DOI: 10.22394/2070-8378-2020-22-5-26-31

CAF: МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЫ

ЭМИЛЬ МАРКВАРТ, **профессор Института управления и регионального развития, профессор кафедры территориального развития им. В.Л. Глазычева Института общественных наук**
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: markwart-e@ranepa.ru

ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ МАСЛОВ, **кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории "Современные технологии в государственном управлении" Высшей школы государственного управления РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, научный сотрудник**
Ивановский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 153002, Иваново, Посадский переулок, 8). E-mail: maslow@bk.ru

ТАТЬЯНА БУДАЕВНА ЛАВРОВА, **кандидат экономических наук, заведующий научно-исследовательской лабораторией "Современные технологии в государственном управлении" Высшей школы госуправления**
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: lavrova-tb@ranepa.ru

Аннотация: Существующие подходы к оценке качества, основанные на ранжировании и рейтинговании, выполняют контрольную функцию, но не дают органам государственного и местного самоуправления и организациям публичного сектора нужных инструментов совершенствования деятельности. Статья посвящена одной из современных моделей управления качеством в сфере публичного администрирования – европейской модели совершенствования деятельности организаций публичной сферы посредством самооценки Common Assessment Framework (модели CAF), возможности и особенностям ее применения в России.
Благодарность: Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС при Президенте Российской Федерации
Ключевые слова: государственное управление, административная реформа, CAF, управление эффективностью, качество управления, самооценка

Статья поступила в редакцию 24 марта 2020 года.

Маркварт Э., Маслов Д. В., Лаврова Т. Б. CAF: модель управления качеством для организаций публичной сферы. *Государственная служба*. 2020. № 5. С. 26–31.

CAF: QUALITY MANAGEMENT MODEL FOR PUBLIC ORGANIZATIONS

EMIL MARKVART, **Professor of the Institute of management and regional development, Professor of the Department of territorial development named after V. L. Glazychev at the Institute of social sciences**
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, prospekt Vernadskogo, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: markwart-e@ranepa.ru

DMITRY V. MASLOV, **Cand. Sci. (Economics), leading researcher at the research laboratory "Modern technologies in public administration" of the Higher School of Public Administration at the Russian Presidential Academy of Public Administration, research associate**
Ivanovo branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (8, Posadsky pereulok, Ivanovo, 153002, Russian Federation). E-mail: maslow@bk.ru

TATYANA B. LAVROVA, **Cand. Sci. (Economics), head of the research laboratory "Modern technologies in public administration" of the Higher School of Public Administration**
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, prospekt Vernadskogo, building 9, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: lavrova-tb@ranepa.ru

Abstracts: The existing approaches to quality assessment, based on ranking and rating, perform a control function but do not give government bodies at various levels, local governments, and public sector organizations the necessary tools to improve their performance. The article is devoted to one of the modern models of quality management in the field of public administration – the European model for improving the activities of public sector organizations through the self-assessment – the Common Assessment Framework (CAF model) and the possibilities of its implementation in Russia.
Acknowledgements: The article was prepared as part of the research work for the state task of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.
Keywords: public administration, administrative reform, CAF, performance management, quality management, self-assessment

The article was received on March 24, 2020.

Markvart E., Maslov D.V., Lavrova T.B. CAF: Quality management model for public organizations. *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2020. No. 5. P. 26–31. In Russian.

Введение

Устройство современного общества все в большей степени сталкивается с глобальными вызовами. Конкуренция пространств (стран, регионов, муниципалитетов), в том числе за человеческий капитал и инвестиции, открытость глобального общества настойчиво требуют эффективного предоставления публичных услуг и заставляют систему публичного администрирования искать соответствующие механизмы. Органы государственного и муниципального управления, организации сферы публичных услуг в различных странах, ориентированные на совершенствование своей деятельности, находятся в поиске методов и инструментов, с помощью которых они могли бы не просто выполнять свои функции, но и соответствовать изменяющимся ожиданиям населения в целом и потребителей услуг в частности. При этом различные органы и организации в последние годы могут применять (и применяют на практике) самые различные инструменты менеджмента качества. Ожидания населения и хозяйствующих субъектов в отношении качества публичного управления существенно возросли и будут возрастать и далее. Наряду с этим растут (как минимум в развитых странах) и их требования к прозрачности системы управления и возможностям собственного реального участия граждан в процессе управления.

«Существование гражданского общества предполагает другие взаимоотношения между государством и гражданами – признание отношений соподчинения давно сменилось притязанием граждан на полное равенство в отношениях с государством... Переход к гражданскому и коммуникативному обществу, которому присущи достоинство, самосознание и критическое восприятие граждан, требует и активного взаимодействия внутри системы управления, развивающейся в сторону большей открытости и культуры конструктивного диалога» [Meister-Scheufelen, 2015. P. 205].

Концепция New Public Management

Исследования подобных механизмов получили особое распространение в контексте научной и профессиональной дискуссии вокруг модели New Public Management, развернувшейся в конце XX – начале XXI столетия. Концепция New Public Management предусматривает необходимость целенаправленного внедрения элементов (инструментов), используемых более эффективными бизнес-структурами и рынком для совершенствования деятельности органов и организаций публичной сферы, особенно в части повышения эффективности (в том числе финансовой) и клиентоориентированности этой сферы [Schedler, Proeller, 2001. P. 71]. Данная концепция активно обсуждалась в начале века и в России, послужив краеугольным камнем процесса, получившего название административной реформы [Лексин, Лексин, Чучелина, 2006; Лексин, 2006, С. 12]. Отдельные элементы New Public Management (в России часто именуемого «современным государственным управлением») активно продвигались на политическом и законодательном[1] уровне, что послужило их довольно широкому внедрению и закреплению (например, административные регламенты, система электронных услуг, принцип «одного окна» и некоторые другие). В то же время этот импульс (в том числе сформулированный и обоснованный и в управленческой науке) до настоящего времени, к сожалению, не привел к повсеместному и широкомасштабному использованию органами и организациями сферы публичного администрирования комплексных инструментов менеджмента качества, ориентированных на результативность (результат), эффективность (в том числе финансовую – экономичность, бережливость), потребителей и сотрудников самих органов и организаций. Концепция New Public Management представляет собой достаточную теоретическую основу для создания и имплементации системы менеджмента качества в государственном и муниципальном управлении.

Сама концепция New Public Management в целом, равно как и идеи менеджмента качества в публичной сфере, базируется на моделях управления, успешно зарекомендовавших себя в бизнесе. Применительно к менеджменту качества такой моделью считается Total Quality Management (TQM), которая понимается как метод менеджмента организации, опирающийся на соучастие (содействие) ее сотрудников и нацеленный на качество, удовлетворенность потребителей (клиентов) и сотрудников, и тем самым – на устойчивый (долгосрочный) успех организации[2]. Понимание качества с течением времени изменялось, что находило свое отражение в научной и специальной литературе. Семантика латинского слова «qualis» («какой» или, что ближе к нынешнему пониманию, «как создан(ный)») позволила толковать это слово как обозначение ценности объекта [Brüggemann, Bremer, 2012. P. 3]. Тем не менее, единообразный подход к определению понятия «качество» отсутствует в науке и до настоящего времени. На практике зачастую используются определения, которые содержатся в тех или иных (подлежащих применению в конкретном случае) нормативных актах. Так, в мире часто используется определение, данное в международном стандарте

1 Указ Президента Российской Федерации от 23 июля 2003 года № 824 «О мерах по проведению административной реформы в 2003–2004 годах», Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 года № 1789-р «Об одобрении Концепции административной реформы в РФ в 2006–2008 годах и плана мероприятий по проведению административной реформы в РФ в 2006–2008 годах» и другие нормативно-правовые акты.

2 Здесь приводится определение TQM, данное Немецкой организацией качества (Deutsche Gesellschaft für Qualität). https://www.dgq.de/dateien/Schlagwort_Qualitaet.pdf

ИСО 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»: «Качество – это степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям» [ГОСТ Р ИСО, 2015. С. 14]. Одной из ключевых характеристик качества является соответствие представлениям клиента (потребителя); со временем (как минимум в 80-х годах прошлого столетия) такое понимание стало применяться и в отношении системы управления. Как следствие, понятие «качество управления» (или «качество менеджмента») все чаще стало включать клиентоориентированность как одну из важнейших характеристик. Важно (и это касается и рассматриваемой модели), что критерий «качество» понимается не только как соответствие нормам и стандартам, но и с точки зрения удовлетворения нужд и ожиданий потребителей (и степени удовлетворенности последних).

Таблица 1. Критерии модели CAF 2020

Table 1. Criteria of the CAF 2020 model

Критерий	Подкритерий
Возможности	
1. Лидерство	1.1. Лидеры определяют направление организации через развитие ее миссии, видения и ценностей
	1.2. Лидеры управляют организацией, ее результатами и непрерывным совершенствованием
	1.3. Лидеры организации личным примером воодушевляют, мотивируют и поддерживают людей
	1.4. Лидеры организации выстраивают эффективные отношения с политической властью и другими заинтересованными сторонами
2. Стратегия и планирование	2.1. В организации определяются потребности и ожидания заинтересованных сторон, условия внешней среды и собирается необходимая информация для принятия управленческих решений
	2.2. Стратегии и планы организации разрабатываются на основе необходимой информации
	2.3. Стратегии и планы организации обсуждаются, реализуются пересматриваются
	2.4. Управление изменениями и инновациями обеспечивает гибкость и устойчивость организации
3. Люди	3.1. Для успешной реализации стратегии организация улучшает человеческие ресурсы и эффективно управляет ими
	3.2. Организация управляет компетенциями людей и развивает их профессионализм
	3.3. Организация вовлекает людей, наделяет полномочиями и заботится об их благополучии
4. Партнерства и ресурсы	4.1. Организация развивает отношения с партнерами и способна управлять своими партнерствами
	4.2. Организация сотрудничает с гражданами и организациями гражданского общества
	4.3. Организация управляет своими финансами
	4.4. Организация управляет информацией и знаниями
	4.5. Организация управляет технологиями
	4.6. Организация управляет имуществом
5. Процессы	5.1. Организация проектирует свои процессы и управляет ими с пользой для граждан / потребителей
	5.2. Организация предоставляет продукты и услуги гражданам / потребителям, другим заинтересованным сторонам и обществу в целом
	5.3. Процессы внутри организации взаимосвязаны и согласуются с процессами других организаций
Результаты	
6. Результаты для граждан / потребителей	6.1. Показатели восприятия
	6.2. Показатели эффективности
7. Результаты для людей	7.1. Показатели восприятия
	7.2. Показатели эффективности
8. Результаты социальной ответственности	8.1. Показатели восприятия
	8.2. Показатели эффективности
9. Ключевые результаты деятельности	9.1. Внешние результаты: произведенные продукты / услуги и общественная ценность
	9.2. Внутренние результаты: уровень эффективности

Модель CAF

В Европейском союзе осознание необходимости разработки комплексного инструмента менеджмента качества, специально предназначенного для сферы публичного управления, привело к появлению на рубеже тысячелетий специализированной модели совершенствования Common Assessment Framework (далее – CAF).

В основе модели CAF лежит известная с 1990-х годов модель делового совершенства Европейского фонда менеджмента качества – EFQM Excellence Model и методы организационной самооценки.

По сути, система CAF является адаптацией критериев EFQM для сферы публичного администрирования и с начала 2000-х годов разрабатывается практиками публичного сектора под эгидой Европейской сети государственного управления European Public Administration Network (EUPAN) и Европейского института государственного управления European Institute of Public Administration (EIPA). CAF получила широкое распространение во многих европейских странах, включая все страны ЕС, где работа ведется под патронатом национальных министерств, ответственных за реформы государственного управления.

Рисунок. Модель CAF 2020

Figure. CAF 2020 model



Модель CAF объединяет пять критериев группы «Возможности» и четыре критерия группы «Результаты» и схематично представлена на **рисунке**, а развернутое описание содержания девяти критериев, 28 подкритериев и методологии самооценки по CAF дано в Руководстве по применению модели. Действовавшая до недавнего времени версия CAF 2013 года переведена на различные языки, в том числе и русский [CAF, 2013].

В 2018–2019 годах под эгидой EUPAN модель была пересмотрена, и в 2020 году вступила в силу ее новая версия [CAF, 2019], содержащая ряд изменений. Поскольку CAF доказала свою эффективность, сама структура модели для самооценки не поменялась: CAF по-прежнему состоит из 9 критериев и 28 подкритериев, но формулировки некоторых подкритериев были скорректированы для лучшего их понимания (**таблица**). Кроме того, разработчики CAF 2020 сделали особый акцент на цифровизации (digitalisation), уделили существенное внимание гибкости (agility) и устойчивости (sustainability) организации, а также вопросам многообразия (diversity) как связующим элементам операционного и стратегического уровней при реформировании публичного сектора Европы на современном этапе. Наиболее заметные изменения в новой версии затронули примеры лучших практик, которые составляют ключевую часть описания каждого критерия. Эти примеры были пересмотрены и актуализированы [Пророк, Маслов, 2020].

Перспективы внедрения CAF в России

Сильные и слабые стороны модели, условия и потенциальные ограничения успешности ее использования были изучены, проанализированы и описаны в ряде предыдущих исследований авторов.

В то же время вопрос о том, какие факторы и каким образом влияют на успешность внедрения и использования модели CAF в тех или иных организациях, представляется весьма актуальным и значимым для понимания возможностей, условий и ограничений, связанных с перспективой ее использования в России в целях совершенствования деятельности системы публичного администрирования. При этом центральное место с точки зрения как самой модели, так и ее применения в последнее время занимает проблема устойчивости развития каждой отдельной организации и системы в целом. Внедрение и использование модели все чаще рассматривается не как разовая акция, а как процесс, рассчитанный на долгосрочную перспективу и циклический характер.

Применение CAF приводит к тому, что важнейшую роль в процессе модернизации системы публичного администрирования играют служащие, сотрудники органов управления и организаций публичного сектора, поскольку сама методология подразумевает активное вовлечение сотрудников всех уровней в процесс самооценки и самоанализа – поиск своих сильных и слабых сторон для последующей подготовки и реализации программы организационно-административных улучшений. И это обеспечивает достаточно высокий уровень принятия и устойчивости рассматриваемой модели, ибо, как известно, человеку проще всего идентифицировать себя с тем, на что он может влиять сам (или даже создать сам).

Еще одна важная особенность методологии заключается в том, что CAF как система управления качеством фокусирует внимание не только на вопросах эффективности и производительности, но и разумности, сообразности предоставляемых услуг, их соответствия ожиданиям граждан-потребителей и изменяющейся ситуации. В таком ракурсе модель CAF можно по праву считать уникальной, поскольку ни одна другая система (модель) совершенствования качества управления не «закладывает» в оценку подобные параметры (критерии).

С целью разработки и апробации методологии CAF для внедрения в органах и организациях публичной сферы России авторы настоящей статьи в рамках государственного задания РАНХиГС реализуют в течение 2020 года научно-исследовательский проект «Совершенствование деятельности органов и организаций публичной сферы в России посредством внедрения европейской модели совершенствования качества». В средне- и долгосрочной перспективе достаточно широкомасштабное внедрение и использование CAF рассматривается авторами исследования как механизм улучшения качества и повышения эффективности публичного

администрирования в России. В качестве результата успешной реализации проекта ожидается, что органы и организации публичного администрирования получат практико-ориентированную модель совершенствования своей деятельности и улучшения качества услуг, которую впоследствии можно будет тиражировать на всю эту сферу, а также рекомендации по внедрению указанной модели.

В рамках исследования предлагается на основе ранее изученного зарубежного опыта, мнений ведущих зарубежных экспертов в сфере систем качества публичного администрирования решить следующие конкретные задачи:

- разработать детальный механизм (включая методические подходы) внедрения модели CAF для российских потребителей органов и организаций сферы публичного администрирования с возможностями его адаптации для различных групп;
- разработать критерии отбора организаций для пилотной апробации механизма (методики) внедрения;
- выбрать на основании установленных критериев пилотные организации для внедрения разработанной методики;
- осуществить научно-методическое сопровождение процесса внедрения методики в пилотных организациях;
- провести сбор и анализ информации, полученной в рамках апробации, а при необходимости – корректировку механизма (методики) внедрения с учетом полученных результатов;
- разработать рекомендации по внедрению модели в органах и организациях публичного сектора;
- дать детальное описание разработанного механизма (методики) внедрения, подходов к его адаптации для отдельных групп потребителей, результатов апробации методики, а также практические рекомендации.

Методика исследования тесно связана с перечисленными задачами и включает в себя определенную последовательность шагов. Так, на первом этапе разрабатывается механизм внедрения модели CAF для российских потребителей органов и организаций сферы публичного администрирования. В таком виде эта методика в первую очередь была предназначена для тестового использования в пилотных организациях, включенных в исследование. На втором этапе исследования на основании сформулированных исследовательской группой критериев происходил отбор пилотных организаций (площадок) для внедрения. В рамках исследования принято решение отобрать по одной пилотной площадке, соответствующей одной из следующих групп: орган государственной власти; орган местного самоуправления; государственное или муниципальное учреждение (независимо от типа). В результате отбора были определены три площадки для пилотной апробации методологии CAF:

- муниципальное автономное учреждение дополнительного образования Центр технического творчества «Новация» (город Иваново; учредитель – МО «Городской округ Иваново»; предмет деятельности – образовательные услуги; дополнительное образование для детей);
- аппарат Законодательного Собрания Владимирской области (город Владимир; структурное подразделение органа государственной власти субъекта федерации; в составе аппарата шесть управлений; функция – обеспечение деятельности Законодательного Собрания Владимирской области);
- администрация Суздальского городского поселения Суздальского района Владимирской области (город Суздаль; исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления поселения; задача – исполнение решений представительного органа поселения; муниципальное управление в пределах полномочий).

Во всех пилотных организациях исследовательской группой были проведены вводные семинары-обсуждения, в рамках которых руководители и сотрудники организаций ознакомились с содержанием самой модели CAF, задачами и ходом исследования. Исследовательская группа сформулировала подходы к формированию групп самооценки, а также предложила группам отдельные примеры внедрения для ознакомления. Первые результаты апробации опубликованы во втором номере журнала «Менеджмент качества» за 2020 год в статье «Модель CAF для совершенствования деятельности органов и организаций публичной сферы России. Часть 1»[3].

Уже на следующем этапе пилотные организации приступили к внедрению методики: они сформировали группы самооценки и начали непосредственно процесс самооценки по всем или части критериев CAF. Процесс внедрения в настоящее время сопровождается исследовательской группой, выступающей в роли модераторов работы групп самооценки и консультантов в части самой методики.

На дальнейших этапах реализации проекта будет происходить сбор, анализ и оценка результатов самооценки, а также предлагаемых мер по совершенствованию деятельности организаций. Выводы исследователей по результатам апробации будут обсуждены с руководством и сотрудниками пилотных организаций – членами групп по самооценке. После этого методика (механизм) внедрения будет доработана с учетом результатов обсуждения.

На заключительной стадии на основании полученных знаний и опыта будут сформулированы

3 https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43052622

рекомендации по внедрению модели в органах и организациях публичного сектора в России, а также подходы к адаптации модели (и ее внедрения) для отдельных групп потребителей.

Заключение

CAF 2020 является уже пятой версией модели, ядро которой остается неизменным с 2000 года. За 20 лет CAF зарекомендовала себя как универсальная, понятная, доступная и простая в использовании модель для всех организаций публичного сектора. Она охватывает все аспекты организационного совершенства и способствует постоянному улучшению деятельности. Качество государственного управления и предоставляемых государством услуг в конечном счете оценивается по уровню качества жизни людей. Целью модели CAF является помощь организациям публичного сектора в достижении наилучших возможных результатов для граждан-потребителей. А поиск резервов эффективности организации и повышения качества предоставляемых услуг построен на мобилизации внутреннего потенциала ее работников, вовлечении их в деятельность по совершенствованию через методы организационной самооценки, налаживания внутренних коммуникационных каналов и горизонтального взаимодействия, поощрения инициативы.

Тысячи организаций в Европе применяют модель и доказывают, что она работает. В Российской Федерации философия менеджмента качества постепенно интегрируется в сферу государственного управления, в том числе с приходом лин-технологий, путем проектного и процессного подходов и ряда других инициатив, позволяющих говорить о подготовке «почвы» для интеграции в управленческую практику организаций бюджетной сферы России таких инструментов, как CAF.

Литература

ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Москва. Стандартинформ. 2015. 48 с.

Лексин В. Н. Административная реформа: федеральный, региональный и местный уровни. *Российский экономический журнал*. 2006. № 4. С. 3-36.

Лексин В. Н., Лексин И. В., Чучелина Н. Н. Качество государственного и муниципального управления и административная реформа. Москва. ЮНИТИ. 2006. 350 с.

Пророк Т., Маслов Д. В. CAF - 2020: Курс на цифровизацию, гибкость, устойчивость и многообразие. *Менеджмент качества.* 2020. № 1. С. 20-26.

CAF 2013. Общая схема оценки Common Assessment Framework (CAF). Совершенствование организаций публичного сектора через самооценку. Перевод с англ. Казань. Высшая школа государственного и муниципального управления КФУ. Издво Казанского университета. 2013. 68 с.

Brüggemann H., Bremer P. Methoden des Qualitätsmanagements. In: *Grundlagen Qualitätsmanagement.* Wiesbaden, Springer Vieweg, Teubner Verlag. 2012. P. 29-60. In German

CAF 2020: Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment. CAF Resource Centre. European Institute of Public Administration (EIPA). 2019. P. 96. In English

Meister-Scheufelen G. Mehr Qualität und Kosteneffizienz durch ein modernes Verwaltungsmanagement. *Verwaltung und Management*. 18. Heft 4. 2012. P. 205-211. In German

Schedler K, Proeller I. New Public Management. UTB GmbH. 2011. P. 354. In English

References

GOST R ISO 9000-2015 “Quality management systems. Fundamentals and Dictionary”. Moscow. Standardinform. 2015. P. 48. In Russian

Leksin V. N. Administrative reform: federal, regional, and local levels. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal.* 2006. No. 4. P. 3-36. In Russian

Leksin V. N., Leksin I. V., Chuchelina N. N. The quality of public and municipal management and administrative reform. Moscow. UNITY. 2006. P. 350. In Russian

Prorok T., Maslov D. V. CAF – 2020: Aiming for digitalization, flexibility, sustainability and diversity. *Menedzhment kachestva.* 2020. No. 1. P. 20-26. In Russian

CAF 2013. Common Assessment Framework (CAF). Improving public sector organizations through self-assessment. Translated from English. Kazan. Graduate School of State and Municipal Administration KFU. Kazan University Publishing House. 2013. P. 68. In Russian

Brüggemann H., Bremer P. Methods of quality management. In: Basics of quality management. Wiesbaden. Springer Vieweg, Teubner Verlag. 2012. P. 29-60. In German

CAF 2020: Common Assessment Framework. The European model for improving public organizations through self-assessment. CAF Resource Centre. European Institute of Public Administration (EIPA), 2019. P. 96. In English

Meister-Scheufelen G. More quality and cost-efficiency through modern administration management. *Verwaltung und Management*. No. 18 (4). 2012. P. 205-211. In German

Schedler K., Proeller I. New Public Management. In: UTB GmbH Series. 2011. P. 354. In English