



Empowered lives.
Resilient nations.

Оказание государственных услуг по принципу «одного окна»: опыт Грузии



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

Автор:

Гиоргий Вашакидзе имеет более чем десятилетний опыт работы в качестве менеджера и исследователя в области управления, проектирования государственной политики и развития демократии. Он работал с национальными правительствами и международными организациями, в том числе АМР США, ОБСЕ, НИМД и ПРООН. В настоящее время он работает в качестве независимого консультанта. Он также является докторантом и исследователем в швейцарской Высшей школы государственного управления (IDHEAP) в Университете Лозанны. С ним можно связаться по адресу электронной почты: giorgi.vashakidze@unil.ch

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

Дом юстиции в Тбилиси

Фотография предоставлена Домом юстиции Грузии

БЛАГОДАРНОСТЬ

Данное исследование, описывающее реформу оказания государственных услуг в Грузии, является результатом нескольких месяцев изучения реформы государственного управления в Грузии. Автор выражает свою благодарность многим людям, оказавшим помощь в разработке этого тематического исследования. Особая благодарность выражается тем респондентам, которые любезно и неустанно вносили свой вклад в исследование, давали свои ответы при проведении опросов и предоставляли материалы. Заместитель главы Национального агентства государственного реестра Грузии г-н Чачхунашвили, а также г-жа Дзагнидзе, руководитель проекта в Агентстве по развитию государственных услуг (АРГУ) Грузии, внесли неоценимый вклад в исследование. Заместитель руководителя Бюро по вопросам государственной службы Грузии, г-жа Двалишвили, любезно помогла провести интервью с респондентами, а г-жа Цулая из Центра государственных услуг в Тбилиси оказала техническую помощь. Отдельное спасибо г-же Кетеван Гомелаури и г-же Сюзанне Гентц за постоянную поддержку в ходе исследования.

Это исследование не было бы реализовано без содействия и поддержки Регионального хаба в сфере госслужбы в Астане (ACSH). Автор также выражает свою благодарность ПРООН Казахстан, который является основным исполнительным партнером Правительства Республики Казахстан в институциональной поддержке Астанинского хаба.

Искренняя признательность выражается г-ну Алихану Байменову, Председателю Управляющего комитета Регионального хаба в сфере госслужбы в Астане, под общим руководством которого исследовательская команда Хаба внесла большой вклад в процесс разработки этого документа и взаимного обучения. В частности, благодарность выражается г-ну Ернару Жаркешову, портфельному менеджеру / руководителю аппарата Регионального хаба в сфере госслужбы в Астане, а также членам исследовательской команды Хаба, а именно, г-ну Дильжану Ергалиеву и г-ну Артуру Ахметову, экспертам проекта, которые привели это начинание к успеху. Автор глубоко благодарен им за работу и сотрудничество.

Аннотация

Провал административной реформы государственного сектора стал одной из наиболее важных причин политического кризиса в Грузии осенью 2003 года. Таким образом, новое правительство выявило необходимость введения административных изменений, которые привели к значительной рационализации административной структуры. Однако эти изменения также подняли вопросы, касающиеся координации в перераспределении административной ответственности. Тем не менее, на тот момент все еще оставались, и сейчас есть, целый ряд структурных и процедурных проблем, с которыми правительство Грузии продолжает сталкиваться.

До проведения реформы государственного управления в пределах своей собственной административной системы, Министерство юстиции признало необходимость устойчивого плана по координации действий политических исполнителей в процессе реформирования. Путем реформирования систем гражданских и государственных реестров Министерства инициировало две основные реформы, направленные на улучшение системы предоставления государственных услуг, которые в конечном итоге изменили культуру и характер общения между администрацией и гражданами. Эти реформы привели к созданию Центров государственных услуг и Общественных центров. Разрабатывая модель предоставления государственных услуг по принципу «одного окна», Министерство стремилось упростить взаимодействие между правительством и гражданами.

Отличительной особенностью модели по принципу «одного окна» (ПОО) в Грузии является четкое разделение на бэк-офисы и фронт-офисы в цепочке предоставления государственных услуг. Центр

государственных услуг и Общественные центры служат фронт-офисами для бэк-офисов тех агентств, которые отвечают за развитие государственных услуг. Они советуют, как улучшить существующие услуги и разработать новые. Они представляют администрацию по отношению к гражданам и проводят постоянный мониторинг ожиданий граждан. Существующая модель является результатом тщательного и непрерывного планирования тех менеджеров и администраторов, которые, в первую очередь, инициировали реформу. Сегодня Министерство юстиции с его подведомственными учреждениями, несомненно, занимают лидирующие позиции с точки зрения знаний и опыта. Министерство приобрело большой опыт в процессе разработки и создания структуры предоставления услуг населению в Центрах государственных услуг и Общественных центрах по принципу «одного окна».

Международные организации, такие как «Транспаренси Интернешнл» высоко оценили грузинское правительство за низкий уровень коррупции в государственном секторе (ТИ, ИВК, отчет 2015). Опросы по удовлетворенности потребителей, проведенные местными научно-исследовательскими организациями, указывают, что граждане удовлетворены качеством и эффективностью предоставляемых услуг и готовы пользоваться ими повторно. Потребители особенно отмечают возможность получения услуги в непосредственной близости, таким образом, транспортные расходы и время для получения услуг сокращаются (АСТ, опрос 2013 г.).

Тем не менее, создание существующей модели ПОО не было ни легким, ни простым процессом. Для того чтобы эффективно работать, правительства должны разрабатывать полноценную систему предоставления государственных услуг, включая разработку

законодательной базы, управление человеческими ресурсами, ИКТ и физической инфраструктуры, а также производить оцифровку актов гражданского состояния и иметь налаженную систему финансового управления. Это очень взаимосвязанная система государственных органов, которая являются производителям услуг в бэк-офисе, в то время как оказание услуг возлагается на те учреждения, которые работают в качестве фронт-офисов. Этот административный процесс требует постоянного мониторинга,

инноваций, оценивания и творческого подхода.

В настоящее время в Грузии 17 региональных Центров государственных услуг. Каждый из них связан с центральным офисом и предоставляет более 200 государственных услуг гражданам. Их служба дополнительно подкрепляется 43 Общественными центрами на местном уровне. Правительство Грузии планирует дополнительно открыть 11 центров в 2017 году.

Аббревиатуры

АГР (CRA)	– Агентство гражданского реестра
АСО (SSA)	– Агентство социального обслуживания
ЦГУ (PSH)	– Центры государственных услуг
ИБК (CPI)	– индекс восприятия коррупции
ИКАО (ICAO)	– Международная организация гражданской авиации
ИКТ (ICT)	– информационно-коммуникационные технологии
ММР (DFID)	– Министерство международного развития Великобритании
МСХ (MoA)	– Министерство сельского хозяйства Грузии
МТЗиСО (MoLHSA)	– Министерство труда, здоровья и социального обеспечения Грузии
МФ (MoF)	– Министерство финансов Грузии
МЮ (MoJ)	– Министерство юстиции Грузии
НАГР (NAPR)	– Национальное агентство государственного реестра
ОЦ (CC)	– Общественные центры
ПГ (GoG)	– Правительство Грузии
ПОО (OSS)	– Принцип «одного окна» (Бэк-офис Фронт офис)
ПРООН (UNDP)	– Программа развития Организации Объединённых Наций
ТИ (TI)	– “Транспаренси Интернешнл”
ДУЗР (SLMD)	– Департамент управления земельными ресурсами Грузии
ЮСАИД (USAID)	– Агентство США по международному развитию
IT	– информационные технологии
VPN	– виртуальная частная сеть

Содержание

БЛАГОДАРНОСТЬ	1
АННОТАЦИЯ.....	2
АББРЕВИАТУРЫ.....	4
1. ВВЕДЕНИЕ	6
2. ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА ПО РЕФОРМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГРУЗИИ	8
3. МОДЕЛЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ПОО ГРАЖДАНСКОГО РЕЕСТРА ПРИ МЮ.....	9
3.1 Совершенствование нормативно-правовой базы	12
3.2 Разработка системы работы кадров	13
3.3 Разработка новых услуг и совершенствование действующих.....	14
3.4 Новое поколение биометрической базы данных	15
3.5 Интеграция новых технологий	16
3.6 Развитие инфраструктуры	17
3.7 Укрепление финансовой самообеспеченности	19
4. МОДЕЛЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ПОО НАЦИОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕЕСТРА ПРИ МЮ.....	20
4.1 Совершенствование законодательства.....	21
4.2 Институциональные и административные реформы	22
4.3 Технологическая трансформация.....	24
5. ЦЕНТРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ТАКЖЕ ИЗВЕСТНЫЕ КАК ДОМА ЮСТИЦИИ ПРИ МЮ.....	27
5.1 Функциональная система управления ЦГУ	29
5.2 Классификация и характер государственных услуг	30
6. ОБЩЕСТВЕННЫЕ ЦЕНТРЫ АГЕНТСТВА РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЕРВИСОВ ГРУЗИИ	34
6.1 Механизм работы и функциональные возможности Общественных центров.....	35
7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ	38
БИБЛИОГРАФИЯ	41
ПРИЛОЖЕНИЯ	44

1. Введение

С начала 2004 года после Революции Роз, правительство Грузии быстро реорганизовало государственный сектор с целью повышения его эффективности и результативности. Правительство представило значительные структурные реформы, направленные, в особенности, на экономический рост и борьбу с коррупцией. Объем государственного сектора был значительно сокращен, в результате чего появился баланс между государственным и частным сектором. Правительство Грузии также провело реформу государственного управления, реорганизуя систему управления исполнительной власти.

Новые лидеры получили в наследство проблемный аппарат управления, характеризующийся слабыми и неорганизованными учреждениями, которым не хватало прозрачности и подотчетности, с плохой межведомственной координацией и неэффективными связями с общественностью и коммуникациями. Таким образом, укрепление потенциала государственного сектора и обеспечение его устойчивости стало высшим приоритетом для правительства. Конечной целью реформы государственного управления являлось предоставление государственных услуг гражданам эффективно, своевременно и способом, удобным для потребителя.

Не существует универсального определения того, что такое предоставление государственных услуг в разных странах с самыми различными политико-административными системами. Традиционно, понятие государственных услуг происходит от французского административного права и его главная цель в том, чтобы удовлетворить потребности общества. Правительство должно гарантировать, регулировать и контролировать предоставление государственных услуг, поскольку они имеют важное значение для социального развития и социальной взаимозависимости (Дюгуи, 1911).

Классическую модель предоставления государственных услуг, характеризующуюся определенной иерархией офисов со строго разделенными компетенциями, следует рассматривать как синоним бюрократии, контроля и иерархии (Вебер, 1964; Уилсон, 1887). С 1970 года она была заменена на Новое государственное управление (NPM), которое улучшило системы предоставления государственных услуг за счет использования подходов частного сектора и бизнеса (Озборн и Геблер, 1992; Худ, 1995). Тем не менее, открытость, подотчетность и, самое главное, доверие граждан в государственном управлении остается проблематичным. В ответ на это в 1990-х годах, ученые предложили переход правительства от роли единственного игрока в команде к разработчику плана мероприятий. Администраторы воспринимают граждан не только в качестве избирателей, клиентов или потребителей, но и как граждан, с которыми они делят свои полномочия. Они уменьшают контроль и верят в эффективность сотрудничества (Озборн, 2010).

Сосредоточенность на оказании государственных услуг является прямым ответом на неэффективность фрагментированного государственного сектора, в котором различные государственные услуги предоставляются различными государственными органами. Модель предоставления сконцентрированных государственных услуг стала важным механизмом для объединения и укрепления отношений в сфере управления (Кристенсен, 2012). Эффективное предоставление государственных услуг в рамках модели по принципу «одного окна» в значительной степени зависит от структуры правительства, а также от распределения обязанностей и ответственности между правительственными учреждениями (Уиммер, 2002).

Модель по принципу «одного окна», изначально разработанная в Австралии, была настолько непривычной для традиционной иерархической управленческой культуры, что ее применение прекратили в середине 1980-х годов (Веттенхолл и Кимбер, 1997). Тем не менее, идея выжила и вернулась в систему государственного управления в качестве подэлемента реформы нового государственного управления и ее концепции клиентоориентированности.

Сегодня, с диверсифицированной структурой и механизмом эта модель встречается в Австралии в виде местного самоуправления по принципу «единого окна», в Новой Зеландии (Центры обслуживания), в Германии (Buergerbüro или Офисы граждан), в Канаде, во Франции (Maison Services Publique), в Словацкой Республике (Интегрированные пункты обслуживания), в Азербайджане (ASAN xidmət или АСАН хидмет), в Казахстане (НАО «Госкорпорация «Правительство для граждан») и в Грузии в виде Центров государственных услуг (ЦГУ), также известных как Дома Юстиции и Общественные центры (ОЦ).

Цель данного исследования - лучше понять сложный механизм реформы системы предоставления государственных услуг по принципу «одного окна» (ПОО) в Грузии, а также проанализировать проблемы и потенциальные выгоды для правительства и граждан в результате крупномасштабных изменений в государственном секторе. Обращаясь к данному исследованию, правительства, международные организации

или любые другие стороны, намеревающиеся внедрить или поддержать реформу системы предоставления государственных услуг в своих странах, узнают о тонкостях динамики развития реформы, которое внедрило правительство Грузии, разработав и реализовав систему предоставления государственных услуг ПОО.

В первых нескольких главах исследования речь идет о развитии Агентства гражданского реестра и Национального агентства публичных реестров. В частности, будут обсуждаться проблемы, с которыми столкнулось Министерство юстиции Грузии при создании этих двух знаковых органов, сыгравших решающую роль в разработке и осуществлении реформы системы предоставления государственных услуг в стране.

Исследование затронет административную и институциональную реформу, которая в конечном счете, инициирует создание системы по принципу «одного окна» в реформировании предоставления государственных услуг. Затем исследование представит введение Центров государственных услуг и Общественных центров. Это два основных административных канала предоставления общественных услуг при Министерстве юстиции, которым поручено взаимодействовать непосредственно с гражданами в своевременной и удобной для потребителя форме. В заключение исследования будут рассмотрены рекомендации, с описанием проблем и обсуждением уроков, которые можно извлечь из этой реформы.

2. Историческая справка по реформе государственного управления в Грузии

В 1999 году согласно рейтинга по индексу восприятия коррупции Транспаренси Интернешнл представила Грузию как одну из самых коррумпированных стран в мире. Грузия занимала 84-ю позицию в списке (ТИ ИВК, 1999). Это не удивительно. В то время Грузия считалась страной-банкротом, где коррупция в государственном секторе и социальные проблемы постепенно создали массовое недовольство населения (журнал «Форин Полиси», 2010). Правительство не было готово открыто признать проблемы коррупции в государственном секторе, не было готово противостоять коррумпированным компаниям и коррумпированным чиновникам и применять новые подходы по борьбе со взяточничеством.

Провал административной реформы государственного сектора является одной из наиболее важных причин политического кризиса, кульминацией которого стала Революция Роз осенью 2003 года. После этого, грузинское новое правительство признало важность проблемы недостаточного потенциала правительства для улучшения политической интеграции и большей политической стабильности в Грузии.

С 2003 года правительствами Грузии были внесены основные политические изменения. Эти изменения дают перспективы для значительного повышения эффективности государственного управления и экономики. Результативность этих изменений зависит в значительной степени от успеха реформирования административной системы. Улучшения в государственном управлении начались с реструктуризации государственного сектора. Вначале правительство объявило о создании меньшего, но более эффективного государственного сектора.

Программа реформ была разработана новой группой менеджеров со опытом работы в частном секторе. Новый закон «Структура, функции и обязанности органов исполнительной власти» был принят парламентом в феврале 2004 года (ПГ, закон 3277, 2004). В июне 2004 года в закон «О государственной службе» парламентом были внесены изменения, таким образом, в качестве ключевых государственных органов, проводящих программу реформ государственной службы (ПГ, МЮ, закон 760, 2004), были учреждены Совет по делам государственной службы и Бюро по делам государственной службы. Совет по делам государственной службе был создан как контролирующий орган процесса административной модернизации. Донорские организации оказали существенную помощь для начала осуществления модернизации государственного управления в Грузии.

Административные изменения привели к значительной рационализации административной структуры, но они также подняли вопросы, касающиеся координации при пересмотре административных обязанностей. Был и еще целый ряд структурных и процедурных проблем, с которыми грузинское правительство по-прежнему сталкивается, особенно по отношению к процессу предоставления государственных услуг по принципу «одного окна» (ПОО). Например, финансовая структура цепочки предоставления услуг остается неясной, что влияет на финансовую эффективность агентств по предоставлению услуг. Такая неопределенность могла бы быть преодолена, если бы государственные органы в бэк-офисах и фронт-офисах по предоставлению государственных услуг разработали бы четкую и справедливую структуру распределения оплаты за услуги. Министерство юст-

иции должно гарантировать, что есть горизонтальное взаимодействие между бэк- и фронт-офисами для совместного обсуждения финансовой формулы и для создания более четкого механизма передачи платы (ЦГУ, интервью с респондентом, 2014).

Улучшение институционального потенциала означает не просто координацию существующих административных структур или добавление новых административных единиц для выполнения ранее нерешенных задач. В большей степени такое повышение институционального потенциала предполагает горизонтальную интеграцию административных процедур и мероприятий по повышению эффективности и результативности.

Министерство юстиции признало, что существует необходимость в создании устойчивого плана для координации действий политических исполнителей в этом процессе. Такой подход должен был стать руководящим принципом перед запуском существенной реформы системы государственного управления в пределах

своей собственной административной системы. Министерство инициировало две основные реформы, направленные на улучшение системы предоставления государственных услуг в стране. А именно, оно приступило к реформированию систем гражданского и государственного реестра, которые в конечном итоге изменили культуру и характер общения между администрацией и гражданами. Реформа, которая инициировала создание Центров государственных услуг и Общественных центров в стране, была разработана в соответствии с моделью предоставления государственных услуг по принципу «одного окна» и направлена на упрощение взаимодействия между правительством и гражданами.

Для того чтобы лучше понять и описать существующую модель предоставления государственных услуг, важно проанализировать корни и истоки реформы. Таким образом, следующие несколько глав этого исследования будут сосредоточены на развитии гражданского реестра, а также учреждениях государственного реестра Грузии.

3. Модель предоставления государственных услуг ПОО гражданского реестра при МЮ

Министерство юстиции Грузии (МЮ) определило развитие соответствующей системы регистрации актов гражданского состояния в качестве одного из главных приоритетов реформы. Реформа предусматривала рационализацию всей фрагментированной, неэффективной и нерезультативной системы регистрации актов гражданского состояния, управления и выдачу удостоверений личности и паспортов. Реформа системы регистрации актов гражданского состояния была основана на международном опыте и направлена

на создание системы, основанной на предоставлении государственных услуг по принципу «одного окна». Успешное осуществление реформы позволило правительству объединить базу данных граждан, упорядочить поток информации и безопасно обмениваться информацией в государственных учреждениях, а также между администрацией и гражданами.

Реформа гражданского реестра началась в 2004 году, когда Бюро по выдаче паспортов, Бюро регистрации граждан и регистрации актов гражданского состояния были

объединены под руководством Министерства юстиции (Гагнидзе, 2009 год). Объединение государственных услуг при министерстве не было простым процессом. До 2004 года были некоторые попытки оказывать гражданам соответствующие услуги под управлением одного государственного учреждения. Тем не менее, этот процесс был приостановлен МВД, поскольку такие услуги стали идеальным «черным» доходом для государственных служащих (интервью с респондентом, 2014 год). Передача нескольких услуг, таких как выдача паспортов и регистрация актов гражданского состояния стали политическим решением. Политические субъекты согласились, что Министерство юстиции станет лучшим местом для обеспечения граждан базовой, необходимой документацией. В результате, Министерство внутренних дел переложило ответственность за эти услуги на Министерство юстиции (интервью с респондентом, 2014 год). Объединение услуг первоначально позволило министерству создать отдел регистрации актов гражданского состояния. В 2006 году было создано новое полуавтономное Агентство гражданского реестра (АГР). Агентство было зарегистрировано в соответствии с законодательством Грузии как юридическое лицо публичного права (Гагнидзе, 2009 год).

Ситуация, которая досталась вновь созданному Агентству гражданского реестра (АГР) в наследство была плохой. В первую очередь, сама система была коррумпирована и сильно фрагментированной. Система управления человеческими ресурсами была полностью устаревшей и неэффективной. Скудные или практически несуществующие финансовые средства, полуразрушенная инфраструктура, несколько компьютеров и неполная база данных о гражданах. Из-за крайне неэффективного управления и коррумпированных государственных чиновников репутация системы была настолько разрушена, что граждане не желали напрямую взаимодействовать с агентством. Вместо этого они предпочитали продолжать

давать взятки администрации для того, чтобы получить услуги надлежащим образом (Гагнидзе, 2009 год).

На начальном этапе вновь созданному Агентству было трудно предложить качественные услуги и удовлетворить потребности граждан. Существовало несколько причин. Бюджет АГР был крайне мал и управление не могло провести реформы быстро. Необходимо было внести серьезные коррективы - повысить зарплаты работникам, предложить достойные условия труда, модернизировать физическую инфраструктуру и информационно-коммуникационные техно-логии (ИКТ), обновить законодательную базу, оцифровывать акты гражданского состояния архивных материалов, улучшить кадровые ресурсы (HR) и ориентировать весь государственный орган на обслуживание клиентов (Гагнидзе, 2009 год).

Главной миссией в стратегическом плане АГР на 2007-2011 гг было «Формирование клиентоориентированного, единого, безопасного и постоянно обновляемого гражданского реестра» в качестве ожидаемого результата процесса реформ (ПГ, Стратегический план АГР, 2007 год). АГР определило несколько целей для выполнения этой миссии. В частности, Агентство признало, что на данном этапе стратегически важно:

1. Создать надлежащую правовую базу;
2. Разработать и внедрить систему кадровых ресурсов;
3. Создать новые услуги и проработать существующие;
4. Разработать новое поколение (биометрическое) базы данных;
5. Интегрировать новые технологии в процесс реформирования;
6. Улучшить инфраструктуру;
7. Укрепить финансовую самостоятельность и систему финансового управления. Эти аспекты более подробно будут рассмотрены ниже.

Рисунок 1 – Министерство юстиции Грузии, Тбилиси



3.1 Совершенствование нормативно-правовой базы

Создание новой общественной организации требует тщательного планирования и развития нормативно-правовой базы. Агентство гражданского реестра не было исключением. Преимуществом Агентства было его значительная организационная независимость со дня основания. Тем не менее, при принятии независимых решений, ему по-прежнему не хватало четко определенной нормативно-правовой базы.

В частности, не было никакого начального правового акта о реестре граждан. Вопросы, связанные с ним, лишь частично и косвенно регулировались законом о документах, удостоверяющих личность. Некоторые положения реестра находились в разных нормативных актах, и вся эта сфера не была охвачена полностью. Закон о регистрации актов гражданского состояния и закон о документах, удостоверяющих личность, содержали много недоработок с юридической точки зрения. Важно отметить, что не было никаких правовых действующих актов для регулирования вопросов о безопасности персональных данных. Стала очевидной необходимость создания соответствующей нормативно-правовой базы, которая должна была способствовать задаче агентства и удовлетворять необходимые потребности в работе.

Управление АГР разработало отдельный закон о реестре граждан на основе анализа грузинского и зарубежного законодательства и практики. Принятый Парламентом Грузии, этот закон стал надлежащим образом регулировать вопросы, связанные с ведением реестра граждан.

Кроме того, действующий закон о регистрации актов гражданского состояния содержал ряд размытых положений, был несовершенным и устаревшим для того, чтобы поддерживать гражданские акты регистра электронным способом. Был разработан новый закон о регистрации актов гражданского состояния,

который отвечал инфраструктурным и технологическим потребностям Агентства.

Кроме того, закон о документах, удостоверяющих личность, был подготовлен Агентством и утвержден парламентом. Новый закон установил более структурные и концептуально более четкие положения, касающиеся документов, удостоверяющих личность.

Агентство, согласованно с другими государственными субъектами, инициировало процесс разработки закона о защите персональных данных. В то же время действующее законодательство Грузии не регулировало тщательно вопросы безопасности персональных данных. Это вызвало опасения АГР, Агентство обрабатывало большой объем персональных данных в государственном секторе. Проблема безопасности персональных данных существовала и до сих пор не ограничивается только информацией АГР, не говоря уже о государственном секторе. Однако, чтобы избежать негативных последствий в процессе реформ, Агентство предложило включить важные аспекты законодательства в закон о гражданском реестре до того времени, пока отдельный, конкретный закон не будет принят.

Необходимость разработки соответствующих подзаконных правовых актов была очевидна с самого начала реформы. Параллельно с разработкой новых законов для регулирования деятельности АГР, подзаконные правовые акты были введены в действие для точного регулирования процедурных вопросов по обеспечению гражданского реестра. Кроме того, были разработаны специальные руководства и инструкции по регулированию технических и организационных вопросов для поддержания регистрации актов гражданского состояния. Эти инструкции служили основными ориентирами для работников АГР в их каждодневной работе.

Наконец, для обеспечения надежного функционирования Агентства было важно разработать четкие правила организационных процессов. АГР в качестве вновь созданного юридического лица публичного права, полуавтономного от Министерства юстиции, внесло изменения в устав и подзаконные акты,

разработало четкие правила по операциям, функциям и обязанностям. В результате реализации этих законодательных инициатив, Агентство обновило и модернизировало свою нормативно-правовую базу и укрепило дальнейший процесс реформ в рамках своей административной системы.

3.2 Разработка системы работы кадров

Четко определенная и ясно структурированная система кадровых ресурсов (HR) является основой для любой государственной или частной организации. Руководство АГР признало важность реформирования HR структуры в своем стремлении реформировать систему и достичь поставленных целей.

Агентство наблюдало последствия пренебрежения вопросами кадровых ресурсов: отсутствие системы для описания служебной должности, необходимость совершенствования механизмов для определения заработной платы, премий, пособий по социальному страхованию, а также неденежные вознаграждения, трудности в замене ушедших на пенсию или уволенных сотрудников, подбор хорошо квалифицированного нового персонала, лишь частичное применение аналитических инструментов для управления персоналом, необходимость увеличить число сотрудников в подразделениях HR для удовлетворения новых потребностей, а также низкий уровень автоматизации процессов в области управления персоналом. Для решения этих проблем было необходимо нарастить свой фундаментальный потенциал (Гагнидзе, 2009 год).

АГР приступило к разработке периодической системы обучения сотрудников. Ключевой характеристикой хорошо структурированной системы кадровых ресурсов является то, что работающие в организации люди имеют профессиональную квалификацию и проходят подготовку для выполнения должностных функций. Таким образом, система управления

персоналом АГР стала определять и использовать инструменты управления и обучения, создала основные элементы обучающей программы для поддержки своих сотрудников при выполнении обязательств (ПГ, стратегический план АГР, 2007год).

HR подразделение стало следить за уровнем удовлетворенности сотрудников своей работой. Повышенная мотивация имеет решающее значение для эффективной работы персонала для того, чтобы они могли внести свой ценный вклад в достижение целей АГР. Управление персоналом внедрило основные инструменты и системные процессы, в том числе такие элементы как создание должностных инструкций, постоянный сбор данных об удовлетворенности работой и разработка системы вознаграждения.

Система вознаграждений охватывает денежные и неденежные вознаграждения. Денежные вознаграждения представлены в виде денежных средств или подарочных карт. Неденежные вознаграждения включают в себя благодарственные письма за вклад сотрудника в работу, выражение благодарности за длительную, честную и преданную службу или выполнение сверхурочной работы или работы в исключительно стрессовых условиях. Такие письма вручались тем, кто внес свой исключительный вклад в работу Агентства, такие сотрудники заслужили почет и уважение среди своих коллег и руководителей. Награды вручались на ежемесячной основе. Менеджеры среднего звена, руководители департаментов и руководители территориальных бюро направляли высшему

руководству специальную форму, объясняющую причины по которым определенные работники должны были отмечены вознаграждением или благодарностью. (Гагнидзе, 2009 год). Чтобы лучше управлять существующей бумажной работой и занимающими много времени процессами, Агентство начало внедрение программного обеспечения для системы управления персоналом. Программное обеспечение представило платформу для создания и использования электронной базы данных персонала.

HR отдел АГР разработал систему отбора кадров и создал резерв для квалифицированного персонала. Это позволило АГР поддерживать систематическую базу данных резюме или другую профес-сиональную информацию о потенциальных работниках или лицах, которые проявили интерес, подав заявления на работу.

3.3 Разработка новых услуг и совершенствование действующих

Предложение новых и усовершенствованных услуг для потребителей считалось основным аспектом деятельности АГР. Агентство расставило приоритеты для улучшения конкретных областей. Например, руководство решило делегировать полномочия территориальных органов для проведения конкретных действий в целях упрощения процедур и расширения услуг, основанных на инновациях.

Конкретные услуги, которые нужно было усовершенствовать, включали в себя услуги выдачи свидетельств гражданских актов. Для того чтобы повысить эффективность, облегчить процесс объединения услуг, сократить время обработки, а также упростить получение справок гражданами в местах, удобных для них, Отдел регистрации актов гражданского состояния при АГР делегировал полномочия по выдаче справок территориальным отделениям. Аналогичное делегирование полномочий затронуло услуги по рассмотрению и утверждению изменений имен. Кроме того,

Параллельно с этим, Агентство реализует программу неоплачиваемых стажировок, которая расширяет рынок перспективных новых сотрудников.

Параллельно с отслеживанием и определением тех сотрудников, которые по-прежнему были склонны к получению взятки, руководство решило организовать аттестацию для отбора на работу новых сотрудников. В Агентство поступило около 4000 заявок. После процесса отбора новые сотрудники проходили тренинги по обслуживанию клиентов, законодательству и документообороту, готовясь к выполнению своих задач. В конце концов, во всей системе по всей стране текучесть кадров составила 70 % (интервью с респондентом, 2014). Тем не менее, это был медленный процесс минимизации потерь институциональных знаний и обеспечения надлежащих компетенций.

было сокращено количество документов, необходимых для регистрации некоторых актов гражданского состояния, в некоторых случаях даже не было необходимости в физическом присутствии в территориальном отделении. Кроме того, в целях оптимизации точности базы данных гражданских актов АГР оцифровало свидетельства гражданского акта о рождении и смерти из своих архивов.

Кроме того, АГР стало предлагать новые виды услуг. Агентство инициировало совершенствование услуг в Домах бракосочетаний. Оно обновило инфраструктуру и построило новые Дома бракосочетаний в районных центрах. Были представлены разнообразные услуги для церемонии заключения брака, например, живая музыка, фотографии и т.д. по желанию граждан.

АГР расширило и упростило услуги получения паспорта и удостоверения личности. Чтобы получить доступ к информации граждан

и унификации реестра, АГР получило доступ к данным граждан из региональных центров и архивировало его в электронном виде. Агентство снизило возраст для получения удостоверения личности до 14 лет, чтобы получать государственный доступ к информации о своих гражданах гораздо раньше. Эта мера способствовала планированию образования, здравоохранения и других вопросов. Был инициирован пакет новых и улучшенных услуг, что упростило выдачу идентификационных документов для граждан. В этот пакет входит возможность фотографироваться во всех территориальных отделениях, отправлять паспорта гражданам по почте, а также выдавать паспорт на основании доверенности, таким образом, в физическом присутствии заявителя в офисе АГР нет необходимости.

Одним из приоритетных направлений деятельности АГР стало предложение новых видов услуг для государственных организаций. С улучшением информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) у АГР появилась возможность предоставить различным общественным организациям доступ к обновленной и интегрированной базе данных граждан в онлайн-режиме. Это позволило свести к минимуму нарушения в базе данных и позволило Агентству контролировать несанкционированный

доступ к нему. АГР также решило предложить частному сектору услугу по совместному использованию информации. Именно в банковском секторе. Суть такого решения была в том, чтобы отслеживать ошибочные документы, удостоверяющие личность, которые были выданы старой администрацией. Думая, как ускорить процесс регистрации и снизить количество ошибочных документов в обращении, деятели реформ поняли, что большинство граждан скорее будут взаимодействовать с банком, чем пользоваться услугами по регистрации. Объединив банковский сектор со своей базой данных, управление АГР позволило операторам банков проверять правильность идентификационных документов в базе данных АГР. В случае расхождений, операторы должны были приостановить запросы клиентов до тех пор, пока не были предоставлены новые документы, удостоверяющие личность. Таким образом, граждан мотивировали регистрироваться.

Кроме того, АГР взимало с банков определенную плату за предоставление доступа к базе данных, таким образом, создавая дополнительные доходы для Агентства. Средства, полученные от этих услуг, позволили АГР инвестировать в проекты высокой значимости - развитие новых технологий и создание усовершенствованной персональной базы данных.

3.4 Новое поколение биометрической базы данных

Для того чтобы более эффективно предоставлять услуги и в дальнейшем унифицировать реестр актов гражданского состояния, управление АГР определило приоритет по созданию новой биометрической базы данных. При отсутствии надлежащей, совершенной базы данных невозможно установить новые технологии и предлагать новые услуги для граждан и организаций, как государственных, так и частных. База данных с комплексными биометрическими параметрами значительно минимизирует

возможность подделать личные идентификационные документы и будет играть важную роль в упрощении визового режима с другими странами, особенно со странами Шенгенской зоны.

С учетом указанных выше параметров, АГР начало формирование совершенной базы персональных данных в соответствии с международнопризнанными стандартами. Агентство добавило в базу данных такие биометрические параметры, как фотографии, отпечатки пальцев и электронную подпись. Для

дальнейшего устранения и снижения ошибок в базе данных до минимума, оно разработало систему мониторинга базы данных и обеспечило ее рабочее функционирование.

Разработка системы защиты баз данных помогла АГР защитить данные от потенциального несанкционированного доступа, создать систему для отслеживания действий базы данных, чтобы свести к минимуму использование нецелевых идентификационных данных и во избежание повреждения данных. Кроме того, АГР поддерживает гибкую структуру базы данных для того, чтобы Агентство вводило новые и желаемые параметры в базу данных, не изменяя его существующей структуры, что в

итоге делает услуги более универсальными и легкодоступными.

Единая база данных включает в себя данные удостоверения личности и регистрации, паспортные данные, изменения в статусе граждан, актов гражданского состояния регистрационных данных и биометрические параметры, соответствующие стандартам Международной организации гражданской авиации (ИКАО). При этом агентство заложило фундамент для дальнейшего продвижения модели предоставления государственных услуг ПОО и создало прочную основу для государственных услуг, которые будут предложены с помощью электронного правительства.

3.5 Интеграция новых технологий

Внедрение новых технологий, таких как интегрированная электронная сеть, электронные удостоверения личности и

биометрические паспорта стали критически важными элементами для развития функционального, электронного управления,

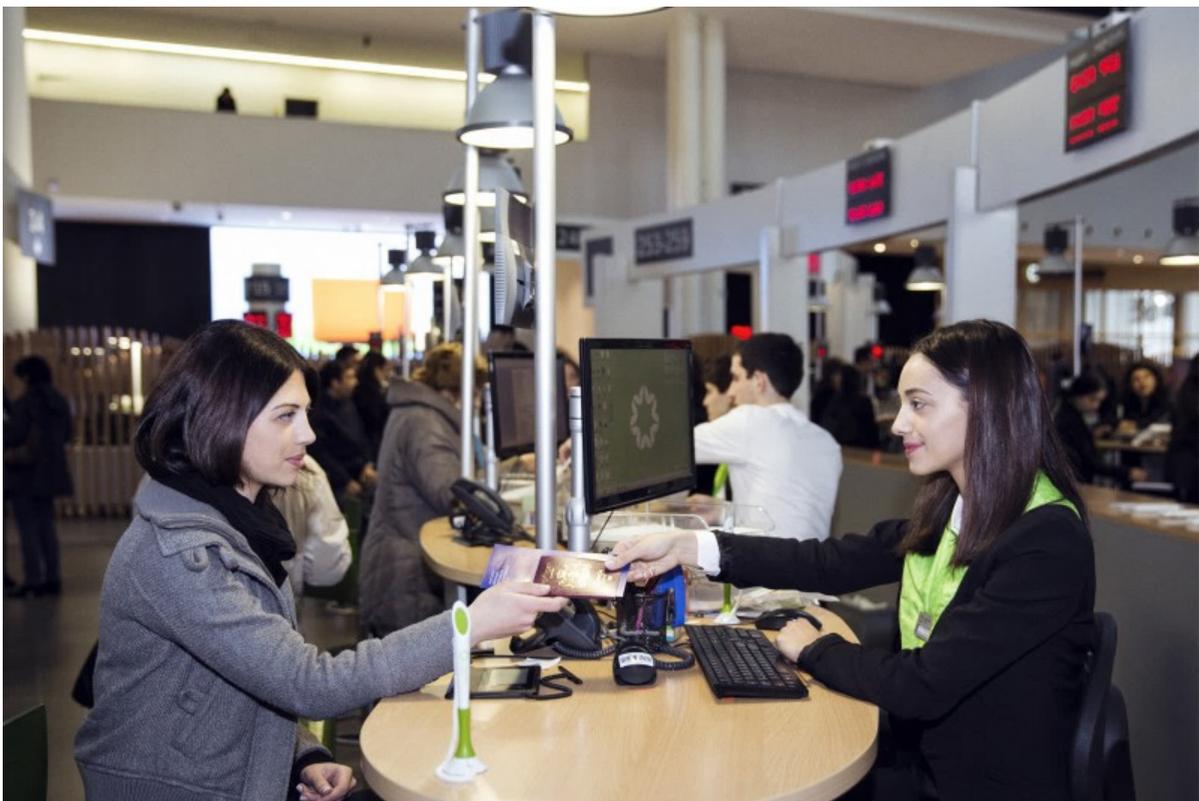


Рисунок 2 – Новый биометрический паспорт в Центре государственных услуг

основанного на модели ПОО. Технологии играют важную роль для поддержания конструктивных отношений с клиентами и привлекают дополнительные доходы для финансовой устойчивости Агентства.

Более мощный, более эффективный и легкий в использовании гражданский реестр, как это предусмотрено стратегическим планом, тесно зависел от развития новых технологий. Учитывая прямую связь между технологическим развитием и улучшением в предоставлении государственных услуг, управление АГР сделало продвижение новых технологий главной целью (ПГ, АГР 2007).

Первоначально, отдел информационных технологий (IT) агентства разработал специализированное программное обеспечение для работы в режиме реального времени. Это позволило агентству автоматизировать процесс регистрации в рамках всей системы и внедрить современные IT-технологии. Внедрение и использование биометрических паспортов и электронных идентификационных карт повысили безопасность данных и помогли гражданам в более простом и легком использовании идентификационных карт.

Для того чтобы разработать клиенто-ориентированный, единый, безопасный и постоянно обновляемый гражданский реестр, руководство делает упор на автоматизацию операций. Для максимальной автоматизации и доступности информации во всем агентстве были проведены тренинги автоматизации по финансовому менеджменту, кадровой

документации и по документообороту в канцелярии.

Агентство создало интегрированную электронную сеть, которая позволила обеспечить прочную инфраструктурную основу для разработки программных модулей и протоколов доступа для лиц, это обеспечило эффективное использование государственных услуг государственными и частными структурами в режиме реального времени. АГР стало предоставлять немедленный доступ правительственным и коммерческим клиентам в удобном формате.

При объединении услуг для граждан во всех его подразделениях было важно обеспечить удовлетворенность клиентов, автоматизировать деятельность в рамках учреждения, создать виртуальную частную сеть (VPN), соединяющую территориальные отделения, и обучить персонал по стандартам для предоставления единого пакета услуг через Агентство.

Процесс объединения рационализировал систему так, что независимо от территориальной единицы потребитель делал запрос, а Агентство выдавало документ на месте в непосредственной близости от потребителя. Это, конечно, модернизировало поток информации и обеспечило быстрые и более высокого качества услуги для граждан. Параллельно Агентство создало электронную систему делопроизводства для достижения единого, универсально доступного гражданского реестра.

3.6 Развитие инфраструктуры

Устаревшая инфраструктура резко контрастировала с клиентоориентированной политикой агентства. Таким образом, агентство определило четыре основных направления для решения этой проблемы – отремонтировать старые территориальные отделения, создать новые Дома бракосочетаний

в регионах, установить центральные и резервные компьютерные серверы и запустить интегрированную сеть, которая соединила бы все офисы АГР по всей Грузии. Модернизация инфраструктуры, с точки зрения улучшения физического состояния и модернизации системы ИКТ, способствовала эффективности

системы, поддерживала качество и своевременность предоставления услуг клиентам и позволила Агентству предлагать свои услуги ПОО гражданам.

Вопрос реконструкции территориальных отделений в соответствии с ПОО требовал активного взаимодействия с местными органами власти. Было крайне важно определить соответствующую физическую инфраструктуру для реконструкции и убедиться, что помещения отвечают политическим интересам местной администрации, а также снабжены бесперебойной подачей воды, тепла и электроэнергии. Кроме того, требовалось, чтобы новые объекты могли служить как Дома бракосочетаний в регионах.

Создание и установка центрального и резервного серверов обеспечили бесперебойное и онлайн функционирование государственных услуг. Это позволило агентству управлять интегрированной информационной сетью и использовать современные методы информационной безопасности. Кроме того, введение виртуальной частной сети позволило Агентству подключить все территориальные отделения к сети и помогло полностью интегрировать информационный поток по всей стране. Это, несомненно, добавило большую мощность и гибкость для различной деятельности АГР по дальнейшему продвижению инновационных и усовершенствованных государственных услуг.



Рисунок 3 – Центр государственных услуг в Телави, Восточная Грузия

3.7 Укрепление финансовой самообеспеченности

Сильная активность и гибкость в финансовом управлении считались основными компонентами для реформирования. Определенный уровень финансовой устойчивости был характерен для финансов АГР в начале реформы. Тем не менее, эта модель не была достаточно устойчивой для продвижения всеобъемлющей реформы. Поэтому необходимо было укрепить финансовую самообеспеченность и внедрить обновленную систему финансового управления.

АГР получало определенную часть своего финансирования из государственного бюджета. Следует отметить, что вклад АГР в общий бюджет ПГ в значительной степени превышал бюджетное финансирование его деятельности. В то же время, критически необходимые реформы для построения желаемой надежности, своевременности, безопасности и прозрачности операций и услуг требовали оптимизации существующих финансовых потоков. Поступления очень важных для успешной реализации реформ финансовых взносов от международных доноров, таких как Агентство США по международному развитию (USAID), ММР и ПРООН, согласно плану прекратились в 2011 год (ПГ, МЮ, 2007 год). Таким образом, диверсификация источников доходов за счет развития инновационных услуг для граждан и организаций частного сектора стала важным вопросом для долгосрочного финансового положения АГР.

Являясь организацией государственного сектора, АГР несло ответственность за эффективное, целенаправленное и ответственное управление государственными средствами. Как юридическое лицо публичного права, Агентство обладало правовой основой для получения своих собственных

доходов от предоставляемых услуг. Таким образом, Агентство положило начало формированию совершенной системы финансового анализа и стало тщательно планировать и мониторить расходы. С целью совершенствования и рационализации планов действий финансового подразделения и расходах был разработан мастер-план финансового управления. Агентство автоматизировало финансовую операцию в рамках системы и предложило своему персоналу непрерывную подготовку в области финансового управления (Гагнидзе, 2009 год).

Агентство инициировало внедрение системы непрерывного финансового контроля, а именно, разработало системный подход структурированного внутреннего контроля и принципов аудита и стало проводить регулярный внутренний и внешний аудит. Сотрудники финансового отдела прошли ряд тренингов для укрепления профессиональных знаний и навыков в области аудита и бухгалтерского учета.

Несмотря на огромные усилия руководства Агентства гражданского реестра модернизировать и реформировать системы, для достижения желаемых результатов необходимо было по-прежнему продолжать тщательное ежедневное управление, проводить мониторинг и использовать инновационное мышление. Руководство Министерства юстиции прекрасно понимало, что для улучшения предоставления государственных услуг в стране реформирование лишь одного государственного учреждения, хотя и столь важного как АГР, недостаточно. Таким образом, параллельно с АГР, внимание было сосредоточено и на создании Национального агентства государственного реестра.

4. Модель предоставления государственных услуг ПОО Национального агентства государственного реестра при МЮ

В 2004 году Приказом Министерства юстиции (МЮ) было создано новое юридическое лицо публичного права - Национальное агентство государственного реестра (НАГР). НАГР было создано в качестве органа в подчинении Министерства и получило мандат принимать на себя права и обязанности, совершать сделки от своего имени и защищать себя по отношению к третьим лицам. Агентство получило право иметь самостоятельный баланс, банковские операции (включая валютный счет), эмблемы и печать государственного герба, а также другие атрибуты юридического лица (МЮ, приказ 835, 2004). По сути, Агентство приобрело статус подобный Агентству гражданского реестра, родственной организации в подчинении Министерства юстиции. Создавая Агентство, руководство НАГР взаимодействовало с Министерством финансов Грузии (МФ) и убедило Министерство не требовать передачу средств, полученных за счет предоставляемых услуг, в государственный бюджет. Это придало Агентству больше гибкости, так как ему было позволено сохранить свои средства и начать реформирование крайне неэффективной и коррумпированной системы государственного реестра (интервью с респондентом, 2014).

Цель НАГР, в соответствии с его уставом, заключалась в регистрации прав собственности и других прав, а также в признании и подтверждении соглашений, заключенных между владельцами недвижимости. Агентству было поручено спроектировать, разработать и надежно поддерживать Кадастровую базу данных недвижимости. Рационализация и постоянное обновление данных государственного реестра стало его ответственной задачей. Агентство должно было обеспечить доступность данных и поддерживать разработку и продвижение

рынка движимого и недвижимого имущества в стране. Кроме того, НАГР должен был инициировать процесс существенной реформы по модернизации реестра в Грузии (МЮ, приказ 835, 2004).

На сегодняшний день, основные функции Агентства, как это предусмотрено законом, включают: первичный и любой другой тип регистрации недвижимого и движимого имущества, подлежащего регистрации; регистрация залогов и обременений; регистрация договоров, заключенных между собственниками квартир и их жильцами; выдача и сопровождение информации движимого и недвижимого имущества в стране; предоставление информации по земельной регистрации в налоговые органы, на основе данных земельного кадастра; систематизация, компьютеризация и безопасность данных реестра; установление границ для административно-территориальных образований; обеспечение доступности данных между государственными и частными, а также среди государственных учреждений; техническое обслуживание и постоянное обновление кадастровой базы данных недвижимости и ее программное обеспечение; подготовка аналитических отчетов, связанных с кадастром; сотрудничество, развитие и инновации государственного реестра при взаимодействии с учреждениями-донорами; разработка бюджета Агентства, а также разработка рациональной политики платы за услуги, предоставляемые гражданам и т.д. (МЮ, приказ 835, 2004 год; Гражданский кодекс, поправки 4744, 2007 год).

До создания НАГР функции государственного реестра выполнял Государственный департамент по управлению земельными ресурсами (ДУЗР), созданный в 1997 году, однако, Департамент не сумел эффективно

и результативно исполнить свои функции. Основной причиной того, что руководство не справлялось со своими обязанностями, было дублирование функций реестра. Даже несмотря на то, что Департамент отвечал за государственный реестр, одни и те же функции были предоставлены техническим бюро при местных органах власти. Отсутствие координации между Департаментом и многочисленными техническими бюро, а также дублирование их функций и обязанностей создали прочную основу для процветания коррупции. Регистрация земли или имущества была связана с чрезвычайно неэффективной бюрократией, длинными очередями и бесконечными нервными процедурами (НАГР, 2016 год). Как следствие, такая ситуация подорвала репутацию администрации в глазах граждан.

Создание НАГР позволило Правительству упразднить государственный Департамент управления земельными ресурсами и бюро технической инвентаризации при местных органах власти. Функции регистрации земли и данные технических бюро были переданы НАГР.

4.1 Совершенствование законодательства

Параллельно с созданием НАГР в 2004 году Правительство Грузии инициировало изменения в законодательстве государственного реестра. Цель состояла в том, чтобы согласовать и объединить разрозненные правовые акты в рамках одного, более тонкого закона. В результате, парламент Грузии принял закон о «правах на регистрацию недвижимого имущества». Закон урегулировал порядок регистрации и упрощенное взаимодействие между Агентством и гражданами. В качестве последующих мер к измененному законодательству, Министерство юстиции разработало набор инструкций для регулирования практики регистрации недвижимости в Агентстве.

Инициированная законодательная реформа

Хоть Агентство и стало единственным органом в области государственного реестра, ему в наследство досталась неэффективная и коррумпированная система с отсутствием персонала для работы с физической инфраструктурой и ИКТ, с неполной законодательной базой, с нехваткой опытных кадров, настроенных на реформы, и с крайне низкой культурой предоставления услуг.

Для нового руководства стала ясна необходимость реформировать систему таким образом, чтобы она превратилась в прозрачный институт, который ориентируется на клиента, и способен предлагать гражданам безопасные и единые услуги по государственной регистрации. Агентство определило четыре основных направления реформирования системы, которые будут обсуждаться более подробно ниже: законодательные, организационные, административные и технологические. Руководство подчеркивало развитие и использование современных информационных технологий, а также упрощение процедур регистрации как основных характеристик реформы (НАГР, 2016 год).

позволила гражданам контролировать и отслеживать зарегистрированные данные прозрачно и своевременно. Агентство сняло ограничения на доступ к информации, таким образом, предоставляя гражданам право на доступ к информации о регистрации чье-либо собственности. Части государственного реестра стали открытым для всех документом, в котором граждане могли видеть всю собственность, зарегистрированную в рамках одного единого формата. Кроме того, Агентство предоставило юридический статус распечатанной выписке, то есть больше не требовался штамп регистратора или подпись по этому вопросу на выписке, это уже был юридический документ. Любое государственное, негосударственное или частное лицо могло проверить

действительность выписки путем простого поиска в базе данных НАГР в свободном доступе на сайте Агентства.

Был создан новый стандарт для земельного кадастра. Теперь появилось требование представлять кадастровую схему для того, чтобы зарегистрировать право на земельный участок. Стандартизация позволила создать единую электронную базу данных земельного кадастра.

В 2008 году Парламентом Грузии был принят Закон о «государственном реестре». Закон четко определил функции и обязанности Национального агентства государственного реестра. Это позволило руководству решать новые задачи, стоящие перед организацией.

4.2 Институциональные и административные реформы

Правительство усилило НАГР за счет расширения его функций, обязанностей и общедоступности государственных услуг. В период с 2004 по 2014 год НАГР расширил список своих услуг, упраздняя архив, который ранее находился при бюро технической инвентаризации местных властей, приобрел права на регистрацию движимого и недвижимого имущества, получил право на регистрацию имущества, помещенного под залоговое обеспечение, по запросу налоговых органов и банковского сектора. В 2005 году Нотариальная палата передала Агентству право регистрировать ограничения на использование имущества, введенного государственными и юридическими лицами. В 2010 году Министерство финансов передало в пользу Агентства функцию регистрации коммерческих и некоммерческих организаций. В 2011 году за Агентством закрепили функции по геодезии и картографии. В 2012 году Агентство стало ответственным за регистрацию политических союзов граждан и получило право на выполнение работ по нумерации недвижимости. В том же году, Агентство начало разрабатывать систему адресации по всей стране и начало проводить

Закон помог создать надежную основу для упорядочения регистрации недвижимости. Все нормы, которые ранее были разбросаны в различных актах, были объединены в рамках одного законодательства. Это помогло минимизировать время, необходимое для регистрации собственности, и разработать приемлемые пошлины за предоставленные услуги.

Реформа законодательства создала прочную правовую основу для технического прогресса Агентства. Это, в конечном итоге, помогло упростить процедуры для граждан, регистрирующих имущество, и регулировать регистрацию для коммерческих и некоммерческих организаций.

адресную нумерацию в столице. В 2014 году Агентство стало ответственным органом по регистрации муниципальных границ в национальном масштабе (НАГР, 2016 год).

Наряду с большой институциональной реформой, руководство Агентства начало модернизацию административной структуры. Первым, самым важным решением, принятым руководством НАГР, стало разграничение функций и обязанностей между бэк и фронт-офисами предоставляющими государственные услуги. Так как коррупция усиливалась при прямом взаимодействии граждан с лицами, принимающими решения, основной целью введения модели по принципу «одного окна» с четко разделенными бэк и фронт-офисами стало устранение практики коррумпированных деловых отношений.

Разделение функций сотрудников бэк-офиса от фронт-офиса позволило НАГР ограничить взаимодействие между теми сотрудниками, которые были непосредственно ответственны за принятие решения, и гражданами. Сотрудники бэк-офисов, которые были экспертами в своих сферах, стали получать запросы через операторов, работающих в

Агентстве и принимающих заявления граждан в фронт-офисах. Следовательно, граждане уже не знали, кто был ответственен за принятие решения, обработку запроса, а сотрудники бэк-офисов, принимающие решения, не имели прямого взаимодействия с клиентом.

Кроме того, IT-отдел Агентства разработал систему, которая помогала в случайном порядке распределять задачи между экспертами бэк-офиса и операторами фронт-офиса. Операторы, принимающие запросы граждан, не знали, кто в бэк-офисе будет обрабатывать этот запрос. Развитие этой системы не было бы возможным без надлежащей инфраструктуры ИКТ. Разделение на бэк-офис и фронт-офис помогло минимизировать коррупцию в Агентстве и позволило руководству дальнейшее продвижение и реформирование института (интервью с респондентом, 2014 год).

До создания центров государственных услуг у НАГР был только один офис в столице. Это был период, когда Агентство уже разработало практику работы бэк- и фронт-офисов. Тем не менее, работы по-прежнему было много, а Агентство не справлялось с запросами граждан.

В целях сокращения потока операций, руководство Агентства решило ввести понятие «уполномоченных клиентов». Уполномоченными клиентами являлись те организации, которые получали право доступа к базе данных НАГР. Делегировав права третьим лицам получить доступ к своей базе данных, в данном конкретном случае с субъектами банковского сектора, Агентство расширило свои услуги, почти не потратив ни копейки на развитие инфраструктуры. Банки начали предлагать услуги по регистрации недвижимости клиентов на месте в своих соответствующих региональных бюро. Клиентам, которые получают банковские кредиты или обслуживаются по любому другому финансовому вопросу по залоговому обеспечению или по ипотеке, предоставлялась возможность воспользоваться данной

услугой, не обращаясь непосредственно в Агентство. НАГР резко сократил большой оборот клиентов в офисах, упростил обслуживание клиентов и сократил время на выдачу справки о недвижимости (интервью с респондентом, 2016 год). Это стало возможным благодаря хорошо налаженному процессу работы между бэк-офисом и фронт-офисом в рамках модели предоставления государственных услуг ПОО.

Получив доступ к услугам НАГР, банки начали служить в качестве фронт-офисов для Агентства. Кроме того, банки платили определенную плату за пользование услугой, тем самым, способствуя финансовой устойчивости Агентства. НАГР также запросил банки обслуживать любого клиента банка, независимо от того, заинтересован ли клиент в получении финансовых услуг или нет (интервью с респондентом, 2016 год). Этот запрос служил в качестве предварительного условия для предоставления банкам статуса «уполномоченного клиента» (ПГ, МЮ, АОД, приказ 509, 2011).

Предоставленный доступ, обмен данными и интеграция критически важной информации в информационную систему третьей стороны регулируются приказом руководителя Агентства по обмену данными Грузии. Для этого требуется пакет специальных стандартов в какой-либо организации, которые будут введены для использования услуг, предоставляемых государственными учреждениями. Агентство, которое наряду с НАГР находится в подчинении Министерства юстиции, регулярно контролирует и наблюдает за соблюдением стандартов, обязывает коммерческие организации или третью сторону предоставлять информацию, если происходят изменения в уже проверенной системе (ПГ, МЮ, АОД, приказ 6, 2013).

Технологическое усовершенствование НАГР стало примером для других государственных учреждений, которые хотели тесно сотрудничать с Агентством. НАГР приступил к проектированию рабочих процессов для

других родственных учреждений, входящих в состав Министерства юстиции. Нотариальная палата Грузии, которая была замешана в дела о коррупции, требовала безотлагательного внимания. В то время, нотариальные бюро были обязаны регистрировать нотариальные акты в специальном журнале регистрации. Они присваивали каждому акту номер и указывали время регистрации. Если акт А был зарегистрирован, например, в 13.00, акт Б должен был быть зарегистрированным после этого, в соответствии с требованиями закона. Тем не менее, как правило, нотариусы, оставляли строки для времени и номера в журнале регистрации пустыми для того, чтобы в случае необходимости зарегистрировать что-нибудь задним числом, таким образом, открывались возможности для индивидуальных или коммерческих клиентов заплатить взятку за выполнение этого вида регистрации. НАГР в сотрудничестве с Палатой вводит регистрационное программное обеспечение, которое ограничивает регистрацию актов вручную. По состоянию на данный момент, нотариусы обязаны регистрировать нотариальные акты с помощью программного обеспечения, которым невозможно манипулировать, внося свои изменения. В связи с тем, что Нотариальная палата не имела институционального потенциала и знаний, чтобы внедрить эти изменения самой и потому, что оба учреждения находились под эгидой Министерства юстиции, НАГР решило предложить эту услугу Нотариальной

палате, чтобы быстро и эффективно устранить проблемы неудовлетворительной работы. Кроме Нотариальной палаты, Агентство оказало помощь Государственному агентству по закупкам по внедрению системы электронных закупок. В свою очередь, эти организации заплатили определенную сумму за услуги, которые они получили от НАГР. Как правило, НАГР не стремится получить финансовую прибыль от родственных учреждений и просит оплату только для покрытия понесенных расходов, при оказании помощи другим государственным учреждениям. Агентство не задается целью получения финансовой выгоды (интервью с респондентом, 2014 год).

Внедрение модели предоставления услуг населению по принципу «одного окна» (бэк-офис фронт-офис) оказало огромное влияние на дальнейшее развитие услуг в государственных учреждениях. Система требует постоянного внимания, мониторинга и технологического обновления для удовлетворения потребностей потребителей. Кроме того, сотрудники, служащие в офисах, должны проходить обучение для того, чтобы улучшать свои навыки и знания рабочей системы. Служащие фронт-офиса должны обладать навыками обслуживания клиентов, в то время как персонал бэк-офиса должен укреплять свои специальные знания по вопросу. И, наконец, все они должны уметь управлять быстро изменяемыми программными и аппаратными технологиями.

4.3 Технологическая трансформация

Совместно с законодательными, административными и институциональными изменениями, Агентство приступило к реформированию технологической базы системы. Внедрение современных информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) играет особую роль в развитии и успехе системы регистрации в Грузии. На начальном этапе технологической реформы,

Агентство оборудовало территориальные отделения компьютерами, обеспечило сеть и Интернетом. В 2006 году сотрудники Агентства начали активно использовать новые программные решения. Это позволило НАГР предлагать гражданам более быстрые и упрощенные услуги по онлайн-регистрации.

Экономическое развитие увеличило спрос на регистрацию собственности в 2007 году. Этот

рост был особенно заметен в экономически активных городах и регионах. Для того чтобы справиться с высоким спросом и ответить на заявки граждан НАГР ввел услуги для «уполномоченных клиентов», которые были основаны по принципу «одного окна» (бэк-офис фронт офис) и упрощали процедуры регистрации. В результате сократилось время обработки и регистрации, снизилась стоимость оказанной услуги. Все эти изменения стали возможными благодаря разработке надежных технологических решений (НАГР, 2016 год).

ИКТ стали основой и важным фактором успеха НАГР. Внедрение ИКТ-решений автоматизировало внутреннюю работу в Агентстве. Постоянные инновации и поиск новых путей модернизации системы сделали операционный процесс более результативным и способствовали сокращению времени и стоимости предоставления услуги. Они обеспечили безопасность и стабильность операций, предоставили надежные и правильные данные для пользователей. Отдел ИКТ оказал помощь Агентству, сделав системы управления земельными ресурсами и бизнес-реестр прозрачными и представив информацию доступной для всех заинтересованных сторон. Предоставление своей базы данных третьим лицам при условии авторизации упростило взаимодействие с муниципалитетами, органами власти и бизнесом. Все эти действия способствовали тому, что НАГР стал ведущим органом электронного правительства в Грузии (НАГР, IT-стратегия, 2011 год). В последнее время НАГР в сотрудничестве с Bitfury запустили пилотный проект, чтобы связать реестр собственности с блокчейн-инфраструктурой (технологией распределенного хранения достоверных записей). Так предлагается еще более безопасная и надежная система регистрации имущества граждан. Тем не менее, этот новый и инновационный подход все еще нуждается в проверке, прежде чем он будет широко представлен (интервью с респондентом, 2016 год).

Корпоративное видение Агентства является гарантом бизнеса и регистрации собственности в стране. Поэтому направление ИКТ было построено вокруг следующих трех принципов: доверие клиентов, высокий уровень операционной деятельности и лидерство продукта. Каждый принцип имеет свои характеристики. Доверие клиентов определяется связью с представителем клиента в организационном видении, в то время как операционная деятельность характеризуется сокращенным временем обслуживания и гибкой системой. С точки зрения технического прогресса, приоритет отдают интеграции лучших продуктов и услуг. Что касается источников, потенциал всегда есть в создании оптимальных решений с помощью сильной архитектуры и навыков работы с клиентами.

Высокий уровень операционной деятельности отражается в экономии за счет централизации организационной структуры. С точки зрения организационной работы наблюдается высокая доступность. Адаптация стандартных продуктов подпадает под технологическое видение, в то время как с точки зрения источников это в значительной степени зависит от внешних сторонних организаций, которым передана часть заказов для достижения лучшего качества и низкой стоимости.

И, наконец, в лидерстве продукта видится связь с разработкой продукта в качестве важного фактора в организационной культуре. С точки зрения процесса сложности, необходимы научные исследования и разработки с помощью информационных технологий, для технического прогресса в приоритете создание своего собственного уникального IT-решения. Что же касается источников, внутренние навыки являются важным фактором сохранения уникального и отличительного характера (НАГР, IT-стратегии, 2011 год).

В разработке бизнес процессов и организационной структуре НАГР по видиму делает упор на принцип высокого уровня

операционной деятельности. Тем не менее, некоторые аспекты других принципов частично интегрированы в конструкцию системы.

Реформа предоставления государственных услуг в Грузии не была ни легким, ни простым процессом. Все аспекты реформы заслуженно внесли свой вклад в его нынешнюю форму. Разработка и развитие привели к открытию Центров государственных услуг также известных как Дома юстиции на региональном уровне и Общественных центров на уровне общин. Поэтому будет интересно описание того, как государственные услуги предоставляются сегодня в этих двух структурно различных, но стратегически схожих учреждениях.

Центр государственных услуг является полуавтономной организацией, юридическим лицом публичного права в подчинении Министерства юстиции. Общественные центры попадают под руководство Агентства развития государственных сервисов Грузии (АРГС). АРГС является еще одним юридическим лицом публичного права, созданным в 2012 году, унаследовавшим функции Агентства гражданского реестра Грузии и находящимся в подчинении Министерства юстиции. Агентство воплотило в себя все функции АГР и возложило на себя обязанность по продвижению государственных услуг во всей структуре управления в стране (МЮ, АРГС 2016 год).

5. Центры государственных услуг также известные как Дома Юстиции при МЮ

Центр государственных услуг (ЦГУ) был создан в 2012 году Приказом Министра юстиции. В 2015 году Министерство юстиции внесло определенные изменения в его устав и сегодня это учреждение имеет право представлять свои интересы по отношению к третьим лицам, имеет свой собственный государственный баланс, идентификационный код, счета в коммерческих банках и в государственной казне, имеет свой символ, печать, а также другие характеристики, необходимые для юридического лица публичного права. ЦГУ имеет право выдавать любой документ либо на руки на территории учреждения, либо в электронном формате (МЮ, приказ 85, 2015).

Основная цель ЦГУ, как это предусмотрено законом, заключается в предоставлении услуг государством, а также частными

агентствами через модель по принципу «одного окна» (бэк-офис и фронт-офис). Задача Центра - предоставлять государственные услуги, а также разрабатывать и предлагать общественные услуги за счет инновационных решений и разработок. Учреждение проводит консультации с другими государственными или негосударственными учреждениями по усовершенствованию услуг и заключает договора с учреждениями с целью предоставления услуг гражданам, а также организациям (МЮ, приказ 85, 2015).

Министр юстиции имеет право назначать и увольнять исполнительного директора ЦГУ. У исполнительного директора есть четыре заместителя, каждый ответственен за соответствующую сферу. Назначение и освобождение от должности заместителя



Рисунок 4 – Центр государственных услуг в Гори, Восточная Грузия

директора согласовывается с министром юстиции. В случае отсутствия исполнительного директора, один из заместителей берет на себя ответственность по управлению агентством (МЮ, приказ 85, 2015).

Структура управления и взаимодействия между центральным офисом ЦГУ и региональными бюро является высоко централизованной. В каждом региональном бюро есть ответственный руководитель, обеспечивающий ежедневную работу офиса. Исполнительный директор ЦГУ по согласованию с Министром юстиции назначает или освобождает руководителя от должности. У руководителя могут быть заместители, которые назначаются исполнительным директором ЦГУ (МЮ, приказ 85, 2015 год). Региональные бюро должны активно участвовать в развитии услуг Агентства. Они предоставляют консультации по вопросам разработки и процедурам совершенствования продукта, однако, окончательное решение остается за головным офисом.

Центр государственных услуг является пространством, где государство предоставляет гражданам или любым другим заинтересованным сторонам возможность получения более 200 государственных услуг своевременно, эффективно и удобным для клиента способом. Большинство услуг, предлагаемых через ЦГУ, подпадают под исключительную ответственность государства. Например, документы о регистрации рождения и брака или выдача удостоверения личности, паспортов производятся в зале в упрощенной для граждан форме. Центр государственных услуг даже предлагает общественные услуги в JUSTsafe («Юридическое Кафе»). Это уютное кафе находится в ЦГУ в Тбилиси, здесь у клиентов есть возможность получить необходимые государственные услуги и в то же время насладиться кофе или местной кухней (приложение I, ЦГУ, МЮ, 2014 год).

На начальном этапе системы реформирования

государственного управления, правительство поручило АГР и НАГР внедрить модель предоставления государственных услуг по принципу «одного окна». Этим двум полуавтономным Агентствам удалось трансформировать культуру оказания услуг в стране. Тем не менее, оба Агентства находились под руководством Министерства юстиции, с двумя независимыми моделями по принципу «одного окна». Интерес к внедрению такой модели в других государственных органах был очень высоким. Другие органы хотели либо создать аналогичную модель предоставления услуг, либо использовать АГР или НАГР для лучшего взаимодействия с населением. Поэтому возникла идея создать одно открытое пространство, где у граждан была бы возможность получить все услуги, предоставляемые государством. Объединение абсолютно разных по сути услуг было сложной задачей. С одной стороны, это требовало разработки надлежащего операционного процесса, чтобы объединить услуги вместе и эффективно и своевременно предоставлять их гражданам. С другой стороны, было важным не поставить под угрозу уже существующую модель, которая надежно функционировала. Переход должен был быть настолько безболезненным, насколько это было возможно.

Новая организационная структура должна была отвечать нескольким критериям. Она должна предлагать большее количество услуг, быть легкодоступной для граждан с географической точки зрения, предлагать свои услуги своевременно и сокращать время ожидания обслуживания граждан. Исходя из этих критериев Министерство юстиции разработало концепцию ЦГУ как фронт-офиса для Министерства по предоставлению услуг гражданам. Любое действие или деятельность, связанная с услугами, должно проходить через ЦГУ. Таким образом, ЦГУ стал главным органом Министерства по предоставлению государственных услуг и интенсивному информационному взаимодействию.

5.1 Функциональная система управления ЦГУ

ЦГУ как фронт-офис Министерства юстиции и крупный поставщик услуг обязан принимать активное участие в проектировании, разработке и реализации услуги. ЦГУ непосредственно взаимодействует с гражданами и хорошо осведомлен о потребностях и нуждах клиентов. Таким образом, Агентство находится в лучшем положении, чтобы создать новые общественные услуги, перепроектировать старые, а также предоставлять консультации другим поставщикам услуг для упрощения процедур и процессов.

Кроме того, за ЦГУ закреплена функция взаимодействия с потребителями. Центр играет важную роль в формировании мнения среди клиентов о характере и ценности администрации. Прозрачность, открытость и постоянное общение с гражданами являются основной ценностью Агентства. Для того чтобы сохранить и укрепить имидж администрации, ЦГУ должен следить за правильной постановкой стандартов и функций управления.

Взаимодействие между ЦГУ как фронт-офисом и другими учреждениями в бэк-офисе в процессе проектирования, разработки и внедрения услуги имеет циклический характер и состоит из следующих пунктов:

- Анализ ситуации и сбор данных - эта функция выполняется ЦГУ и включает в себя изучение вопросов, влияющих на существующие услуги, сбор информации для разработки новых услуг, определение показателей для выявления нарушений в предоставлении услуг, оценка эффективности услуг и оценка качества предоставляемых услуг;
- Анализ и разработка рекомендаций - ЦГУ постоянно наблюдает и оценивает качество цепочки услуги и разрабатывает рекомендации в случае нарушений и неэффективности;
- Обсуждения, консультации, принятие

решений по новым продуктам и процесс разработки и развития - ЦГУ в сотрудничестве с соответствующим органом в бэк-офисе обсуждает выработанные рекомендации, резюмирует решения и решает вопрос о качестве продукта и об изменениях в цепочке производства продукта;

- Создание и перепроектирование услуг и процедур - соответствующий орган в бэк-офисе отвечает за создание новых продуктов, оптимизацию процессов для предоставления услуг, переписывание процедур и разработку инструкций, тестирование и адаптацию услуг, которые будут предложены посредством ЦГУ;
- Техническая и административная поддержка - соответствующий орган в бэк-офисе гарантирует разработку программного решения для предоставляемой услуги, проводит тренинги для персонала по использованию программного обеспечения, знакомит их с процедурами, концепциями и цепочкой предоставления услуг и выполняет любые другие задачи, необходимые для реализации услуги;
- Запуск новых продуктов / услуг в линии предоставления услуг - ЦГУ несет ответственность за обеспечение того, чтобы клиенты получали услуги своевременно и в дружественной и удобной форме;
- Коммуникационная поддержка - ЦГУ и соответствующее агентство в бэк-офисе отвечают за эффективное взаимодействие по предоставляемым Агентством услугам (МЮ, ЦГУ, маркетинговая стратегия, 2010 год).

Для учреждений, занимающихся проектированием, разработкой и реализацией услуг, важно надлежащим образом распределить функции. Должна быть хорошо продуманная цепочка предоставления услуг, разработанная таким образом, чтобы не препятствовать сотрудничеству между учреждениями бэк и фронт-офисов.

В примере с Грузией, агентства бэк-офиса остаются ключевыми фигурами в цепочке

производства услуги. Несмотря на то, что они не имеют прямого взаимодействия с клиентами, у них есть все функции для эффективной работы, свое собственное управление и организационную структуру. У них есть все необходимое для функционирования организации, за исключением непосредственного общения с клиентами (интервью с респондентом, 2016 год).

Агентства бэк-офисов намеренно передали представительную функцию ЦГУ, который служит в качестве их фронт-офиса. ЦГУ

анализирует продукты, собирает информацию, которую он получает от клиентов и предоставляет рекомендации для агентств бэк-офиса по разработке новых продуктов или модернизации процессов предоставления услуг. Соответствующее агентство в бэк-офисе изучает запрос, в случае необходимости организует консультационную встречу с фронт-офисом и разрабатывает оптимальное решение. После этого он разрабатывает новый продукт / услугу или модернизирует старый. По сути, агентство обеспечивает ЦГУ административную и организационную поддержку для запуска услуги.

5.2 Классификация и характер государственных услуг

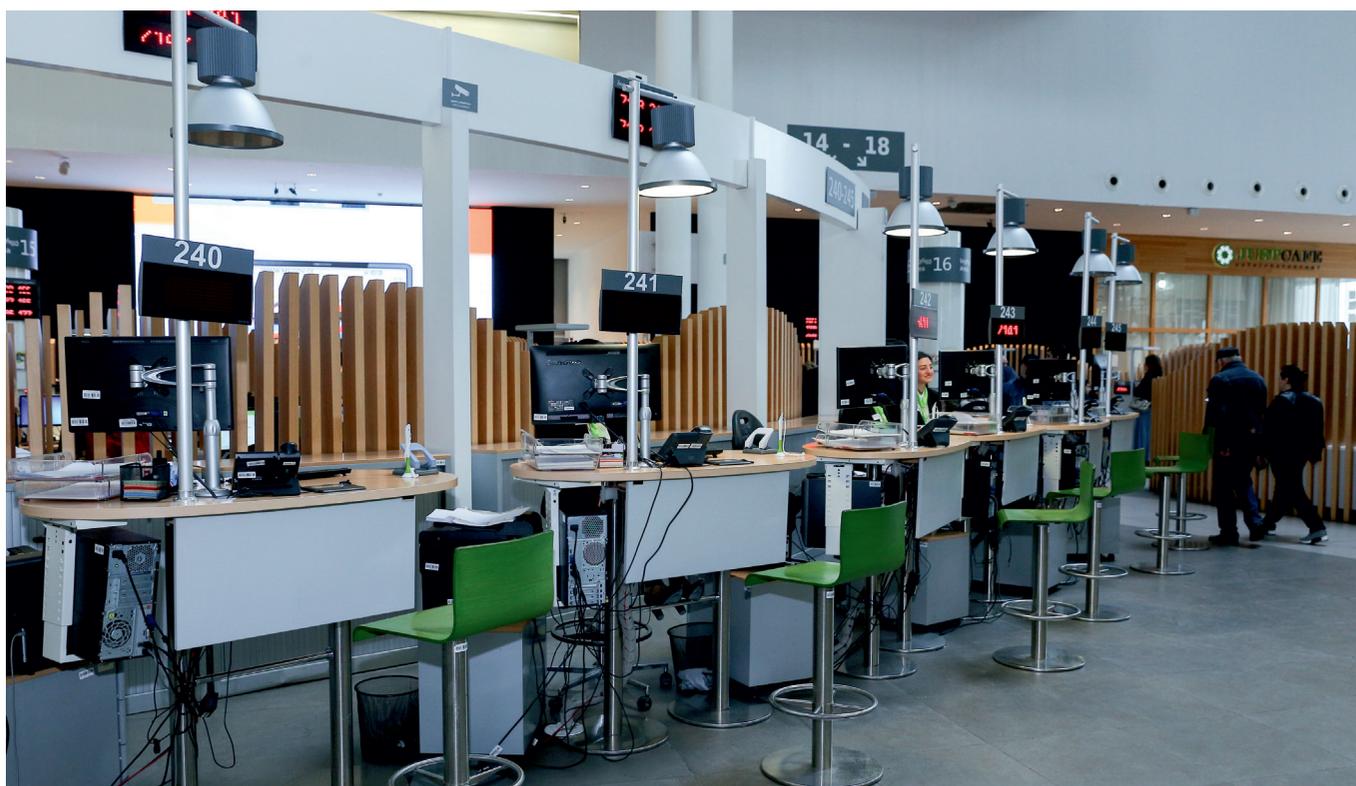
Граждане получают различные государственные услуги лично посещая Центры государственных услуг либо через электронное-правительство в режиме онлайн. Есть несколько учреждений, которые

предоставляют услуги через ЦГУ. Граждане или любая другая третья сторона могут получить множество услуг в ЦГУ, в том числе услуги по недвижимости, земле, индивидуальной регистрации или регистрации коммерческого



Рисунок 5 – Зона самообслуживания в Центре государственных услуг в Тбилиси

Рисунок 6 – Зона быстрого обслуживания в Центре государственных услуг в Тбилиси



предприятия, предоставляемые НАГР; услуги по выдаче паспортов и удостоверений личности, регистрация актов гражданского состояния и услуги, связанные с иммиграционными процессами работают от Агентства развития государственных сервисов; услуги доверенности предлагает Нотариальная палата; Национальное бюро по исполнительному производству предлагает услуги по исполнению решений, принятых в судебном порядке; Учебный центр юстиции предлагает юридические консультации и тренинги для клиентов, а Министерство образования использует ЦГУ, чтобы предоставить гражданам свидетельства об окончании школы.

Из-за сложности предоставления государственных услуг в этом вопросе необходимо тщательное планирование. Услуги разделили на две обширные, процедурные и концептуальные, группы продуктов. Процедурная группа включает в себя услуги, связанные с запросом со стороны

клиентов. Примечательно, что это услуги, которые в основном используются и постоянно запрашиваются гражданами, включая гражданские и государственные регистрационные услуги, услуги, предоставляемые нотариальным бюро, документы из национального архива, кадастровые карты и т.д. Вторая концептуальная группа услуг охватывает продукты, которые играют важную роль в укреплении имиджа бренда ЦГУ. Такие услуги, как юридические консультации, тренинги и семинары для клиентов подпадают под эту категорию. Несмотря на то, что все вместе взятые услуги, говорят о том, что бренд ЦГУ сильно и положительно позиционируется в структуре предоставления административных услуг, первая группа делает это с помощью услуг, которые ориентированы на процесс, в то время как вторая группа вносит свой вклад, подчеркивая важность эмоциональной ценности в предоставлении услуг (МЮ, ЦГУ, маркетинговая стратегия, 2010 год).

ЦГУ признает важность разграничения зон

Рисунок 7 – Зона длительного обслуживания в Доме Юстиции



с точки зрения характера предоставляемых услуг. Существует общая зона обслуживания и зона для корпоративных клиентов. Корпоративные клиенты - это организации, интенсивно взаимодействующие и являющиеся активными пользователями услуг, предоставляемых центром. Как правило, они являются не только клиентами, но и считаются партнерами учреждения. Это могут быть какие-либо крупномасштабные коммерческие или некоммерческие организации (МЮ, ЦГУ, маркетинговая стратегия, 2010).

Зона общих услуг используется клиентами, которые не имеют корпоративный статус. Это граждане, небольшие организации или любая другая третья сторона. Это открытое и прозрачное пространство, где к клиентам обращаются одинаково равно, своевременно

и дружелюбно. Это пространство делится на зоны самообслуживания, быстрого и длительного обслуживания.

В зоне самообслуживания, клиенты могут воспользоваться автоматизированными услугами, например, сделать фотографию для паспорта или оплатить за услуги и т.д. Зона быстрого обслуживания охватывает услуги, которые не занимают много времени. Такие услуги могут включать в себя получение уже готовых документов. Зона длительного обслуживания предоставляет услуги, которые занимают больше времени на операцию и для которых может потребоваться дополнительная документация, предоставляемая потребителем. (ЦГУ, 2016 год).

Структура ЦГУ с точки зрения потребителя представлена на диаграмме I:

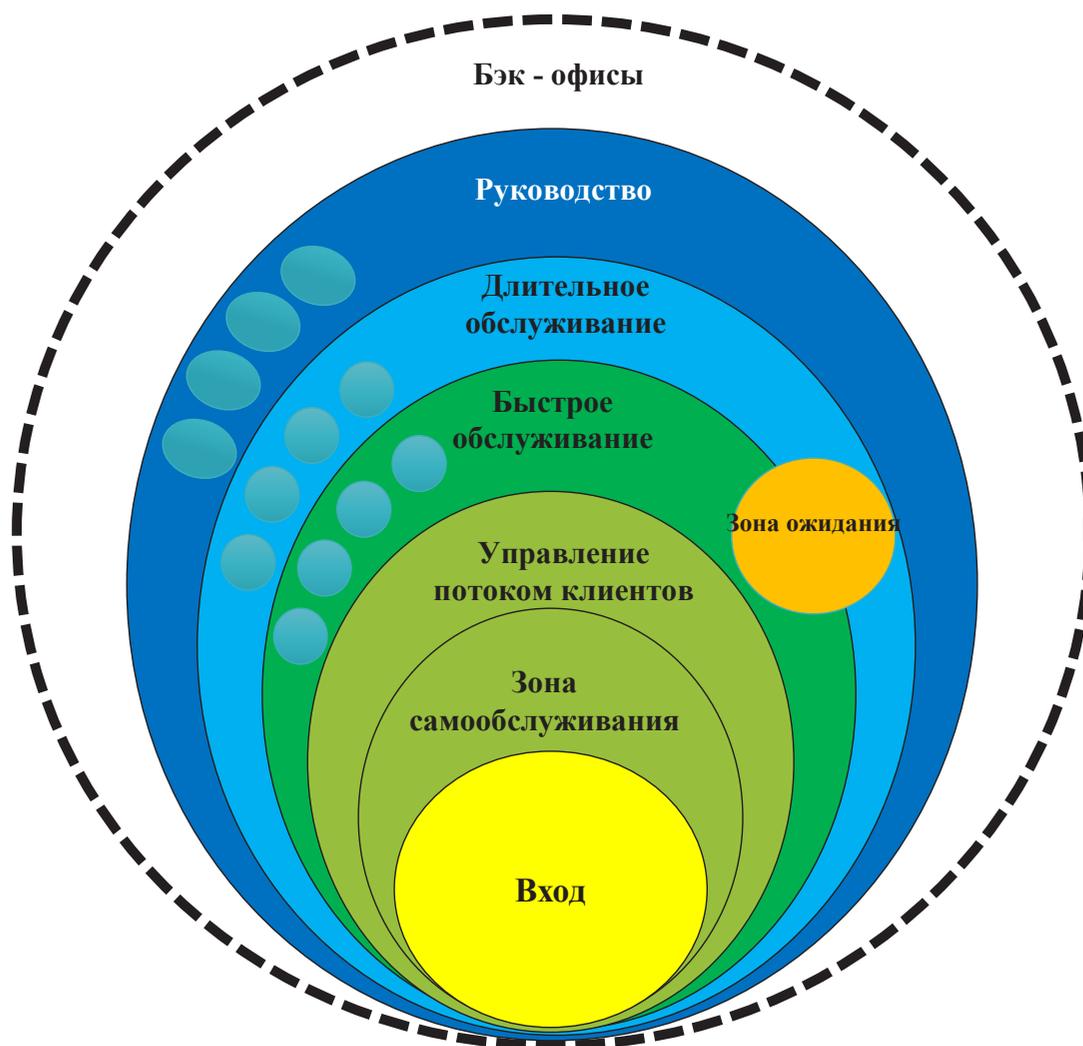


Диаграмма 1 – структура Центра государственных услуг с точки зрения клиентов (ЦГУ, 2014 год).

В настоящее время в Грузии 17 региональных Центров государственных услуг. Каждый из них связан с центральным офисом, занимается проектированием услуг и предоставляет

более 200 государственных услуг гражданам. Предоставляемые ими услуги дополнительно усилены Общественными центрами, которые будут описаны в исследовании далее.

6. Общественные центры Агентства развития государственных сервисов Грузии

Агентство развития государственных услуг Грузии (АРГУ) создано в 2012 году как юридическое лица публичного права по Приказу Министра юстиции. АРГС вобрала в себя функции и организационную структуру Агентства гражданского реестра. Таким образом, к моменту его создания, Агентство уже унаследовало достаточно развитую структуру и квалифицированный персонал. Помимо задач регистрации актов гражданского состояния, АРГУ было поручено разработать инновации и реализовать новые идеи для модернизации и развития государственных услуг. Министерство юстиции уполномочило Агентство создать инструменты для развития стратегически важных проектов и начать реформы в государственном секторе. Кроме того, Агентство стало ответственным за

принятие решений по вопросам иммиграции, а также легализации документов и услуги по апостилированию (МЮ, АРГУ, приказ 117, 2012 год).

Идея развития Общественных центров впервые возникла в 2011 году. Правительство Грузии поддержало и утвердило проект «Внедрение электронного управления в местных органах власти» (ПГ, приказ 2250, 2011 год). Проект, предложенный АРГ и Миссией Европейского союза (ЕС) в Грузии, направлен на оптимизацию управления в муниципальных центрах, улучшение коммуникации между муниципальными центрами и государственными органами, предоставление более качественных услуг местному населению, разработку легко используемых программных решений для предоставления

Рисунок 8 – Общественный центр в Грузии



услуг, проектирование нормативно-правовой базы для внедрения электронного управления и развития соответствующей инфраструктуры, необходимой для функционирования электронного управления (АРГУ, приложение к проекту, 2011). Как преемник АГР, АРГС взяло на себя обязанность поддерживать и в дальнейшем развивать Общественные центры в национальном масштабе.

На начальном этапе Общественных центров, АРГУ открыло 6 пилотных центров для наблюдения и анализа деятельности и влияния на общество. Успех этой инициативы стал очевидным довольно скоро. Люди начали пользоваться государственными услугами, предлагаемыми в центрах. Причин было много: граждане могли получать услуги быстрее и проще, в непосредственной близости от места своего проживания. Кроме того, местные органы власти поняли, что Центры положительно повлияли на их имидж. Опрос удовлетворенности клиентов, проводимый в 2013 году местной исследовательской и консалтинговой компанией АСТ, показал, что 61% жителей слышали о существовании Общественного центра в их деревне. 85% граждан узнали о Центре от своих соседей и

друзей. АСТ также опросил граждан, где они получают государственные услуги в целом. 58% местных жителей ответили, что в целом они получают государственные услуги в населенном пункте. Более 80% из тех, кто получил государственные услуги, сказали, что они получили их в Общественных центрах. В первую десятку общественных услуг, за которыми граждане чаще обращаются в Общественные центры, входят оплата коммунальных услуг, банковские услуги, государственная пенсия, телекоммуникационные услуги, социальная помощь, услуги по паспортам и удостоверениям личности, регистрация земельных участков, получение специальных вспомогательных ваучеров, компьютерные и интернет-услуги, а также регистрация недвижимого имущества. 90% тех жителей, которые получили государственные услуги в Центрах, выразили заинтересованность в неоднократном использовании услуг Общественных центров (АСТ, опрос, 2013 год). На сегодняшний день существует 43 Общественных центра, работающих по всей стране и 11 Центров будут открыты в 2017 году (интервью с респондентом, 2016; МЮ, 2016 год).

6.1 Механизм работы и функциональные возможности Общественных центров

Общественный центр (ОЦ) представляет собой многофункциональную инфраструктуру, на основе модели предоставления государственных услуг по принципу «одного окна» (бэк-офис фронт-офис). Он оснащен по последнему слову техники и укомплектован хорошо обученными местными кадрами. Нанятый на местах персонал обеспечивает предоставление услуг на уровне центрального и муниципального управления, в частном секторе посредством инструментов электронного управления. В Центрах находится офис Администратора, представителя муниципалитета на местном уровне, где проходят встречи с жителями по обсуждению вопросов местного значения. В Центрах мест-

ное население может получить бесплатный доступ в Интернет, здесь есть компьютеры, видео-конференц-оборудование, банкоматы и терминалы Pay Vox. Некоторые ОЦ находятся в муниципальной собственности, в то время как другие находятся на балансе АРГУ. Доход от частного сектора, в основном за счет арендных платежей, а также финансирование со стороны государства обеспечивает финансовую устойчивость Центров (АРГУ, План действий и стратегия развития, 2013 год).

Для того чтобы создать Общественный центр в населенном пункте, АРГУ заключает договор с муниципалитетом. Соглашение носит условный характер и определяет конкретные роли

Рисунок 9 – Операторы в Общественном центре в Грузии



и ожидания участвующих сторон. Местный муниципалитет обязуется предоставлять АРГС неограниченный доступ для мониторинга контроля качества и по его требованию освобождает от должности любой персонал, который нарушает стандарты и ставит под угрозу функционирование Центра. Со своей стороны, АРГУ берет на себя обязательство проводить консультации по работе Центра, предоставлять муниципалитету доступ к своей базе данных для работы, обеспечивать качественное функционирование программных пакетов и в случае неисправности принимать соответствующие меры по исправлению проблем. АРГУ также проводит тренинги для персонала муниципалитета и предоставляет необходимое оборудование для работы Центра. Муниципалитет не имеет права вводить дополнительные сборы за услуги и требовать финансовых ресурсов от АРГУ для функционирования Центров (АРГС, соглашение, 2014 год).

В каждом Центре работают, как минимум, два оператора, один из них является менеджером по операциям. Прежде чем приступить к работе операторы проходят ряд тренингов. Учебный центр юстиции проводит тренинги и непрерывное обучение, которые включают теоретическую подготовку, стажировку и практическое изучение ситуаций на примерах. Первоначально операторы получают знакомство с правовой и административной базой системы. Затем они направляются в территориальный офис, чтобы получить практические знания о предоставлении услуг и приобрести опыт предоставления услуг с помощью специально разработанных примеров ситуаций. По окончании оператор проходит тест проверки его / ее знаний. Кроме того, АРГС проводит постоянные плановые тренинги, чтобы ознакомить работников с правовыми и административными изменениями, практиковать способы предоставления услуг, удобных для клиента,

использовать программное обеспечение и т.д. Операторы должны уметь освоить около пяти программных решений для предоставления удовлетворительных услуг (интервью с респондентом, 2016 год).

Модель Общественного центра использует бизнес-структуру, которая похожа на структуру Центра государственных услуг, т.е. он служит в качестве фронт-офиса для тех государственных учреждений, которые разрабатывают и производят услуги в бэк-офисах. Помимо услуг, предоставляемых Министерством юстиции, он предоставляет некоторые другие дополнительные услуги, по запросу потребителей. Перечень услуг в ОЦ выглядит следующим образом (см. приложение II, представляющее неполный перечень услуг):

- Услуги по регистрации актов

гражданского состояния: электронное удостоверение личности, паспорт, регистрация рождения, аттестация среднего образования, вид на жительство, повторный выпуск любых актов гражданского состояния, регистрация развода и другие.

- Услуги по государственной регистрации: регистрация права собственности, выписка по недвижимости, регистрация права на строительство дома на земельном участке, регистрация залога заемщика и другие.

- Услуги национального архива: документ из архива о расторжении брака, смерти, рождении, премии, эвакуации, информация о регистрации физических и юридических лиц и т.д.

- Социальные услуги: документ, подтверждающий, что семья зарегистрирована в базе данных социальной помощи, прием заявлений граждан о необходимости



Рисунок 3 – Центр государственных услуг в Боржоми, в южной части Грузии

дополнительной технической помощи и т.д.

- Услуги в сельском хозяйстве: мощение и очистка водных каналов, мульчирование земли, земляные работы, уход и защита виноградника, скашивание, прессование сена, поддержка во время сбора урожая и другие

Перечень услуг показывает комплексный характер предоставления государственных услуг в Общественных центрах. Существует много различных центров. В дополнение к услугам, предоставляемым Центрами государственных услуг, Общественные центры предоставляют услуги, которые пользуются спросом в местных, сельских общинах. Более конкретно, государственные и гражданские услуги предоставляются параллельно с государственными услугами социальной направленности и по сельскому хозяйству.

Если за услуги по гражданскому и

государственному реестру ответственность несет Агентство развития государственных сервисов и Национальное агентство государственного реестра, соответственно, то ответственность за социальные и сельскохозяйственные услуги возлагается на Агентство социального обслуживания при Министерстве труда, здоровья и социального обеспечения и на предприятие с ограниченной ответственностью «Механизатор», которое находится в подчинении Министерства сельского хозяйства (АРГУ, вебсайт ОЦ, 2016 год). Каждое агентство имеет соглашение с Агентством развития государственных сервисов по делегированию своих услуг ОЦ. Некоторые услуги требуют оплаты пошлины клиентами, другие предоставляются бесплатно. Например, услуги Агентства социального обслуживания (АСО) являются бесплатными для граждан (интервью с респондентом, 2016 год).

7. Заключение и рекомендации

За последние двенадцать лет, Правительства Грузии осуществили ряд важных реформ государственного сектора, в результате которых удалось устранить мелкую коррупцию в предоставлении государственных услуг и улучшить взаимодействие государства с гражданами. Тем не менее, модернизация его административной структуры и внедрение новой модели предоставления государственных услуг по принципу «одного окна» является одной из основных задач правительства.

В первую очередь, существующая модель является результатом тщательного и непрерывного планирования тех менеджеров и администраторов, которые инициировали реформу. Своевременное и продуманное использование информационных и коммуникационных технологий открыло новые возможности и заложило основу для внедрения сетевого управления. Однако, его потенциал еще не полностью изучен и реализован государством.

Перемещение государственных услуг в интернет-пространство и повышение их доступности позволили глубоко трансформировать государственные услуги, которые традиционно ассоциируются с бюрократией и сложными процедурами. Однако, несмотря на уже заметные серьезные изменения, еще нужно продолжать работать над улучшением системы. Например, в сельских сообществах уровень предоставления услуг по-прежнему значительно ниже, сельское население не может в полной мере воспользоваться улучшениями, представленными последними реформами в стране. Одной из главных причин этого является недостаточная информированность и тот факт, что граждане, проживающие в сельской местности, как правило, обладают малыми знаниями и навыками, или вообще не обладают, в использовании современных информационных и коммуникационных технологий. Исследования, проведенные независимыми организациями, показывают,

что граждане недостаточно осведомлены о возможности использования общественных пространств в Общественных центрах, и, следовательно, их использование является очень низким в этих сообществах (АСТ, опроса потребителей, 2013 год). Данная ситуация показывает важность обеспечения подлинного участия граждан в процессе реформ.

Еще одной проблемой является постоянный мониторинг услуг для соответствия высоким стандартам удобства для клиентов и своевременного оказания услуги. Агентства должны разрабатывать надежные и в то же гуманистические механизмы мониторинга, чтобы найти баланс между высокими стандартами предоставления государственных услуг и одновременно минимизировать давление на персонал в этой довольно интенсивной системе предоставления государственных услуг.

Несмотря на то, что Правительство значительно рационализировало административную структуру, здесь необходимо продумать межведомственную координацию для улучшения горизонтального взаимодействия между административными единицами. Прочная и подлинная горизонтальная межведомственная коммуникационная связь будет способствовать дальнейшему укреплению сотрудничества в рамках административной структуры и улучшению уровня знаний и информационного потока. Это, в конечном счете, позволит государственным органам разработать последующий мониторинг, чтобы определить, на самом ли деле, такая административная деятельность приводит к намеченным результатам и стратегическим целям.

Есть более конкретные и важные моменты, которые необходимо изучить при реформировании системы государственного управления в любой стране. В случае с Грузией важно выделить следующие полученные выводы:

- Рассчитанный стратегический горизонт и видение руководства о том, как

реформировать государственное управление играет решающую роль в преобразовании сектора;

- Уменьшение масштабов традиционной бюрократии путем создания более гибких и регулируемых государственных структур / учреждений и упрощение административных процедур помогло ускорить реформу правительства;

- Создание более мелких учреждений, которые несут ответственность за свои собственные действия, позволило администрации лучше координировать реформу между политическими назначенцами и администраторами;

- Сокращение бюрократии и упрощение административных процедур помогли правительству лучше бороться с коррупцией в системе;

- Непрерывное обучение, повышение заработной платы и обучение сотрудников дало персоналу необходимую уверенность;

- Внедрение экосистемы в принцип «одного окна», в том числе программного обеспечения и аппаратной инфраструктуры, реконструкция старой физической инфраструктуры, разработка нормативно-правовой базы, модернизация структуры кадровых ресурсов, улучшение организационного потенциала для быстрого реагирования на финансовые и административные преобразования, оцифровка архивных материалов, таких как акты гражданского состояния граждан, направленная на укрепление базы данных и хорошо спланированная кампания по информированию общественности о предоставлении информации гражданам сыграли важную роль в развитии модели по принципу «одного окна» в Грузии;

- Поддержка со стороны сообщества доноров оказала глубокое положительное влияние на реформы. В частности, прямая или косвенная помощь, предоставленная Агентством США по международному развитию (USAID), помогла ПГ сконцентрировать свои силы на реформе и постоянно следить за прогрессом. Это способствовало

модернизации инфраструктуры ИКТ с целью создания массивных начальных и средних центров обработки данных, способных обрабатывать огромные данные быстрее и эффективнее;

- Подбор IT-персонала для разработки качественных программных пакетов при выдаче паспортов, удостоверений личностей, гражданских актов и т.д. в непрерывном онлайн-режиме, а также создание виртуальной частной сети стало возможным благодаря помощи со стороны доноров;
- Даже при отличной поддержке доноров, этого финансирования недостаточно, чтобы реформировать систему. Правительства должны выполнять свои финансовые обязательства для поддержания реформ;
- Надежная база данных граждан помогает государственным органам повысить свой доход путем установления партнерских отношений с частными лицами, особенно в банковском секторе;
- Самый важный урок, который следует извлечь любому правительству, при разработке

модели предоставления государственных услуг ПОО это необходимость, в первую очередь, укрепить бэк-офисы агентства и только потом сосредоточиться на структуре фронт-офиса. Четкое разделение функций и обязанностей между бэк и фронт офисами является основным элементом успеха существующей модели принципа «одного окна» в Грузии.

Несмотря на все трудности сегодня Министерство юстиции с его подведомственными учреждениями занимают лидирующие позиции с точки зрения знаний и опыта. Министерство приобрело большой опыт при планировании и создании Центров государственных услуг и Общественных центров как структур по предоставлению государственных услуг. Как правило, потребители удовлетворены качеством и эффективностью предоставляемых услуг. Тем не менее, чтобы увидеть долгосрочный эффект этой модели на доверия между администрацией и гражданами необходимо больше времени, исследований и ресурсов.

Библиография

- Кристенсен Том, «Пост-НГУ (Новое Государственное Управление) и изменение государственного управления», МЮ, Журнал политологии и экономики, выпуск 1, 2012, стр. 4 - 8
- Агентство гражданского реестра, Стратегический план, 2007-2011, 2007
- Агентство гражданского реестра, интервью с респондентом (1), 2014
- Агентство гражданского реестра, интервью с респондентом (2), 2014
- Агентство гражданского реестра, интервью с респондентом (3), 2014
- Общественные центры, АРГУ, АСТ, опрос удовлетворенности и осведомленности потребителя, 2013
- Общественные центры, АРГУ, 2016. [онлайн] МЮ: общественные центры. Доступно по ссылке: <http://www.centri.gov.ge/ge/services> [По состоянию на 01/08 2016]
- Общественные центры, АРГУ, 2016. [онлайн] МЮ: общественные центры. Доступно по ссылке: <http://www.centri.gov.ge/ge/centers> [По состоянию на 02/08 2016]
- Общественные центры, АРГУ, проектное предложение ЕС, приложение I, 2011
- Общественные центры, АРГУ, интервью с респондентом, 2016
- Дюги Леон, «Трактат о конституционном праве», Фонтемоинг, 2ое изд., 1911, р. 71.
- Гагнидзе Нато, «Реформы в отделах регистрации актов гражданского состояния, директивный документ: Проблемы эффективного управления в Грузии», 2009, стр. 5, 11-19
- Хельман Геральд Б. и Ратнер Стивен Р. «Помогая странам в сложной ситуации», 2010. [онлайн] журнал «Внешняя политика». Доступно по ссылке: <http://foreignpolicy.com/2010/06/15/saving-failed-states/> [По состоянию на 20/07 2016]
- Худ Кристофер, «Новое государственное управление» в 1980-х гг.: вариации по теме», Пергамон, 1995, стр. 93-94
- Правительство Грузии, Гражданский Кодекс, поправка 4744, 2007. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/21226#> [По состоянию на 23/07 2016]
- Правительство Грузии, Закон N 3277, 2004. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2062?impose=original> [По состоянию на 23/07 2016]
- Правительство Грузии, Министерство юстиции, Закон 760, 2004. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/58114> [По состоянию на 24/07 2016]
- Правительство Грузии, Министерство юстиции, АРГУ, приказ 117, 2012. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1699551> [По состоянию на 20/07 2016]
- Правительство Грузии, АГР, АРГУ приказ 2250 об организации ОЦ, 2011. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2342653> [По состоянию на 21/07 2016]
- Правительство Грузии, Министерство юстиции, приказ 85, 2015. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2923513> [По состоянию на 21/07 2016]
- Правительство Грузии, Министерство юстиции, приказ 835, 2004. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/58216> [По состоянию на 25/07 2016]

- Правительство Грузии, Гражданский Кодекс, поправки 4744, 2007. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/21226> [По состоянию на 24/07 2016]
- Законодательный вестник Грузии, МЮ приказ 509, 2011. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1549273> [По состоянию на 24/07 2016]
- Законодательный вестник Грузии, МЮ, DEA приказ 6, 2013. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1831344> [По состоянию на 25/07 2016]
- Законодательный вестник Грузии, Структура, функции и обязанности исполнительной ветви, Закон 3277, 2004. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2062> [По состоянию на 19/07 2016]
- Законодательный вестник Грузии, МЮ, Организация учреждения государственного обслуживания, Закон 760, 2004. [онлайн] Законодательный вестник Грузии. Доступно по ссылке: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/58114> [По состоянию на 21/07 2016]
- Национальное агентство государственного реестра, МЮ, 2016. [онлайн] НАПР. Доступно по ссылке: <http://napr.gov.ge/p/141> [По состоянию на 25/07 2016]
- Национальное агентство государственного реестра, МЮ, 2016. [онлайн] НАПР. Доступно по ссылке: <https://napr.gov.ge/p/146> [По состоянию на 25/07 2016]
- Национальное агентство государственного реестра, МЮ, 2016. [онлайн] НАПР. Доступно по ссылке: <https://napr.gov.ge/p/148> [По состоянию на 26/07 2016]
- Национальное агентство государственного реестра, МЮ, IT-стратегия, 2011, стр. 5-16
- Национальное агентство государственного реестра, интервью с респондентами с 2014 и 2016;
- Озборн П. Стефен, «(Новое) Государственное управление: подходящий случай для исследования? Зарождающиеся перспективы в теории и практике государственного управления», Рутледж, 2010
- Озборн Дэвид и Габлер Тед, «Вновь созданное правительство: как дух предпринимателей трансформирует государственный сектор», Плюм, 1992
- Центр государственных услуг, МЮ, Стратегия маркетинга, 2010
- Центр государственных услуг, структура обслуживания, 2016. [онлайн] МЮ. Доступно по ссылке: <http://psh.gov.ge/main/page/7/405> [По состоянию на 01/08 2016]
- Центр государственных услуг, JUSTcafe, 2016. [онлайн] МЮ. Доступно по ссылке: <http://psh.gov.ge/main/texts/509> [По состоянию на 02/09 2016]
- Центр государственных услуг, МЮ, интервью с респондентом, 2014
- Агентство развития государственных сервисов, 2015. [онлайн] МЮ. Доступно по ссылке: http://sda.gov.ge/?page_id=4806 [По состоянию на 02/08 2016]
- Агентство развития государственных сервисов, МЮ, пример соглашения между органом и муниципалитетом, 2014
- Агентство развития государственных сервисов, План действий и стратегия развития Общественных центров на 2013 – 2014 гг., 2013
- Агентство развития государственных сервисов, Общественные центры, проект ЕС, приложение I, 2011
- «Транспаренси Интернешнл», Индекс восприятия коррупции, 1999. [онлайн] ИВК. Доступно по ссылке: http://www.transparency.org/news/pressrelease/new_poll_shows_many_leading_exporters_using_bribes [По состоянию на 24/07 2016]

на 19/07 2016]

«Транспаренси Интернешнл», Индекс восприятия коррупции, отчет 2015. [онлайн] ИВК. Доступно по ссылке: <http://www.transparency.org/cpi2015#downloads> [По состоянию на 05/08 2016]

Вебер Макс, «Теория социальной и экономической организации», Свободная пресса, 1964, стр. 333 - 337

Веттенхол и Кимбер, «Принцип единого окна»,

Обзор государственного управления, Выпуск. 57, №. 5 (сент. - окт., 1997), Уайли, стр. 463

Уиммер Мария А., «Европейский взгляд на онлайн- правительство по принципу «единого окна»: проект eGOV», Исследование электронной коммерции и приложения 1, издательство Эльзевир, 2002, стр. 94

Вудроу Уилсон, «Изучение государственного управления, политологии», Ежеквартальное издание, выпуск II, 1887, стр. 210 - 212

Приложение I – демонстрационный прайс-лист государственных услуг, также известный как меню государственных услуг в “Just Cafe” («Юридическом кафе») в Доме Юстиции в Тбилиси (ДЮ, МЮ, 2014 год).

МЕНЮ		
Гражданские услуги		
Электронное удостоверение личности	10 дней	30 Лари
	5 дней	40 Лари
	3 дней	50 Лари
	1 день	60 Лари
	в тот же день	65 Лари
Паспорт (выдача паспорта гражданам Грузии)	10 дней	100 Лари
	5 дней	120 Лари
	3 дней	150 Лари
	1 день	190 Лари
	в тот же день	205 Лари
Регистрация рождения (первичная регистрация рождения)	1 день	бесплатно
Регистрация брака (первичная регистрация брака)	1 день	бесплатно
Повторные сертификаты (рождения, брака, развода, определение отцовства, регистрация изменений в имени или фамилии, смерти)	5 дней	2 Лари
	3 дней	7 Лари
	1 день	17 Лари
	в тот же день	27 Лари
Однократная виза (выдача однократной визы)	7 дней	50 Лари
Многократная виза (выдача многократной визы)	7 дней	360 Лари
Документ, подтверждающий количество человек, проживающих по адресу	10 дней	35 Лари
Информационная карта (выдача информационной карты заявителю / выдача информационной карты через доверенность)	10 дней	бесплатно
	5 дней	2 Лари
	2 дней	5 Лари
	в тот же день	10 Лари
Документ о постоянном месте жительства	10 дней	30 Лари
	5 дней	40 Лари
	3 дней	50 Лари
	1 день	60 Лари
	в тот же день	65 Лари
Изменение в сертификате о ременном проживании	10 дней	бесплатно
Недвижимость		
Регистрация квартиры (Регистрация права собственности на квартиры)	4 дней	50 Лари
	1 день	150 Лари
	в тот же день	200 Лари
Продажа-Покупка недвижимого имущества (Регистрация права собственности на основе договора купли-продажи)	4 дней	50 Лари
	1 день	150 Лари
	в тот же день	200 Лари
Выписка по недвижимости	1 день	15 Лари
	в тот же день	50 Лари

Аренда (Регистрация повышения / изменения / прекращения права аренды на недвижимое имущество)	4 дней	50 Лари
	1 день	150 Лари
	в тот же день	200 Лари
Повышение / Изменение аренды изменения на недвижимость	4 дней	50 Лари
	1 день	150 Лари
	в тот же день	200 Лари
Прекращение аренды (Регистрация прекращения права аренды на недвижимое имущество)	4 дней	бесплатно
	1 день	150 Лари
	в тот же день	200 Лари
Технический отдел (План инвентаризации, сертификат-описание)	4 дней	5 Лари
	1 день	15 Лари
	в тот же день	20 Лари
Изъятие (свидетельство о государственно-правовых ограничениях)	в тот же день	7 Лари
Бизнес		
Выписка по теме бизнеса	1 день	15 Лари
	в тот же день	50 Лари
Частный предприниматель (Регистрация частного предпринимателя)	1 день	20 Лари
	в тот же день	50 Лари
Создание компании (Регистрация предпринимательской и не предпринимательского юридического лица)	1 день	100 Лари
	в тот же день	200 Лари
Услуги национального архива		
Документ о составе в домашнем хозяйстве	10 дней	9 Лари
	5 дней	12 Лари
	3 дней	14 Лари
	1 день	16 Лари
	в тот же день	18 Лари
Собственность домашних хозяйств (Свидетельство о начисленном имуществе домашнего хозяйства)	10 дней	42 Лари
	5 дней	58 Лари
	3 дней	67 Лари
	1 день	75 Лари
	в тот же день	84 Лари

Приложение II – неполный перечень услуг, оказываемых в Общественных центрах

- Услуги по регистрации актов гражданского состояния: электронное удостоверение личности, паспорт, регистрация рождения, аттестация среднего образования, вид на жительство, повторный выпуск любых актов гражданского состояния, регистрация развода, регистрация смерти, проездной документ для беженцев или для человека с статусом гуманитарной помощи, определение отцовства, документ о постоянном месте жительства, нейтральное удостоверение личности и нейтральный проездной документ, документ, подтверждающий информацию о личности, отказ от гражданства, прекращение или утрата гражданства, предоставление гражданства, выписка лица с адреса жительства или регистрация по месту жительства, регистрация изменений в имени или фамилии, документ, подтверждающий количество человек, проживающих по адресу, регистрация брака;

- Услуги по государственной регистрации: регистрация права собственности, выписка по недвижимости, регистрация права на строительство дома на земельном участке, регистрация залога заемщика, регистрация обязательств по собственности, регистрация права на проведение кредитных операций, документ, подтверждающий права на недвижимость, документ, подтверждающий захват недвижимости, регистрация ипотеки, регистрация аренды, регистрация наследства, регистрация изменения земельного статуса, изменение в уже зарегистрированных данных, регистрация права собственности на сельскохозяйственную землю (приобретенная с помощью земельной реформы в 90-е годы), запрос на копию документа из архива, кадастровый план, регистрация права сервитута, запрос на документ, подтверждающий законный статус права собственности от бюро

технической инвентаризации, регистрация права пользования имуществом, регистрация разделения имущества, регистрация субаренды имущества, регистрация аренды, выписка, подтверждающая юридический статус коммерческой организации, выявление несоответствий в регистрации коммерческой организации, прекращение производства по делам о несостоятельности коммерческой организации, регистрация начала и прекращения ликвидации коммерческой организации, предоставления доступа к коммерческой организации для использования портала государственных реестров самостоятельно, исправление технических расхождений в данных уже зарегистрированной коммерческой организации, регистрация изменений в данных уже зарегистрированной коммерческой организации, регистрации инициирования реорганизации коммерческой структуры, регистрации коммерческих или некоммерческих организаций, участвующих в производстве пищевых продуктов в качестве операторов, регистрация или закрытие статуса индивидуального предпринимателя, требующая информацию о правовом статусе коммерческой структуры, запрос на получение свидетельства происхождения для коммерческих или некоммерческих организаций, запрос копии документа из архива, заявление о регистрации изменений в сертификате происхождения иностранных некоммерческих или коммерческих субъектов;

- Услуги национального архива: документ из архива о расторжении брака, смерти, рождении, премии, эвакуации, информация о регистрации физических и юридических лиц, документ о составе общины, документ из архива о регистрации и отмены регистрации по конкретному адресу, архивный документ,

подтверждающий членство в кооперативе, документ из архива, подтверждающий границы / красные линии земельного участка, архивный документ о профессиональном опыте или образовании, архивный документ о переименовании улицы или района, документ, подтверждающий реабилитацию граждан после советских репрессий в 1937 году, архивный документ, подтверждающий статус репрессированного гражданина советского правительства в период 1922 – 33 гг, архивный документ, подтверждающий захват имущества Советской властью в сельских районах в период 1924-35 гг, архивный документ, связанный с опытом работы, отрывок из архива, содержащий информацию, относящуюся к истории имущества (паспорт собственности), архивный документ о среднем образовании, архивный документ, связанный с изменением имени, фамилии или национальности, справка, подтверждающая, что архив не обрабатывает запрошенный документ, справка, связанная с различными типами запросов, документ доказывающий права на собственность, документ, доказывающий семейное положение и документ о введении здания в эксплуатацию;

- Социальные услуги: документ, подтверждающий, регистрацию семьи в базе данных социальной помощи, прием заявлений от граждан о необходимости вспомогательной технической помощи, предоставление информации о наличии вспомогательной технической помощи (для

граждан, нуждающихся в инвалидной коляске, слуховом оборудовании), прием заявлений от работодателей или предприятий по выплате компенсаций по беременности, родам, уходу за детьми или новорожденному, прием заявлений о внесении изменений в зарегистрированный статус семьи в базе данных социальной помощи, предоставление информации о наличии субсидий / пособий, прием заявлений о подтверждении или внесении изменений в государственную пенсию, пособия или в социальный пакет, предоставление информации о государственной компенсации и государственных пенсионных пакетах, прием заявлений о регистрации или отмена регистрации семьи в государственной базе данных социальной помощи, предоставление информации о пакете социальной помощи и предоставление документа, подтверждающего, что гражданин получает компенсацию / выплату в связи с материнством, беременностью, уходом за детьми или новорожденным;

- Услуги в сельском хозяйстве: мощение и очистка водных каналов, мульчирование земли, земляные работы, уход и защита виноградника, скашивание, прессование сена, поддержка во время сбора урожая, тракторные услуги, обработка посевов гербицидами, обработки почвы, полив почвы, вспашка почвы, выкапывание ям, посев в осенне-весенний период, услуги по уборке отходов и обработке борозд;

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
twitter.com/AstCivilServHub
www.facebook.com/HubAstana

Декабрь, 2016
Астана, Казахстан.