УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМ ГОРОДОМ В УСЛОВИЯХ «ЦИФРОВИЗАЦИИ»

Эмиль Маркварт

Институт общественных наук РАНХиГС при Президенте РФ,

Д.В. Маслов

Высшая школа государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ

Т.Б. Лаврова

Высшая школа государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ

ЕВРОПЕЙСКАЯ МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЫ CAF – ОПЫТ ПИЛОТНОГО ВНЕДРЕНИЯ В РОССИИ

Необходимость полноценной системы оценки качества государственного управления России современных условиях становится все более очевидной. Существующие подходы к оценке качества, основанные на ранжировании и рейтинговании, выполняют контрольную функцию, но не дают органам государственного управления и местного самоуправления, организациям публичного сектора нужных инструментов совершенствования деятельности. В этой связи в последние годы Россия находится в поиске моделей, методик повышения эффективности и улучшения качества деятельности органов государственного и муниципального управления и организаций публичной сферы. 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.

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

Ключевые слова: государственное управление, административная реформа, CAF, управление эффективностью, качество управления, самооценка

Введение: государственное управление и качество.

Устройство современного общества все в большей степени сталкивается с глобальными вызовами. Конкуренция пространств (стран, регионов, муниципалитетов и т.д.), в т.ч. за человеческий капитал и инвестиции, открытость глобального общества все более 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 в процессе управления.

Д-р Г. Майстер-Шойфелен: «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» [1, с. 205].

Исследования подобных механизмов получили особое распространение в контексте научной и профессиональной дискуссии вокруг модели т.н. New Public Management, развернувшейся в конце XX – начале XXI столетия. Кон-

цепция New Public Management предусматривает необходимость целенаправленного внедрения элементов (инструментов), используемых – по общему правилу, более эффективными – бизнес-структурами и рынком, для совершенствования деятельности органов и организаций публичной сферы, особенно в части повышения эффективности (в т.ч. финансовой) и клиентоориентированности этой сферы [например см.:2, р. 71]. Данная концепция активно обсуждалась в начале века и в России, послужив краеугольным камнем процесса, получившего название административной реформы [3; 4; 5, с. 12]. Отдельные элементы New Public Management (в России часто именуемого современным государственным управлением) активно продвигались на политическом и законодательном уровне [например, см.: 6; 7], 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 т.ч. 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 т.ч. финансовую – т.е. экономичность, бережливость), потребителей и сотрудников самих органов и организаций. Концепция New Public Management, однако, представляет собой достаточную теоретическую основу для создания и имплементации системы менеджмента качества в государственном и муниципальном управлении.

Как известно, 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 организации². Понимание качества с течением времени изменялось, и это 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 [8, р. 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 ИСО 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»: «Качество – это степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям» [9, 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).

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 CommonAssessmentFramework, далее – CAF [10; 11].

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

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

По сути, система САФ является адаптацией критериев EFQM для сферы публичного администрирования и с начала 2000-х гг. 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). САФ получила широкое распространение во многих европейских странах, включая все страны ЕС, где работа ведется под патронатом национальных министерств, ответственных за реформы государственного управления.

Модель САФ объединяет пять критериев группы «Возможности» и четыре критерия группы «Результаты» и схематично представлена на рис. 1, а развернутое описание содержания девяти критериев, 28 подкритериев и методологии самооценки по САФ дано в Руководстве по применению модели. Действовавшая до недавнего времени версия САФ 2013 года переведена на различные языки, в т.ч. и русский [12].

В 2018-2019 годах под эгидой EUPAN модель была пересмотрена, и в 2020 году вступила в силу ее новая версия, содержащая ряд изменений. Поскольку САФ доказала свою эффективность, сама структура модели для самооценки не поменялась: САФ по-прежнему состоит из 9 критериев и 28 подкритериев, но формулировки некоторых подкритериев были скорректированы для лучшего их понимания (табл. 1). Кроме того, разработчики САФ 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 [13].

Рис. 1. Модель CAF 2020

Таблица 1.

Критерии модели CAF 2020

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

Перспективы внедрения САФ в России.

Сильные и слабые стороны модели, условия и потенциальные ограничения успешности ее использования были изучены, проанализированы и описаны в ряде предыдущих исследований авторов [14; 15].

В то же время вопрос о том, какие факторы и каким образом влияют на успешность внедрения и использования модели САФ 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 САФ 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 [15, с. 6]. 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 САФ 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 САФ 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 САФ для внедрения в органах и организациях публичного 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 САФ рассматривается авторами исследования как механизм улучшения качества и повышения эффективности публичного администрирования в России. Иначе говоря, в качестве результата успешной реализации проекта ожидается, что

органы и организации публичного администрирования получают практикоориентированную модель совершенствования своей деятельности и улучшения качества услуг, которую впоследствии можно будет тиражировать на всю эту сферу, и рекомендации по ее внедрению.

В рамках исследования предложено 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 САФ 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, подходы к его адаптации для отдельных групп потребителей, результаты апробации методики, а также практические рекомендации.

Методика исследования тесно связана с перечисленными задачами и включает в себя определенную последовательность шагов. Так, на первом этапе был разработан механизм внедрения модели САФ 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 САФ:

- муниципальное автономное учреждение дополнительного образования Центр технического творчества «Новация» (г. Иваново; учредитель – МО «Городской округ Иваново»; предмет деятельности – образовательные услуги; дополнительное образование для детей);
- аппарат Законодательного Собрания Владимирской области (г. Владимир; структурное подразделение органа государственной власти субъекта федерации; в составе аппарата 6 управлений; функция – обеспечение деятельности Законодательного Собрания Владимирской области);
- администрация Суздальского городского поселения Суздальского района Владимирской области (г. 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 САФ, 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: 16].

Уже на следующем этапе пилотные организации приступили к внедрению методики: они сформировали группы самооценки и начали непосредственно процесс самооценки по всем или части критериев САФ. Процесс внедрения в настоящее время сопровождался исследовательской группой, выступавшей в роли модераторов работы групп самооценки и консультантов в части самой методики. Процесс начался с индивидуальной самооценки, которая предполагает вовлечение всех работников через анкетирование. Анкетирование проводилось в дистанционном формате с использованием сервиса «Google Формы». Вопросы анкеты были гармонизированы с критериями актуальной версии модели САФ и охватывали все критерии группы «Возможности» (лидерство, стратегия и планирование, люди, партнерства и ресурсы, процессы), а вторая часть — все критерии группы «Результаты» (для потребителей, для людей / общества в целом, результаты в части социальной ответственности и ключевые результаты деятельности организации).

Шкалы оценки для первой и второй части анкеты были гармонизированы с классической схемой оценки САФ, в основе которой лежит цикл совершенствования PDCA (Plan — планируй, Do — делай, Check — проверяй, Act — действуй). Ответы на вопросы анкеты не требовали от респондентов знания модели. Все сотрудники, которым были направлены анкеты, ответили на поставленные вопросы. Результаты анкетирования помогут руководству пилотных организаций получить от сотрудников обратную связь о состоянии системы управления организацией через призму критериев САФ, а также будут служить дополнительным источником информации для членов группы по самооценке при достижении консенсуса относительно сильных сторон и областей для совершенствования организации, а также в определении приоритетов перспективного плана улучшений. Результаты индивидуальной самооценки представляют собой важную основу для перехода к следующему этапу — групповой самооценке.

В целях проведения групповой самооценки и в соответствии с требованиями модели САФ группы по самооценке составляли от 7 до 11 человек.

Общие требования к отбору были сформулированы в рекомендациях, подготовленных исследовательской группой с учетом методологии САФ. Кандидаты в группу по самооценке отбирались с учетом их уровня знаний о деятельности организации и личных качеств (аналитических способностей, коммуникабельности и т.д.). Руководители организации не были включены в группу по самооценке, чтобы участники не были стеснены в свободном выражении мнения. Первая сессия по самооценке проводилась с участием экспертов, которые выступали в качестве модераторов, а также фиксировали результаты. В рамках первой сессии группы по самооценке основной целью являлось проведение диагностики организации по трем критериям модели САФ (двум из группы «Возможности», одному из группы «Результаты»). Выбор критериев оставался за организацией. В процессе оценки отдельных подкритериев заполнялась форма по самооценке, а члены группы по самооценке фиксировали как сильные стороны, так и направления, требующие улучшений. В качестве ориентира использовалась передовая практика из руководства по применению САФ-2020 (перевод данной версии на русский язык также был сделан в рамках НИР) [17].

Стадия групповой самооценки изначально предполагала проведение трех очных сессий групп самооценки. Первая сессия, как отмечалось выше, была проведена с участием внешних экспертов. Вторую и третью сессию пилотные организации должны были проводить самостоятельно. Безусловно, серьезным вызовом непосредственно исследовательскому проекту и вовлеченным организациям стало введение ограничительных мер, связанных с распространением коронавирусной инфекции в мире и в России. С учетом специфики пилотных организаций, представляющих государственный сектор, приоритеты в работе организаций изменились под влиянием данных чрезвычайных обстоятельств. Это наложило определенный отпечаток и на проведение групповой самооценки. Так, аппарат Законодательного собрания Владимирской области и администрация Суздальского городского поселения ограничились проведением самооценки по выборочным критериям совмест-

но с экспертами, которые выступали в качестве модераторов этой процедуры. При этом группа самооценки администрации Суздаля смогла оценить значительно большее количество критериев, поскольку часть членов рабочей группы по самооценке уже была знакома с моделью САФ и имела некоторые представления о предстоящей работе.

Сотрудники обоих органов власти многократно ссылались на недостаток времени и отсутствие человеческих и материальных ресурсов для реализации предложений по совершенствованию, а также на чрезмерную регламентированность рабочего процесса. Несмотря на заверения руководителей аппарата Законодательного собрания Владимирской области и администрации Суздальского городского поселения о желании завершить проведение самооценки(самостоятельно, либо с привлечением модераторов-экспертов) несмотря на возникшие проблемы и использовать ее результаты в своей дальнейшей деятельности, - этого до настоящего времени не произошло. В то же время центру технического творчества «Новация» после проведения установочного семинара по обучению модели САФ и оценки части критериев с участием модератора-эксперта удалось организовать серию онлайн-сессий группы по самооценке и провести полноценную самооценку по всем критериям модели. Кроме того, эта организация приняла решение участвовать в конкурсе на соискание Премии Правительства РФ в области качества, модель которой, так же как и модель САФ, основана на критериях модели совершенства EFQM. Коллектив центра «Новация» провел самооценку по критериям российской модели и подал заявку на участие в конкурсе текущего года.

Результаты внедрения методики САФ в трех пилотных организациях в настоящий момент обобщаются с целью выявления и анализа проблем и выработки рекомендаций по внедрению для российских потребителей – органов и организаций системы публичного управления.

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 повышении качества предоставляемых услуг построен на основе мобилизации внутреннего потенциала ее работников, вовлечении их в деятельность по совершенствованию через методы организационной самооценки, налаживание внутренних коммуникационных каналов и горизонтального взаимодействия, поощрение 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 lean-технологий, 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.

Список литературы

1. Meister-Scheufelen G. Mehr Qualität und Kosteneffizienz durch ein modernes Verwaltungsmanagement // Verwaltung und Management.–2012. – 18. Heft 4. –S. 205-211.
2. Schedler K, Proeller I. New Public Management. –UTBGmbH, 2011. –354 p.

3. Концепция административной реформы в Российской Федерации, утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. № 1789-р.[Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56259/ (дата обращения: 28.03.2020).
4. Лексин В.Н., Лексин И.В., Чучелина Н.Н. Качество государственного и муниципального управления и административная реформа. –М. : ЮНИТИ, 2006. –350 с.
5. Лексин В.Н. Административная реформа: федеральный, региональный и местный уровни // Российский экономический журнал. –2006. –№4. –С. 3–36.
6. О мерах по проведению административной реформы в 2003–2004 годах. Указ Президента РФ от 23.07.2003 г. № 824 [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/186148/>(дата обращения: 28.03.2020).
7. Об одобрении Концепции административной реформы в РФ в 2006 – 2008 годах и плана мероприятий по проведению административной реформы в РФ в 2006 – 2008 годах. Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 г. N 1789-р [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/188767/> (дата обращения: 28.03.2020).
8. BrüggemannH., BremerP. MethodendesQualitätsmanagements. In: GrundlagenQualitätsmanagement. –Wiesbaden, SpringerVieweg+Teubner Verlag, 2012.–Р. 29–60.
9. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». –М.: Стандартиформ, 2015. –48 с.
10. Маслов Д.В. Модель САФ для улучшения качества публичного менеджмента // Государственная служба. –2009. –№6. –С. 67–69.
11. Маркварт Э., Маслов Д.В. Модель САФ глазами экспертов // Менеджмент качества. –2019. –№ 4. –С. 284–289.
12. САФ 2013. Общаясхемаоценки Common Assessment Framework (CAF). Совершенствование организаций публичного сектора через само-

оценку / пер. с англ. Под ред. Д.В. Маслова. – Казань: Высшая школа государственного и муниципального управления КФУ, Изд-во Казанского университета, 2013. –68 р.

13. Пророк Т., Маслов Д.В. САФ – 2020: Курс на цифровизацию, гибкость, устойчивость и многообразие // Менеджмент качества. –2020. –№ 1. –С. 20–26.

14. Маслов Д.В. Общая схема оценки САФ: возможности для России // Менеджмент качества. –2018. –№ 4. –С. 298–308.

15. Маркварт Э., Лаврова Т.Б. Анализ европейской системы оценки качества публичной службы САФ и возможностей ее использования в России. ИУРР РАНХиГС. – М., Изд-во «Проспект», 2018. –88 с.

16. Маркварт Э., Маслов Д.В., Лаврова Т.Б. Модель САФ для совершенствования деятельности органов и организаций публичной сферы России (часть 1) // Менеджмент качества. –2020. –№2. – С.116–123.

17. САФ-2020. Общая схема оценки. Европейская модель для совершенствования организаций публичного сектора через самооценку / Пер. с англ. Д.В. Маслова, В.А. Лаврова. – М.: Проспект, 2020. – 102 с.

Emil Markwart

Institute of Social Sciences

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(RANEPA)

D.V. Maslov

The Graduate School of Public Management of the Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration (RANEPA)

T.B. Lavrova

The Graduate School of Public Management of the Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration (RANEPA)

**EUROPEAN IMPROVEMENT MODEL FOR
CAF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS –**

EXPERIENCE OF PILOT IMPLEMENTATION IN RUSSIA

The need for a full-fledged performance measurement system in field of quality of the public administration in Russia remains on the agenda in the light of strategic initiatives for the development of the country. 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, public sector organizations the necessary tools to improve performance. In this regard, in recent years, Russia has been in search of models, methods of increasing efficiency and improving the quality of activities of state and municipal authorities and public sector organizations. 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 application in Russia.

The article was prepared as part of the research of the state assignment of the RANEPa.

Keywords: Public Administration, Administrative Reform, CAF, performance management, quality management, self-assessment