

# ЭКГУ: МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА ДЛЯ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ РОССИИ

Дмитрий Владимирович Маслов<sup>а</sup>

DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-5-6-19

Татьяна Будаевна Лаврова<sup>а</sup>

<sup>а</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации

**Аннотация:** Авторы предлагают концепцию модели эффективности и качества государственного управления (модель ЭКГУ) для органов публичной власти, основанную на принципах менеджмента качества, стандартах клиентоцентричности и методологии организационной самооценки. В статье приводится структура критериев ЭКГУ, методы и инструменты самооценки для мониторинга и диагностики резервов эффективности и непрерывного улучшения деятельности органов публичной власти в интересах людей: граждан, бизнеса, сотрудников. Подробно описаны стадии и этапы самооценки по модели ЭКГУ как для базового формата – ЭКГУ-мониторинга (экспресс-оценки), так и для углубленного – ЭКГУ-диагностики. Предлагаемая модель ЭКГУ имеет прямую связь с актуальной повесткой модернизации госуправления в России и опирается на нормативно-правовую базу внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности.

При разработке модели ЭКГУ учитывался опыт адаптации и апробации моделей совершенства в России, а также выводы и рекомендации экспертов, полученные в рамках научно-исследовательских проектов РАНХиГС.

**Ключевые слова:** государственное управление, эффективность, качество, клиентоцентричность, модель совершенства, самооценка

**Дата поступления статьи в редакцию:** 16 сентября 2024 года.

## EQPA: A MODEL OF EFFICIENCY AND QUALITY FOR PUBLIC AUTHORITIES IN RUSSIA

Dmitry V. Maslov<sup>a</sup>

RESEARCH ARTICLE

Tatyana B. Lavrova<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

**Abstract:** The authors suggest the efficiency and quality of public administration (EQPA) model for public authorities, based on the concepts of quality management, client-centeredness standards, and organizational self-assessment methodology. To monitor and diagnose efficiency reserves while continuously improving the actions of public authorities for the benefit of citizens, businesses, and employees, the article outlines a framework incorporating EQPA criteria, methods, and self-assessment tools. These instruments are designed to evaluate and enhance the efficiency of public authorities' activities. The stages and steps of self-assessment according to the EQPA model are described in detail both for the basic format – EQPA-monitoring (rapid assessment), and for in-depth – EQPA-diagnostics. The proposed EQPA model has a direct link to the current agenda of modernization of public administration in Russia and is based on the regulatory and legal framework for the introduction of principles and standards of client-centeredness.

When developing the EQPA model, the experience of adaptation and testing of excellence models in Russia was taken into account, as well as the conclusions and recommendations of experts obtained within the framework of research projects of RANEPa.

**Keywords:** public administration, efficiency, quality, client-centeredness, excellence model, self-assessment

**Received:** September 16, 2024.

## Введение

Модели организационного совершенства более 30 лет находятся в авангарде современных методов управления качеством и помогают руководителям искать резервы эффективности посредством диагностической самооценки. Вовлечение сотрудников в поиск возможностей улучшений и ориентация на потребителя (как внешнего, так и внутреннего) позволяют лидерам больших и малых организаций независимо от профиля деятельности непрерывно совершенствовать процессы и повышать качество своих результатов. Модель EFQM стала методологической основой для большинства европейских моделей качества, национальных и отраслевых систем оценки и признания совершенства как в частном, так и в публичном секторе [The EFQM Model..., 2024; Сафонов, 2021].

Критерии модели EFQM легли в основу стандарта премии Правительства Российской Федерации в области качества<sup>1</sup>, которая с 1996 года по сегодняшний день является эталоном оценки эффективности качества для многих организаций, стремящихся к совершенству своих управленческих механизмов [Юрасова, 2016]. Уровни признания EFQM для многих российских организаций также стали важным этапом на пути к улучшениям [Акатов, Сафонов, Брюханов, 2019]. Представители публичного сектора России, в том числе органы государственной и муниципальной власти [Маслов, Короленко, Смирнов, 2006], организации сферы образования [Steed, Maslow, Mazaletskaia, 2005; Карабасов, Кочетов, Круглов и др., 2012] и здравоохранения [Брескина, Квитко, Писаренко, 2024], также используют модели совершенства с целью улучшения системы управления, оптимизации процессов предоставления услуг, повышения удовлетворенности граждан и других заинтересованных сторон качеством публичных услуг.

Современный вектор модернизации системы государственного управления России предполагает цифровую трансформацию органов публичной власти и переход к платформенной сервисной модели государства, где место человека становится все более значимым [Буров, Петров, Шклярчук, Шаров, 2018]. Сервисное государство нацелено на удовлетворение потребностей человека, который выступает в качестве внешнего клиента – непосредственно гражданина или же представителя организации, объединения, сообщества, а также в роли внутреннего клиента, когда человек является частью системы

– государственным или муниципальным служащим. Эта логика внешних и внутренних клиентов государства заложена в современных стандартах клиентоцентричности, развертывание которых в органах власти происходит в рамках реализации федерального проекта «Государство для людей» [Вальдман, Горбовский, Паратунов, Путинцева, 2024].

Ценности и принципы, утвержденные Декларацией клиентоцентричности<sup>2</sup> – фокус на клиента, процессный подход, постоянное улучшение – по своей сути являются интерпретацией принципов менеджмента качества, описанных в стандарте ISO серии 9000<sup>3</sup>, а также в фундаментальных концепциях совершенства модели EFQM. Принятые стандарты клиентоцентричности задают вектор нового качества государственного управления, однако сама методология качества и признанные методы управления качеством, в первую очередь, модели совершенства не интегрированы должным образом в повестку реформ. С целью заполнить образовавшийся методологический пробел, который становится все более критичным в процессе внедрения стандартов клиентоцентричности, авторы предлагают модель эффективности и качества государственного управления (далее – «модель ЭКГУ»), которая поможет модернизации государственных механизмов на современном этапе придать инициативам клиентоцентричности прочную методологическую основу и оснастить инструментарием команды изменений на местах.

При разработке модели ЭКГУ учитывался опыт адаптации и апробации моделей совершенства в России [Поляков, 2010; Николаев, Аранович, Андреева, Сафонов, Писаренко, Квитко, Идрисов, 2019; Радюк и др., 2022; Рогалев, Белоусов, Кондратьева, Русаков, Сафонов, 2024], а также выводы и рекомендации экспертов, полученные в рамках научно-исследовательских проектов РАНХиГС [Маркварт, Маслов, Лаврова, 2020].

## Структура модели ЭКГУ

В основе модели ЭКГУ лежат модель EFQM и ее адаптация для организаций публичного сектора – модель CAF [Общая схема оценки..., 2020; CAF..., 2019], которая имеет богатую историю внедрения в сфере

1 Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 59916-2021 «Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Модель конкурса и принципы проведения оценки» (утвержден и введен в действие приказом Росстандарта от 9 декабря 2021 года № 1747-ст).

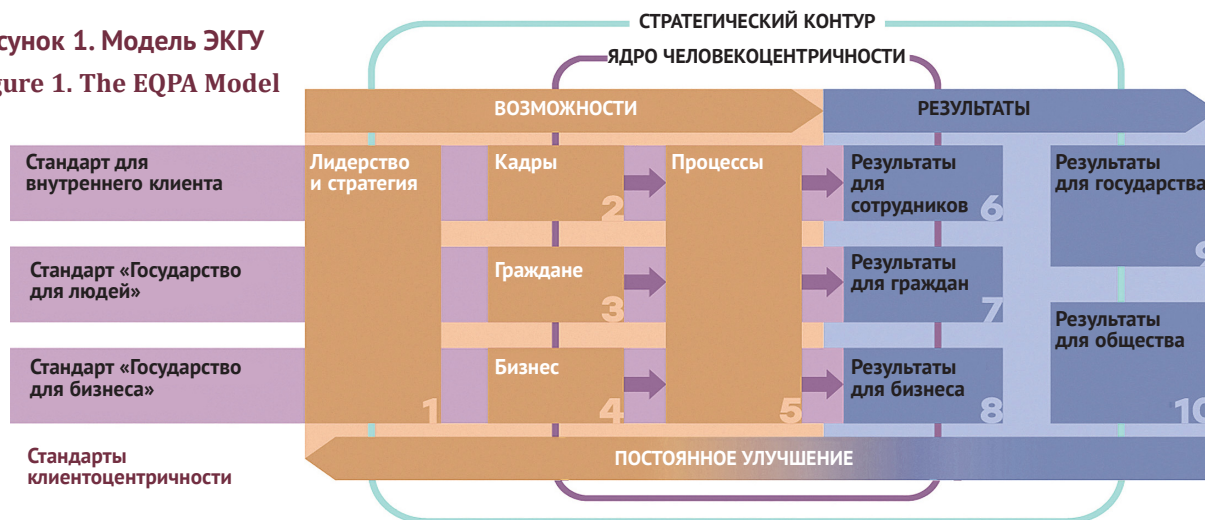
2 Декларация ценностей клиентоцентричности утверждена протоколом заочного голосования членов проектного комитета федерального проекта «Клиентоцентричность» от 18 апреля 2022 года № 1.

3 Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 года № 1390-ст).

## Хорошее управление

Рисунок 1. Модель ЭКГУ

Figure 1. The EQPA Model



государственного и муниципального управления европейских стран [Common Assessment Framework..., 2011; Transforming Public Administration..., 2021]. Модель ЭКГУ разрабатывается как универсальная модель для органов публичной власти (далее – ОПВ<sup>4</sup>).

Графическое представление модели (рисунок 1) объясняет логику ЭКГУ: эффективная организация публичного сектора – ОПВ – добивается лучших результатов при наиболее полном раскрытии своих возможностей на основе постоянного совершенствования своей деятельности. Качество деятельности определяется степенью удовлетворения запросов и ожиданий людей при решении их жизненных ситуаций. При этом в сердце ОПВ – процессы, которые обеспечивают ритмичность и экономичность ее деятельности, создающей ценность для клиента-человека (сотрудника, гражданина или представителя бизнеса).

Модель ЭКГУ позволяет смотреть на деятельность ОПВ одновременно под различными углами. В отличие от применяемых систем оценки эффективности деятельности ОПВ модель ЭКГУ предлагает наряду с *результатами* оценивать *возможности* организации – ее потенциал и способности находить резервы эффективности в использовании управленческих методов и подходов. Основным методом оценки является организационная самооценка, что также отличает модель от существующих методологических подходов, поскольку самооценка предполагает установление каналов обратной связи с сотрудниками и вовлечение людей в анализ возможностей для улучшений. Самооценка – это не инструмент

наказания и поиска несоответствий, это поиск более эффективных путей удовлетворения потребностей клиентов – граждан, бизнеса, общества в целом.

Модель ЭКГУ соединяет стандарты клиентоцентричности и активирует режимы «процессного подхода», «вовлечения людей» и «цикла улучшений PDCA – планируй – делай – проверяй – улучшай» в управлении ОПВ. Ядро клиентоцентричности связывает результаты ОПВ для трех групп клиентов – граждан, бизнеса и самих служащих – с управленческими методами, которые применяются для удовлетворения запросов и пожеланий внешних и внутренних клиентов. Стратегический контур замыкает лидерские способности руководства и достижение запланированных целей для государства и общества.

В графическом представлении модель ЭКГУ объединяет десять критериев, которые отражают основные аспекты деятельности эталонного органа публичной власти. Критерии разделены на две равнозначные и взаимодополняющие группы: «Возможности» и «Результаты». Каждый критерий объединяет по два подкритерия. Двадцать подкритериев включают по пять показателей – всего сто показателей.

Далее приведено содержание критериев модели ЭКГУ.

#### Критерии группы «Возможности»

Первые пять критериев модели ЭКГУ характеризуют управленческую практику ОПВ. В терминах моделей совершенства это «Возможности» – методы, подходы, технологии, используемые ОПВ, для достижения желаемых результатов. «Возможности» модели ЭКГУ включают (таблица 1):

Критерий 1. Лидерство и стратегия.

Критерий 2. Кадры.

Критерий 3. Граждане.

Критерий 4. Бизнес.

Критерий 5. Процессы.

4 В контексте применения модели ЭКГУ авторы рассматривают ОПВ в широком смысле – как любой институт, учреждение или систему, обеспечивающую реализацию государственной политики, контролируемую органом управления (национальным, федеральным, региональным или муниципальным).

**Таблица 1. Содержание критериев группы «Возможности»**  
**Table 1. Criteria for the «Opportunities» group**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Критерий 1. Лидерство и стратегия</b></p> <p><b>Подкритерий 1.1. Лидирующая роль руководства</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Транслирование миссии, видения и ценностей, понятных для людей.</li> <li>2. Сочетание формального и неформального лидерства для демонстрации на личном примере принципов человекоцентричности.</li> <li>3. Создание инновационной внутренней среды, благоприятной для вовлечения всех заинтересованных сторон в процессы улучшений.</li> <li>4. Поощрение постоянного обучения, развития и совершенствования на всех уровнях ОПВ.</li> <li>5. Информационная открытость: установление коммуникационных каналов и диалог со всеми заинтересованными сторонами</li> </ol>                                                                                                                                        | <p><b>Подкритерий 3.2. Обратная связь и изучение потребностей граждан</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>26. Использование различных методов изучения потребностей граждан, в том числе онлайн- и офлайн-опросы, интервью, контент-анализ соцсетей и СМИ, анализ статистики и документов.</li> <li>27. Развертывание цифровых каналов обратной связи с гражданами.</li> <li>28. Использование запросов и обращений граждан, в том числе негативных отзывов для совершенствования предоставляемых услуг и сервисов.</li> <li>29. Вовлечение граждан в процессы улучшения услуг и сервисов и проектирование новых услуг и сервисов.</li> <li>30. Формирование репутационного капитала и позитивного имиджа ОПВ в глазах граждан</li> </ol>                                   |
| <p><b>Подкритерий 1.2. Стратегические ориентиры</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Сохранение постоянства цели и последовательности в реализации государственной политики в изменяющихся условиях.</li> <li>7. Понимание своих внешних и внутренних клиентов.</li> <li>8. Гармонизация проектной и процессной деятельности.</li> <li>9. Интеграция принципов и стандартов клиентоцентричности в стратегические планы и операционную деятельность.</li> <li>10. Выстраивание эффективных партнерств со всеми заинтересованными сторонами</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>Критерий 4. Бизнес</b></p> <p>Смысловая категория «Бизнес» в контексте модели ЭКГУ и стандартов клиентоцентричности объединяет представителей бизнеса (коммерческих или некоммерческих организаций), индивидуальных предпринимателей и самозанятых</p> <p><b>Подкритерий 4.1. Методы и подходы к удовлетворению потребностей бизнеса</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>31. Понимание потребностей бизнеса через сегментацию клиентских профилей.</li> <li>32. Проактивное моделирование жизненных ситуаций для бизнеса.</li> <li>33. Омниканальность: формирование бесшовных клиентских путей для бизнеса.</li> <li>34. Создание клиентского опыта, обеспечивающего лояльность бизнеса.</li> <li>35. Использование CRM-систем взаимодействия с бизнесом.</li> </ol> |
| <p><b>Критерий 2. Кадры</b></p> <p><b>Подкритерий 2.1. Методы и подходы к удовлетворению потребностей сотрудников</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Признание важности командного взаимодействия и значимости каждого отдельного сотрудника в реализации миссии ОПВ.</li> <li>12. Управление карьерой сотрудников с учетом индивидуальных траекторий развития.</li> <li>13. Создание условий для профессионального роста, развития компетенций и самореализации сотрудников.</li> <li>14. Применение современных кадровых технологий для создания привлекательного рабочего места с равным доступом к возможностям и организационной культурой, основанной на взаимном доверии, эмпатии, профессионализме и честности.</li> <li>15. Поддержка проактивности и инновационных инициатив в вопросах постоянного улучшения деятельности ОПВ</li> </ol> | <p><b>Подкритерий 4.2. Обратная связь и изучение потребностей бизнеса</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>36. Использование различных методов изучения потребностей бизнеса, в том числе онлайн- и офлайн-опросы, интервью, контент-анализ соцсетей и СМИ, анализ статистики и документов.</li> <li>37. Развертывание цифровых каналов обратной связи с бизнесом.</li> <li>38. Использование запросов и обращений со стороны бизнеса, в том числе негативных отзывов для совершенствования предоставляемых услуг и сервисов.</li> <li>39. Вовлечение представителей бизнеса в процессы улучшения услуг и сервисов и проектирование новых услуг и сервисов.</li> <li>40. Формирование репутационного капитала и позитивного имиджа ОПВ в глазах бизнес-сообщества</li> </ol> |
| <p><b>Подкритерий 2.2. Обратная связь и изучение потребностей сотрудников</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Использование различных методов изучения потребностей сотрудников, в том числе онлайн- и офлайн-опросы, интервью, контент-анализ соцсетей и СМИ, анализ статистики и документов.</li> <li>17. Развертывание цифровых каналов обратной связи с сотрудниками.</li> <li>18. Использование запросов и обращений сотрудников, в том числе негативных отзывов для совершенствования предоставляемых услуг и сервисов для внутреннего клиента.</li> <li>19. Вовлечение сотрудников в процессы улучшения услуг и сервисов и проектирование новых услуг и сервисов.</li> <li>20. Формирование репутационного капитала и позитивного имиджа ОПВ в глазах сотрудников.</li> </ol>                                                                 | <p><b>Критерий 5. Процессы</b></p> <p><b>Подкритерий 5.1. Проектирование и организация процессов</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>41. Моделирование процессов на основе изучения жизненных ситуаций людей в контексте предоставления услуг, сервисов, мер поддержки и реализации функций.</li> <li>42. Моделирование управляющих процессов, поддерживающих процессов и процессов развития на принципах человекоцентричности.</li> <li>43. Вовлечение внешних и внутренних клиентов в тестирование прототипов новых услуг и сервисов.</li> <li>44. Управление деятельностью ОПВ как совокупностью взаимосвязанных процессов, ориентированных на удовлетворение потребностей человека.</li> <li>45. Обучение процессному управлению на каждом уровне ОПВ</li> </ol>        |
| <p><b>Критерий 3. Граждане</b></p> <p><b>Подкритерий 3.1. Методы и подходы к удовлетворению потребностей граждан</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>21. Понимание потребностей граждан через сегментацию клиентских профилей.</li> <li>22. Проактивное моделирование жизненных ситуаций граждан.</li> <li>23. Омниканальность: формирование бесшовных клиентских путей для граждан.</li> <li>24. Создание клиентского опыта, обеспечивающего лояльность граждан.</li> <li>25. Использование CRM-систем взаимодействия с гражданами</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>Подкритерий 5.2. Анализ и улучшение процессов</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>46. Мониторинг и оценка качества процессов.</li> <li>47. Реинжиниринг и оптимизация процессов.</li> <li>48. Совершенствование межведомственного взаимодействия посредством процессной модели: устранение дублирования и противоречий в процессах.</li> <li>49. Бенчмаркинг и изучение лучших практик процессного управления.</li> <li>50. Цифровизация процессной модели ОПВ</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Хорошее управление

*Критерии группы «Результаты»*

Начиная с шестого критерия, фокус оценки смещается с имеющихся возможностей ОПВ на достигнутые результаты. Первые три критерия группы «Результаты» касаются конкретных результатов оказания услуг, предоставления сервисов, мер поддержки для человека – сотрудника, гражданина или представителя бизнеса. Последние два критерия касаются результатов для клиентов ОПВ в широком смысле: государства как внутреннего клиента, учредителя, заказчика и общества как внешнего клиента, на которого оказывается воздействие со стороны ОПВ. «Результаты» модели ЭКГУ включают (таблица 2):

Критерий 6. Результаты для сотрудников.

Критерий 7. Результаты для граждан.

Критерий 8. Результаты для бизнеса.

Критерий 9. Результаты для государства.

Критерий 10. Результаты для общества.

**Таблица 2. Содержание критериев группы «Результаты»**

**Table 2. Criteria for the “Results” group**

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Критерий 6. Результаты для сотрудников</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>Подкритерий 7.2. Уровень удовлетворенности граждан</b>                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Подкритерий 6.1. Отчетные результаты работы с кадрами</b>                                                                                                                                                                                                    | 66. Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления услуг и сервисов.                                                                                                                                                                           |
| 51. Уровень человекоцентричности кадровой работы.                                                                                                                                                                                                               | 67. Уровень удовлетворенности граждан доступностью предоставления услуг и сервисов.                                                                                                                                                                        |
| 52. Укомплектованность штата ОПВ специалистами с надлежющими компетенциями.                                                                                                                                                                                     | 68. Количество обращений граждан с негативным клиентским опытом.                                                                                                                                                                                           |
| 53. Обеспеченность кадровых процессов ресурсами.                                                                                                                                                                                                                | 69. Уровень вовлеченности граждан в процессы улучшения услуг и сервисов, проектирования новых услуг и сервисов.                                                                                                                                            |
| 54. Уровень текучести кадров.                                                                                                                                                                                                                                   | 70. Оценка гражданами имиджа и репутации ОПВ                                                                                                                                                                                                               |
| 55. Цифровая зрелость ОПВ в отношении работы с кадрами: использование современных HR-технологий, информационных систем, кадровой аналитики                                                                                                                      | <b>Критерий 8. Результаты для бизнеса</b>                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Подкритерий 6.2. Уровень удовлетворенности сотрудников</b>                                                                                                                                                                                                   | <b>Подкритерий 8.1. Отчетные результаты работы с бизнесом</b>                                                                                                                                                                                              |
| 56. Уровень удовлетворенности сотрудников организационной культурой: миссией, ценностями, возможностями самореализации, командным взаимодействием, коммуникацией с руководством и т.п.                                                                          | 71. Ключевые показатели внедрения клиентоцентричного подхода для бизнеса (стандарт «Государство для бизнеса»).                                                                                                                                             |
| 57. Уровень удовлетворенности сотрудников кадровыми процессами: перспективами карьерного роста, профессиональным развитием, мотивационными механизмами, признанием заслуг и т.п.                                                                                | 72. Доля услуг и сервисов, предоставляемых бизнесу в электронном виде.                                                                                                                                                                                     |
| 58. Количество обращений сотрудников с негативным клиентским опытом внутри ОПВ.                                                                                                                                                                                 | 73. Доля услуг и сервисов, предоставляемых бизнесу в проактивном режиме.                                                                                                                                                                                   |
| 59. Уровень вовлеченности сотрудников в процессы совершенствования деятельности.                                                                                                                                                                                | 74. Число услуг и сервисов, оказываемых в составе жизненных ситуаций для бизнеса.                                                                                                                                                                          |
| 60. Оценка сотрудниками имиджа и репутации ОПВ                                                                                                                                                                                                                  | 75. Цифровая зрелость ОПВ в отношении работы с бизнесом: возможность получения и предоставления документов в цифровом формате, разработка и вывод цифровых сервисов, невидимое для бизнеса взаимодействие информационных систем (включая межведомственное) |
| <b>Критерий 7. Результаты для граждан</b>                                                                                                                                                                                                                       | <b>Подкритерий 8.2. Уровень удовлетворенности бизнеса</b>                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Подкритерий 7.1. Отчетные результаты работы с гражданами</b>                                                                                                                                                                                                 | 76. Уровень удовлетворенности бизнеса качеством предоставления услуг и сервисов.                                                                                                                                                                           |
| 61. Ключевые показатели внедрения клиентоцентричного подхода для граждан (стандарт «Государство для людей»).                                                                                                                                                    | 77. Уровень удовлетворенности бизнеса доступностью предоставления услуг и сервисов.                                                                                                                                                                        |
| 62. Доля услуг и сервисов, предоставляемых гражданам в электронном виде.                                                                                                                                                                                        | 78. Количество обращений бизнеса с негативным клиентским опытом.                                                                                                                                                                                           |
| 63. Доля услуг и сервисов, предоставляемых гражданам в проактивном режиме.                                                                                                                                                                                      | 79. Уровень вовлеченности бизнеса в процессы улучшения услуг и сервисов, проектирования новых услуг и сервисов.                                                                                                                                            |
| 64. Число услуг и сервисов, оказываемых в составе жизненных ситуаций граждан.                                                                                                                                                                                   | 80. Оценка бизнесом имиджа и репутации ОПВ                                                                                                                                                                                                                 |
| 65. Цифровая зрелость ОПВ в отношении работы с гражданами: возможность получения и предоставления документов в цифровом формате, разработка и вывод цифровых сервисов, невидимое для гражданина взаимодействие информационных систем (включая межведомственное) | <b>Критерий 9. Результаты для государства</b>                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Критерий 7.2. Восприятие</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Подкритерий 9.1. Показатели результативности</b>                                                                                                                                                                                                        |
| 97. Открытость и прозрачность ОПВ.                                                                                                                                                                                                                              | 81. Достижение плановых показателей деятельности.                                                                                                                                                                                                          |
| 98. Эмпатия, соблюдение этических принципов на всех уровнях взаимодействия с человеком.                                                                                                                                                                         | 82. Результаты проверок и аудитов.                                                                                                                                                                                                                         |
| 99. Уровень доверия к ОПВ со стороны общества.                                                                                                                                                                                                                  | 83. Отраслевые показатели, отражающие вклад в социально-экономическое развитие государства.                                                                                                                                                                |
| 100. Объем и характер осуществления деятельности ОПВ в СМИ.                                                                                                                                                                                                     | 84. Индекс внедрения клиентоцентричности.                                                                                                                                                                                                                  |
| 101. Социальная ответственность: участие в жизни местного сообщества, влияние на экологическую, культурную и социальную повестку                                                                                                                                | 85. Результаты цифровой трансформации деятельности.                                                                                                                                                                                                        |

### Методология оценки ЭКГУ

Самооценка по модели ЭКГУ предполагает два формата: базовый – ЭКГУ-мониторинг (экспресс-оценка) и углубленный – ЭКГУ-диагностика.

#### ЭКГУ-мониторинг

Формат ЭКГУ-мониторинга подходит для всех организаций публичного сектора, поскольку не требует специальной подготовки, знаний и ресурсов. Это точка входа для новых пользователей и инструмент постоянного контроля состояния основных направлений деятельности ОПВ в разрезе критериев модели ЭКГУ группы «Возможности».

Обследование в рамках ЭКГУ-мониторинга представляет собой экспресс-опрос онлайн с использованием веб-сервиса или приложения. К участию в опросе привлекаются все сотрудники ОПВ с сегментацией на руководителей и исполнителей по группам должностей:

- руководители или помощники (советники);
- специалисты или обеспечивающие специалисты.

Участники опроса оценивают показатели «Возможностей» ЭКГУ, сформулированные в форме утверждений, характеризующих эталонный ОПВ через призму применяемых управленческих технологий, методов и подходов.

Каждое утверждение оценивается по двум параметрам:

- достигнутый уровень ОПВ относительно эталона;
- значимость для улучшения деятельности ОПВ.

Оценка достигнутого уровня производится по 10-балльной шкале, в основе которой лежат стадии цикла PDCA (**рисунок 2**): «Plan – Планируй»; «Do – Делай»; «Check – Проверь»; «Act – Улучшай».

Шкала PDCA является интуитивно понятной для сотрудников при оценке деятельности ОПВ и не требует специализированной подготовки. Такой подход помогает планомерно интегрировать методологию постоянного улучшения и принципы совершенства в ежедневную практику.

Оценка предполагает нахождение в деятельности ОПВ свидетельств последовательного прохождения стадий цикла PDCA. Например, прежде чем утверждать, что работа по данному направлению ведется (стадия «Do – Делай»), необходимо найти подтверждения того, что планы ОПВ закреплены на бумаге (выполнена стадия «Plan – Планируй»). Или нельзя рассматривать фазу «Act – Улучшай», если нет явных свидетельств того, что по данному направлению в ОПВ реализована стадия «Check – Проверь».

Оценка значимости направления и потенциала в контексте улучшения деятельности и развития ОПВ проводится по 10-балльной шкале с градацией оценок по степени важности для организации (**рисунок 3**).

Рекомендуемая периодичность ЭКГУ-мониторинга – один раз в квартал.

### Рисунок 2. Шкала оценки «Возможностей»

Figure 2. “Opportunity” rating scale

|                    |                                                                                                |                                                                                                               |    |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PDCA               | Мы давно и системно улучшаем деятельность по данному направлению                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● наша лучшая практика</li> <li>● непрерывно совершенствуем</li> </ul> | 10 |
|                    |                                                                                                |                                                                                                               | 9  |
| Act<br>Улучшаем    | Мы улучшаем данное направление на основе оценки и анализа                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● активно улучшаем</li> <li>● начинаем улучшать</li> </ul>             | 8  |
|                    |                                                                                                |                                                                                                               | 7  |
| Check<br>Проверяем | Мы контролируем то, что делаем в данном направлении                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● оцениваем и анализируем</li> <li>● начинаем оценивать</li> </ul>     | 6  |
|                    |                                                                                                |                                                                                                               | 5  |
| Do<br>Делаем       | Мы ведем деятельность по данному направлению                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● активно делаем</li> <li>● начинаем делать</li> </ul>                 | 4  |
|                    |                                                                                                |                                                                                                               | 3  |
| Plan<br>Планируем  | Мы планируем развивать данное направление                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● планы закреплены на бумаге</li> <li>● обсуждаем планы</li> </ul>     | 2  |
|                    |                                                                                                |                                                                                                               | 1  |
|                    | Мы не ведем деятельности по данному направлению и/или у нас недостаточно информации для оценки |                                                                                                               | 0  |
|                    | Нет ответа                                                                                     |                                                                                                               | X  |

### Рисунок 3. Шкала оценки значимости

Figure 3. Significance rating scale

|                  |                                                          |    |
|------------------|----------------------------------------------------------|----|
| Критически важно | Приоритетное направление для улучшения деятельности      | 10 |
|                  | Оказывает максимальное влияние на улучшение деятельности | 9  |
| Очень важно      | Оказывает значительное влияние на улучшение деятельности | 8  |
|                  | Оказывает большое влияние на улучшение деятельности      | 7  |
| Важно            | Оказывает существенное влияние на улучшение деятельности | 6  |
|                  | Оказывает влияние на улучшение деятельности              | 5  |
| Скорее важно     | Оказывает определенное влияние на улучшение деятельности | 4  |
|                  | Оказывает некоторое влияние на улучшение деятельности    | 3  |
| Скорее неважно   | Оказывает некоторое влияние на улучшение деятельности    | 2  |
|                  | Практически не влияет на улучшение деятельности          | 1  |
| Неважно          | Не влияет на улучшение деятельности                      | 0  |
|                  | Нет ответа                                               | X  |

## Хорошее управление

### Приборная панель

Результаты опроса обрабатываются с использованием онлайн-сервиса и формируют «приборную панель» управления для руководителей. Аналитический инструментариий ЭКГУ-мониторинга включает:

- Монитор возможностей.
- Индекс значимости улучшений.
- Индекс продуктивности улучшений.
- График разрывов.
- Коэффициент сопротивления.
- Коэффициент энтропии.
- Ворота возможностей.

Монитор возможностей транслирует результаты оценки по показателям модели ЭКГУ в разрезе критериев и подкритериев группы «Возможности» (рисунки 4). Кроме того, монитор отражает динамику изменения показателей за несколько периодов оценки. Зеленая зона показывает состояние ядра клиентоцентричности.

График разрывов характеризует разницу между оценкой значимости ( $O_{3y}$ ) и оценкой достигнутого уровня ( $O_{дy}$ ) по показателям модели ЭКГУ (рисунки 5). Наибольший разрыв в сторону значимости говорит о важности направления для ОПВ и одновременно его низкой оценке относительно эталона. Разрыв в сторону достигнутого уровня (отрицательный разрыв) свидетельствует о том, что ОПВ делает все (или даже больше) необходимого по данному направлению.

Индекс значимости улучшений ( $I_{3y}$ ) характеризует то, насколько актуальным для ОПВ является оцениваемое направление с точки зрения улучшения деятельности. Рассчитывается как отношение оценки значимости показателя ( $O_{3y}$ ) к оценке достигнутого уровня по показателю ( $O_{дy}$ ):

$$I_{3y} = \frac{O_{3y}}{O_{дy}} \quad (1).$$

Индекс продуктивности улучшений ( $I_{пy}$ ) позволяет оценить необходимость и реализуемость улучшений по рассматриваемому показателю. Рассчитывается как отношение разницы оценок значимости улучшений ( $O_{3y}$ ) и достигнутого уровня ( $O_{дy}$ ) к индексу значимости улучшений ( $I_{3y}$ ):

$$I_{пy} = \frac{O_{3y} - O_{дy}}{I_{3y}} \quad (2).$$

Коэффициент сопротивления ( $k_{соп}$ ) характеризует потенциал областей для улучшений (в разрезе показателей модели ЭКГУ) на основе отношения разницы оценок руководителей ( $O_{рук}$ ) и исполнителей ( $O_{исп}$ ) к максимальной возможной оценке по показателю ( $O_{max}$ ) – 10 баллов:

$$k_{соп} = \frac{O_{рук} - O_{исп}}{O_{max}} \quad (3).$$

Коэффициент энтропии ( $k_{энт}$ ) характеризует единство и разброс мнений в коллективе (в разрезе показателей модели ЭКГУ) на основе вычисления дисперсии для совокупности ( $n$ ) оценок

Рисунок 4. Монитор возможностей

Figure 4. Opportunities tracker

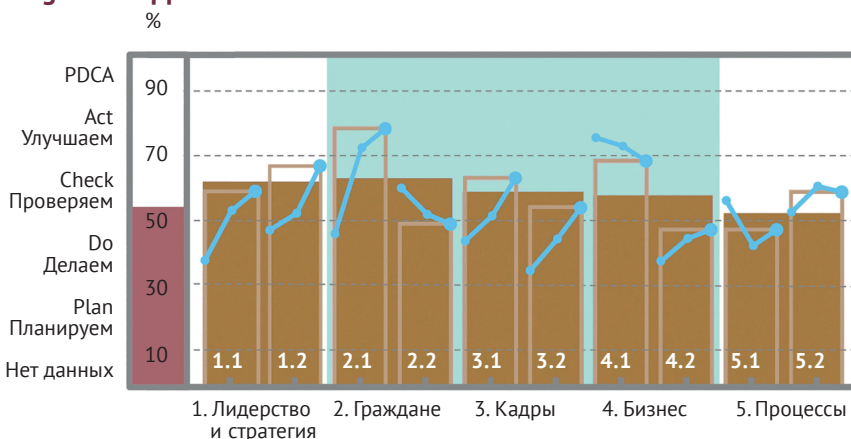
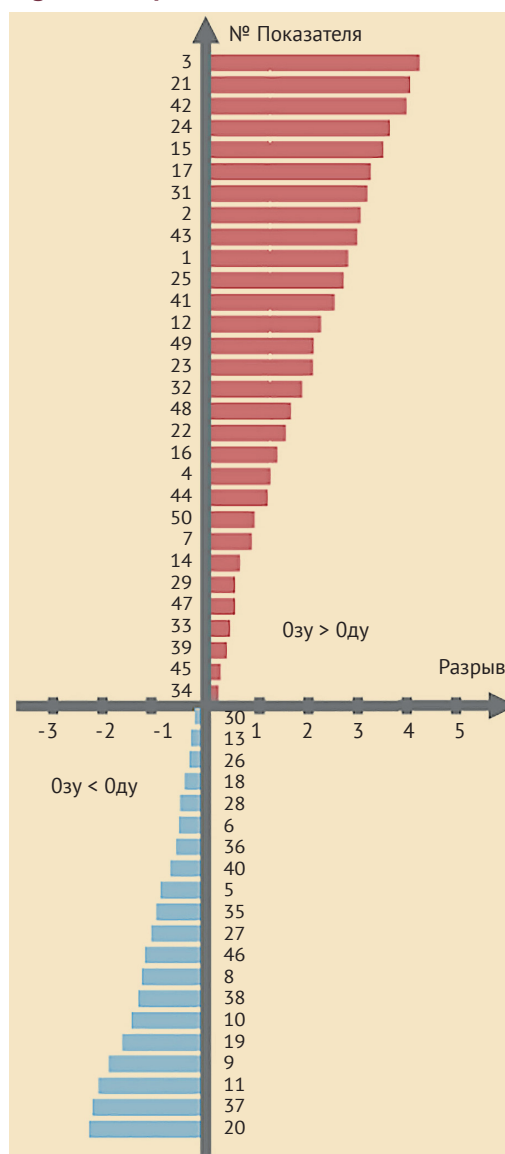


Рисунок 5. График разрывов

Figure 5. Gap chart



сотрудников ( $O_i$ ) без сегментации на руководителей и исполнителей:

$$k_{\text{ЭНТ}} = \frac{\sum_{i=1}^n (O_i - \bar{O})^2}{n} \quad (4).$$

«Ворота возможностей» позволяют графически отобразить оценки сотрудников по показателям модели ЭКГУ как удары мяча с координатами [ $k_{\text{СОП}}$ ;  $k_{\text{ЭНТ}}$ ] по воротам. Отпечатки ударов фиксируются на плоскости воображаемых ворот и попадают в одну из шести зон, характеризующих потенциал улучшений (рисунок 6).

Приборная панель ЭКГУ-мониторинга может помочь руководству ОПВ в определении направлений по совершенствованию деятельности на основе обратной связи с коллективом. Инструментарий ЭКГУ-мониторинга играет роль фильтра управленческих решений и определяет наиболее эффективные варианты улучшений. По результатам ЭКГУ-мониторинга могут быть разработаны дополнительные инструменты в зависимости от потребностей руководителей ОПВ.

### ЭКГУ-диагностика

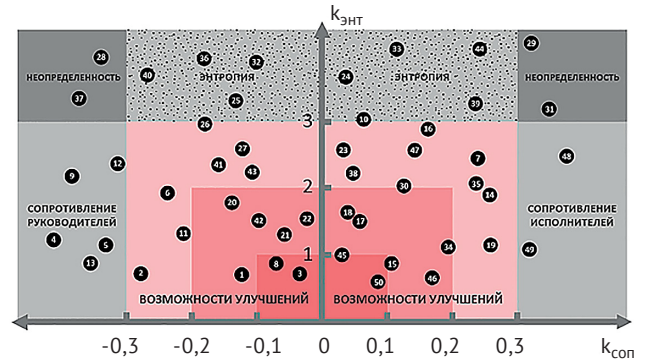
Органы публичной власти, освоившие инструменты ЭКГУ-мониторинга, могут перейти на более продвинутый уровень применения модели – ЭКГУ-диагностику. Это формат классической организационной самооценки, выполняемой группой по самооценке с последовательным аналитическим разбором критериев модели и поиском возможностей улучшений.

Углубленная самооценка требует от ОПВ более глубокого понимания модели и погружения в методологию. В отличие от ЭКГУ-мониторинга ЭКГУ-диагностика должна проводиться не чаще одного раза в два года, а продолжительность проведения диагностической самооценки должна составлять около шести-семи недель.

Проводя углубленное самообследование, ОПВ проходит три стадии и семь основных этапов ЭКГУ-диагностики (рисунок 7). Проактивные лидеры ОПВ, принимая решение о проведении ЭКГУ-диагностики, руководствуются следующими мотивами:

- Системная оценка деятельности ОПВ для поиска резервов эффективности и качества.
- Системный подход к совершенствованию деятельности ОПВ.
- Определение лучших практик для масштабирования.

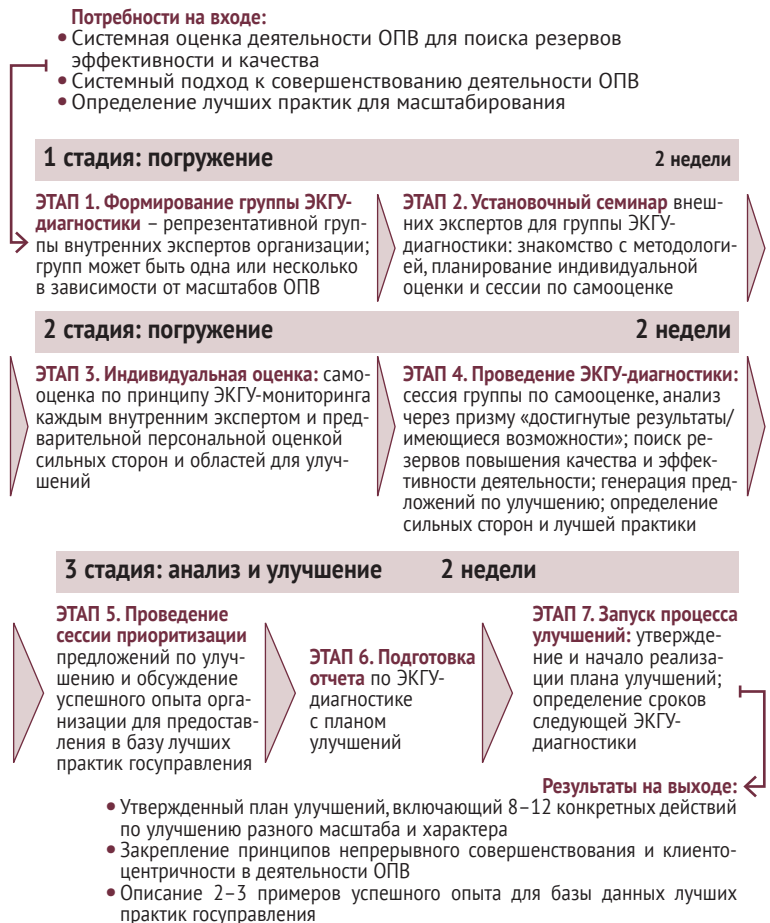
Рисунок 6. «Ворота возможностей»  
Figure 6. “Gateways to opportunities”



- Высокий потенциал улучшений
- Хороший потенциал улучшений
- Умеренный потенциал улучшений
- Низкий потенциал улучшений и сопротивление изменениям:  
А) руководители значительно НИЖЕ исполнителей оценивают потенциал улучшений; Б) руководители значительно ВЫШЕ исполнителей оценивают потенциал улучшений
- Энтропия: существенный разброс оценок, свидетельствующий об отсутствии взаимопонимания внутри коллектива
- Неопределенность: недостаток достоверных данных для анализа

Рисунок 7. Стадии ЭКГУ-диагностики

Figure 7. EQPA diagnosis stages



## Хорошее управление

### *Стадия 1. Погружение*

#### *Этап 1. Формирование группы ЭКГУ-диагностики*

Продолжительность: две недели.

Основное условие при формировании групп ЭКГУ-диагностики (групп по самооценке) – репрезентативность, то есть группа должна включать представителей различных функциональных подразделений, уровней подчинения, профессиональной подготовки и опыта работы. Задача руководства – сформировать эффективную команду, способную наиболее точно и детально оценить внутренний потенциал ОПВ.

Опыт показывает [The Common Assessment Framework..., 2013], что состав группы может варьироваться от пяти до 20 человек. Однако оптимальное количество участников, позволяющее группе работать наиболее эффективно, – около 10. Если ОПВ имеет большой размер и сложную структуру, целесообразно сформировать несколько групп по самооценке. В этом случае важно скоординировать работу групп, используя принципы проектного управления.

Кандидаты в группу ЭКГУ-диагностики отбираются с учетом их уровня знаний относительно деятельности ОПВ и личных качеств (например, аналитические способности, коммуникабельность), в меньшей степени учитываются профессиональные компетенции. Люди привлекаются на добровольной основе, но руководитель проекта несет ответственность за качество работы группы.

Лидер самооценки может являться одновременно председателем группы по самооценке, что полезно для эффективной работы группы. Однако это может вызвать конфликт интересов – важно, чтобы председателю доверяли все члены группы и атмосфера была максимально открытой и позволяющей каждому участнику вносить свой вклад в процесс. Председатель может быть избран участниками группы, также как и секретарь, который будет планировать деятельность группы, организовывать встречи и готовить необходимые материалы.

Часто задаваемый вопрос: должны ли руководители высшего звена быть включены в группу по самооценке? Ответ зависит от культуры и традиций ОПВ. Если руководство будет вовлечено в процесс, то, во-первых, группа по самооценке получит дополнительную информацию, а, во-вторых, это будет определенной гарантией того, что результаты самооценки и выводы, сделанные рабочей группой, будут интегрированы в планы по совершенствованию деятельности. Однако, если совместная работа высшего руководства и работников в одной команде противоречит сложившейся организационной культуре, качество результатов самооценки может существенно снизиться, поскольку участники группы по самооценке могут чувствовать ограничения в свободном выражении мнения.

#### *Этап 2. Установочный семинар*

Продолжительность: один день.

Группа ЭКГУ-диагностики должна понимать принципы самооценки, знать и понимать структуру модели

ЭКГУ. Вводное обучение проводят внешние эксперты по модели ЭКГУ, но если в ОПВ есть внутренний эксперт или руководитель проекта ЭКГУ-диагностики обладает этими знаниями, то ОПВ может провести обучение собственными силами. Наряду с теоретическими положениями в процесс обучения должны быть включены практические задания, позволяющие освоить инструментарий самооценки и прочувствовать методологию постоянного улучшения, в первую очередь – цикл PDCA, процессный подход и клиентоцентричность.

В компетенцию внутреннего эксперта группы ЭКГУ-диагностики входит: умение проводить оценку подкритериев возможностей и результатов на основе анализа фактов, подтверждающих деятельность и достижения по тому или иному направлению; определять области, где необходимы первоочередные улучшения; генерировать предложения конкретных действий по улучшению; уметь расставлять приоритеты в их реализации.

### *Стадия 2. Процесс самооценки*

#### *Этап 3. Индивидуальная оценка*

Продолжительность: полторы недели.

Каждый внутренний эксперт готовится к сессии ЭКГУ-диагностики, проводя предварительно индивидуальную самооценку. Показатели анкеты для внутренних экспертов организованы по подкритериям модели. Оценка внутреннего эксперта основывается на собственном опыте и знаниях о деятельности ОПВ.

Внутренний эксперт дает балльную оценку, которая подсчитывается по подкритериям, критериям, группам и в целом по модели. Для критериев группы возможностей внутреннему эксперту предлагается предварительно определить области совершенствования деятельности, подумать над конкретными предложениями по улучшению, а также определить потенциальные лучшие практики. Оценка проводится по шкале PDCA, которая применяется и при ЭКГУ-мониторинге (рисунок 2).

При анализе результатов определяется степень достижения поставленных целей в сочетании с динамикой улучшений. Для оценки также используется 10-балльная шкала, где каждому баллу соответствует определенное состояние. Каждое состояние учитывается одновременно как тренд, так и достижение цели (рисунок 8).

Результаты индивидуальной оценки и выводы экспертов далее будут использованы в процессе обсуждения на групповой сессии ЭКГУ-диагностики.

#### *Этап 4. Проведение ЭКГУ-диагностики*

Продолжительность: три дня.

Сессия организационной самооценки – ЭКГУ-диагностики – представляет собой серию групповых семинаров внутренних экспертов, анализирующих деятельность ОПВ по критериям модели ЭКГУ в разрезе «достигнутые результаты / имеющиеся возможности».

Хорошая подготовка сессии самооценки будет способствовать плодотворной работе группы и сэкономит время. Для проведения самооценки в качестве

**Рисунок 8. Шкала оценки «Результатов»****Figure 8. “Outcomes” rating scale**

|        |                                                                                                                                        |    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Отл.+  | Мы достигли эталонных результатов и динамики<br>Мы превзошли наши цели и наблюдаем устойчивый рост                                     | 10 |
|        |                                                                                                                                        | 9  |
| Отл.   | Мы достигли всех целей и наблюдаем тенденции к улучшению<br>Мы достигли всех целей, но не наблюдаем динамики улучшений                 | 8  |
|        |                                                                                                                                        | 7  |
| Хор.   | Мы достигли большинства целей и наблюдаем тенденции к улучшению<br>Мы достигли большинства целей, но не наблюдаем динамики улучшений   | 6  |
|        |                                                                                                                                        | 5  |
| Удовл. | Мы достигли некоторых целей и наблюдаем слабые тенденции к улучшению<br>Мы достигли некоторых целей, но наблюдаем негативные тенденции | 4  |
|        |                                                                                                                                        | 3  |
| Неуд.  | Мы не достигли целей, но наблюдаем некоторые тенденции к улучшению<br>Мы не достигли целей и наблюдаем негативные тенденции            | 2  |
|        |                                                                                                                                        | 1  |
|        | У нас нет измеримых результатов и достоверной информации для оценки данного направления                                                | 0  |
|        | Нет ответа                                                                                                                             | X  |

фактологической базы внутренними экспертами используются следующие материалы:

Сводные результаты ЭКГУ-мониторинга в разрезе критериев / подкритериев модели.

Сводные результаты индивидуальной оценки внутренних экспертов с предварительной балльной оценкой, предлагаемыми областями совершенствования, предложениями по улучшению и примерами лучших практик.

Сводные данные о достижениях ОПВ в разрезе показателей группы «Результаты».

ЭКГУ-диагностика включает три функциональных блока, в рамках которых группа самооценки рассматривает сопряженные критерии модели ЭКГУ. Оценка проводится от анализа «Результатов» к обсуждению «Возможностей». Балльная оценка показателей дополняется диагностикой применяемых методов и подходов, поиском областей совершенствования и генерацией конкретных предложений по улучшению, а также примерами лучшей практики по тем направлениям, где она будет определена.

Блок 1. Настройка системы: возможности улучшений по критерию «Лидерство и стратегия» рассматриваются через призму «Результатов для общества» и «Результатов для государства».

Блок 2. Человекоцентричность: возможности повышения человекоцентричности в работе с «Кадрами», «Гражданами» и «Бизнесом» рассматриваются через призму достигнутых «Результатов для сотрудников», «Результатов для граждан» и «Результатов для бизнеса».

Блок 3. Оптимизация процессов: возможности улучшения «Процессов» рассматриваются через все пять призм «Результатов для государства».

Для продуктивной ЭКГУ-диагностики рекомендуется каждому из трех функциональных блоков посвящать отдельный день работы группы по самооценке. Обсуждение внутренних экспертов может проходить при участии внешнего модератора – эксперта по модели ЭКГУ либо автономно (при условии достаточного опыта внутренних экспертов для самостоятельного проведения самооценки).

В процессе согласования целесообразно придерживаться следующего алгоритма:

- представить индивидуальные балльные оценки по каждому подкритерию;
- представить области совершенствования, выявленные каждым участником группы по самооценке;
- согласовать области совершенствования, проанализировав всю имеющуюся информацию;
- обсудить варианты конкретных действий по улучшению для каждой выявленной области для улучшений;
- обсудить сильные стороны по рассматриваемому подкритерию и определить, что ОПВ может представить в качестве своей лучшей практики для обмена с другими ОПВ;
- согласовать итоговую оценку по модели.

По опыту пользователей моделей самооценки, дискуссия сама по себе является ценным элементом самооценки, когда согласие является результатом более чем просто суммы индивидуальных мнений. Это общее видение репрезентативной группы, поэтому оно более корректно, чем субъективная личная оценка. Обсуждение различных точек зрения по поводу сильных сторон и областей для улучшений часто имеют большее значение, чем выставленные баллы.

В ходе работы группы по ЭКГУ-диагностике эксперты вырабатывают консолидированное решение в отношении балльной оценки, областей совершенствования и действий по улучшению, а также сильных сторон деятельности ОПВ и ее лучших практик для последующего распространения.

В ходе ЭКГУ-диагностики эксперты заполняют оценочный лист по каждому подкритерию модели, форма которого согласуется с формой индивидуальной оценки. Кроме того, подсчитывается итоговое количество баллов по каждому критерию, группам «Возможности» и «Результаты», а также общее количество баллов для определения уровня совершенства ОПВ по пятизвездной системе:

- 0–199 баллов – одна звезда;
- 200–399 баллов – две звезды;
- 400–599 баллов – три звезды;
- 600–799 баллов – четыре звезды;
- 800–1000 баллов – пять звезд.

Эти данные будут в дальнейшем использованы в рамках подготовки отчета по ЭКГУ-диагностике.

## Хорошее управление

## Стадия 3. Анализ и улучшение

## Этап 5. Проведение сессии приоритизации

Продолжительность: один день.

По окончании сессии диагностической самооценки группа ЭКГУ-диагностики собирается еще раз, чтобы провести приоритизацию действий по улучшению, а также выбрать лучшие практики, которые будут рекомендованы для обмена опытом с другими ОПВ.

В результате самооценки может быть внесено до нескольких десятков предложений по улучшению, среди которых необходимо выбрать 8–12 конкретных мер для интеграции в планы ОПВ и реализации на практике.

Перечень предложений по улучшению проходит фильтр приоритизации. Для каждого предложения эксперты группы ЭКГУ-диагностики определяют рейтинг, формула которого представляет собой сумму стратегического веса (СВ) и реалистичности (РЕ). В свою очередь, эти показатели высчитываются следующим образом:

$$CB = B3C + BPO + BI \quad (5),$$

где: *CB* – стратегический вес, *B3C* – влияние на заинтересованные стороны (клиентов – внешних и внутренних, общество и государство в целом), *BPO* – влияние на результаты ОПВ, *BI* – видимость (внешняя и внутренняя).

$$PE = UC + PR + CP \quad (6),$$

где: *PE* – реалистичность, *UC* – уровень сложности. В совокупности оценивают:

- охват (действие по улучшению касается всего ОПВ или его части);
- глубину внедрения (во всем ОПВ или в рамках пилотного проекта);
- уровень межфункциональности (требуется ли вовлечение различных функциональных подразделений);
- уровень специализации (требуется ли специальная подготовка перед реализацией).
- *PR* – потребность в ресурсах. В совокупности оценивают:
- внутренние ресурсы (с дополнительным обучением или без него);
- необходимость привлечения к реализации третьей стороны;
- финансовые ресурсы;
- технические средства.
- *CP* – сроки реализации:
- долгосрочный проект (два года) – 1 балл;
- среднесрочный проект (один год) – 2 балла;
- краткосрочный проект (шесть месяцев) – 3 балла;
- быстрый результат (три месяца) – 4 балла.

Максимальная итоговая оценка *CB + PE* может составлять 24 балла, минимальная – 6 баллов. На основе итоговой оценки формируется рейтинг действий по улучшению, и первые 8–12 пунктов рекомендуются для включения в план улучшений.

Вторым вопросом на повестке дня сессии приоритизации является выбор лучших практик по результатам анализа сильных сторон ОПВ. Как правило, список лучших практик не будет включать много пунктов, поэтому специального инструмента приоритизации не требуется. Чтобы выбрать два-три примера успешного опыта, достаточно обсуждения членов группы ЭКГУ-диагностики. Лучшая практика будет в дальнейшем передана в ресурсный центр ЭКГУ для верификации и включения в базу данных лучших практик ЭКГУ.

## Этап 6. Подготовка отчета по ЭКГУ-диагностике

Продолжительность: две недели.

Отчет по ЭКГУ-диагностике включает три раздела: результаты самооценки, план улучшений и описание лучших практик.

## Раздел 1. Результаты самооценки

Отчет формируется из оценочных листов по каждому из 20 подкритериев модели ЭКГУ, заполненных экспертами в ходе ЭКГУ-диагностики. Для визуализации результатов отчета применяются следующие инструменты:

- Главный экран ЭКГУ.
- Индекс результативности.
- Индекс эффективности.
- Индекс человекоцентричности.

*Главный экран ЭКГУ* визуализирует результаты ЭКГУ-диагностики: столбиковые диаграммы оценок в разрезе групп «Возможности» и «Результаты» демонстрируют оценки по критериям и подкритериям модели ЭКГУ; итоговый балл отражает пятизвездная модель (**рисунк 9**).

*Индекс результативности* ( $I_{PE3}$ ) характеризует степень достижения результатов для граждан, сотрудников, бизнеса, государства и общества. Рассчитывается как отношение оценки группы критериев «Результаты» ( $O_{PE3}$ ) к максимальной оценке ( $O_{PE3,max}$ ) – 500 баллов:

$$I_{PE3} = \frac{O_{PE3}}{O_{PE3,max}} \quad (7).$$

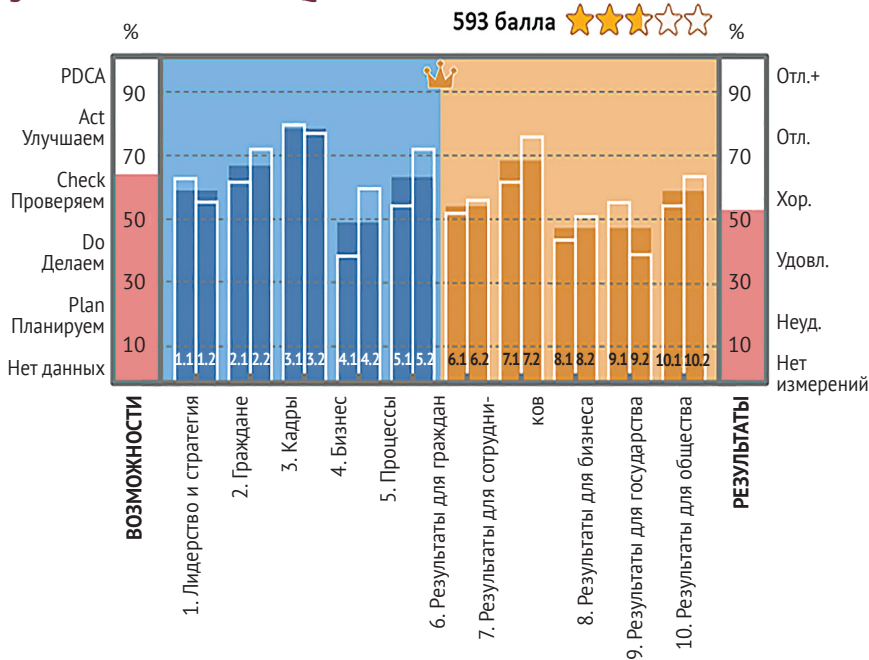
*Индекс эффективности* ( $I_{ЭФ}$ ) характеризует эффективность деятельности через отношение процентной оценки группы критериев «Результаты» ( $O_{PE3}$ ) к процентной оценке группы критериев «Возможности» ( $O_{BO3}$ ).

$$I_{ЭФ} = \frac{O_{PE3}}{O_{BO3}} \quad (8).$$

*Индекс человекоцентричности* ( $I_{ЧЦ}$ ) характеризует уровень человекоцентричности ОПВ как отношение суммы оценок трех пар сопряженных критериев «Ядра человекоцентричности» 2/6, 3/7 и 4/8 ( $O_{Я.ЧЦ}$ ) к максимальной оценке ( $O_{Я.ЧЦ,max}$ ) – 600 баллов:

$$I_{ЧЦ} = \frac{O_{Я.ЧЦ}}{O_{Я.ЧЦ,max}} \quad (9).$$

**Рисунок 9. Главный экран ЭКГУ**  
**Figure 9. Main screen of EQRA**



### Раздел 2. План улучшений

В разделе приводится перечень предложенных направлений для улучшения и результаты приоритизации действий по улучшению.

Непосредственно план улучшений основывается на выводах, сделанных в ходе ЭКГУ-диагностики, и на фактах, подтверждающих текущее состояние различных аспектов деятельности ОПВ. План представляет собой программу мероприятий, где каждый пункт подкреплен соответствующим подходом к его осуществлению с конкретными сроками, ресурсами, показателями эффективности и зонами ответственности. План улучшений, составленный по результатам самооценки, должен быть интегрирован в процесс стратегического планирования ОПВ и стать неотъемлемой частью управленческой практики.

### Раздел 3. Лучшая практика

В разделе приводятся примеры лучших практик, выявленных в ходе ЭКГУ-диагностики. Описывается суть успешных методов и подходов в контексте конкретного критерия (и подкритерия) модели ЭКГУ. Предлагаются варианты масштабирования лучшей практики с учетом возможностей и ограничений ее применения в других ОПВ.

### Этап 7. Запуск процесса улучшений

Так как самооценка по модели ЭКГУ призвана стать началом долговременной стратегии постоянного улучшения, на начальном этапе будут выявлены несколько областей совершенствования, по которым могут быть достигнуты относительно легко так называемые quick wins, или быстрые победы. Такие действия обеспечивают кредит доверия инициативам,

связанным с самооценкой, и являются стимулом к успешному развертыванию дальнейших программ улучшений.

Правильным шагом будет привлечение членов группы по самооценке к реализации действий по улучшению. Это позволит сформировать профессиональную команду для дальнейшего развития на основе самооценки. Сотрудники, входившие в группу по самооценке, вкладывают много энергии и сил, часто сверх своей основной работы. Нередко они начинают ЭКГУ-диагностику с определенной долей сомнения относительно пользы этой инициативы, заинтересованности руководства, открытости и прозрачности процесса. Через некоторое время, когда люди видят, что их деятельность воспринимается серьезно, они становятся более

мотивированными и приверженными своему делу, являя собой движущую силу совершенствования ОПВ.

Осуществление плана улучшений будет касаться трансформации деятельности ОПВ и закрепления принципов постоянного улучшения и клиентоцентричности в ежедневной практике. Согласно циклу PDCA, через определенный промежуток времени, когда принятые инициативы реализованы (а для среднесрочных и долгосрочных проектов на реализацию требуется от нескольких месяцев до нескольких лет), должен последовать новый виток ЭКГУ-мониторинга. Рекомендуемая периодичность этого формата самооценки – один раз в два года.

### Заключение

Предлагаемая модель ЭКГУ имеет прямую связь с актуальной повесткой модернизации госуправления в России и опирается на нормативно-правовую базу внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности. Кроме того, можно отметить еще ряд характерных особенностей, которые разработчики закладывали в концепцию модели ЭКГУ:

**Простота и доступность:** в основе системы оценки – стадии цикла PDCA и динамика улучшений – метрики, применение которых не требует дополнительного специального обучения.

**Полезность и практичность:** модель позволяет почувствовать эффект уже на первых стадиях ее применения, используя инструменты ЭКГУ-мониторинга.

Переход от бизнес-категории «клиентоцентричность» к социально значимой – «человекоцентричность».

## Хорошее управление

Оптимизированная структура модели: более очевидные связи между критериями и четкие границы оценки по сравнению с моделями EFQM и CAF.

Приборная панель: разнообразный инструментарий для анализа и принятия управленческих решений, визуализация результатов оценки.

Охват: добавление экспресс-оценки (ЭКГУ-мониторинга) как метода обратной связи с коллективом (внутренними клиентами) и массового вовлечения сотрудников в деятельность по совершенствованию на постоянной основе.

Кастомизация методологии: возможность настройки экспресс-опросов под потребности ОПВ и создания дополнительных диагностических инструментов в рамках ЭКГУ-мониторинга по конкретным областям улучшений, таким как инновации, ESG и ЦУР ООН, цифровая трансформация и т.д.

Вариативность: два уровня оценки – базовый

ЭКГУ-мониторинг для всех, ЭКГУ-диагностика для адептов и лидеров.

Преимущество: возможность гармонизации с моделями EFQM, CAF, включая участие в конкурсе на соискание премии Правительства РФ в области качества.

Лучшие практики: в рамках диагностической самооценки описывается накопленный передовой опыт для включения в национальную базу лучших практик госуправления (при масштабном развертывании методологии ЭКГУ).

Цифровые инструменты: высокий потенциал цифровизации процессов самооценки и ее результатов для удобства пользователей и масштабирования применения модели.

В настоящее время модель ЭКГУ проходит апробацию в ряде регионов России в органах власти и организациях публичного сектора. Следующий этап развития модели и ее масштабирования намечен на 2025–2026 годы.

## Литература

- Акатов Н.Б., Сафонов А.А., Брюханов Д.Ю. Модель EFQM 2020: устойчивый успех в долгосрочной перспективе. *Стандарты и качество*. 2019. № 11. С. 24–28. EDN: THVTET
- Брескина Т.Н., Квитко В.Ж., Писаренко К.Э. и др. Модель EFQM 2020: «линза» для медицинских организаций. *Менеджмент качества в медицине*. 2024. № 1. С. 97–104.
- Буров В.В., Петров М.В., Шклярук М.С., Шаров А.В. Государство-как-платформа: подход к реализации высокотехнологичной системы государственного управления. *Государственная служба*. 2018. № 3. С. 6–17. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2018-20-3-6-17>
- Вальдман И.А., Горбовский Р.В., Паратунов М.В., Путинцева Е.А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2024. № 1. С. 20–31. EDN: JZBMTB. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31>
- Карабасов Ю.С., Кочетов А.И., Круглов В.И. и др. Повышение конкурентоспособности учреждений профессионального образования в условиях глобализации: проблемы интеграции процессов оценки деятельности по различным моделям совершенства. *Открытое образование*. 2012. № 2. С. 79–91. EDN: PWFQWJ
- Маркварт Э., Маслов Д.В., Лаврова Т.Б. CAF: модель управления качеством для организаций публичной сферы. *Государственная служба*. 2020. № 5. С. 26–31. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2020-22-5-26-31>
- Маслов Д.В., Короленко А.Ю., Смирнов В.В. Система оценки эффективности деятельности аппаратов органов государственной власти и местного самоуправления «Эффективная публичная служба» (ЭПУС): концепция. М.: Наука, 2006.
- Николаев Н.С., Аранович А.Е., Андреева В.Э., Сафонов А.А., Писаренко К.Э., Квитко В.Ж., Идрисов А.А. Модель совершенства в медицинских организациях на примере федерального центра травматологии, ортопедии и эндопротезирования (г. Чебоксары). *Менеджмент качества в медицине*. 2019. № 2. С. 72–79. EDN: OVYPSG
- Общая схема оценки CAF-2020. Европейская модель для совершенствования организаций публичного сектора через самооценку. М.: Проспект, 2020.
- Поляков М.Б. Эффективность и качество государственного и муниципального управления Ивановской области: курс на модернизацию. *Стандарты и качество*. 2010. № 8. С. 58–61.
- Розалев Н.Д., Белоусов С.В., Кондратьева О.Е., Русаков И.Л., Сафонов А.А. «Линза» устойчивого развития в стратегии НИУ «МЭИ». Цели и модель. *Стандарты и качество*. 2024. № 7. С. 104–109.
- Рудюк М.Ю., Чекайкин С.В., Казеева З.Р., Плотникова М.Р. Премия Правительства РФ в области качества: опыт проведения и анализ необходимости актуализации. *Наука и бизнес: пути развития*. 2022. № 9. С. 58–61. EDN: DGEKBH
- Сафонов А.А. Новая модель EFQM 2020: инновационные темы и концепции в менеджменте. *Стандарты и качество*. 2021. № 2. С. 82–87. <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2021-2-82-87>
- Юрасова М.В. Новый уровень качества управления: модель Премии Правительства Российской Федерации в области качества. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2016. № 59. С. 91–112. EDN: XIHETX
- 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. In English
- Common Assessment Framework Good Practice Book. Regional Centre for Public Administration Reform of UNDP Bratislava Regional Centre, 2011. In English
- Steed C., Maslow D., Mazaletska A. EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: British-Russian Journey. *Higher Education in Europe*. 2005. Vol. 30. No. 3-4. P. 307–319. In English
- The Common Assessment Framework (CAF). Improving Public Organizations through Self-Assessment. CAF 2013 / ed. P. Staes. European CAF Resource Centre. Maastricht: EIPA, 2012. In English
- The EFQM Model 2025. Brussels: EFQM, 2024. In English
- Transforming Public Administration with CAF 20 years of the Common Assessment Framework. Vienna: NWV im Verlag Österreich GmbH, 2021. In English

## References

- Akatov N.B., Safonov A.A., Bryukhanov D.Yu. EFQM 2020 model: sustainable success in the long-term. *Standarty i kachestvo*. 2019. No. 11. P. 24–28. EDN: THVTET. In Russian
- Breskina T.N., Kvitko V.Zh., Pisarenko K.E. et al. The EFQM 2020 model: a «lens» for medical organizations. *Menedzhment kachestva v meditsine*. 2024. No. 1. P. 97–104. In Russian
- Burov V.V., Petrov M.V., Shklyaruk M.S., Sharov A.V. «State-as-platform»: an approach to implementing a high-tech public administration system. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2018. No. 3. P. 6–17. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2018-20-3-6-17>. In Russian
- Common assessment scheme: CAF-2020. European model for improving public sector organizations through self-assessment. Moscow: Prospekt, 2020. In Russian
- Karabasov Yu.S., Kochetov A.I., Kruglov V.I. et al. Increase of competitiveness of institutions of professional education in globalization conditions: problems of integration processes of evaluation activities using the different models of perfection. *Otkrytoye obrazovaniye*. 2012. No. 2. P. 79–91. EDN: PWFGWJ. In Russian
- Markvart E., Maslov D.V., Lavrova T.B. CAF: quality management model for public organizations. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2020. No. 5. P. 26–31. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2020-22-5-26-31>. In Russian
- Maslov D.V., Korolenko A.Yu., Smirnov V.V. System for assessing the effectiveness of the apparatuses of public authorities and local self-government «Effective Public Service» (EPUS): concept. Moscow, Nauka. 2006. In Russian
- Nikolaev N.S., Aranovich A.E., Andreeva V.E., Safonov A.A., Pisarenko K.E., Kvitko V.Zh., Idrisov A.A. Model of excellence in medical organizations on the example of the federal center of traumatology, orthopedics, and endoprosthesis (Cheboksary). *Menedzhment kachestva v meditsine*. 2019. No. 2. P. 72–79. EDN: OVYPSG. In Russian
- Polyakov M.B. Efficiency and quality of state and municipal governance in Ivanovo Oblast: the course to modernization. *Standarty i kachestvo*. 2010. No. 8. P. 58–61. In Russian
- Rogalev N.D., Belousov S.V., Kondratieva O.E., Rusakov I.L., Safonov A.A. «Lens» of sustainable development in the strategy of NRU «MPEI». Objectives and Model. *Standarty i kachestvo*. 2024. No. 7. P. 104–109. In Russian
- Rudyuk M.Yu., Chekaikin S.V., Kazeeva Z.R., Plotnikova M.R. The Russian Federation Government Quality Award: experience and analysis of the need for actualization. *Nauka i biznes: puti razvitiya*. 2022. No. 9. P. 58–61. EDN: DGEKBH. In Russian
- Safonov A.A. The new EFQM 2020 model: innovative themes and concepts in management. *Standarty i kachestvo*. 2021. No. 2. P. 82–87. <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2021-2-82-87>. In Russian
- Valdman I.A., Gorbovsky R.V., Paratunov M.V., Putintseva E.A. Main problems and barriers of the client-centered transformation of the public administration system. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski*. 2024. No. 1. P. 20–31. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31>. EDN: JZBMTB. In Russian
- Yurasova M.V. New level of quality management: the model of the Russian Federation Government Award in the field of quality. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. 2016. No. 59. P. 91–112. EDN: XIHETX. In Russian

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Дмитрий Владимирович Маслов**, кандидат экономических наук, эксперт Центра «Цифровая школа государственного управления» Дирекции методологии и технологий образования Высшей школы государственного управления, научный сотрудник Ивановского филиала

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: maslow@bk.ru

**Татьяна Будаевна Лаврова**, кандидат экономических наук, директор Дирекции методологии и технологий образования Высшей школы государственного управления

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: lavrova-tb@ranepa.ru

**Для цитирования:** Маслов Д.В., Лаврова Т.Б. ЭКГУ: модель эффективности и качества для органов публичной власти России. *Государственная служба*. 2024. № 5. С. 6–19.

## INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

**Dmitry V. Maslov**, Candidate of Sci. (Economics), expert at the Center «Digital School of Public Administration» of the Directorate of Educational Methodology and Technologies, Higher School of Public Administration, researcher at the Ivanovo branch of RANEPA

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: maslow@bk.ru

**Tatyana B. Lavrova**, Candidate of Sci. (Economics), Director of the Directorate of Methodology and Digital Development, Higher School of Public Administration

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: lavrova-tb@ranepa.ru

**For citation:** Maslov D.V., Lavrova T.B. EQPA: a model of efficiency and quality for public authorities in Russia. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2024. No. 5. P. 6–19.