www.today.az/news/society/117687.html>

17 «ASAN Service centre serves 950 people in Baku within first week of operation», Trend News Agency, 21 January 2013, accessed September 5, 2016, <http://en.trend.az/azerbaijan/society/2110472.html>

18 «A citizen satisfaction oriented service – ASAN», Moderator. Az, 29 November 2013, accessed September 5, 2016, <http://www.moderator.az/news/37456.html>

## 2.2. Концепция

«АСАН хидмет» имеет центральный концептуальный элемент, который отличает его от механизмов принципа «одного окна», существующих в других странах. АСАН не пользуется принципом «универсального оператора», когда сотрудник центра только принимает заявки граждан, направляет их в соответствующие министерства для обработки, содействует процессу и информирует граждан, как только их документы готовы и могут быть получены. Также, Правительство не отобрало все госуслуги из соответствующих министерств и не подчинило их исключительно одному органу, в данном случае Госагентству.

Вместо этого, в учредительных документах было решено, что центры «АСАН хидмет» будут предоставлять услуги госорганов гражданам<sup>19</sup>, и поручено некоторым министерствам заполнить места в центрах, выделенных для них Госагентством, необходимыми сотрудниками, технической коммуникацией и информационными ресурсами с целью реализации своих услуг в центрах АСАН.<sup>20</sup>

Более того, Устав Госагентства определил его конкретные обязанности. Так, оно уполномочено, в том числе:

- обеспечить организацию деятельности центров, их единое управление и координацию деятельности работников госорганов, предоставляющих услуги в этих центрах;
- осуществлять контроль за предоставлением услуг в центрах в соответствии с принципами эффективности, прозрачности, вежливости, ответственности и

19 «Меры по созданию Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики и улучшению услуг, предоставляемых гражданам государственными органами», Указ Президента Азербайджанской Республики от 13 июля 2012 года № 685, <http://e-qanun.az/framework/23926>

20 «Обеспечение деятельности Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики», Указ Президента Азербайджанской Республики от 5 сентября 2012 года № 706, <http://e-qanun.az/framework/24212>

комфорта для всех граждан, вне зависимости от места регистрации и во все календарные дни;

- оценивать предоставление каждой услуги в центрах в соответствии с законностью, качеством и прозрачностью;
- контролировать соблюдение этических правил сотрудниками госорганов, действующих в центрах;
- подготавливать отчеты по результатам мониторинга и оценки, представлять соответствующим органам рекомендации для обязательного выполнения с целью устранения выявленных проблем и недостатков, а также информировать об этом Президента Азербайджанской Республики;
- организовывать курсы этики и разные тренинги для сотрудников госорганов, действующих в центрах, по управлению потоком граждан, способностям приветствовать, слушать и пояснять;
- определять правила организации предоставляемых услуг в центрах в мобильной форме и осуществлять мобильную доставку;
- рассматривать запросы и жалобы по поводу своей деятельности и принимать меры в соответствии с законом;
- вносить предложения Президенту Азербайджанской Республики об упрощении процедур (необходимых документов и продолжительности) госорганов по предоставлению услуг.<sup>21</sup>

Таким образом, эта «инновационная и уникальная»<sup>22</sup> концепция «АСАН хидмет» основывается на предпосылке, что Госагентство, которое является совершенно новым и нейтральным органом, руководит работой центров АСАН, устанавливает

21 Устав Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики, <http://e-qanun.az/framework/24212>

22 «Moving towards citizens: The «ASAN Service» Model», Report by Vision – the Think Tank, London, 10 March 2015, accessed September 5, 2016, [http://www.visionwebsite.eu/UserFiles/Vision\\_ASAN\\_Report.pdf](http://www.visionwebsite.eu/UserFiles/Vision_ASAN_Report.pdf)



стандарты и контролирует применение его принципов в процессе обслуживания, выделяет пространство госорганам для предоставления своих услуг, координирует, контролирует и оценивает их работу, обучает их персонал, и применяет инновации в целях повышения их возможностей по предоставлению услуг. В свою очередь, министерства несут прямую ответственность за предоставление своих услуг.

Логотип «АСАН хидмет» (Фото 1) разработан в соответствии с его концепцией. Так, круг в середине представляет Госагентство, и лепестки вокруг него воплощают органы, предоставляющие услуги.

**Фото 1. Официальный логотип «АСАН хидмет»**



Такая расстановка четко разграничивает роли и обязанности между управляющим, который не предоставляет какие-либо услуги гражданам и подчиняется непосредственно высшему руководству страны, и поставщиками услуг. Очевидно, что такой подход позволяет предотвращать всякий конфликт интересов и дублирование функций среди заинтересованных министерств (Схема 1).

**Схема 1. Графическое изображение концепции «АСАН хидмет»**



С другой стороны, концепция «АСАН хидмет» основывается на межведомственном сотрудничестве и взаимодействии нескольких сторон. Министерства сохраняют свои госуслуги, возложенные на них законодательством. Госагентство, однако, может выступить с

рекомендациями и предложениями по упрощению и совершенствованию процедур предоставления услуг с целью повышения их прозрачности и эффективности. Министерства же обязаны соблюдать стандарты и принципы, выработанные Госагентством.

### 2.3. Услуги АСАН

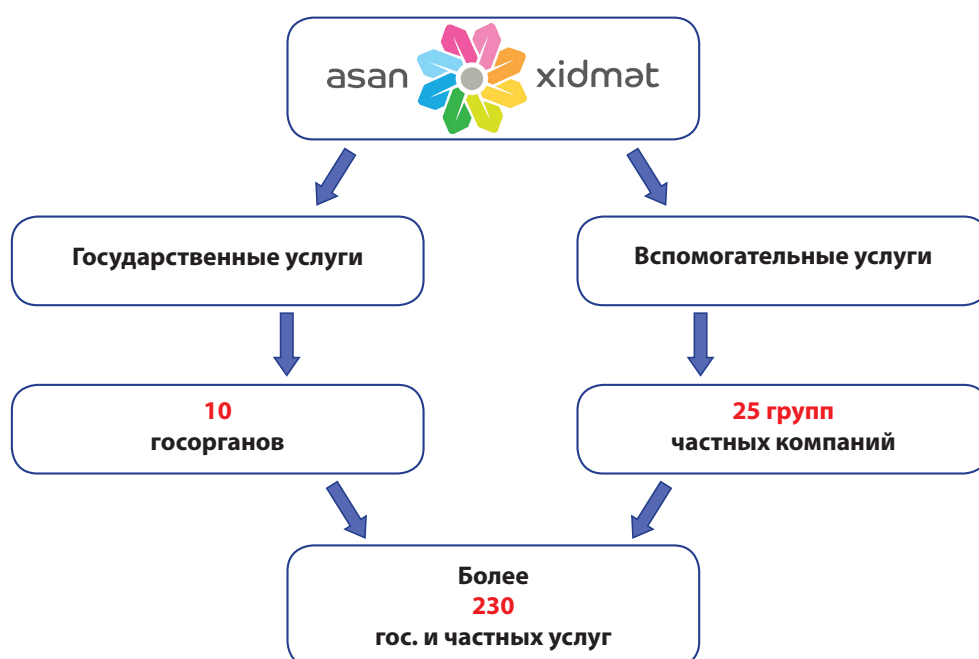
Услуги, предоставляемые в центрах «АСАН хидмет» делятся на две группы: государственные услуги, оказываемые госорганами, и функциональные вспомогательные услуги частных компаний.

Такая расстановка (Схема 2), в первую очередь, обеспечивает удобный доступ граждан к государственным и частным услугам в одном месте без потери времени и денег. Например, заявитель, получивший новый паспорт в окошке Министерства внутренних дел в центре АСАН, может сразу же обратиться в туристическое агентство с целью выбора предпочтительного места для отпуска и приобретения билета.

Во-вторых, некоторые государственные услуги предусматривают определенные процедуры,

которые не относятся к компетенции органов, предоставляющих госуслуги. Скажем, иностранец, заинтересованный во временном или постоянном проживании в Азербайджане, должен получить специальное разрешение Государственной миграционной службы. Перед подачей документов для получения разрешения, иностранец должен обеспечить перевод некоторых документов, выданных в своей стране, на азербайджанский язык и нотариально заверить. Поскольку вряд ли какой-либо госорган предлагает переводческие или нотариальные услуги, иностранцу пришлось бы искать внешнюю частную компанию. Поэтому, функциональные вспомогательные услуги в «АСАН хидмет» дополняют эффективность предоставления государственных услуг.

Схема 2. Графическое описание услуг АСАН и поставщиков услуг



В-третьих, тесное взаимодействие государственных и частных организаций в предоставлении своих услуг гражданам на основе единых стандартов и принципов служит ярким примером применения государственно-частного партнерства<sup>23</sup> в сфере предоставления госуслуг.

Более 230 услуг предоставляются государственными и частными организациями под эгидой «АСАН хидмет».

### Государственные услуги

Перечень государственных услуг, предоставляемых в центрах «АСАН хидмет», закреплен в Президентском указе № 706 (Таблица 1). Назначение новых госуслуг, а также, в случае необходимости, новых госорганов в «АСАН хидмет» осуществляется путем внесения изменений в учредительные документы.

**Таблица 1. Список государственных органов, действующих в центрах АСАН, и их услуги**

№	Государственные органы	Государственные услуги
1	Министерство юстиции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Государственная регистрация актов гражданского состояния:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- регистрация рождения;</li> <li>- регистрация смерти;</li> <li>- регистрация брака;</li> <li>- регистрация расторжения брака;</li> <li>- регистрация усыновления / удочерения;</li> <li>- регистрация установления отцовства;</li> <li>- регистрация изменений имени, отчества и фамилии;</li> <li>- выдача свидетельств (повторных свидетельств) о государственной регистрации актов гражданского состояния.</li> </ul> </li> <li>• Нотариальные услуги.</li> </ul>
2	Министерство внутренних дел	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выдача и замена удостоверений личности;</li> <li>• выдача и замена паспортов;</li> <li>• замена водительских прав;</li> <li>• выдача справок о судимости;</li> <li>• выдача справок о регистрации местожительства.</li> </ul>
3	Министерство налогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регистрация коммерческих юридических лиц и налогоплательщиков:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- налоговый учет физических лиц;</li> <li>- государственная регистрация коммерческих юридических лиц с местными инвестициями;</li> <li>- государственная регистрация коммерческих юридических лиц с иностранными инвестициями;</li> <li>- государственная регистрация представительства или филиала иностранных коммерческих юридических лиц.</li> </ul> </li> </ul>
4	Государственный комитет по вопросам имущества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регистрация операций по недвижимости:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- выдача выписок и технических паспортов о первичной и повторной государственной регистрации прав собственности на квартиры;</li> <li>- выдача справок из Государственного реестра относительно описания недвижимости, государственной регистрации прав и их ограничений (обременений);</li> <li>- выдача выписок и технических паспортов о повторной государственной регистрации прав собственности на частные жилые дома.</li> </ul> </li> </ul>

23 «A Quantum Leap in Public Service Provision», Foreign Affairs Magazine, Special Issue, (January-February 2015), accessed October 19, 2016, <https://www.foreignaffairs.com/country-focus/Azerbaijan-2020-turning-strength-into-sustainability>

№	Государственные органы	Государственные услуги
5	Государственный таможенный комитет	<ul style="list-style-type: none"> <li>прием таможенных деклараций и документов для таможенного оформления;</li> <li>продление периода регистрации временно ввезенных физическими лицами автотранспортных средств.</li> </ul>
6	Государственная миграционная служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>выдача (продление) разрешений на временное проживание иностранным гражданам и лицам без гражданства;</li> <li>выдача (продление) разрешений на постоянное проживание иностранным гражданам и лицам без гражданства;</li> <li>выдача разрешений на оплачиваемую трудовую деятельность иностранным гражданам и лицам без гражданства;</li> <li>прием и ответ на запросы по определению принадлежности лица к гражданству Азербайджанской Республики.</li> </ul>
7	Министерство труда и социальной защиты населения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Установление трудовых пенсий: <ul style="list-style-type: none"> <li>пенсии по возрасту;</li> <li>пенсии по инвалидности;</li> <li>пособия по потере главы семьи.</li> </ul> </li> </ul>
8	Государственная служба по мобилизации и призыву на военную службу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Воинский учет и снятие с воинского учета призывников и граждан с воинской обязанностью в случаях регистрации и снятия с регистрации по месту жительства.</li> </ul>
9	Министерство экономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выдача специальных разрешений (лицензий) для предпринимательской деятельности (за исключением случаев, вытекающих из национальной безопасности).</li> </ul>
10	Национальное архивное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выдача архивных справок физическими юридическим лицам.</li> </ul>

Прежде чем назначить какую-либо госуслугу «АСАН хидмет», как часть межведомственного сотрудничества и координации, от соответствующих государственных органов требуют выступить со своими предложениями по предоставлению своих услуг в центрах. Довольно часто, для обеспечения более эффективного и удобного доступа людей к этим услугам, Госагентству поручается представить совместно с этими министерствами предложения по упрощению процедур предоставления услуг, включая сокращение сроков оказания услуг, снижение государственных пошлин и устранение требования на некоторые документы, которые могут быть сочтены излишними.

Следует отметить, что государственные пошлины, процедуры обслуживания и временные рамки строго регулируются национальным законодательством. Некоторые услуги (например, выдача справок о судимости,

выдача удостоверения личности лицам моложе 16 лет, воинский учет, назначение пенсий и т.д.) не облагаются пошлинами.

Подавляющее большинство услуг, предоставляемых через «АСАН хидмет» являются альтернативными. Это означает, что граждане могут получить госуслуги через центры АСАН или, по своему усмотрению, обратиться непосредственно в соответствующие госорганы.

Хотя люди в основном предпочитают обращаться к этим услугам через центры АСАН из-за прозрачных процедур и комфортных условий, содержание параллельных отделений госорганов вне рамок АСАН в одном и том же регионе влечет дополнительные расходы для государственного бюджета. В городах и регионах, где функционируют центры АСАН, правительству следует рассмотреть возможность отказа от услуг, предоставляемых

в местных отделениях госорганов, которые и так оказывают услуги под эгидой АСАН.

В декабре 2015 года все лицензии на предпринимательскую деятельность (за исключением случаев, вытекающих из национальной безопасности) были объединены под Министерством экономики, которое должно предоставлять услуги лицензирования в центрах «АСАН хидмет».<sup>24</sup> Это решение ознаменовало важный шаг на пути к оптимизации государственных ресурсов и институтов.

Еще одно соображение касается ряда часто обращаемых госуслуг вне рамок АСАН, где по-

прежнему преобладают серьезные недостатки и негативные факторы. Руководство страны публично объявило о своих планах «АСАНизировать» эти услуги, и скорейшее достижение данной цели будет очень прогрессивным шагом в этом направлении.

### **Функциональные вспомогательные услуги**

Функциональные вспомогательные услуги в «АСАН хидмет» делятся на две группы. Первая группа объединяет услуги, назначенные уставным документом<sup>25</sup> (Таблица 2).

**Таблица 2. Список функциональных вспомогательных услуг, назначенных указом.**

№	Тип	Функциональные вспомогательные услуги
1	<b>Банк</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- открытие текущих банковских счетов;</li> <li>- обмен валюты;</li> <li>- оплата государственных пошлин и стоимости обслуживания за услуги, предоставляемые в центрах «АСАН хидмет»;</li> <li>- оплата штрафов за административные нарушения.</li> </ul>
2	<b>Страхование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- страховка автомобилей;</li> <li>- страховка недвижимого имущества;</li> <li>- туристическая страховка.</li> </ul>
3	<b>Юридическая консультация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- устная и письменная консультация по правовым вопросам, выдача заключений и справок;</li> <li>- юридическая консультация по подаче судебных исков;</li> <li>- составление заявлений, жалоб и прочих юридических документов;</li> <li>- другие виды юридических услуг.</li> </ul>
4	<b>Перевод</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перевод всех видов документов с разных языков (25) на азербайджанский и наоборот;</li> <li>- редактирование документов;</li> <li>- проверка переведенных документов.</li> </ul>
5	<b>Медицинские услуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выдача справок о здоровье лицам моложе 16 лет для получения удостоверений личности (определение группы крови);</li> <li>- выдача справок о здоровье лицам старше 16 лет для получения удостоверений личности (определение роста, цвета глаз и группы крови);</li> <li>- выдача справок о прохождении медицинского осмотра лицам, желающих вступить в брак;</li> <li>- первая медицинская помощь.</li> </ul>

<sup>24</sup> «Некоторые меры в сфере лицензирования», Указ Президента Азербайджанской Республики от 21 декабря 2015 года № 713, <http://e-qanun.az/framework/31676>

<sup>25</sup> «Обеспечение деятельности Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики», Указ Президента Азербайджанской Республики от 5 сентября 2012 года № 706, <http://e-qanun.az/framework/24212>

6	<b>Официальные интернет ресурсы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бронирование очередей в реальном режиме;</li> <li>- прием запросов граждан и ответы на них в реальном режиме;</li> <li>- информирование граждан по всем видам услуг, предоставляемых в центрах «АСАН хидмет»;</li> <li>- электронный прием запросов граждан, адресованных государственным органам, действующим в центрах «АСАН хидмет» и ответы на эти запросы через раздел э-АСАН.</li> </ul>
7	<b>Специальные терминалы, установленные в -центрах</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата за услуги мобильной связи и интернета;</li> <li>- оплата за коммунальные услуги;</li> <li>- платеж за кредиты и страховку.</li> </ul>

Список функциональных вспомогательных услуг является неограниченным, так как в Указе 706 оговаривается, что «центры могут предоставлять другие функциональные вспомогательные услуги...»<sup>26</sup>. Таким образом, вторая группа объединяет нижеследующие частные услуги, которые не упоминаются в уставном документе:

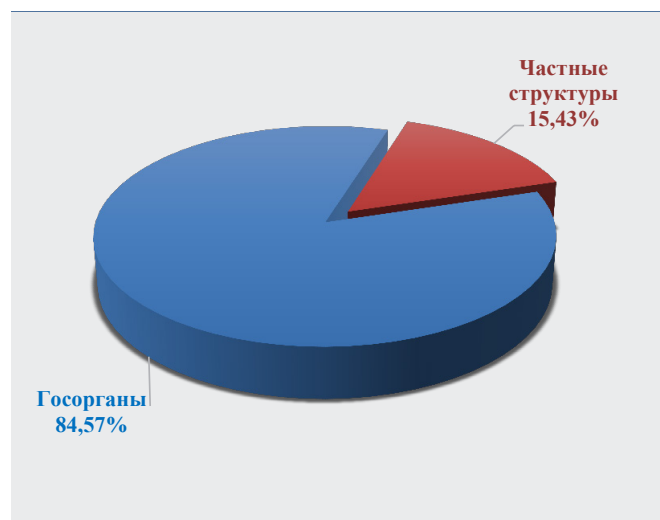
- фото;
- коммунальные услуги: электричество, газ и вода;
- услуги мобильной связи;
- туризм;
- доставка документов;
- выдача выписок из Централизованного кредитного реестра;
- продажа билетов (кино, театр, концерты).

Более того, Указ не уточняет частные компании, которые могут предоставлять свои услуги в центрах. Следовательно, Госагентство может независимо принимать решения о видах частных услуг, а также о частных компаниях, которые оно заинтересовано привлечь для предоставления услуг в центрах. К примеру, в рамках «АСАН хидмет» предоставлены четыре разных банка. Такая диверсификация способствует предотвращению монополизации частных услуг в центрах.

Госагентству поручено предоставлять информацию обо всех услугах, оказываемых в центрах АСАН. Для этой цели, функционирует бесплатный общенациональный Справочный центр 108, официальный сайт и Facebook страница «АСАН хидмет».

Между 2013 и 2016 годами, более 12 миллионов заявлений граждан на услуги были обработаны в центрах «АСАН хидмет».<sup>27</sup> Подавляющее большинство обращаемых услуг принадлежат госорганам (Схема 3).

**Схема 3. Соотношение заявлений на государственные и частные услуги**



<sup>26</sup> «Обеспечение деятельности Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики», Указ Президента Азербайджанской Республики от 5 сентября 2012 года № 706, <http://e-qanun.az/framework/24212>

<sup>27</sup> Статистический портал Госагентства, 7 ноября 2016 года, <http://www.vxsida.gov.az/statistics/>

## 2.4. Центры «АСАН хидмет»

Центры АСАН, обладающие современным дизайном, имеют все необходимые условия для создания комфортных условий гражданам (Фото 2). Центры, включая их внешний вид и

интерьер, как правило, отличаются друг от друга, но все они имеют единые стандарты процесса обслуживания.

**Фото 2. Внешний вид центра «АСАН хидмет» в Габале**



Центры просторны, хорошо организованы и ориентированы на граждан. Все центры имеют парковку, детскую игровую площадку, комнату по уходу за младенцем, кафе, кофемашины, бесплатный Wi-Fi доступ, компьютеры с бесплатным доступом в Интернет, стационарный телефон, небольшую библиотеку и инвалидные коляски, специальные тропинки и брайлевский текст для людей с ограниченными возможностями (Фото 3).

До сегодняшнего дня одиннадцать центров АСАН были введены в эксплуатацию. Пять центров расположены в г. Баку и шесть в других крупных городах и регионах. Географическое расширение «АСАН хидмет» предусматривается и в последующие годы. Открытие четырех центров намечается на 2017 год.

**Фото 3. Интерьер центра «АСАН хидмет» в Масаллы**





Центры «АСАН хидмет» являются обладателями сертификата стандарта OHSAS 18001:2007 по системе менеджмента профессиональной безопасности и здоровья, а также Международной премии по безопасности Британского Совета по безопасности.

Нынешние территории центров, будь то в Баку или в других регионах, имеют только административные здания, предназначенные

## 2.5. Процесс предоставления услуг

Как обладатель сертификата ISO 9001:2008 по системам управления качеством, «АСАН хидмет» придает первостепенное значение сохранению высокого уровня процесса предоставления услуг, отвечающего ожиданиям граждан и способствующего повышению их удовлетворенности. Поддержание и постоянное совершенствование ориентированного на процесс подхода позволяет последовательно, эффективно и действенно настраивать работу центров согласно с потребностями граждан.

Так, центры АСАН открыты для населения семь дней в неделю с 10 утра до 8 вечера в будние дни и с 10 утра до 5 вечера по выходным. Такой график позволяет более удобный доступ к услугам, когда граждане могут посетить центры после рабочего дня или в свое свободное время.

До прихода в центр АСАН, гражданин может получить информацию о конкретной услуге, за которой он желает обратиться. Наиболее широко используемым каналом для запросов является Справочный центр 108 «АСАН хидмет», который функционирует шесть дней в неделю с 10 утра до 7 вечера. Несмотря на то, что центр находится в Баку, до него можно дозвониться со стационарных и сотовых телефонов из любой части страны.

Официальный сайт «АСАН хидмет» – [www.asan.gov.az](http://www.asan.gov.az) – содержит детальную информацию

для оказания услуг. Но последний региональный центр в южном городе Масаллы, именуемый концепцией «АСАН Лайф», включает в себя не только центр услуг, но и другие общественные помещения, такие как автостоянка, парк, детская площадка, закрытый кинотеатр, выставочный зал, рестораны, торговые зоны, офис консультаций для хозяйственных предприятий и т.д.

о расположении всех центров услуг, карты, транспортный путеводитель, контактную информацию и контактные лица, а также информацию о всех услугах, предоставляемых центрами, включая требуемые документы, процедуры, сроки услуг и соответствующие пошлины. Кроме того, граждане могут связаться с представителем АСАН посредством раздела чата на сайте.

Сайт имеет несколько полезных функций, нацеленных на оказание помощи гражданам эффективно управлять своим временем и расписанием перед посещением центров «АСАН хидмет». Например, заявитель может взять в режиме онлайн очередь на любую услугу и в любом центре, начиная со следующего дня в течение недели. Предпочтительное время фиксируется за этим заявителем, и он/она должен/на подойти к выбранному центру примерно за 10 минут до назначенного времени.

Другая очень полезная функция касается статистики по очередям. Заявитель, желающий посетить центр, может заранее узнать об обновляемой в реальном режиме ситуации с количеством людей, получивших услуги, и количеством людей, ожидающих своей очереди за какой-либо услугой. Например, не просмотрев сайт, заявитель может пройти пешком до ближайшего центра в г. Баку для замены удостоверения личности. Не зная о

количестве людей, уже вставших в очередь, он/она может провести в очереди целый час. Вместо этого, после ознакомления с ситуацией по очередям, он/она может проехать к другому центру и потратить на получение услуги значительно меньшее время.

Процесс предоставления услуг в центрах организован в следующем порядке. Вошедший в центр гражданин может обратиться в информационное бюро, расположенное на входе в каждый центр, и задать интересующие вопросы по любым услугам. Сотрудник информационного бюро обязан ответить на вопросы заявителя и проверить порядок документов, необходимых для запрашиваемой услуги. Если документы в порядке, сотрудник проводит удостоверение личности заявителя через считывающее устройство и печатает талон очереди, который показывает номер окна соответствующего государственного органа, число лиц, ожидающих в очереди для этой услуги, и этаж расположения данного окна.

Если заявитель взял очередь онлайн до посещения центра, он/она может подойти к информационному бюро и распечатать талон очереди. Посетители также могут взять очередь для конкретной услуги посредством специального терминала на входе, используя свои удостоверения личности.

Граждане могут следить за своей очередью на специальных мониторах, установленных в видимых местах внутри центров. Они также могут ознакомиться с услугами и соответствующими пошлинами на других мониторах. В случае длинных очередей, граждане могут провести время в кафе. Они также могут оставить своих детей на детской

## **2.6. Мобильный «АСАН хидмет»**

Начиная с мая 2013 года, Госагентство осуществляет Мобильный «АСАН хидмет», включающий 10 хорошо оборудованных

площадке в течение двух часов под присмотром специально выделенного сотрудника АСАН.

Затем посетитель должен подойти к соответствующему окну, указанному в талоне. Сотрудник органа, предоставляющего услуги, принимает документы для обработки. Если услуга требует оплаты пошлины, заявитель получает чек для оплаты в отделе банка. Только при представлении доказательства оплаты, представитель органа может приступить к обслуживанию.

Мониторы, расположенные над каждым окном, показывают фотографию, имя и фамилию заявителя, номер очереди, а также длительность обслуживания.

После завершения процесса, заявитель может оставить отзыв об удовлетворенности обслуживанием через специальные планшеты или exit-poll мониторы, или же написать от руки в журнале жалоб и т.д.

С целью предотвращения каких-либо условий, способствующих коррупции и других негативных явлений, оплата напрямую поставщикам услуг полностью запрещается в «АСАН хидмет». Получение денег сотрудником госоргана или частной компании является грубым нарушением соответствующих положений АСАН с серьезными последствиями. Пошлины должны оплачиваться в банковских отделениях, расположенных на каждом этаже центра.

Более того, «АСАН хидмет» имеет специальную внутреннюю директиву, которая регулирует условия и порядок возврата гражданам неправильно или излишне взысканных государственных пошлин.

больших автобусов, которые едут в регионы для предоставления услуг в сельских и отдаленных местностях, не имеющих физических центров

услуг (Фото 4).

Мобильный «АСАН хидмет» начал функционировать в 2013 году с 2 автобусами. В дальнейшем были введены в строй еще восемь специально оборудованных автобусов, что привело общее количество автобусов до десяти. Это обеспечило охват Мобильного «АСАН хидмет» по всем регионам страны.

Автобусы представляют собой трансформированную версию Neoplan Cityliner L. Эта модель является последней модификацией автобуса Neoplan Cityliner, изготавливаемой компанией Neoplan Bus GmbH с 2006 года. Они оснащены IP-телефонами, интернетом и электрической сетью, спутниковой связью, солнечными батареями, генератором мощностью 12 кВт, 140×80 см LED монитором, сейфами для хранения документов, камерами видеонаблюдения, микрофоном и звуковой системой для объявлений.

**Фото 4. Мобильный автобус АСАН**



Кроме того, автобусы имеют компьютеры с антишоковыми твердотельными дисками и высокотехнологичными серверами, подключенными через спутник к центральному серверу «АСАН хидмет».

На данном этапе, услуги четырех государственных органов предоставляются через Мобильный «АСАН хидмет». Это:

- Министерство юстиции – нотариальные услуги и государственная регистрация актов гражданского состояния (рождение, смерть, брак, расторжение брака, изменение имени и прочее);
- Министерство внутренних дел – выдача и замена удостоверений личности и паспортов, замена водительских прав;
- Министерство труда и социальной защиты населения – установление трудовых пенсий;
- Государственный комитет по вопросам имущества – регистрация операций по недвижимости.

Функциональные вспомогательные услуги в автобусах включают банк, фото, страхование и медицинские услуги.

Сайт «АСАН хидмет» предоставляет интерактивную карту, которая показывает текущую дислокацию автобусов по регионам Азербайджана, а также расписание их предыдущих и запланированных местоположений.

В период с 2013 по 2016 год более 840 000 жителей в 67 пунктах и в 41 районах и городах Азербайджана получили услуги через Мобильный «АСАН хидмет».<sup>28</sup>

Предоставление услуг посредством этих автобусов не подразумевает никакую оплату за сервис. Граждане платят только соответствующие государственные пошлины за услуги.

Другим типом Мобильного «АСАН хидмет»

<sup>28</sup> Статистический портал Госагентства, 7 ноября 2016 года, <http://www.vxsida.gov.az/statistics/>

является внутригородская мобильная услуга, внедренная Госагентством в феврале 2014 года. Эта услуга доступна для жителей с постоянной регистрацией в Баку, а также для жителей Баку с постоянной регистрацией в Нахчыванской Автономной Республике. Эта услуга позволяет гражданам пользоваться услугами АСАН в любом месте по своему выбору без посещения центров «АСАН хидмет». Для этого им нужно всего лишь набрать 9-108 – номер Справочного центра, и заказать услугу к себе домой, офис или любой другой адрес.

Этот вид мобильного сервиса является платным, в то время как те, кто заказывают его на свой адрес, должны оплатить стоимость сервиса в дополнение к соответствующей государственной пошлине за конкретную услугу. Тем не менее, в целях продвижения социальной солидарности в обществе и в рамках своей корпоративной социальной ответственности, Госагентство предоставляет этот сервис бесплатно для людей с ограниченными возможностями и детей-инвалидов.

Заявители, обратившиеся лично за услугой в центрах «АСАН хидмет», могут заказать этот сервис для доставки готовых документов на их адреса.

Мобильный «АСАН хидмет» является инновационным подходом к обеспечению легкого доступа граждан к государственным услугам по всей территории Азербайджана. Этот проактивный вид услуг характеризуется как «уникальный и передовой с точки зрения его содержания и технических решений, как в Азербайджане, так и, возможно, за его пределами».<sup>29</sup>

Благодаря этому подходу, государство доставляет свои услуги на адреса граждан. Цель состоит в предоставлении услуг гражданам более удобным, современным и инновационным методом, сделать такие услуги общедоступными и повысить уровень

<sup>29</sup> ASAN Journal No.6, July 2016. ISSN 2518-1637

удовлетворенности населения.

Учитывая, что автобусы АСАН не предоставляют весь спектр услуг, которые предлагают в центрах, а в некоторых случаях учитывая сложность поездки в города и населенные пункты, где находятся центры АСАН или где дислоцированы автобусы АСАН, центральные или местные органы исполнительной власти могут подумать об открытии небольших офисов в отдаленных населенных пунктах в целях

расширения доступа населения к услугам. Расположенные в помещениях муниципальных органов или в других местах, такие миницентры могут собирать заявки местных жителей на услуги, а затем, посредством передвижных автомобилей могут отправлять их в основные центры АСАН для обработки и возвращать заявителям готовые документы. Такая схема позволит существенно повысить уровень эффективности и доступности услуг.

## 2.7. Осуществление контроля и оценки

Функции Госагентства по осуществлению мониторинга и оценки имеет основную роль в управлении координированной деятельности госорганов в центрах «АСАН хидмет», организации предоставления услуг в соответствии с принципами АСАН и правовыми нормами, а также проведении регулярной оценки качества и прозрачности услуг с целью сохранения высокого уровня удовлетворенности заявителей.

Специальный департамент Госагентства использует ряд средств, такие как камеры наблюдения для записи процесса

обслуживания в центрах, присутствие в центрах представителей департамента и проведение устных, письменных и онлайн опросов среди граждан. Департамент также собирает и анализирует статистические данные о предоставленных услугах, потоке граждан и обращениях за услугами, оценивает эффективность сотрудников поставщиков услуг, готовит периодические отчеты, рассматривает жалобы и нарушения сотрудниками органов правил и положений по обслуживанию граждан и принимает необходимые меры в этой связи.<sup>30</sup>

## 2.8. Общественное участие

Для того, чтобы добиться успеха, крайне важно для любой предоставляющей услуги организации знать, чего хотят граждане и как оценивают эти услуги. Системный подход к обеспечению общественного участия играет решающую роль в повышении качества услуг и процедур оказания услуг.

Госагентство внедрило различные каналы связи для граждан, что само по себе является обоюдным процессом обучения. С одной стороны, прислушиваясь к общественному

мнению, оно улучшает услуги, оказываемые центрами «АСАН хидмет», и, в конечном итоге, повышает уровень удовлетворенности населения. С другой стороны, путем распространения полезной информации о госуслугах, Госагентство способствует повышению осведомленности населения о своих услугах и информирует людей об их правах, а также обязанностях правительства.

Благодаря этим каналам, Госагентство способно регулярно измерять уровень

<sup>30</sup> Устав Департамента мониторинга и оценки Госагентства, <http://www.vxside.gov.az/redirect/post/pid/560>

удовлетворенности населения услугами, оказываемыми «АСАН хидмет», что составляет 98 процентов.<sup>31</sup>

Ниже приведены способы обеспечения общественного участия в процессе принятия решений по направлениям деятельности Госагентства:

- Справочный центр 108 отвечает на вопросы граждан по услугам, регистрирует и направляет их предложения и жалобы в специальный департамент Госагентства, который, в свою очередь, имеет определенные внутренние правила для реагирования на отклики общественности;

- Официальный сайт «АСАН хидмет» ([www.asan.gov.az](http://www.asan.gov.az)) предоставляет необходимую информацию об услугах и центрах предоставления услуг, а также посредством специальных анкет и вопросников позволяет гражданам оставлять свои отзывы, жалобы и предложения;

- Социальные сети. Ежедневная работа «АСАН хидмет» широко освещается на официальных страницах в Facebook, Twitter и Instagram.<sup>32</sup> На этих страницах граждане могут разместить свои вопросы или жалобы, на которые немедленно реагируют. Примечательно, что официальная страница «АСАН хидмет» в Facebook насчитывает более 400 тысяч последователей, и этот показатель уникален по сравнению с любым государственным органом как в Азербайджане, так и, вероятно, за его пределами;

- Банк идей<sup>33</sup>. Запущенный в ноябре 2012 года, он предназначен для сбора инновационных идей и взглядов общества по дальнейшему совершенствованию деятельности Госагентства и центров «АСАН хидмет». Все идеи оцениваются специальной комиссией, и авторы наиболее интересных идей вознаграждаются;

- Журналы жалоб, планшеты и exit-poll

мониторы для опроса мнений, доступные во всех центрах «АСАН хидмет», позволяют гражданам фиксировать свои мнения, жалобы и предложения об услугах и процедурах обслуживания. Результаты передаются в специальный департамент Госагентства для обработки и соответствующих действий;

- Электронные кабины для жалоб. Посредством этих кабин, установленных во всех центрах «АСАН хидмет», граждане могут подключиться по видеочату к Справочному центру и выразить свое удовлетворение, внести предложения и высказать жалобы;

- Опросы. Госагентство проводит периодические бумажные и онлайн опросы среди граждан по услугам, предоставляемым в центрах или автобусами Мобильного «АСАН хидмет».

### **АСАН Радио 100 FM**

Запущенное в декабре 2015 года АСАН Радио 100 FM является первой и единственной радиостанцией, специализирующейся в области предоставления государственных услуг. Ее цель заключается в предоставлении подлинной, полезной и оперативной информации гражданам и обеспечении доступа к более широкой аудитории. Миссия АСАН Радио состоит в формировании объективной медиа-структуры, предоставлении информации из первоисточников, принятии активного участия в повышении уровня общественной осведомленности и информировании общества об услугах, новшествах и проектах АСАН.<sup>34</sup>

Более того, АСАН Радио вещает программы, посвященные целому ряду социальных проблем, вызывающих беспокойство у общественности, с участием руководителей и высокопоставленных должностных лиц государственных органов и частных компаний, местных экспертов и ученых. Во время участия представителей отдельных министерств в программах, радиослушатели могут

31 ASAN Journal No.6, July 2016. ISSN 2518-1637

32 <https://www.facebook.com/asanxidmat>, <https://twitter.com/asanxidmat>, <https://www.instagram.com/asanxidmat/>

33 Банк идей Госагентства, 25 сентября 2016 года, <http://www.ideyabanki.com/>

34 Вебсайт АСАН Радио 100 FM, 25 сентября 2016 года, <http://www.asanradio.az/>

направлять свои вопросы и жалобы в прямой эфир. После завершения программы, чиновники проводят внутреннее разбирательство по озвученным гражданами проблемам, и сообщают им о результатах.

## 2.9. ИКТ и инновации

Применение инноваций и передовых технологий повышает качество государственных услуг и эффективность процесса их предоставления. Согласно Комитету экспертов Организации Объединенных Наций по вопросам государственного управления, «требуется стратегический и прагматический подход к продвижению инноваций в государственном секторе. Важно обеспечить гибкость, нарастить совместные возможности... и изучить пути для поддержания устойчивости инновационных практик»<sup>36</sup>.

Инновации в сфере предоставления государственных услуг являются необходимым условием для предотвращения ее регрессии, удовлетворения интересов граждан и опережения их ожиданий. Инновации не ограничиваются только информационно-коммуникационными технологиями. Они могут быть отражены в институциональных конфигурациях, механизмах предоставления услуг и социальных инновациях.<sup>37</sup>

Наряду со своим уставным мандатом управления процессом электронизации государственных услуг в Азербайджане, Госагентство также широко использует возможности передовых технологий и

в свою очередь, АСАН Радио контактирует со своими слушателями и соответствующими министерствами с целью убедиться, что поднятые вопросы были решены.<sup>35</sup>

социальных инноваций для повышения эффективности государственных услуг в центрах «АСАН хидмет».

Все центры оснащены новейшими технологиями, такими как электронное оборудование для очередей, система отслеживания очереди, система сбора биометрических данных, электронные кабины для жалоб, электронные информационные терминалы, exit-poll мониторы, терминалы «ASANPay» и так далее. Программные обеспечения этих технологий разработаны специалистами АСАН.

### **Система «ASAN Pay»**

«ASAN Pay» является multifunctionальной системой платежей, разработанной Госагентством. Система обеспечивает электронную доставку решений об административных взысканиях гражданам, а также электронную оплату административных и других видов штрафов, связанных с исполнением судебных постановлений.

Система «ASAN Pay» имеет следующие возможности: электронная доставка решений об административных взысканиях, а также фото и видеоматериалов нарушений правил дорожного движения на электронные почты и мобильные телефоны граждан; проверка действительности решений об административных взысканиях и рассылка уведомлений об истечении их срока действия; онлайн оплата административных штрафов посредством мобильного приложения.

Система также может быть использована для оплаты коммунальных услуг, стационарных и

35 «Interview with Emin Musavi, Director of ASAN Radio 100 FM», ASAN Journal, No.6, July 2016, ISSN 2518-1637

36 Report on the 15th Session of the United Nations Committee of Experts on Public Administration, 18-22 April 2016, New York, accessed September 25, 2016, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96272.pdf>

37 World Public Sector Report 2015: Responsive and Accountable Public Governance, United Nations Economic and Social Council, accessed August 14, 2016, <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/World%20Public%20Sector%20Report2015.pdf>

мобильных телефонов, ипотечного кредита и муниципальных налогов (прибыль, земельный, имущество, недропользование и местный), а также пошлин на некоторые услуги АСАН.

Платежи можно осуществить на портале «ASAN Pay»<sup>38</sup>, посредством банковской карточки, или через специальные терминалы «ASAN Pay», установленные в общественных местах

## 2.10. Управление человеческими ресурсами

Эффективное управление человеческими ресурсами и их развитие имеют решающее значение для поддержания высокого уровня удовлетворенности граждан государственными услугами. Введение системы кадрового набора на основе достоинств, прививание ценностей профессионализма и честности, развитие навыков и лидерских качеств и применение системы служебной аттестации являются ключевыми источниками укрепления нового имиджа предоставления государственных услуг.

Устав Госагентства определяет численность ее персонала в пределах 522 человек. Это сотрудники центрального аппарата Госагентства и основной состав центров «АСАН хидмет».

В целом, Госагентство координирует и управляет работой более двух тысяч человек, которые помимо основного состава центров «АСАН хидмет», включают представителей государственных органов и частных компаний, предоставляющих услуги, волонтеров, технический персонал и сотрудников службы безопасности. Разумеется, этот показатель меняется с открытием новых центров.

В каждом центре работают приблизительно 200 сотрудников, 90 из которых принадлежат предоставляющим услуги государственным органам. Такая высокая цифра основывается

и торговых центрах, пользуясь наличными средствами или банковской карточкой.

В систему «ASAN Pay» можно войти через интернет портал, мобильные устройства с выходом в интернет и специальные терминалы, установленные в общественных местах и торговых центрах.

на том факте, что центры работают семь дней в неделю без обеденного перерыва, что требует посменный режим работы сотрудников с целью полного соблюдения действующего трудового законодательства.

Первый год с момента открытия «АСАН хидмет» был характерен очень интенсивной текучкой кадров в центрах. Причиной этому послужило то, что уровень профессионализма предоставляющих услуги государственных органов, а в некоторых случаях, частных организаций, был далек от идеального. Многие не полностью воспринимали всю тяжесть требовательной среды, в которой они собирались работать. Привыкнув к «старому стилю» взаимодействия с гражданами, они не были готовы к новой системе, которая ставила цель противодействия условиям, способствующим коррупции и ущемлению интересов граждан. С другой стороны, новая организация должна была создать стойкую систему управления человеческими ресурсами и развития персонала, которая будет прививать новый тип мышления своим сотрудникам.

Для решения этой задачи, Госагентство внедрило эффективную систему кадрового набора на основе достоинств, трудовой аттестации и подготовки персонала.

Основной штат «АСАН хидмет» принят на работу посредством централизованного процесса найма на государственную службу,

<sup>38</sup> Вебсайт Портала «ASAN Pay», 19 октября 2016 года, [www.asanpay.az](http://www.asanpay.az)



который включает тестовые экзамены и собеседования.

В свою очередь, предоставляющие услуги государственные органы командировывают своих сотрудников для работы в центрах «АСАН хидмет» по одобрению Госагентства. До этого, их кандидатура тщательно рассматривается последним. Также проводится всесторонний мониторинг их ежедневной деятельности, и те, кто непрерывно допускают упущения в своей работе, отправляются обратно в свои соответствующие органы и заменяются новыми кадрами.

Трудовая аттестация персонала Госагентства и центров проводится по нескольким критериям на ежемесячной, ежеквартальной и ежегодной основе.

Госагентство также применяет схему финансовой мотивации государственных служащих на основе результатов аттестации.

Тренинги являются важным элементом развития человеческих ресурсов для центров «АСАН хидмет». Госагентство имеет уставной мандат на организацию различных курсов и тренингов для сотрудников государственных

органов, представленных в центрах «АСАН хидмет». Новые и действующие сотрудники центров, включая основной состав и представителей государственных и частных структур, должны на регулярной основе проходить тренинги в Учебном центре АСАН, расположенном в Баку. Тренинги охватывают такие темы, как правила этики, методы ведения дел, управление стрессом, управление временем, разрешение конфликтов, принципы и нормы удовлетворенности граждан, роль коммуникации, психология масс, социальная осведомленность в государственных услугах. Более того, предоставляются индивидуальные тренинги для каждого сотрудника в отдельности, которые учитывают их особые потребности.<sup>39</sup>

«АСАН хидмет» активно продвигает гендерное равенство. Женщины составляют почти 50 процентов всех сотрудников АСАН. Средний возраст сотрудников составляет 28.

«АСАН хидмет» также создает возможности трудоустройства для социально уязвимых групп населения. Центры нанимают на работу физически ограниченных граждан.

## 2.11. Волонтеры АСАН

Волонтерство является важным и распространенным механизмом для продвижения молодыми людьми позитивных перемен в обществе. Это действенный способ для вовлечения молодежи в решение проблем в области развития. Волонтерство приносит пользу, как обществу в целом, так и самому волонтеру путем укрепления доверия, солидарности и взаимности среди граждан,

а также путем целенаправленного создания возможностей для вовлечения.<sup>40</sup>

Сегодня, «АСАН хидмет» является самой популярной площадкой для азербайджанской молодежи, чтобы получить начальные профессиональные навыки и внести свой вклад в развитие общества, частью которого они являются. В рамках своей корпоративной социальной ответственности, «АСАН хидмет» разработал институциональный подход к этой концепции.

<sup>39</sup> «Moving towards citizens: The «ASAN Service» Model», Report by Vision – the Think Tank, London, 10 March 2015, accessed September 5, 2016, [http://www.visionwebsite.eu/UserFiles/Vision\\_ASAN\\_Report.pdf](http://www.visionwebsite.eu/UserFiles/Vision_ASAN_Report.pdf)

<sup>40</sup> Homepage of the United Nations Volunteers, accessed September 5, 2016, <http://www.unv.org/about-us.html>

Каждый молодой человек в возрасте от 17 до 25 лет, стремящийся к саморазвитию и повышению своих знаний и навыков, может подать заявку на волонтерство в центрах АСАН. Выполняя различные функции во время своей деятельности, такие как приветствие и информирование граждан, выдача номеров очереди, содействие в заполнении анкетных форм, работа с электронными приборами, проведение опросов мнений по качеству услуг, волонтеры АСАН не только набираются опыта, но и помогают сотрудникам государственных органов. Их работа оценивается, и они награждаются сертификатами.

До сих пор, более 8000 молодых людей успешно прошли волонтерство в центрах «АСАН хидмет». Помимо этого, почти 530 профессионально отличившихся молодых людей были наняты на работу в Госагентстве, центрах «АСАН хидмет» и других госорганах, частных компаниях и предприятиях.

В целях расширения возможностей трудоустройства для своих волонтеров и

## 2.12. Будущие проекты

С целью предоставления коммунальных услуг в более качественной, комфортной и инновационной форме, и обеспечения удовлетворенности граждан в этой сфере, Госагентству было поручено создание и единое управление центрами «ASAN Kommunal», предназначенных для обеспечения предоставления коммунальных и других абонентских услуг физическим и юридическим лицам по принципу «одного окна» основываясь на принципах и стандартах «АСАН хидмет». В этих центрах компании, снабжающие

поставки на рынок труда квалифицированных и опытных молодых специалистов, Госагентство запустило веб-портал под названием Центр карьеры «ASAN Kadr», куда загружены резюме волонтеров. Партнеры «АСАН хидмет» в государственном и частном секторе могут свободно получить доступ к этой базе данных и подобрать соответствующие кандидатуры для заполнения своих вакансий. В то же время, они могут разместить на портале объявления о вакансиях. Этот механизм соединяет молодежь с отличительным опытом работы, желающих начать успешную карьеру и их потенциальных работодателей.

На портале размещено более 2600 резюме 582, зарегистрированы 582 государственных и частных организации.<sup>41</sup>

В 2013 году волонтеры основали неправительственную организацию под названием «Организация волонтеров АСАН»<sup>42</sup>. Ею были реализованы сотни проектов и инициатив в социальной, экологической и культурной сферах.

электричество, газ и воду, будут оказывать коммунальные и другие абонентские услуги посредством передовых информационных и коммуникационных технологий. Наряду с этим, будут применяться инновации с целью постоянного совершенствования услуг, а Справочный центр 108 будет принимать и отвечать на запросы граждан. Для поддержки высококачественного процесса оказания услуг, Госагентство будет осуществлять меры по контролю и оценке, проводить опросы, организовывать тренинги и специализированные курсы.<sup>43</sup>

41 Вебсайт Центра карьеры «ASAN Kadr», 5 сентября 2016 года, [www.asankadr.az](http://www.asankadr.az)

42 Вебсайт Организации волонтеров, 5 сентября 2016 года, <http://www.asanyouth.az/>

43 «Меры по созданию центров «ASAN Kommunal»», Указ Президента Азербайджанской Республики от 4 мая 2016 года № 890, <http://e-qanun.az/framework/32736>

## **«ASAN Visa»**

Другой задачей, поставленной недавно перед Госагентством, является создание и управление системой «ASAN Visa», с целью запуска системы электронной визы, которая упростит процедуры оформления виз для иностранных граждан и лицам без гражданства, посещающих Азербайджан, и повысит эффективность и прозрачность в этой сфере. Новая система позволит иностранным гражданам или лицам без гражданства обратиться на портал электронной визы онлайн, предоставить необходимую информацию онлайн, оплатить онлайн визовую пошлину и получить электронную визу в течение трех рабочих дней на свою электронную почту.<sup>44</sup>

## **Индекс «АСАН хидмет»**

Госагентству также поручена разработка Индекса «АСАН хидмет», на основе которого будет проводиться оценка услуг, входящих в Электронный реестр государственных услуг<sup>45</sup>, по ряду параметров, таких как доступность информации об услугах и

средствах подачи заявки на них, длительность предоставления услуг, электронизация базы данных, используемой при оказании услуг, и их интеграция с информационными системами других органов, организация тренингов по управлению услугами, наличие обратной связи, механизмов мониторинга и инструментов измерения удовлетворенности населения. Наряду с госорганами, услуги принадлежащих государству предприятий и финансируемых государством организаций должны быть включены в Электронный реестр и оцениваться по Индексу «АСАН хидмет».<sup>46</sup>

Индекс «АСАН хидмет» позволит органом управления в Азербайджане выявить недостатки в предоставлении государственных услуг и вынудит ответственные министерства и предприятия принять необходимые меры по повышению эффективности работы в этой области. Это будет первый индекс оценки на основе объективных критериев, который существенно улучшит государственные услуги и положительно повлияет на благосостояние людей и деловой среды.<sup>47</sup>

44 «Упрощение процедур выдачи электронных виз и создание системы «ASAN Visa», Указ Президента Азербайджанской Республики от 1 июня 2016 года № 923, <http://e-qanun.az/framework/32942>

45 Электронный реестр государственных услуг является единым информационным порталом по всем госуслугам (электронным и неэлектронным), предоставляемым всеми государственными учреждениями в Азербайджане. Реестр был разработан Госагентством в 2015 году.

46 «Поправки к Президентскому Указу от 11 сентября 2014 года № 262 о Мерах по созданию Электронного Реестра услуг, предоставляемых государственными органами», Указ Президента Азербайджанской Республики от 9 июня 2016 года № 934, <http://e-qanun.az/framework/33025>

47 «ASAN Service Index will measure quality of public service delivery», New York Business Journal, 28 June 2016, accessed October 24, 2016, [http://www.bizjournals.com/newyork/prnewswire/press\\_releases/Georgia/2016/06/28/NY35211?ana=prnews](http://www.bizjournals.com/newyork/prnewswire/press_releases/Georgia/2016/06/28/NY35211?ana=prnews)

## 2.13. Международное признание и обмен опытом

«АСАН хидмет» является обладателем Премии Организации Объединенных Наций за вклад в развитие государственной службы (ПООНГС)<sup>48</sup>. В конкурсе, который длился с ноября 2014 года по май 2015 года и были номинированы несколько сотен инициатив со всего мира. ООН, через Комитет экспертов по вопросам государственного управления, за выдающиеся достижения избрал «АСАН хидмет» победителем первого места ПООНГС в категории «Улучшение предоставления государственных услуг».

Следует подчеркнуть, что на всем постсоветском пространстве Азербайджан является первой страной обладателем первого места в этой категории.

ПООНГС является самым престижным международным признанием успехов в сфере государственных услуг. Ее цель состоит в вознаграждении креативных достижений и вклада государственных учреждений в создание более эффективного и ответственного государственного управления в странах по всему миру. Она стремится выявить последние инновации в сфере управления, мотивировать государственных служащих к дальнейшему продвижению инноваций, повысить имидж государственной службы, усилить доверие к правительству, а также собирать и распространять успешные практики для их возможной репликации между странами и внутри стран.<sup>49</sup>

Достижения «АСАН хидмет» в преобразовании сферы предоставления государственных услуг в Азербайджане нашли отклик и должную оценку на международном уровне. Международные организации, такие как

Всемирный Банк<sup>50</sup>, ПРООН<sup>51</sup>, Европейский Союз<sup>52</sup> и ОЭСР<sup>53</sup>, позитивно оценили процесс модернизации государственных услуг в стране и прогрессивные изменения, произошедшие с созданием «АСАН хидмет».

Исследование под названием «Сравнительный анализ центров предоставления государственных и муниципальных услуг», проведенное компанией PwC в августе 2015 года, включило г. Баку в тройку лидеров среди 18 крупных городов мира с самым простым и удобным доступом к государственным услугам.<sup>54</sup>

Выступая на IV Бакинском международном гуманитарном форуме 2 октября 2014 года, Администратор ПРООН г-жа Хелен Кларк подчеркнула, что услуги, предоставляемые АСАН, повысили эффективность государственных услуг и сократили благоприятные для коррупции условия. Она оценила этот подход как большой успех для Азербайджана, который будет интересен и для других стран, стремящихся модернизировать свои государственные услуги.<sup>55</sup>

50 World Bank Country Partnership Framework for Azerbaijan 2016-2020, accessed October 19, 2016, <http://documents.worldbank.org/curated/en/748271467998502035/pdf/95860-REVISED-Box385353B-OUO-9-R2015-0122-2.pdf>

51 UNDP Country Programme Document for the Republic of Azerbaijan 2016-2020, accessed October 19, 2016, <http://www.az.undp.org/content/azerbaijan/en/home/library/undp/CPD.html>

52 Implementation of the European Neighbourhood Policy in Azerbaijan. Progress in 2014 and recommendations for actions, accessed October 19, 2016, [http://eeas.europa.eu/enp/pdf/2015/azerbaijan-enp-report-2015\\_en.pdf](http://eeas.europa.eu/enp/pdf/2015/azerbaijan-enp-report-2015_en.pdf)

53 Istanbul Anti-Corruption Action Plan. Azerbaijan Progress Update. 12th Monitoring Meeting, 16-18 April 2014, accessed October 19, 2016, <https://www.oecd.org/corruption/acn/Azerbaijan-ProgressUpdateApril2014ENG.pdf>

54 «Сравнительный анализ центров предоставления государственных и муниципальных услуг», PricewaterhouseCoopers, август 2015 года, <https://www.pwc.ru/ru/governance-risk-compliance/assets/service-survey-report.pdf>

55 Helen Clark, Speech at the IV Baku International Humanitarian Forum on 2 October 2014, accessed August 14, 2016, <http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscentre/speeches/2014/10/02/helen-clark-speech-at-the-iv-baku-international-humanitarian-forum/>

48 2015 United Nations Public Service Awards Winners Fact Sheet, accessed October 19, 2016, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN94633.pdf>

49 About the UNPSA, accessed October 19, 2016, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN93340.pdf>

«АСАН хидмет» и его проекты «ASANPay» и «ASANKadr» как передовые практики включены в Портал ООН по механизмам и решениям по линии сотрудничества Юг-Юг.<sup>56</sup> Портал предоставляет единый доступ к практичным, простым в применении решениям в области развития, берущим начало в отдельных регионах мира, для передачи и репликации по всему миру.

Журнал «Foreign Affairs» охарактеризовал «АСАН хидмет» как «олицетворение эффективности и прозрачности»<sup>57</sup>, которое значительно повысило доверие населения к государственным органам и вызвало радикальные изменения в общественном восприятии государственного управления.

Другое иностранное медиа издание представило «АСАН хидмет» в качестве «программы реформ Правительства, направленной на упрощение процессов, улучшение условий для ведения бизнеса, повышение прозрачности в процессе борьбы с коррупцией в целях лучшего предоставления услуг своим гражданам».<sup>58</sup>

Президент Ильхам Алиев, отмечая широкий интерес других стран, желающих модернизировать свои системы предоставления государственных услуг, назвал «АСАН хидмет» – «брендом Азербайджана»<sup>59</sup>, и в одном из своих публичных выступлений он выразил готовность поделиться опытом своей страны на мировом уровне. Претворяя это заявление в конкретное действие, Госагентство активно сотрудничает с аналогичными государственными органами других стран.

Такое взаимодействие уже принесло конкретные результаты. Так, Госагентство и Министерство финансов Исламской Республики Афганистан подписали «Меморандум о взаимопонимании по сотрудничеству в создании передового механизма предоставления государственных услуг» в Кабуле 12 июля 2016 года. Документ устанавливает правовые рамки для передачи соответствующего опыта и знаний Азербайджана Афганистану и предусматривает конкретные меры в этом направлении.<sup>60</sup> Следует отметить, что одноименная структура – «Асан хедмат» (Asan Khedmat) была недавно учреждена в Афганистане.<sup>61</sup>

56 South-South Cooperation Mechanisms and Solutions, ASAN Service, accessed September 25, 2016, <http://southsouthworld.org/solution/view?id=273>

South-South Cooperation Mechanisms and Solutions, ASAN Cadre, accessed September 25, 2016, <http://southsouthworld.org/solution/view?id=274>

South-South Cooperation Mechanisms and Solutions, ASAN Pay, accessed September 25, 2016, <http://southsouthworld.org/solution/view?id=276>

57 «A Quantum Leap in Public Service Provision», Foreign Affairs Magazine, Special Issue, January-February 2015, accessed October 19, 2016, <https://www.foreignaffairs.com/country-focus/Azerbaijan-2020-turning-strength-into-sustainability>

58 «Azerbaijan cracks down on corruption, cuts bureaucracy and improves government services with wide-ranging initiative», PRNewswire, 22 April 2013, accessed September 25, 2016, <http://www.prnewswire.com/news-releases/azerbaijan-cracks-down-on-corruption-cuts-bureaucracy-and-improves-government-services-with-wide-ranging-initiative-204065551.html>

59 Заключительное выступление Ильхама Алиева на заседании Кабинета министров по итогам социально-экономического развития в 2015 году и целям на будущее, 10 января 2016 года, <http://en.president.az/articles/17442>

60 «Azerbaijan`s «ASAN Xidmet» model to be applied in Afghanistan», Azerbaijan State News Agency – AzerTAc, accessed October 19, 2016, [http://azertag.az/en/xeber/Azerbaijans\\_quotASAN\\_Xidmet\\_quot\\_model\\_to\\_be\\_applied\\_in\\_Afghanistan-971014](http://azertag.az/en/xeber/Azerbaijans_quotASAN_Xidmet_quot_model_to_be_applied_in_Afghanistan-971014)

61 Вебсайт «Асан хедмат» Афганистана, 19 октября 2016 года, [www.asan.gov.af](http://www.asan.gov.af)

## ГЛАВА III: ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ

Достижения «АСАН хидмет» в преобразении сферы предоставления государственных услуг и создании новой культуры отношений между государственным служащим и гражданином в Азербайджане не произошли в одночасье. Заложение прочной основы для жизнеспособной модели «одного окна» требовало решения целого ряда вопросов. Наиболее важные из них можно сформулировать следующим образом:

- Несмотря на то, что применение механизма «одного окна» в сфере предоставления государственных услуг не было новым в международной практике на момент создания «АСАН хидмет», выработка концепции, учитывающей специфику Азербайджана, являлась серьезной задачей. Вопросы, которые необходимо было решить авторам «АСАН хидмет», включали формирование ориентированной на граждан системы в соответствии с национальными особенностями управления, с условием сохранения услуг за государственными органами и, тем самым, недопущения безработицы, предотвращения дублирования их услуг, создания единой структурной платформы для государственных и частных учреждений и т.д.

- Вместо полной реорганизации тогда еще существующей системы в одночасье, руководство Азербайджана предпочло эволюционный подход к модернизации системы предоставления государственных услуг в стране. «АСАН хидмет» был запущен как пилотный проект с ограниченным количеством услуг и органов-поставщиков с постепенным расширением центров обслуживания и услуг в последующие годы. Такой подход способствовал поэтапному развитию, сохраняя при этом гибкость и оперативность и снижая риск системного сбоя. Кроме того, это позволило лучше анализировать и исправлять некоторые недостатки при планировании

дальнейших шагов.

- Актуальным было и развитие кадрового потенциала, необходимого для поддержания жизнеспособности системы. Тогдашние новые сотрудники, в частности, прикомандированные органами-поставщиками услуг, где оставались серьезные недостатки с эффективным предоставлением государственных услуг, не были достаточно профессионально зрелыми для работы в новых условиях. Потребовалась настойчивая решимость, чтобы создать эффективную систему управления человеческими ресурсами и воспитать новое поколение государственных служащих, свободных от коррумпированного менталитета.

- Неоспоримым фактом является ключевая роль внедрения инноваций и передовых технологий для повышения эффективности государственных услуг. Как совокупность альтернативных государственных услуг, предоставляемых также независимо органами-поставщиками, «АСАН хидмет» постоянно стремится совершенствовать свои процедуры и методы работы, с тем чтобы сохранить интерес для граждан и оставаться впереди их ожиданий.

Процесс модернизации системы государственных услуг обусловлен проблемами, характерными для всех государств. В этом плане, и Азербайджан не был исключением. Глядя на пройденный в течение последних четырех лет страной путь, несомненно можно наблюдать кардинальные концептуальные и практические изменения в системе государственных услуг. Темпы и масштабы такой трансформации в сфере предоставления государственных услуг, которая началась с внедрением модели «АСАН хидмет» – другого воплощения принципа «одного окна» – в середине 2012 года, внушительны.

С точки зрения данного тематического исследования, которое никоим образом не намерено пропагандировать единый для всех подход, существует целый ряд факторов, лежащих в основе успешного механизма предоставления государственных услуг, основанного на принципе «одного окна».

Следующие действия считаются фундаментальными элементами эффективного механизма предоставления государственных услуг по принципу «одного окна»:

- Определение **надлежащей концептуальной основы** для обеспечения ориентированного на граждан механизма, основанного на эффективном управлении;
- Выработка **надежной стратегии и стойких программ, учитывающих особые потребности**, на основе специфик государств, которые включают в себя несколько элементов, таких как география, население, экономика и т.д.;
- Мобилизация **решительной политической воли** на самом высоком уровне для обеспечения непрерывности и инклюзивности процесса трансформации;

- Налаживание **совместных партнерских отношений**, таких как государственно-частное партнерство, вовлеченность молодежи, волонтерство;
- **Быть инновационным** с целью повышения эффективности государственных услуг и процедур их предоставления путем внедрения социальных инноваций и передовых ИКТ, принимая при этом во внимание, что ИКТ является движущей силой для инноваций, а не самой инновацией;
- Обеспечение **общественного участия** с целью познания преимуществ и недостатков, выявления и реагирования на потребности и ожидания общественности и измерения эффективности работы;
- Развитие **практических возможностей**, институциональных, кадровых и оперативных;
- Применение **эффективных инструментов измерения и оценки** для обеспечения эффективности государственных услуг.

\*\*\*\*\*

## БИБЛИОГРАФИЯ

### Статьи и выступления

Заключительное выступление Ильхама Алиева на заседании Кабинета министров по итогам социально-экономического развития в 2015 году и целям на будущее, 10 января 2016 года, <http://en.president.az/articles/17442>

Helen Clark, Speech at the IV Baku International Humanitarian Forum on 2 October 2014, accessed August 14, 2016, <http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscentre/speeches/2014/10/02/helen-clark-speech-at-the-iv-baku-international-humanitarian-forum/>

«Interview with Emin Musavi, Director of ASAN Radio 100 FM», ASAN Journal, No.6, July 2016, ISSN 2518-1637

«Ilham Aliyev attended the opening of ASAN Service centre No 1 of the State Agency for Public Services and Social Innovation», accessed September 5, 2016, <http://en.president.az/articles/7019>

«Azerbaijan`s «ASAN Xidmet» model to be applied in Afghanistan», Azerbaijan State News Agency – AzerTac, accessed October 19, 2016, [http://azertag.az/en/xeber/Azerbaijans\\_\\_quotASAN\\_Xidmet\\_\\_quot\\_model\\_to\\_be\\_applied\\_in\\_Afghanistan-971014](http://azertag.az/en/xeber/Azerbaijans__quotASAN_Xidmet__quot_model_to_be_applied_in_Afghanistan-971014)

«Azerbaijan cracks down on corruption, cuts bureaucracy and improves government services with wide-ranging initiative», PRNewswire, 22 April 2013, accessed September 25, 2016, <http://www.prnewswire.com/news-releases/azerbaijan-cracks-down-on-corruption-cuts-bureaucracy-and-improves-government-services-with-wide-ranging-initiative-204065551.html>

«ASAN Service Index will measure quality of public service delivery», New York Business Journal, 28 June 2016, accessed October 24, 2016, [http://www.bizjournals.com/newyork/prnewswire/press\\_releases/Georgia/2016/06/28/NY35211?ana=prnews](http://www.bizjournals.com/newyork/prnewswire/press_releases/Georgia/2016/06/28/NY35211?ana=prnews)

«ASAN Service centres to cover whole Azerbaijan», 14 January 2013, accessed September 5, 2016, <http://www.today.az/news/society/117687.html>

«ASAN Service centre serves 950 people in Baku within first week of operation», 21 January 2013, accessed September 5, 2016, <http://en.trend.az/azerbaijan/society/2110472.html>

«A Quantum Leap in Public Service Provision», Foreign Affairs Magazine, Special Issue, (January-February 2015), accessed October 19, 2016, <https://www.foreignaffairs.com/country-focus/Azerbaijan-2020-turning-strength-into-sustainability>

«A citizen satisfaction oriented service – ASAN», 29 November 2013, accessed September 5, 2016, <http://www.moderator.az/news/37456.html>

### Нормативные документы

Устав Департамента мониторинга и оценки Госагентства, <http://www.vxside.gov.az/redirect/post/pid/560>

Устав Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при



Президенте Азербайджанской Республики, <http://e-qanun.az/framework/24212>

Государственная Программа по развитию связи и информационных технологий в Азербайджанской Республике на 2010-2012 годы. (Электронный Азербайджан), <http://e-qanun.az/framework/19936>

«Упрощение процедур выдачи электронных виз и создание системы «ASAN Visa»», Указ Президента Азербайджанской Республики от 1 июня 2016 года № 923, <http://e-qanun.az/framework/32942>

«Поправки к Президентскому Указу от 11 сентября 2014 года № 262 о Мерах по созданию Электронного Реестра услуг, предоставляемых государственными органами», Указ Президента Азербайджанской Республики от 9 июня 2016 года № 934, <http://e-qanun.az/framework/33025>

«Обеспечение деятельности Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики», Указ Президента Азербайджанской Республики от 5 сентября 2012 года № 706, <http://e-qanun.az/framework/24212>

«Некоторые меры в сфере лицензирования», Указ Президента Азербайджанской Республики от 21 декабря 2015 года № 713, <http://e-qanun.az/framework/31676>

«Меры по созданию центров «ASAN Kommunal»», Указ Президента Азербайджанской Республики от 4 мая 2016 года № 890, <http://e-qanun.az/framework/32736>

«Меры по созданию Государственного агентства по услугам гражданам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики и улучшению услуг, предоставляемых гражданам государственными органами», Указ Президента Азербайджанской Республики от 13 июля 2012 года № 685, <http://e-qanun.az/framework/23926>

«Азербайджан 2020: Взгляд в будущее», Концепция развития, [http://www.president.az/files/future\\_ru.pdf](http://www.president.az/files/future_ru.pdf)

### **Отчеты и публикации**

«Сравнительный анализ центров предоставления государственных и муниципальных услуг», Benchmarking study by PricewaterhouseCoopers, August 2015, accessed August 14, 2016, <https://www.pwc.ru/ru/governance-risk-compliance/assets/service-survey-report.pdf>

World Public Sector Report 2015: Responsive and Accountable Public Governance, United Nations Economic and Social Council, accessed August 14, 2016, <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/World%20Public%20Sector%20Report2015.pdf>

World Bank Country Partnership Framework for Azerbaijan 2016-2020, accessed October 19, 2016, <http://documents.worldbank.org/curated/en/748271467998502035/pdf/95860-REVISED-Box385353B-OUO-9-R2015-0122-2.pdf>

UNDP Country Programme Document for the Republic of Azerbaijan 2016-2020, accessed October 19, 2016, <http://www.az.undp.org/content/azerbaijan/en/home/library/undp/CPD.html>

The World Bank Group Country Partnership Framework for Azerbaijan, 2016-2020, accessed August 14, 2016, [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/07/21/090224b083014397/2\\_0/Rendered/PDF/Azerbaijan000C0the0period0FY2016020.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/07/21/090224b083014397/2_0/Rendered/PDF/Azerbaijan000C0the0period0FY2016020.pdf)

The World Bank Group Country Partnership Framework for Azerbaijan, 2016-2020, accessed August 14, 2016, <http://documents.worldbank.org/curated/en/748271467998502035/pdf/95860-REVISED-Box385353B-OUO-9-R2015-0122-2.pdf>.

The Global Competitiveness Report 2015-2016, Azerbaijan, World Economic Forum, accessed August 14, 2016, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=AZE>

Report on the 15th Session of the United Nations Committee of Experts on Public Administration, 18-22 April 2016, New York, accessed September 25, 2016, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96272.pdf>

Istanbul Anti-Corruption Action Plan. Azerbaijan Progress Update. 12th Monitoring Meeting, 16-18 April 2014, accessed October 19, 2016, <https://www.oecd.org/corruption/acn/AzerbaijanProgressUpdateApril2014ENG.pdf>

Implementation of the European Neighbourhood Policy in Azerbaijan. Progress in 2014 and recommendations for actions, accessed October 19, 2016, [http://eeas.europa.eu/enp/pdf/2015/azerbaijan-enp-report-2015\\_en.pdf](http://eeas.europa.eu/enp/pdf/2015/azerbaijan-enp-report-2015_en.pdf)

ASAN Journal No.6, July 2016. ISSN 2518-1637

2015 United Nations Public Service Awards Winners Fact Sheet, accessed October 19, 2016, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN94633.pdf>

2015 UN Resident Coordinator's Annual Report, accessed August 14, 2016, <http://www.az.undp.org/content/dam/azerbaijan/docs/RCreport/2015%20RC%20Annual%20Report.pdf>

«Work for Human Development», UNDP Human Development Report 2015, accessed August 14, 2016, <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/AZE>

«Transforming the citizen experience: OSS for public services», PricewaterhouseCoopers, accessed October 19, 2016, <http://www.pwc.com/gx/en/government-public-sector-research/pdf/one-stop-shop-2016.pdf>

«Moving towards citizens: The «ASAN Service» Model», Report by Vision – the Think Tank, London, 10 March 2015, accessed September 5, 2016, [http://www.visionwebsite.eu/UserFiles/Vision\\_ASAN\\_Report.pdf](http://www.visionwebsite.eu/UserFiles/Vision_ASAN_Report.pdf)

About the United Nations Public Service Award, accessed October 19, 2016, <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN93340.pdf>

## Веб-страницы

Вебсайт Организации волонтеров, 5 сентября 2016 года, <http://www.asanyouth.az/>

Вебсайт АСАН Радио 100 FM, 25 сентября 2016 года, <http://www.asanradio.az/>

Банк идей Госагентства, 25 сентября 2016 года, <http://www.ideyabanki.com/>

Вебсайт Портала «ASAN Pay», 19 октября 2016 года, [www.asanpay.az](http://www.asanpay.az)

Вебсайт «Асан хедмат» Афганистана, 19 октября 2016 года, [www.asan.gov.af](http://www.asan.gov.af)

Вебсайт Центра карьеры «ASAN Kadr», 5 сентября 2016 года, [www.asankadr.az](http://www.asankadr.az)

Статистический портал Госагентства, 7 ноября 2016 года, <http://www.vxsida.gov.az/statistics/>

South-South Cooperation Mechanisms and Solutions, ASAN Cadre, accessed September 25, 2016, <http://southsouthworld.org/solution/view?id=274>

South-South Cooperation Mechanisms and Solutions, ASAN Pay, accessed September 25, 2016, <http://southsouthworld.org/solution/view?id=276>

South-South Cooperation Mechanisms and Solutions, ASAN Service, accessed September 25, 2016, <http://southsouthworld.org/solution/view?id=273>

Homepage of the United Nations Volunteers, accessed September 5, 2016, <http://www.unv.org/about-us.html>

Региональный хаб в сфере государственной службы в Астане был создан по инициативе Правительства Казахстана и Программы Развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) в марте 2013 года представителями 25 стран и 5 международных организаций. Финансовая и институциональная поддержка Хаба осуществляется Правительством Казахстана, ключевым имплементационным партнером является ПРООН.

Региональный хаб является многосторонней институциональной платформой для постоянного обмена опытом и знаниями в области развития государственной службы, нацеленной на поддержку правительств стран региона через усиление партнерства, развитие потенциала и обучение по принципу «равный с равным», а также разработку научно-обоснованных решений в области государственного управления путем аналитических исследований. Географически Хаб представлен странами Северной Америки, Европы, СНГ, Кавказа, Центральной Азии и АСЕАН, тем самым демонстрируя, что партнерство в целях совершенствования государственной службы является необходимостью для всех стран.

Региональный Хаб в сфере государственной службы в Астане  
010000, Казахстан, г. Астана, ул. Алихана Бокейхана, 14  
тел.: +7 7172 69 65 44 / 69 65 50  
[www.regionalhub.org](http://www.regionalhub.org)  
[twitter.com/AstCivilServHub](https://twitter.com/AstCivilServHub)  
[www.facebook.com/HubAstana](https://www.facebook.com/HubAstana)

Декабрь, 2016  
Астана, Казахстан.