

# ДАЙДЖЕСТ НОВОСТЕЙ

№38

Апрель 2018

В сфере  
государственного управления и  
государственной службы



**Академия государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>АКТУАЛЬНЫЕ НОВОСТИ</b> .....	4
Против показателей: как измерять производительность по числу негативных последствий .....	4
Стоимость полной замены алфавита в стране .....	7
<b>КОРОТКО О ГЛАВНОМ</b> .....	10
Как подготовиться к непредсказуемому кризису.....	10
Стив Форбс: Ни одна страна не достигала процветания путем девальвации .....	10
<b>ИНТЕРЕСНО&amp;ПОЛЕЗНО</b> .....	11
Анатомия дружбы.....	11
<b>ЦИФРА НЕДЕЛИ</b> .....	12
Каковы сильные и слабые стороны казахстанского налогообложения .....	12
<b>НОВОСТИ АКАДЕМИИ</b> .....	13
VIII Грушинская социологическая конференция.....	13
Заседание Научно-экспертного совета Ассамблеи народа Казахстана.....	13
Астанинский экономический форум: Саммит глобальных вызовов 2018.....	14
<b>РЕКОМЕНДУЕМЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИЗДАНИЯ</b> .....	15
The Tyranny of Metrics.....	15
Doing Survey Research. A Guide to Quantitative Methods, 4th Edition .....	15
Shaping Citizenship. A Political Concept in Theory, Debate and Practice .....	16

## **Против показателей: как измерять производительность по числу негативных последствий**

Апрель 2018

Джерри Мюллер (Jerry Muller)<sup>1</sup>

Все больше и больше компаний, государственных органов, образовательных институтов и филантропических организаций оказываются в тисках нового явления. Я назвал его «фиксацией показателей». Ключевыми компонентами фиксации показателей является вера в то, что возможно – и желательно – заменить профессионализм (приобретенный посредством личного опыта и таланта) количественными индикаторами производительности, основанными на стандартизированных данных (показателях); и что лучший способ мотивировать людей в этих организациях заключается в привязке поощрения и наказания к их измеряемой и сравниваемой с другими производительности.

Вознаграждение может быть монетарным, в виде выплат за производительность, или репутационным, в виде рейтинга колледжа, больницы, хирургических отчетных карточек и т.д. Но самый большой негативный эффект от фиксации показателей заключается в их склонности стимулировать среди профессионалов игру, направленную на достижение максимальных показателей, которые не всегда соответствуют целям организации. Если количество тяжких преступлений на участке становится показателем, в соответствии с которым офицеры полиции продвигаются по службе, то некоторые из них будут соответствовать показателю за счет простой не регистрации преступлений или их перевода в разряд нетяжких. Или, например, возьмем хирургов. Когда показатель успешности или не успешности делается публичным, влияя на их репутацию и доходы, некоторые хирурги будут улучшать показатели за счет отказа оперировать сложных пациентов с высокой вероятностью негативного результата. Кто при этом страдает? Пациенты, которых не оперируют.

Когда вознаграждение привязано к измеряемой производительности, фиксация показателей порождает только такого рода игру. Но фиксация показателей также ведет к большому множеству более тонких непреднамеренных негативных последствий. Одна из них – подмена целей, когда исполнение оценивается посредством нескольких измеряемых параметров, при этом ставки высоки, и люди начинают фокусироваться на соблюдении этих

---

<sup>1</sup>Джерри Мюллер – профессор истории в Католическом университете Америки в Вашингтоне, автор недавно опубликованной книги «Тирания показателей» (2018).

параметров, часто в ущерб другим более важным организационным целям, которые не измеряются. Наиболее известный пример – «обучать ради теста» - широко распространенный феномен, которые искажил начальное и среднее образование в США с момента принятия в 2001 году закона под названием «Ни один ребенок не останется не вовлеченным».

Другая проблема фиксации показателей – это приоритет краткосрочных целей в ущерб долгосрочным. Проблема становится эндемической для публично торгующих корпораций, которые жертвуют долгосрочными исследованиями и развитием, в том числе развитием персонала, ради императивно воспринимаемого квартального отчета.

К недостатку следует добавить связанные с показателями транзакционные издержки – это расходы на рабочее время тех, кто составляет и обрабатывает показатели, не считая того времени, которое на самом деле потребуется чтобы затем прочесть их.

Еще один недостаток заключается в том, что когда люди судят по показателям производительности, они начинают действовать в соответствии с тем, что они измеряют, воспринимая как установленные цели. Это становится препятствием к инновациям, которые означают делать то, что еще никем не установлено и не определено. Инновации вовлекают в экспериментирование. А экспериментирование включает возможность и даже вероятность ошибки. В тоже время индивидуальное вознаграждение за измеряемую производительность снижает чувство общей цели, равно как и социальных отношений, которые мотивируют к сотрудничеству и эффективности. Напротив, индивидуализированное вознаграждение поощряет соревновательность.

Организации в погоне за показателями в конечном итоге мотивируют самую инициативную часть своего персонала уйти из мейнстрима, где превалирует культура подсчитываемой производительности. Учителя уходят из государственных школ в частные и привилегированные. Инженеры уходят из больших корпораций в небольшие фирмы. Предприимчивые государственные служащие становятся консультантами. В этом есть здоровый элемент. Но при этом крупные организации становятся беднее из-за того, что уходит персонал наиболее готовый к инновациям и инициативе. Чем больше работа становится похожей на заполнение шаблона, по которому производительность измеряется и вознаграждается, тем больше это будет отталкивать тех, кто не привык думать по шаблону.

Такие экономисты как Дейл Йоргенсон из Гарвардского университета, которые специализируются на измерении экономической продуктивности, сообщают, что за последние годы в США общая производительность выросла только в сфере производства информационных технологий. Вопрос, который здесь должен быть задан, заключается в следующем: в какой степени культура показателей,

с ее издержками для рабочего времени, морали и инициативности, с ее поощрением краткосрочности, внесла свой вклад в экономическую стагнацию?

**Более подробно:**

<https://aeon.co/ideas/against-metrics-how-measuring-performance-by-numbers-backfires>

## Стоимость полной замены алфавита в стране<sup>2</sup>

Апрель, 2018

Дин-Хёрн Чен (Dene-Hern Chen)

Центрально-азиатская страна Казахстан меняет свой алфавит с кириллицы на латиницу. Каков экономический аспект таких изменений?

### **Родной язык**

Согласно переписи 2016 года этнические казахи составили две трети 18 миллионного населения страны, в то время как этнические русские – около 20%. Однако на русском говорит примерно 94% граждан страны. Доля свободно говорящих на казахском языке составляет 74%.

В настоящее время казахский язык пишется на кириллице. Кириллица как и стойкое использование русского языка элитами являются наследием советского правления, от которого некоторые соседние страны постарались избавиться сразу же после распада Союза в 1991 году. Азербайджан, например, начал вводить учебники на латинице уже на следующий год, Туркменистан – в 1993 году. Казахстан начал переход почти через три десятилетия, в другой экономической обстановке, затрудняющей прогнозирование стоимости.

### **Стоимость изменений**

Государственные СМИ сообщают, что государственные расходы на семилетний переход, разделенный на три этапа, составят примерно 218 млрд тенге (\$664 млн). Около 90% из этой суммы будут направлены на образовательные программы, издание учебников по образовательным программам на новом латинском шрифте.

Также предусмотрен бюджет для разработки ИТ программ для перевода с кириллицы на латиницу в третьем квартале 2018 года (примерно \$166 тыс.), повышения квалификации учителей школ (\$33,2 млн), привлечение влиятельных блогеров для ведения разъяснительной кампании на финальной стадии перехода, который начнется в начале 2024 года (\$1,4 млн).

Однако некоторые экономисты считают, что без четкого анализа со стороны правительства трудно оценить прямые затраты по столь масштабному проекту.

### **Скрытые затраты**

Пошаговое описание того, как переход будет осуществляться, заставляет экономистов беспокоиться о непредвиденных расходах.

«Если эта реформа не будет осуществлена соответствующим образом, то высоки риски того, что высококвалифицированные граждане из числа русскоговорящего большинства, включая также этнических казахов, будут задумываться об эмиграции», говорит Эльдар

---

<sup>2</sup> Статья опубликована в рубрике ВВС «Экономика перемен».

Мадумаров, экономист и профессор КИМЕП. «Риск может заключаться в том, что некоторые их возможности будут урезаны».

### **Бюрократические символы**

Также следует учитывать стоимость изменений в системе государственных институтов. Удостоверения, паспорта, законы и инструкции – вся официальная документация, на которой основывается функциональный порядок правительства, должна быть переведена на латиницу. По мнению Касымхана Каппарова, директора Национального бюро экономических исследований, по данным затратам отсутствует калькуляция стоимости, поскольку они относятся ко второй и заключительной частям перехода.

Наибольший интерес для него представляет третий этап, который начнется в 2024 году и включает в себя переход внутреннего делопроизводства государственных органов центрального и регионального уровней на латиницу. Также переход на новый алфавит должны будут осуществить государственные СМИ.

Когда дело доходит до стоимости, Каппаров уверен, что его оценки, которые он сделал в 2007 году после выхода первого технико-экономического обоснования перехода на латиницу, и снова в январе этого года, когда бюджетная информация стала просачиваться в СМИ, остаются в пределах \$1 млрд на весь процесс перехода.

Напротив, директор Центра макроэкономических исследований Олжас Худайбергенов верит, что весь переход будет стоить намного меньше, чем предполагает Каппаров. Он считает, что все затраты по переводу документов будут закрыты обычным правительственным бюджетом. «Реальные расходы будут связаны только с информационной и разъяснительной работой по продвижению перехода. Я считаю, что годовой бюджет не будет превышать 2-3 млрд тенге (\$6,1-9,2 млн) в период с 2018 по 2025 годы».

### **Экономические выгоды?**

По мнению Мадумарова, текущая доля в 10% в торговом обороте между Россией, Казахстаном и Украиной может быть объяснена удобством использования общего языка, которое в некоторых случаях переходит на уровень общей культуры и ментальности. Это также означает, что русскоговорящие казахи имеют больше экономической мобильности между странами. В то время как азербайджанцы и грузины, которые не так свободно владеют русским, имеют менее развитые экономические связи.

Польза от латинского алфавита заключается в лучшей интеграции с большей частью Западного мира. Как, например, в случае Турции, которая перешла на латинский алфавит с арабской письменности в 1928 году, и вступила в переговоры по интеграции с Европейским союзом в качестве полноправного члена.

## **Независимая нация**

Казахстанский переход на латиницу является в большей степени отходом от советского прошлого, нежели вопросом грамматического или экономического характера, - говорит Барбара Келлнер-Хейнкель, немецкий эксперт по тюркским языкам и истории. «Это политический аргумент, призванный показать, что они являются независимым государством, что они современны и являются нацией».

Анар Фазылжанова, лингвист, работавший с правительством над созданием нового алфавита, повторяет эту мысль и добавляет, что в особенности молодые люди приветствуют данное изменение. Основываясь на социологических исследованиях, проводившихся Институтом языкознания последнее десятилетие, Фазылжанова приводит данные, согласно которым, если в 2007 году 47% молодежи в возрасте от 18 до 25 лет поддерживала переход на латиницу, то в 2016 году эта цифра взлетела до 80%.

### **Более подробно:**

<http://www.bbc.com/capital/story/20180424-the-cost-of-changing-an-entire-countrys-alphabet>





### Как подготовиться к непредсказуемому кризису

Работа большинства из нас не связана с контролем масштабных IPO, но рано или поздно каждая команда сталкивается с неожиданным кризисом: технологическими сбоями, подрывными действиями конкурентов, провалом многообещающего проекта, уходом ключевого сотрудника, отрицательной реакцией клиентов на новый продукт и т.п.

Некоторые команды хорошо справляются с непредвиденными обстоятельствами, но большинство – нет. В условиях стресса и нехватки времени трудно сохранить спокойствие, выявить проблему и найти решение.

Крис Клеарфилд и Андраш Тилчик делятся результатами исследования, связанного с подготовкой к неожиданностям.

### Стив Форбс: Ни одна страна не достигала процветания путём девальвации



Две крупные угрозы стоят перед восстанавливающейся экономикой США: слабый доллар и торговый протекционизм.

Обе день ото дня растлевают высокопоставленных политиков и всегда приводят к горьким результатам. Несмотря на это, некоторые представители администрации Трампа играют с ними, как с огнем.

У великих наций не бывает слабых валют. Стив Форбс заявляет о неоспоримом факте: ни одна страна никогда не доходила до величия и устойчивого процветания путем девальвации.

## Анатомия дружбы

Январь, 2018.

Р. Данбар (R. Dunbar)

За последние два десятилетия появились достаточные свидетельства того, что наиболее важный фактор, влияющий на наше счастье, ментальное и физическое здоровье, и даже риск смерти, не говоря уже о заболеваемости и смертности наших детей, - это количество и качество наших друзей, что также справедливо и в отношении антропоидных приматов. Друзья обеспечивают моральную и эмоциональную поддержку, равно как и защиту от внешних угроз и стрессов, связанных с жизнью в группах, а также оказывают практическую и экономическую помощь, когда возникает потребность.

В этой статье я исследую эволюционное происхождение дружбы, предоставляю доказательства того, что число и качество друзей ограничено сочетанием когнитивных способностей и количеством времени, которое мы можем позволить себе посвятить им, а также показываю роль, которую нейробиология и социопсихология играют в этом. Через интегрирование новых открытий, сделанных в различных дисциплинах, я покажу, как и почему разные элементы сочетаются вместе, обеспечивая более богатое, разностороннее понимание феномена дружбы.

Имеются обширные свидетельства того, что наличие друзей защищает от ментальных и физических болезней, помогает быстрее восстанавливаться в случае заболевания и даже хирургических операций, и делают более счастливыми и удовлетворенными жизнью. Друзья оказывают наибольший эффект на устойчивость к болезням и рискам смерти по сравнению со всеми другими факторами. Больше по эффекту – только отказ от курения. Помимо непосредственной помощи, которую оказывают друзья, совместные социальные действия с ними активируют эндорфинную систему (физический контакт, смех, пение, танцы) и положительно воздействуют на иммунную систему. При этом семейные отношения имеют такой же эффект как и традиционная дружба.

**Более подробно:**

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1364661317302243>

## Каковы сильные и слабые стороны казахстанского налогообложения

Март, 2018.

Арина Горбунова

Doing Business 2018: обзор изменений в системах налогообложения в Казахстане и мире.

В конце 2017 группа Всемирного банка совместно с PwC опубликовала 12 выпуск исследования «Налогообложение» в рамках проекта Doing Business. Результаты проведенного исследования отражают интересные тенденции в части изменений в подходе к исчислению и оплате налогов в мире. Исследование оценивает благоприятность условий для уплаты налогов в 190 странах мира, моделируя налогообложение в каждой стране в отношении местной компании среднего размера.

Изменения в показателе по эффективной налоговой ставке в 2018 незначительны и неоднородны по различным странам мира.

Количество налоговых платежей и время для исполнения налоговых обязательств продолжают существенно сокращаться. Количество произведенных налоговых платежей сокращается в среднем по миру на один платеж в течение второго года подряд. При этом ключевыми движущими силами таких изменений являются внедрение возможности электронной подачи налоговой отчетности и оплаты налогов, а также совершенствование налогового и бухгалтерского программного обеспечения. Это является подтверждением тому, что налоговые органы во многих странах мира прикладывают все больше усилий для упрощения и облегчения исполнения налоговых обязательств, прежде всего, посредством автоматизации процессов.

В то же время процессы после подачи отчетности и уплаты налогов продолжают представлять сложности для налогоплательщиков. Так, в 81 стране добровольная корректировка простой ошибки в налоговой декларации по корпоративному подоходному налогу (КПН) ведет к началу налоговой проверки компании. А в 51 стране, применяющей НДС (включая Казахстан), процедура возврата НДС недоступна для рассматриваемой компании. Среднемировой показатель составляет 59,51 из 100 (где 100 означает наибольшую эффективность процессов), что указывает на значительный простор для совершенствования налогового администрирования.

**Более подробно:**

[https://forbes.kz/process/expertise/kakovy\\_i\\_slabyie\\_storoniy\\_kazahstanskogo\\_nalog\\_ooblojeniya/](https://forbes.kz/process/expertise/kakovy_i_slabyie_storoniy_kazahstanskogo_nalog_ooblojeniya/)

**Дайджест АГУ**



### VIII Грушинская социологическая конференция

Руководитель Центра по изучению межэтнических и межконфессиональных отношений в центрально-азиатском регионе Садвокасова А.К. выступила с докладом на VIII Грушинской социологической конференции в г. Москва.

Грушинская конференция проводится ВЦИОМ совместно с Финансовым университетом при Правительстве РФ в рамках III Российской исследовательской недели (РИН-2018). Радикальная реновация профессии – главная тема VIII Грушинской конференции. Помимо главной темы программа конференции включает в себя несколько традиционных направлений и потоков: методика исследований, инфраструктура отрасли и организация профессионального сообщества, специальные секции постоянных партнеров, мастер-классы и воркшопы.



### Заседание Научно-экспертного совета Ассамблеи народа Казахстана

25 апреля 2018 года в Информационно-ресурсном центре Академии госуправления при Президенте РК в рамках XXVI Сессии Ассамблеи народа Казахстана состоялось заседание Научно-экспертного совета АНК: «Модель национальной идентичности граждан Казахстана: взгляд извне».

В рамках заседания прошла экспертная встреча с научным сотрудником Центра восточноевропейских и международных исследований (Берлин, Германия) доктором Беате Эшмент (Dr. Beate Eschment). В ходе заседания также выступили эксперт-исламовед ОЮЛ «Ассоциация центров исследования религий» Пулатов Ш.А., председатель ОО «Кыргызстан-Астана» Исмаилов Ш.А. и руководитель Отдела социально-политических исследований Казахстанского института стратегических исследований Жолдыбалина А.С.



### Астанинский экономический форум: Саммит глобальных вызовов 2018

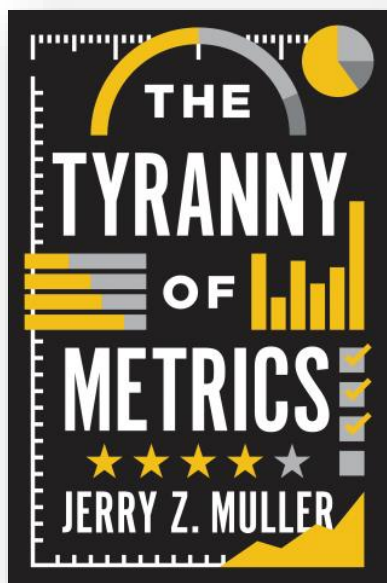
Академия государственного управления при Президенте РК совместно с Агентством РК по делам государственной службы и противодействию коррупции, а также Астанинским региональным хабом в сфере государственной службы 18 мая 2018 г. в рамках Астанинского экономического форума проводит две панельные дискуссии: «Практика и вызовы государственного управления в digital эпоху» и «Навыки и лидерство для цифрового государственного управления».

Основной целью мероприятий является обмен информацией и опытом о потенциальных возможностях, вызовах, достижениях и инновациях в сфере цифрового государственного управления, а также расширение сети профессиональных контактов для сотрудничества.

Панельные дискуссии предоставят уникальную возможность познакомиться с опытом стран в части цифровизации государственного управления и государственной службы и обсудить с экспертами актуальные вопросы развития человеческого капитала.



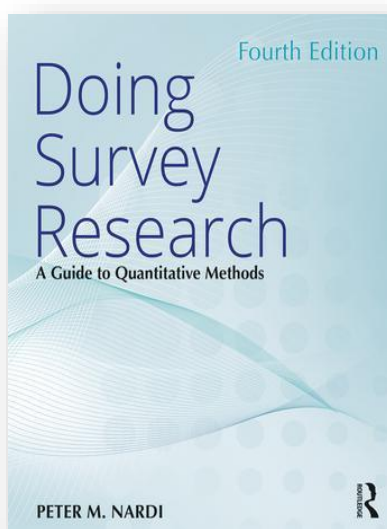
## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИЗДАНИЯ



### [The Tyranny of Metrics](#)

*Jerry Z. Muller*  
2018

Насыщенная примерами из образования, медицины, бизнеса и финансов, правительства, полиции и военных, филантропии и зарубежной помощи, эта краткая и доступная книга «Тирания показателей» объясняет, почему, по всей видимости, неотразимое стремление посчитать производительность ведет к искажениям и дезориентации, будь то «игра в статистику» или «обучение ради теста». Это происходит потому что, то, что мы можем измерять и измеряем не всегда стоит измерения, не всегда является тем, что мы действительно хотим знать и может увести наши усилия в сторону от того, на чем мы сфокусированы. Мы узнаем, почему внедрение измеряемой производительности не работает, почему хирургическая система показателей может привести к росту смертности и т.д. В тоже время показатели могут хорошо себя зарекомендовать, когда используются в качестве компонента, а не заменителя личного опыта, основанного на способности к суждению. Автор книги приводит примеры, когда показатели приносят выгоду.

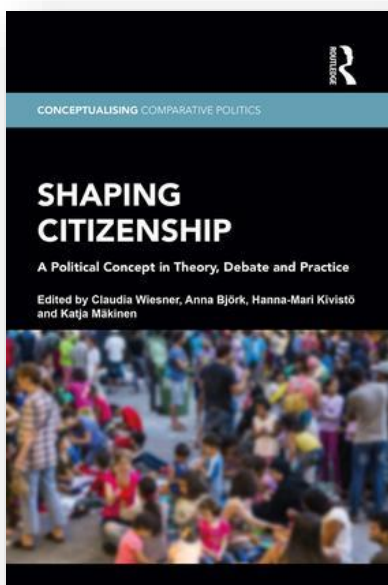


### [Doing Survey Research. A Guide to Quantitative Methods](#)

*Peter M. Nardi*  
2018

Каждый день мы сталкиваемся с постоянными заявлениями об исследованиях, выдвигаемых экспертами в средствах массовой информации. Также в интернет-блогах, Twitter и Facebook встречаются многочисленные комментарии и сообщения, которые создают путаницу между фальшивыми и фактическими данными. Как следует интерпретировать исследования, которые мы слышим и читаем, отличать мнения от научных фактов и использовать эти знания для проведения собственных исследований?

Книга «Проведение опросного исследования» предназначена для тех, кто хочет узнать, как проводить количественные исследования в рамках дипломных проектов, а также опрос, который может понадобиться работодателю. Данный краткий практический учебник может помочь в проведении собственных исследований и описании результатов, а также в чтении и интерпретации исследований других исследователей. Также он включает в себя дизайн исследования с анализом данных и их интерпретаций.



## [Shaping Citizenship. A Political Concept in Theory, Debate and Practice](#)

*Claudia Wiesner, Anna Björk, Hanna-Mari Kivistö, Katja Mäkinen*  
2018

Гражданство является ключевым понятием в сфере общественных наук, оно часто обсуждается и вызывает разногласия в различных политических сферах. Книга «Формируя гражданство. Политическая концепция в теории, обсуждениях и на практике» рассматривает как концепция обсуждается и доказывается, определяется и переопределяется, используется и конструируется различными агентами в различное время с теоретической и практической стороны.

В книге используется рефлексивный и конструктивистский взгляд на концепцию гражданства, опирающийся на теорию и методологию концептуальной истории. Этот подход позволяет получить панораму политически важных текстов о гражданстве, которые обеспечивают междисциплинарную перспективу и помогают преодолеть узкие и упрощенные взгляды.





