



*Т. Б. Лаврова, Д. В. Маслов, К. Э. Писаренко*

**ЭКГУ:  
МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
И КАЧЕСТВА  
ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

БИБЛИОТЕКА ВШГУ





**Т. Б. Лаврова, Д. В. Маслов  
К. Э. Писаренко**

**ЭКГУ:  
модель  
эффективности  
и качества  
государственного  
управления**



| ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ДЕЛО |  
Москва | 2025

*Авторский коллектив:*

**Лаврова Т. Б.**, заместитель директора Высшей школы государственного управления РАНХиГС, канд. экон. наук

**Маслов Д. В.**, эксперт Высшей школы государственного управления РАНХиГС, научный сотрудник Ивановского филиала РАНХиГС, канд. экон. наук

**Писаренко К. Э.**, эксперт Высшей школы государственного управления РАНХиГС, заместитель директора Центра экспертных программ ВОК, заместитель председателя Экспертного совета Комитета ВОК по моделям делового совершенства, канд. тех. наук

*Рецензенты:*

**Сафонов А. А.**, директор АНО «ЦЭП ВОК», член правления Всероссийской организации качества (ВОК), председатель Комитета и Экспертного совета ВОК по моделям делового совершенства, менеджер-координатор программ EFQM в России, канд. физ.-мат. наук

**Прибыткова Л. В.**, доцент, заведующий кафедрой государственной службы и кадровой политики ИГСУ РАНХиГС, канд. социол. наук

**Лаврова Т. Б., Маслов Д. В., Писаренко К. Э.**

Л13 ЭКГУ: модель эффективности и качества государственного управления / Т.Б. Лаврова, Д.В. Маслов, К.Э. Писаренко; под редакцией Д.В. Маслова; 2-е изд. — Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 128 с.

ISBN 978-5-85006-759-5

В книге представлена концепция модели эффективности и качества государственного управления (модель ЭКГУ) для органов публичной власти, основанная на принципах менеджмента качества, стандартах клиентоцентричности и методах организационной самооценки.

Модель ЭКГУ призвана заполнить методологические пробелы, образовавшиеся на современном этапе модернизации государственных механизмов при внедрении стандартов клиентоцентричности, повышении качества публичных услуг и совершенствовании системы оценки эффективности органов публичной власти. Модель ЭКГУ способна придать административным реформам государства большую системность и прочную методологическую основу, а также оснастить инструментарием команды изменений на местах.

Книга «ЭКГУ: модель эффективности и качества государственного управления» представляет интерес для экспертов и практиков государственного и муниципального управления.

ISBN 978-5-85006-759-5

УДК 369.032  
ББК 67.401

# Оглавление

---

<b>Предисловие .....</b>	<b>5</b>
<b>Введение .....</b>	<b>7</b>
Модель ЭКГУ.....	7
Человекоцентричное государство.....	11
Реформы в процессе .....	13
Несовершенные модели совершенства .....	15
Преимущества модели ЭКГУ .....	16
<b>Структура модели ЭКГУ.....</b>	<b>19</b>
Критерии группы «Возможности».....	21
Критерий 1. Лидерство и стратегия .....	22
Критерий 2. Кадры .....	24
Критерий 3. Граждане .....	27
Критерий 4. Организации.....	29
Критерий 5. Процессы.....	32
Критерии группы «Результаты».....	35
Критерий 6. Результаты для сотрудников .....	35
Критерий 7. Результаты для граждан .....	38
Критерий 8. Результаты для организаций.....	40
Критерий 9. Результаты для государства .....	42
Критерий 10. Результаты для общества .....	44
<b>Методология оценки ЭКГУ .....</b>	<b>48</b>
ЭКГУ-мониторинг .....	48
Методика оценки.....	49
Отчет по ЭКГУ-мониторингу .....	55
ЭКГУ-диагностика.....	58
Стадия 1. Погружение .....	58
Стадия 2. Процесс самооценки.....	61
Стадия 3. Анализ и улучшение.....	69
ЭКГУ-признание .....	71
<b>Заключение.....</b>	<b>75</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>77</b>
<b>Список сокращений.....</b>	<b>83</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>85</b>
<b>Приложение 1. Анкета ЭКГУ-мониторинга .....</b>	<b>86</b>
Блок 1. Лидерство и стратегия.....	89
Блок 2. Кадры .....	92
Блок 3. Граждане .....	95
Блок 4. Организации .....	99
Блок 5. Процессы .....	103

<b>Приложение 2. Форма индивидуальной оценки эксперта ЭКГУ-диагностики .....</b>	<b>106</b>
Раздел 1. Возможности .....	106
Критерий 1. Лидерство и стратегия .....	108
Критерий 2. Кадры .....	110
Критерий 3. Граждане .....	112
Критерий 4. Организации.....	114
Критерий 5. Процессы.....	116
Раздел 2. Результаты.....	118
Критерий 6. Результаты для сотрудников .....	119
Критерий 7. Результаты для граждан .....	120
Критерий 8. Результаты для организаций .....	122
Критерий 9. Результаты для государства .....	123
Критерий 10. Результаты для общества .....	125

# Предисловие

---

Модели организационного совершенства более 30 лет находятся в авангарде современных методов управления и помогают руководителям искать резервы эффективности посредством диагностической самооценки. Организации публичного сектора России, в том числе органы государственного и муниципального управления, организации сферы образования, здравоохранения используют модели совершенства с целью совершенствования деятельности, оптимизации своих процессов, повышения удовлетворенности граждан и других заинтересованных сторон качеством публичных услуг.

Изучение потенциала моделей совершенства для развития публичного сектора России и богатый исследовательский опыт в этом направлении позволили экспертам ВШГУ Президентской академии разработать модель эффективности и качества государственного управления — модель ЭКГУ, имеющую прямую связь с актуальной повесткой модернизации административных механизмов государства и опору на нормативно-правовую базу внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности.

Модель ЭКГУ — это методология регулярного мониторинга, диагностики и совершенствования деятельности органов публичной власти, это современный подход к оценке эффективности деятельности органов публичной власти, основанный на балансе возможностей и результатов с акцентом на оценку используемых возможностей, методов и технологий через призму цикла непрерывных улучшений PDCA.

Пилотная апробация модели в министерствах и ведомствах Республики Башкортостан, Кабардино-Балкарской Республики, Сахалинской, Тюменской и Московской областей, а также в образовательных программах ВШГУ показала ценность ЭКГУ как нового действенного коммуникационного канала

обратной связи между руководителями и сотрудниками органа публичной власти и с подведомственными организациями. Методология позволяет вовлекать персонал на местах в процессы совершенствования, стимулировать диалог внутри коллектива, запускать режим «внутреннего клиента» для оптимизации процессов, раскрывать внутренний потенциал людей в вопросах повышения эффективности деятельности и улучшения качества публичных услуг.

Появление модели ЭКГУ знаменует переход в семантике реформ от бизнес-категории «клиентоцентричность» к социально значимой категории — «человекоцентричность». Модель призвана придать импульс внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности в сфере государственного управления с осознанной ориентацией на человека и переходом к культуре человекоцентричности в каждом аспекте деятельности органов публичной власти.

На инструментальном уровне концепция ЭКГУ обладает высоким потенциалом цифровизации процессов самооценки и ее результатов для удобства пользователей и масштабирования по всей стране.

# Введение

---

## Модель ЭКГУ

---

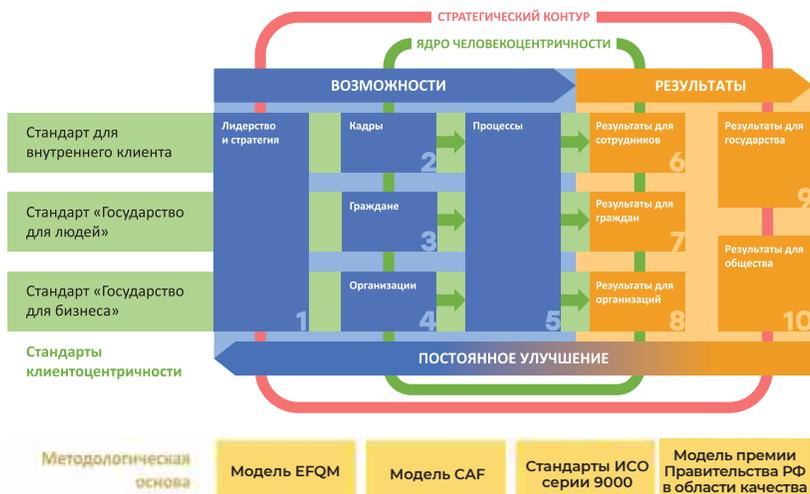
Модель эффективности и качества государственного управления (далее—модель ЭКГУ)—это система оценки и совершенствования деятельности органов публичной власти Российской Федерации (далее—ОПВ<sup>1</sup>).

Модель ЭКГУ призвана объединить современные отечественные инициативы по построению человекоцентричного государства и накопленный опыт применения методов менеджмента качества и моделей совершенства для улучшения качества публичных услуг и повышения эффективности систем управления в ОПВ.

Методологическая основа ЭКГУ—модель совершенства EFQM, ставшая фундаментом для многих моделей организационной самооценки и премий по качеству, в первую очередь, европейской системы оценки CAF для организаций публичного сектора и модели премии Правительства Российской Федерации в области качества (ППК). Кроме того, методология ЭКГУ строится на принципах всеобщего управления качеством (TQM), закрепленных в международных стандартах на системы менеджмента качества ИСО серии 9000, а также принципах и стандартах клиентоцентричного

---

<sup>1</sup> Термин «Орган публичной власти—ОПВ» объединяет организации публичного сектора и органы государственного управления (public sector organisations / public administration). В широком смысле ОПВ—это любой институт, учреждение или система, обеспечивающий реализацию государственной политики, контролируемый органом управления (национальным, федеральным, региональным или муниципальным). Это понятие также включает в себя организации, деятельность которых нельзя строго рассматривать как оказание услуг, например, организации, занимающиеся разработкой политики и правоприменением.



Источник: здесь и далее составлено на основе авторских материалов.

государства, утвержденных Декларацией ценностей клиентоцентричности<sup>1</sup>.

Модель ЭКГУ является переосмыслением модели CAF, пилотное внедрение которой проходило на различных этапах реформирования российской системы государственного и муниципального управления (ГМУ), начиная с 2006 года, в том числе под эгидой Всероссийской организации качества, Программы развития ООН, Всемирного банка, Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, а с 2017 года в рамках ряда научно-исследовательских проектов Президентской академии<sup>2</sup>.

В 2006 году была предпринята первая попытка адаптация модели CAF к специфике российской системы государственного управления — разрабо-

<sup>1</sup> Декларация ценностей клиентоцентричности утверждена протоколом заочного голосования членов проектного комитета федерального проекта «Клиентоцентричность» от 18 апреля 2022 г. № 1.

<sup>2</sup> CAF 2020. Общая схема оценки. Европейская модель для совершенствования организаций публичного сектора через самооценку / пер. с англ. Д. В. Маслов, В. А. Лавров. — М.: Проспект, 2020. — 102 с.

тана Система оценки эффективности деятельности аппаратов органов государственной власти и местного самоуправления «Эффективная публичная служба»— модель ЭПУС<sup>1</sup>. Авторами концепции ЭПУС была предложена трехуровневая система оценки, включающая вовлечение всех сотрудников в процессы улучшений через экспресс-оценку, классическую диагностическую самооценку группой по самооценке, внешнюю экспертную оценку.

Кроме того, развертывание ЭПУС предполагала создание базы данных лучших практик государственного и муниципального управления и координационные механизмы масштабирования модели в органах власти.

Модель ЭКГУ 2024 года призвана заполнить методологические пробелы, образовавшиеся на современном этапе модернизации государственных механизмов при внедрении стандартов клиентоцентричности, ценности и принципы которых (фокус на клиента, процессный подход, постоянное улучшение), очевидно, являются интерпретацией принципов TQM, описанных в стандарте ISO 9000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»), а также в фундаментальных концепциях совершенства моделей EFQM, CAF, Премии Правительства РФ в области качества (ГОСТ Р 59916–2021 «Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Модель конкурса и принципы проведения оценки»). С одной стороны, стандарты клиентоцентричности задают вектор нового качества государственного управления, с другой стороны, методы и модели менеджмента качества не интегрированы должным образом в повестку реформ. Модель ЭКГУ способна придать инициативам клиентоцентричности прочную методологическую основу и оснастить инструментарием команды изменений на местах.

---

<sup>1</sup> Маслов Д. В. Система оценки эффективности деятельности аппаратов органов государственной власти и местного самоуправления «Эффективная публичная служба» (ЭПУС): концепция / Д.В. Маслов, А.Ю. Короленко, В.В. Смирнов. — М.: Наука, 2006. — 50 с.

Графическое представление модели объясняет логику ЭКГУ: эффективная организация публичного сектора 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 организации<sup>1</sup>.

Модель ЭКГУ позволяет смотреть на систему управления ОПВ одновременно под различными углами, обеспечивая системный подход к оценке ее деятельности, при этом основным методом оценки является организационная самооценка.

Модель ЭКГУ предназначена:

- ◆ для описания эталонного ОПВ России;
- ◆ для естественной и безболезненной трансформации ОПВ в человекоцентричную организацию;
- ◆ для регулярной самодиагностики системы управления и принятия результативных управленческих решений по улучшению деятельности;
- ◆ для вовлечения сотрудников в процесс совершенствования, интеграции цикла постоянных улучшений PDCA: Plan—Do—Check—Act (планируй—делай—проверяй—улучшай) в ежедневную работу и планомерного построения самообучающейся организации;
- ◆ для поиска резервов эффективности по ключевым направлениям деятельности ОПВ;

---

<sup>1</sup> Критерий «Организация» в контексте модели ЭКГУ является объединяющей для бизнеса (связывая модель со стандартами клиентоцентричности), организаций частного и некоммерческого сектора, формальных и неформальных объединений граждан, различных социальных институтов, подведомственных организаций в структуре государственных органов или органов местного самоуправления.

- ♦ для обеспечения качества, сбалансированности и устойчивости системы управления;
- ♦ для описания и верификации лучших практик публичного сектора.

## Человекоцентричное государство

---

В 2018 году в рамках разработки Стратегии развития Российской Федерации на 2018–2024 годы, эксперты РАНХиГС и Центра стратегических разработок (ЦСР) подготовили доклад «Отдельные аспекты трансформации государственного управления: процессы и качество», в котором рассматривали процессный подход как необходимое условие эффективной работы госорганов, цифровой трансформации и перехода к сервисной модели государства как платформы — многопользовательской системы, в центре которой находятся три группы клиентов: граждане, бизнес и непосредственно государственные служащие. При этом государство, действуя в интересах своих клиентов и взаимодействуя с ними, опирается на концепцию внутреннего потребителя (пользователя, клиента), когда работает правило: «следующий процесс — мой потребитель».

Цифровой вектор модернизации системы российского государственного управления, намеченный в 2016–2018 годах, задал темп масштабной работе по цифровой трансформации, а в 2022 году Россия вошла в первую десятку стран-лидеров в области цифровизации госуправления по версии Всемирного банка. Цифровая трансформация ГМУ продолжает оставаться в актуальной повестке, поскольку является одной из национальных целей развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, закрепленных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309.

На современном этапе развертывание идеи сервисного государства происходит вокруг человека как клиента государства в трех его ролях:

- ♦ гражданин (в том числе иностранные граждане и лица без гражданства);
- ♦ представитель бизнеса (компании, организации, объединения, в том числе российские или иностранные физические и юридические лица, осуществляющее или намеренные осуществлять коммерческую и/или некоммерческую деятельность);
- ♦ сотрудник (в том числе государственные и муниципальные служащие, лица, кому делегированы государственные функции и предоставление услуг, а также работники и/или сотрудники, обеспечивающие деятельность органа публичной власти или уполномоченной организации).

Идея клиентоцентричности государства начала обретать правовую основу в 2020 году с принятием национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, а затем утверждением Правительством РФ перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года, когда 42-й, завершающей список инициативой (последняя по порядку, но не по значению) стала «Клиентоцентричность». А с 2022 года в стране началась реализация федерального проекта «Государство для людей», нацеленного на построение клиентоцентричного государства, функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности человека (гражданина, представителя бизнеса, государственного или муниципального служащего) и постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта.

Реализация концепции клиентоцентричного государства предполагает движение к проактивному решению проблем человека — жизненных ситуаций, когда его контакт с государством сводится к минимуму, а чиновник как посредник между человеком и государством заменяется удобными цифровыми сервисами и искусственным интеллектом. Развитие этой новой культуры взаимодействия государства,



граждан и бизнеса происходит путем масштабного внедрения в практику деятельности федеральных и региональных органов власти стандартов клиентоцентричности:

- ◆ стандарт «Государство для людей»;
- ◆ стандарт «Государство для бизнеса»;
- ◆ стандарт для внутреннего клиента.

Модель ЭКГУ, соединяя стандарты клиентоцентричности с методами и принципами менеджмента качества, является катализатором человекоцентричности государственного управления, поскольку активизирует режимы «процессного подхода», «вовлечения людей» и «цикла улучшений PDCA» в управлении ОПВ. Вместе с уже запущенными процессами цифровизации, устоявшейся практикой проектного управления и активно развивающимися госуслугами, методология ЭКГУ позволит активировать режим «Человекоцентричность» и сделать человека центральным элементом развития государства.

## Реформы в процессе

Процессный подход—ключевой принцип менеджмента качества—определяет методологию многих современных управленческих концепций, будь то бережливое производство, реинжиниринг бизнес-процессов, модели совершенства или гемба кайдзен. Все эти бизнес-технологии сегодня приходят в сферу госуправления, которая стремится

быть эффективной, чтобы обеспечить устойчивое развитие государству и отвечать современным вызовам, в том числе технологическим.

Вместе с тем традиционные вертикально выстроенные бюрократические механизмы государства обладают более сильным иммунитетом к трансформации по сравнению с бизнес-средой, где изменения происходят значительно быстрее, в том числе благодаря рыночным рычагам, которые находятся в руках потребителя (клиента). Именно потребитель является «вишенкой на торте» процессного подхода, поскольку запускает своими запросами цепочки создания ценности — цепи взаимосвязанных процессов, в конце которых находится его удовлетворенные потребности. Процессный подход с его внешними и внутренними потребителями (клиентами) — это горизонтальная модель, которая хорошо поддается описанию и оптимизации, а в современном мире — и цифровизации. Поэтому государство, стремящееся быть эффективным, идет в фарватере глобальных изменений парадигмы госуправления, несмотря на противоречия, которые возникают на пути реформ: между функциональными колодцами и сетевыми процессами, между бюрократической иерархией и внутренним потребителем, между хождением по инстанциям и бесшовным взаимодействием, между инертностью системы и ее инновационностью. В контексте госуправления процессные цепочки, добавляющие ценность для клиента, представляют собой не что иное, как публичные услуги<sup>1</sup>, которые органы публичной власти или уполномоченные ими организации предоставляют человеку.

Процессный подход наиболее точно позволяет понять природу публичных услуг и причинно-следственные связи в деятельности ОПВ, поэтому «Процессы» — это центральный критерий модели ЭКГУ, связывающий «Возможности» с «Результатами».

---

<sup>1</sup> Категория «Публичная услуга» в методологии ЭКГУ объединяет широкий спектр услуг государства, включая государственные и муниципальные услуги, бюджетные, социальные и медицинские услуги, общественно полезные услуги.

# Несовершенные модели совершенства

---

Характерной чертой административных реформ в России, как и во многих других странах мира, является интеграция бизнес-методов и моделей в практику государственного и муниципального управления. При этом многие инициативы не имеют четких нормативно-правовых основ для масштабного развертывания в органах власти и, как следствие, вызывают интерес преимущественно со стороны адептов инноваций — проактивных руководителей, которые в инициативном порядке внедряют новые управленческие технологии для совершенствования деятельности своих ОПВ.

Помимо добровольного характера применения, ряд факторов не позволяет методам и моделям качества в полной мере раскрыть свой потенциал для модернизации публичного сектора России. Среди причин, ограничивающих масштабное применение моделей совершенства (EFQM, CAF, ППК) в ГМУ, можно выделить ряд ключевых:

1. Сложность восприятия пользователями содержания критериев моделей по следующим причинам:
  - а) семантический шум — смешение терминологии различных сфер: менеджмента, госуправления, стандартизации, цифровизации, консалтинга и т.д.;
  - б) объемность формулировок и широкая амплитуда трактовки критериев и показателей;
  - в) пересечение предметных областей и размытость границ критериев.
2. Конкурсная специфика моделей, которая смещает фокус с самооценки на внешнюю оценку, с поиска областей для улучшений на инвентаризацию достижений, с идеи постоянного улучшения на желание получить внешнее признание и/или сертификат (модели EFQM и ППК).

3. Ориентация на определенную группу пользователей: продвинутые организации-лидеры, ОПВ с проактивными инициативными руководителями.
4. Неочевидная связь со сферой госуправления и недостаток актуального российского контекста в содержании критериев.
5. Большая вариабельность и специфичность системы оценки, требующая экспертного понимания ее границ и «полутонов» (система RADAR в моделях EFQM и ППК, стандарты ИСО 9001).
6. Вовлеченность узкого круга специалистов: как правило, только члены группы по самооценке и/или менеджеры по качеству.
7. Плавающая периодичность и, как следствие, ограниченная возможность оценивать динамику изменений.
8. Нереализованный потенциал обмена лучшими практиками.
9. Отсутствие работающих цифровых инструментов для удобства пользователей.

## Преимущества модели ЭКГУ

---

При разработке модели эффективности и качества государственного управления учитывался опыт адаптации и апробации моделей CAF и EFQM, а также выводы и рекомендации экспертов, полученные в рамках научно-исследовательских проектов РАНХиГС. Изучение потенциала моделей совершенства для модернизации публичного сектора России позволило разработать модель ЭКГУ, обладающую следующими преимуществами:

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

2. Полезность и практичность: модель позволяет почувствовать эффект уже на первых стадиях ее применения, используя инструменты ЭКГУ-мониторинга.
3. Интеграция стандартов клиентоцентричности: модель получила прямую связь с актуальной повесткой модернизации госуправления в России и опору на нормативно-правовую базу.
4. Переход от бизнес-категории «клиентоцентричность» к социально значимой — «человекоцентричность».
5. Оптимизированная структура модели: более очевидные связи между критериями и четкие границы оценки.
6. Разнообразный инструментарий для анализа и принятия управленческих решений, визуализация результатов оценки.
7. 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.
8. 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.
9. Вариативность: три уровня оценки — базовый ЭКГУ-мониторинг для всех, ЭКГУ-диагностика для адептов и ЭКГУ-признание для лидеров.
10. Внешняя оценка (ЭКГУ-признание): фокус оценки не на достигнутых результатах, а на различных аспектах применения модели ЭКГУ внутри ОПВ для совершенствования деятельности.
11. Преимущество: возможность гармонизации с моделями EFQM, CAF, ППК, включая участие

в конкурсе на соискание премии Правительства РФ в области качества.

12. Лучшие практики: механизмы самооценки и экспертной оценки позволяют агрегировать и систематизировать передовой опыт госуправления для последующего формирования национальной базы лучших практик.
13. Цифровые инструменты: высокий потенциал цифровизации процессов самооценки и ее результатов, в том числе с использованием технологий искусственного интеллекта, для разработки удобных пользовательских сервисов и масштабирования модели ЭКГУ в органах публичной власти страны.

# Структура модели ЭКГУ

Десять критериев модели отражают основные аспекты деятельности эталонного органа публичной власти.



Две равнозначные и взаимодополняющие группы критериев: пять критериев группы «Возможности» и пять критериев группы «Результаты».

Каждый из десяти критериев включает по два подкритерия. Двадцать подкритериев включают по пять показателей. Сто показателей формируют матрицу оценки ЭКГУ.

Критерии группы «Возможности» характеризуют внутренний потенциал ОПВ в ее стремлении к совершенству и человекоцентричности. «Результаты» будут зависеть от того, насколько успешно лидеры реализуют имеющиеся возможности. Раскрытие возможностей одинаково важно как для устойчивого развития ОПВ, так и для достижения результатов. Изучение и анализ результатов позволяет постоянно улучшать деятельность и находить резервы эффективности, а, следовательно, новые возможности.

Критерий «Лидерство и стратегия» в базовых моделях совершенства разделен на два отдельных критерия.

В модели ЭКГУ лидерство и стратегия объединены, поскольку принципы и ценности лидеров неразрывно переплетены с миссией и целеполаганием организации. А для публичного сектора, где основная задача лидера быть эффективным проводником государственной политики, лидерство и стратегию целесообразно рассматривать в комплексе — как единый критерий.

Критерии группы «Возможности»	Критерии группы «Результаты»
1. Лидерство и стратегия	6. Результаты для сотрудников
2. Кадры	7. Результаты для граждан
3. Граждане	8. Результаты для организаций
4. Организации	9. Результаты для государства
5. Процессы	10. Результаты для общества

Ядро человекоцентричности связывает модель ЭКГУ со стандартами клиентоцентричности и процессным подходом. На входе процессов — жизненные ситуации сотрудников, выступающих в качестве внутренних клиентов (критерий 2), граждан и организаций как внешних клиентов (критерий 3 и 4 соответственно). На выходе процессов — удовлетворенные потребности трех клиентских групп (критерии 6, 7, 8) согласно трем стандартам клиентоцентричности.

Процессы (критерий 5) — пронизывают всю деятельность ОПВ и связывают ее с процессами других организаций, обеспечивая кратчайшие пути создания ценности для человека (сотрудника, гражданина, представителя организации), чем методично трансформируют вертикально ориентированные бюрократические структуры в более эффективные процессные горизонтальные модели и формируют базу для цифровой трансформации.

Ключевые результаты деятельности, представленные в известных моделях совершенства одним критерием, разделены на два: «Результаты для государства»

(критерий 9) и «Результаты для общества» (критерий 10). Этим подчеркивается специфика сферы государственного и муниципального управления, где организации публичного сектора, встроенные в систему ГМУ, работают как на результат для государства—своего внутреннего клиента в широком смысле, так и на результат для общества—внешнего клиента также в широком смысле.

Критерии возможностей и результатов модели ЭКГУ взаимосвязаны. Стратегический контур модели соединяет возможности в области лидерства и стратегического управления (критерий 1) с полученными эффектами и воздействием через призму «Результатов для государства» (критерий 9) и «Результатов для общества» (критерий 10).

Ядро человекоцентричности образует три пары сопряженных критериев: «Кадры»—«Результаты для сотрудников» (критерии 2 и 6), «Граждане»—«Результаты для граждан» (критерии 3 и 7), «Организации»—«Результаты для организаций» (критерии 4 и 8).

Процессы—сердце модели ЭКГУ. Уровень результатов ОПВ по каждому из пяти критериев зависит от реализации лидерами потенциала имеющихся возможностей. Процессы ОПВ постоянно улучшаются на основе изучения клиентского опыта и обратной связи от всех заинтересованных сторон. Цикл PDCA является основой совершенствования деятельности организации.

## Критерии группы «Возможности»

---

Первые пять критериев модели ЭКГУ «Лидерство и стратегия», «Кадры», «Граждане», «Организации» и «Процессы» характеризуют управленческую практику ОПВ—методы, подходы, технологии, используемые ОПВ для достижения желаемых результатов. В терминах моделей совершенства это «возможности» в арсенале руководителя.

## **Критерий 1. Лидерство и стратегия**

Лидеры эталонного ОПВ должны обеспечивать ясность и согласованность целей при реализации государственной политики, создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой сотрудники имеют возможности профессионального роста и всемерно вовлечены в достижение общих целей, а также могут продуктивно взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами, в том числе в рамках политической вертикали. Идеальный руководитель ОПВ сочетает в себе черты формального и неформального лидера, обладает необходимыми профессиональными и личностными качествами для реализации государственной политики и способностями эффективного менеджера.

Сопряженные критерии:

- ◆ Критерий 9. Результаты для государства
- ◆ Критерий 10. Результаты для общества

Данный критерий входит в Стратегический контур модели ЭКГУ.

### ***Подкритерий 1.1. Лидирующая роль руководства***

1. Транслирование миссии, видения и ценностей, понятных для людей.

Оцениваются методы и подходы лидеров к формулированию и донесению до всех заинтересованных сторон миссии ОПВ (для чего существует наша организация? чем мы занимаемся?), видения (в каком направлении мы должны развиваться? какими мы хотим стать?) и ценностей (что нами движет, каковы наши идеалы, чем мы дорожим?)

2. Сочетание формального и неформального лидерства для демонстрации на личном примере принципов человекоцентричности.

Оцениваются методы и подходы руководства ОПВ к построению человекоцентричной модели управления, когда нужды и интересы людей

(граждан как внешних клиентов, сотрудников как внутренних клиентов) являются отправной точкой в принятии управленческих решений и построении рабочих процессов.

3. Создание инновационной внутренней среды, благоприятной для запуска процессов улучшений.

Оцениваются методы и подходы, создающие условия для реализации инициатив по совершенствованию деятельности ОПВ.

4. Поощрение постоянного обучения, развития и совершенствования на всех уровнях ОПВ.

Оцениваются методы и подходы к поощрению сотрудников, стремящихся к совершенствованию своих профессиональных компетенций и квалификаций через различные образовательные программы и самообразование.

5. Информационная открытость: установление коммуникационных каналов и диалог со всеми заинтересованными сторонами.

Оцениваются методы и подходы к выстраиванию диалога со всеми заинтересованными сторонами. Информационная открытость и постоянная обратная связь являются индикаторами эффективных коммуникаций.

### *Подкритерий 1.2. Стратегические ориентиры*

6. Сохранение постоянства цели и последовательности управленческих решений в изменяющихся условиях.

Оцениваются методы и подходы, позволяющие руководству ОПВ в постоянно изменяющейся среде устойчиво развиваться и сохранять приверженность установленным ориентирам. Последовательность принятия управленческих решений в сочетании с гибкостью и инновационностью используемых методов характеризуют эталонного руководителя.

7. Понимание своих внешних и внутренних клиентов.

Оценивается, насколько критичным для лидеров и сотрудников является понимание потребностей своих внешних клиентов, насколько системно пронизывает процессы ОПВ концепция внутреннего потребителя (клиента), насколько свободно мыслят и общаются в терминах клиентоцентричности сотрудники ОПВ.

8. Гармонизация проектной и процессной деятельности.

Оцениваются методы и подходы, позволяющие эффективно сочетать проектное и процессное управление, поддерживать ритмичность процессной деятельности при реализации проектов, избегать конфликтов на пересечении проектной и процессной деятельности.

9. Интеграция принципов и стандартов клиентоцентричности в стратегические планы и операционную деятельность.

Оценивается, насколько глубоко интегрирован клиентоцентричный подход в деятельность ОПВ на оперативном уровне, насколько важным для ОПВ является клиентоцентричное мышление руководителей и сотрудников.

10. Выстраивание эффективных партнерств со всеми заинтересованными сторонами.

Оцениваются методы и подходы руководства ОПВ к установлению и развитию плодотворных взаимоотношений с партнерами по различным направлениям деятельности с целью достижения запланированных результатов при эффективном использовании имеющихся ресурсов.

## **Критерий 2. Кадры**

Сотрудники формируют человеческий капитал эталонного ОПВ. Вовлечение сотрудников в процессы совершенствования деятельности ОПВ, стимулирование их проактивности и инициативы, помо-

гает находить скрытые резервы эффективности. Командная работа приумножает вклад каждого отдельного сотрудника и дает синергетический эффект коллективного взаимодействия. Ценности клиентоцентричности подчеркивают значимость каждого сотрудника в качестве внутреннего клиента, его роль в интеграции процессного подхода в сферу государственного управления и повышения качества публичных услуг, предоставляемых ОПВ.

Сопряженный критерий:

- ◆ Критерий 6. Результаты для сотрудников

Критерий входит в Ядро человекоцентричности модели ЭКГУ.

*Подкритерий 2.1. Методы и подходы к удовлетворению потребностей сотрудников*

11. Признание важности командного взаимодействия и значимости каждого отдельного сотрудника в реализации миссии ОПВ.

Оцениваются методы и подходы к организации командного взаимодействия в ОПВ, оценки индивидуального вклада в работу команды, поощрения командных и личных достижений.

12. Управление карьерой сотрудников с учетом индивидуальных траекторий развития.

Оцениваются методы и подходы к управлению карьерой сотрудников ОПВ, возможности их карьерного роста и реализации своих индивидуальных карьерных стратегий.

13. Создание условий для профессионального роста, развития компетенций и самореализации сотрудников.

Оцениваются методы и подходы, применяемые в ОПВ в части профессионального развития сотрудников.

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.

Оцениваются методы и подходы к созданию комфортных условий для работы и формированию благоприятной организационной культуры.

15. Поддержка проактивности и инновационных инициатив в вопросах постоянного улучшения деятельности ОПВ.

Оцениваются методы и подходы, создающие условия для вовлечения сотрудников в процессы улучшений внутри организации, мотивирующие сотрудников совершенствовать деятельность на своем оперативном уровне, генерировать и реализовывать собственные предложения по улучшению, позволяющие почувствовать причастность к позитивным изменениям в деятельности ОПВ.

### *Подкритерий 2.2. Обратная связь и изучение потребностей сотрудников*

16. Использование различных методов изучения потребностей сотрудников, в том числе онлайн- и офлайн-опросы, интервью, контент-анализ соцсетей и СМИ, анализ статистики и документов.

Оцениваются методы и подходы к изучению нужд и ожиданий сотрудников ОПВ.

17. Развертывание цифровых каналов обратной связи с сотрудниками.

Оцениваются методы и подходы к цифровизации коммуникационных каналов взаимодействия с сотрудниками ОПВ.

18. Использование запросов и обращений сотрудников, в том числе негативных отзывов для совершенствования предоставляемых услуг и сервисов для внутреннего клиента.

Оцениваются методы и подходы к обработке и анализу обращений сотрудников, способы реагирования на запросы и применение полученной информации для улучшения деятельности ОПВ.

19. Вовлечение сотрудников в процессы улучшения услуг и сервисов и проектирование новых услуг и сервисов.

Оценивается, насколько сотрудники вовлечены в проектирование и улучшение услуг и сервисов ОПВ, в частности, насколько активно сотрудники участвуют в процессах мониторинга, тестирования, оптимизации, реинжиниринга услуг и сервисов.

20. Формирование репутационного капитала и позитивного имиджа ОПВ в глазах сотрудников.

Оцениваются PR-методы и подходы к активации репутационных драйверов—значимых для оценки и восприятия факторов—с целью формирования позитивного имиджа ОПВ в глазах своих сотрудников.

### **Критерий 3. Граждане**

Гражданин—это, в первую очередь, человек. Человек находится в фокусе внимания современного государства. Новая культура взаимодействия человека и государства формируется на основе эмпатичной, участной и понятной коммуникации, нацеленной на решение задач человека и поддержку в его жизненных ситуациях. Регламенты и «бумажки» остаются в прошлом, на первый план выходят интересы гражданина, а человекоцентричное государство в лице эталонного ОПВ стремится эффективно удовлетворять его потребности, постоянно совершенствуя свои услуги и сервисы на основе анализа клиентского опыта.

Сопряженный критерий:

- ◆ Критерий 7. Результаты для граждан

Критерий входит в Ядро человекоцентричности модели ЭКГУ.

### *Подкритерий 3.1. Методы и подходы к удовлетворению потребностей граждан*

21. Понимание потребностей граждан через сегментацию клиентских профилей.

Оцениваются методы и подходы к изучению, формированию и систематизации клиентских профилей граждан — клиентов ОПВ.

22. Проактивное моделирование жизненных ситуаций граждан.

Оцениваются методы и подходы к инициативному изучению потребностей граждан, их потенциальных запросов и ожиданий, которые способен удовлетворить ОПВ.

23. Омниканальность: формирование бесшовных клиентских путей для граждан.

Оцениваются методы и подходы к взаимодействию с клиентом, когда гражданин и ОПВ могут коммуницировать, используя различные каналы обратной связи, интегрированные в единую систему.

24. Создание клиентского опыта, обеспечивающего лояльность граждан.

Оцениваются методы и подходы, формирующие лояльность граждан в процессе предоставления услуг и сервисов ОПВ.

25. Использование CRM-систем взаимодействия с гражданами.

Оцениваются методы и подходы к управлению взаимоотношениями с гражданами, интеграции информационных систем работы с клиентами.

### *Подкритерий 3.2. Обратная связь и изучение потребностей граждан*

26. Использование различных методов изучения потребностей граждан, в том числе онлайн- и офлайн-опросы, интервью, контент-анализ

соцсетей и СМИ, анализ статистики и документов.

Оцениваются методы и подходы к изучению нужд и ожиданий граждан—клиентов ОПВ.

27. Развертывание цифровых каналов обратной связи с гражданами.

Оцениваются методы и подходы к цифровизации коммуникационных каналов взаимодействия с гражданами—клиентами ОПВ.

28. Использование запросов и обращений граждан, в том числе негативных отзывов для совершенствования предоставляемых услуг и сервисов.

Оцениваются методы и подходы к обработке и анализу обращений граждан, способы реагирования на запросы и применение полученной информации для улучшения деятельности ОПВ.

29. Вовлечение граждан в процессы улучшения услуг и сервисов и проектирование новых услуг и сервисов.

Оценивается, насколько граждане вовлечены в проектирование и улучшение услуг и сервисов ОПВ, в частности, насколько активно граждане участвуют в процессах мониторинга, тестирования, оптимизации, реинжиниринга услуг и сервисов.

30. Формирование репутационного капитала и позитивного имиджа ОПВ в глазах граждан.

Оцениваются PR-методы и подходы к активации репутационных драйверов, значимых для оценки и восприятия факторов, с целью формирования позитивного имиджа ОПВ в глазах граждан.

#### **Критерий 4. Организации**

Человек, находясь в фокусе клиентоцентричного государства, выступает не только в качестве гражда-

нина, но и в качестве представителя коммерческой или некоммерческой организации, индивидуального предпринимателя и самозанятого. Эталонный ОПВ эффективно взаимодействует с бизнесом, другими организациями, в том числе подведомственными, что позволяет выявлять востребованные жизненные ситуации, проблемные услуги и сервисы, потребности организации на всех этапах клиентского пути при взаимодействии с органом власти и проектировать новые комфортные решения, не требующие лишних действий со стороны клиента — представителя организации — человека.

Сопряженный критерий:

- ◆ Критерий 8. Результаты для организаций

Критерий входит в Ядро человекоцентричности модели ЭКГУ.

#### *Подкритерий 4.1. Методы и подходы к удовлетворению потребностей организаций*

31. Понимание потребностей организаций через сегментацию клиентских профилей.

Оцениваются методы и подходы к изучению, формированию и систематизации клиентских профилей для организаций, взаимодействующих с ОПВ.

32. Проактивное моделирование жизненных ситуаций для организаций.

Оцениваются методы и подходы к инициативному изучению потребностей организаций, потенциальных запросов и ожиданий представителей организаций, которые способен удовлетворить ОПВ.

33. Омниканальность: формирование бесшовных клиентских путей для организаций.

Оцениваются методы и подходы к взаимодействию с клиентом, когда организация и ОПВ могут коммуницировать, используя различные каналы обратной связи, интегрированные в единую систему.

34. Создание клиентского опыта, обеспечивающего лояльность организаций и делового сообщества.

Оцениваются методы и подходы, формирующие лояльность организаций в процессе предоставления услуг и сервисов ОПВ.

35. Использование CRM-систем взаимодействия с организациями.

Оцениваются методы и подходы к управлению взаимоотношениями с организациями, интеграции информационных систем работы с клиентами.

#### *Подкритерий 4.2. Обратная связь и изучение потребностей организаций*

36. Использование различных методов изучения потребностей организаций, в том числе онлайн- и офлайн-опросы, интервью, контент-анализ соцсетей и СМИ, анализ статистики и документов.

Оцениваются методы и подходы к изучению нужд и ожиданий организаций, получающего услуги и сервисы ОПВ.

37. Развертывание цифровых каналов обратной связи с организациями.

Оцениваются методы и подходы к цифровизации коммуникационных каналов взаимодействия с организациями.

38. Использование запросов и обращений со стороны организаций, в том числе негативных отзывов для совершенствования предоставляемых услуг и сервисов.

Оцениваются методы и подходы к обработке и анализу обращений со стороны организаций, способы реагирования на запросы и применение полученной информации для улучшения деятельности ОПВ.

39. Вовлечение представителей организаций в процессы улучшения услуг и сервисов и проектирование новых услуг и сервисов.

Оценивается, насколько представители организаций вовлечены в проектирование и улучшение услуг и сервисов ОПВ, в частности, насколько активно сотрудники участвуют в процессах мониторинга, тестирования, оптимизации, реинжиниринга услуг и сервисов.

40. Формирование репутационного капитала и позитивного имиджа ОПВ в глазах организаций и делового сообщества.

Оцениваются PR-методы и подходы к активации репутационных драйверов—значимых для оценки и восприятия факторов—с целью формирования позитивного имиджа ОПВ в глазах организаций и делового сообщества.

## **Критерий 5. Процессы**

В соответствии со стандартами клиентоцентричности (принятыми в рамках реализации ФП «Государство для людей») деятельность ОПВ должна строиться на принципах процессного подхода, то есть рассматриваться как совокупность взаимосвязанных процессов. В эталонном ОПВ проектирование новых и реинжиниринг действующих процессов осуществляется на основе мониторинга их качества при активном участии граждан и организаций (внешних клиентов), а также самих сотрудников—внутренних клиентов. Вовлеченность людей стимулирует ОПВ к непрерывному совершенствованию процессов с учетом изменений внешней среды, в первую очередь появления новых цифровых и коммуникационных технологий.

Сопряженные критерии: все критерии группы «Результаты».

### ***Подкритерий 5.1. Проектирование и организация процессов***

41. Моделирование процессов на основе изучения жизненных ситуаций людей в контексте предоставления услуг, сервисов, мер поддержки и реализации функций.

Оцениваются методы и подходы к трансформации основных процессов ОПВ через призму клиентского пути и решения жизненных ситуаций людей — граждан и организаций.

42. Моделирование управляющих процессов, поддерживающих процессов и процессов развития на принципах человекоцентричности.

Оцениваются методы и подходы к выстраиванию всех поддерживающих процессов ОПВ с фокусом на человека, когда в приоритете находятся нужды и ожидания внешних и внутренних клиентов.

43. Вовлечение внешних и внутренних клиентов в тестирование прототипов новых услуг и сервисов.

Оцениваются методы и подходы к вовлечению внешних и внутренних клиентов ОПВ в тестирование новых услуг и сервисов для граждан, организаций и сотрудников.

44. Управление деятельностью ОПВ как совокупностью взаимосвязанных процессов, ориентированных на удовлетворение потребностей человека.

Оцениваются методы внедрения процессного подхода в деятельность ОПВ, организации деятельности как взаимосвязанных процессов, представляющих собой цепочки создания ценностей для человека—клиента ОПВ, для интеграции концепции внутреннего потребителя, в том числе в контексте внедрения стандарта клиентоцентричности «для внутреннего клиента».

45. Обучение процессному управлению на каждом уровне ОПВ.

Оцениваются подходы, применяемые в ОПВ для обучения сотрудников процессному управлению, принципам и методам менеджмента качества и постоянного улучшения.

## Подкритерий 5.2. Анализ и улучшение процессов

### 46. Мониторинг и оценка качества процессов.

Оцениваются методы и подходы к осуществлению мониторинга качества процессов, включающего изучение удовлетворенности внутреннего клиента, оценку результативности и эффективности процессов.

### 47. Реинжиниринг и оптимизация процессов.

Оцениваются методы и подходы к пересмотру процессов ОПВ, их переосмыслению и перепроектированию (реинжинирингу), улучшению посредством упрощения и оптимизации в целях улучшения деятельности и повышения удовлетворенности внешних и внутренних клиентов услугами и сервисами, предоставляемыми ОПВ.

### 48. Совершенствование межведомственного взаимодействия посредством процессной модели: устранение дублирований и противоречий в процессах.

Оцениваются методы и подходы к выстраиванию взаимодействия между структурными подразделениями и другими ОПВ посредством процессной модели и концепции внутреннего клиента, устранению межведомственных противоречий в деятельности, усечению дублирующих функций и т.д.

### 49. Бенчмаркинг и изучение лучших практик процессного управления.

Оцениваются методы и подходы к поиску и изучению опыта применения процессного подхода в практике ОПВ, проведения эталонного сопоставления (бенчмаркинга) и обмена лучшими практиками с лидерами процессного управления, внедрения успешных решений в свою деятельность.

### 50. Цифровизация процессной модели ОПВ.

Оцениваются методы и подходы к переводу в цифровой формат рабочих процессов,

функций и услуг ОПВ, использованию цифровых технологий хранения, передачи и обработки данных, в том числе с применением искусственного интеллекта.

## Критерии группы «Результаты»

---

Начиная с шестого критерия, фокус оценки смещается с имеющихся возможностей ОПВ на достигнутые результаты. Первые три критерия результатов конкретных показателей оказания услуг, предоставления сервисов, мер поддержки для человека—сотрудника (критерий 6), гражданина (критерий 7) или представителя организации (критерий 8). Последние два критерия рассматривают результаты для клиентов ОПВ в широком смысле: государства как внутреннего клиента, учредителя, заказчика (критерий 9) и общества как внешнего клиента, на которого оказывается воздействие со стороны ОПВ (критерий 10).

### ***Критерий 6. Результаты для сотрудников***

Эталонный ОПВ ориентирован на внутренних клиентов—своих сотрудников, которые являются драйверами процессов организации. Развитие компетенций, вовлеченности, мотивации, творческого потенциала персонала отражается в результатах работы с кадрами, уровне удовлетворенности людей, привлекательности ОПВ как ответственного работодателя. Оценка результатов для сотрудников тесно связана с результатами внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности, в частности стандарта «Для внутреннего клиента».

Сопряженные критерии:

- ◆ Критерий 2. Кадры
- ◆ Критерий 5. Процессы

Критерий входит в Ядро человекоцентричности модели ЭКГУ.

## Подкритерий 6.1. Отчетные результаты работы с кадрами

51. Уровень человекоцентричности кадровой работы.

Оцениваются результаты внедрения ценностей и принципов клиентоцентричного государства: равный доступ, эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность, единство и целостность, объективность и беспристрастность, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность. За основу может быть взята «Методика оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы государственных органов» Минтруда России, утвержденная 29.12.2023, или иные ведомственные и отраслевые методики.

52. Кадровая обеспеченность ОПВ.

Оцениваются показатели укомплектованности ОПВ квалифицированными кадрами, уровень образования и компетенций сотрудников, динамика профессионально-квалификационной структуры персонала, показатели дефицита кадров и текучести персонала, результаты аттестации сотрудников, показатели эффективности работы с кадровым резервом.

53. Ресурсное обеспечение кадровых процессов.

Оцениваются показатели материально-технического, финансового, информационного обеспечения кадровой работы.

54. Обучение и профессиональное развитие сотрудников.

Оцениваются показатели доступности образовательных программ для персонала, уровень вовлеченности сотрудников в процессы обучения; показатели возможностей профессионального развития: разнообразие программ повышения квалификации и профессиональной подготовки, семинаров, тренингов, конференций и других мероприятий, а также саморазвития.

55. Цифровая зрелость ОПВ в отношении работы с кадрами.

Оцениваются показатели использования современных цифровых HR-технологий, информационных и аналитических систем управления персоналом.

### *Подкритерий 6.2. Уровень удовлетворенности сотрудников*

56. Уровень удовлетворенности сотрудников организационной культурой.

Оцениваются результаты опросов и изучения обратной связи с персоналом, в частности показатели, характеризующие разделение сотрудниками миссии и ценностей ОПВ, удовлетворенность возможностями самореализации, командным взаимодействием, коммуникацией с руководством и т. п.

57. Уровень удовлетворенности сотрудников кадровыми процессами.

Оцениваются результаты опросов и изучения обратной связи с персоналом, в частности показатели удовлетворенности персонала перспективами карьерного роста, профессиональным развитием, мотивационными механизмами, признанием заслуг и т. п.

58. Негативный клиентский опыт сотрудников внутри ОПВ.

Оцениваются характер и количество обращений сотрудников как внутренних клиентов с негативным опытом, полученным в ОПВ, показатели конфликтов и сбоев внутренних процессов и т. п.

59. Вовлеченность сотрудников в процессы совершенствования деятельности.

Оцениваются показатели участия персонала в процессах улучшений, количество и характер инициатив и предложений сотрудников по совершенствованию деятельности.

60. Оценка сотрудниками имиджа и репутации ОПВ.

Оцениваются показатели, характеризующие отношение сотрудников к своему месту работы, образ ОПВ в глазах персонала, социальную ответственность как работодателя.

### ***Критерий 7. Результаты для граждан***

Наиболее чувствительным индикатором, отражающим человекоцентричность ОПВ, является оценка непосредственно человека как пользователя широкого спектра публичных услуг: государственных и муниципальных, бюджетных, социальных, медицинских, общественно полезных. Оценка результатов для граждан в сфере госуправления тесно взаимосвязана с внедрением принципов и стандартов клиентоцентричности, в частности стандарта «Государство для людей».

Сопряженные критерии:

- ◆ Критерий 3. Граждане
- ◆ Критерий 5. Процессы

Критерий входит в Ядро человекоцентричности модели ЭКГУ.

#### ***Подкритерий 7.1. Отчетные результаты работы с гражданами***

61. Показатели внедрения человекоцентричности в отношении граждан.

Оцениваются ключевые показатели внедрения клиентоцентричного подхода для граждан (стандарт «Государство для людей») и/или иные ведомственные или отраслевые показатели, утвержденные в рамках инициатив по внедрению человекоцентричности.

62. Доля услуг и сервисов, предоставляемых гражданам в электронном виде.

Оценивается достижение целевых показателей и их динамика.

63. Доля услуг и сервисов, предоставляемых гражданам в проактивном режиме.

Оценивается достижение целевых показателей и их динамика.

64. Число услуг и сервисов, оказываемых в составе жизненных ситуаций граждан.

Оценивается достижение целевых показателей и их динамика.

65. Цифровая зрелость ОПВ в отношении работы с гражданами.

Оценивается возможность получения и предоставления документов в цифровом формате, разработка и вывод цифровых сервисов, невидимое для гражданина взаимодействие информационных систем (включая межведомственное). За основу может быть взята «Методика расчета показателя «Цифровая зрелость» органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций в сфере здравоохранения, образования, городского хозяйства и строительства, общественного транспорта» (Приложение № 38 к постановлению Правительства Российской Федерации от 03.04.2021 № 542).

### *Подкритерий 7.2. Уровень удовлетворенности граждан*

66. Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления услуг и сервисов.

Оцениваются показатели, полученные по результатам опросов и изучения обратной связи с гражданами.

67. Уровень удовлетворенности граждан доступностью предоставления услуг и сервисов.

Оцениваются показатели, полученные по результатам опросов и исследований, проводимых ОПВ.

68. Негативный клиентский опыт граждан при взаимодействии с ОПВ.

Оцениваются характер и количество обращений граждан как клиентов с негативным опытом, полученным при взаимодействии с ОПВ.

69. Вовлеченность граждан в процессы совершенствования деятельности ОПВ.

Оцениваются показатели, характеризующие участие граждан в процессах улучшения услуг и сервисов, проектирования новых услуг и сервисов.

70. Оценка гражданами имиджа и репутации ОПВ.

Оцениваются показатели, характеризующие отношение граждан к ОПВ, образ ОПВ в глазах граждан, социальную ответственность в отношении граждан.

## **Критерий 8. Результаты для организаций**

Через призму оценки представителей организаций как категории клиентов ОПВ, объединяющей частный и некоммерческий сектор, формальные и неформальные группы людей, взаимодействующих с ОПВ, демонстрируется достигнутый уровень и динамика трансформации ОПВ в человекоцентричную организацию. Оценка результатов для организаций связана с внедрением принципов и стандартов клиентоцентричности, в частности стандарта «Государство для бизнеса».

Сопряженные критерии:

- ◆ Критерий 4. Организации
- ◆ Критерий 5. Процессы

Критерий входит в Ядро человекоцентричности модели ЭКГУ.

*Подкритерий 8.1. Отчетные результаты работы с организациями*

71. Показатели внедрения человекоцентричности в отношении организаций.

Оцениваются ключевые показатели внедрения клиентоцентричного подхода для граждан (стандарт «Государство для бизнеса») и/или иные ведомственные или отраслевые показатели, утвержденные в рамках инициатив по внедрению человекоцентричности.

72. Доля услуг и сервисов, предоставляемых организациям в электронном виде.

Оценивается достижение целевых показателей и их динамика.

73. Доля услуг и сервисов, предоставляемых организациям в проактивном режиме.

Оценивается достижение целевых показателей и их динамика.

74. Число услуг и сервисов, оказываемых в составе жизненных ситуаций для организаций.

Оценивается достижение целевых показателей и их динамика.

75. Цифровая зрелость ОПВ в отношении работы с организациями.

Оценивается возможность получения и предоставления документов в цифровом формате, разработка и вывод цифровых сервисов, невидимое для организаций взаимодействие информационных систем (включая межведомственное). За основу может быть взята «Методика расчета показателя «Цифровая зрелость» органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций в сфере здравоохранения, образования, городского хозяйства и строительства, общественного транспорта» (приложение № 38 к постановлению Правительства Российской Федерации от 03.04.2021 № 542).

## **Подкритерий 8.2. Уровень удовлетворенности организаций**

76. Уровень удовлетворенности организаций качеством предоставления услуг и сервисов.

Оцениваются показатели, полученные по результатам опросов и исследований, проводимых ОПВ.

77. Уровень удовлетворенности организаций доступностью предоставления услуг и сервисов.

Оцениваются показатели, полученные по результатам опросов и исследований, проводимых ОПВ.

78. Негативный клиентский опыт организаций при взаимодействии с ОПВ.

Оцениваются характер и количество обращений организаций как клиентов с негативным опытом, полученным при взаимодействии с ОПВ.

79. Вовлеченность организаций в процессы совершенствования деятельности ОПВ.

Оцениваются показатели, характеризующие участие представителей организаций в процессах улучшения услуг и сервисов, проектирования новых услуг и сервисов.

80. Оценка организациями имиджа и репутации ОПВ.

Оцениваются показатели, характеризующие отношение организаций к ОПВ, образ ОПВ в глазах делового сообщества, социальную ответственность в отношении организаций.

## **Критерий 9. Результаты для государства**

Органы публичной власти и организации публичного сектора являются проводниками государственной политики. Государство транслирует запросы общества и выступает заказчиком по отношению к ОПВ с точки зрения процессной модели госуправления и учредителем с точки зрения функциональной организационной структуры. Человекоцентричное государство стремится к устойчивости, выстраивая

стратегию социально-экономического развития на основе интересов людей. Эталонный ОПВ демонстрирует результативность и эффективность деятельности в рамках своего участия в процессах реализации государственной политики.

Сопряженный критерий:

- ♦ Критерий 1. Лидерство и стратегия

Критерий входит в Стратегический контур модели ЭКГУ.

### *Подкритерий 9.1. Показатели результативности*

81. Достижение плановых показателей деятельности.

Оценивается выполнение плановых показателей и их динамика за 3–5 лет.

82. Результаты проверок и аудитов.

Оцениваются данные, полученные в ходе различных контрольных мероприятий за прошедший период, и динамика рассматриваемых показателей.

83. Отраслевые показатели, отражающие вклад в социально-экономическое развитие государства.

Оценивается достижение показателей эффективности деятельности — KPI, связывающих цели ОПВ со стратегическими/национальными целями развития государства, региона, отрасли.

84. Уровень человекоцентричности ОПВ.

Оцениваются интегральные показатели внедрения человекоцентричного подхода, результаты расчета индексов, коэффициентов, иных показателей внедрения человеко-/клиентоцентричности.

85. Результаты цифровой трансформации деятельности.

Оцениваются показатели цифровой трансформации государственного управления, применяемые в ОПВ.

## *Подкритерий 9.2. Показатели эффективности*

86. Эффективность использования бюджетных средств.

Оцениваются финансовые показатели ОПВ и их динамика за 3–5 лет.

87. Результаты рейтингов, конкурсов, программ сертификации.

Оцениваются результаты внешнего признания деятельности ОПВ.

88. Эффективность межведомственного взаимодействия.

Оцениваются показатели межведомственного взаимодействия, применяемого в ОПВ, в том числе экспертная оценка.

89. Результаты бенчмаркинга — сравнительного анализа с другими ОПВ.

Оцениваются достигнутые результаты по различным направлениям деятельности в сравнении с другими ОПВ, в том числе лидерами, как своей сферы, так и других направлений.

90. Внедрение инноваций и улучшений, распространение передового опыта.

Оцениваются показатели внедрения инновационных технологий, передовых методов управления и организации деятельности ОПВ. Рассматриваются результаты обмена опытом и распространения собственных лучших практик.

## **Критерий 10. Результаты для общества**

Совершенствование деятельности органов публичной власти и организаций публичного сектора влечет за собой изменение взаимоотношений государства и общества. Масштабная цифровая трансформация государственного и муниципального управления является национальной целью развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Эффективное взаимодей-

стве государства, граждан и организаций (в первую очередь, бизнеса), основанное на диалоге, является драйвером изменений. Эталонный ОПВ оказывает воздействие на общество, оптимизируя и упрощая бюрократические процедуры в интересах людей и меняет восприятие обществом государственных механизмов, делая их более человекоцентричными.

Сопряженный критерий:

- ◆ Критерий 1. Лидерство и стратегия

Критерий входит в Стратегический контур модели ЭКГУ.

### *Подкритерий 10.1. Воздействие*

91. Трансформация бюрократии: человек в фокусе внимания.

Оцениваются результаты социологических исследований и дается экспертная оценка процессов трансформации ОПВ в фарватере человекоцентричности.

92. Проактивность: опережающее удовлетворение потребностей человека.

Оцениваются результаты социологических исследований и дается экспертная оценка инициативности ОПВ во внедрении улучшений и устранении ошибок при работе со своими внешними и внутренними клиентами, прогнозировании нужд и ожиданий людей.

93. Кадровая трансформация: изменение мышления сотрудников.

Оцениваются показатели изменения организационной культуры ОПВ в части профессионализма, эмпатии и честности сотрудников, их способности понимать людей и выстраивать с ними эффективный диалог.

94. Процессная трансформация: переход от функционального управления к процессному.

Оцениваются показатели внедрения процессного подхода, отражающие результаты деятель-

ности ОПВ по удалению устаревших и ненужных процессов, оптимизации и построению новых взаимно направленных процессов, их постоянному улучшению для автоматизации и бесшовной встройки в повседневную жизнь человека.

95. Снижение административных и временных издержек людей при взаимодействии с ОПВ.

Оцениваются показатели эффективности ОПВ при работе с людьми, быстроты, простоты и целостности оказания услуг.

### *Подкритерий 10.2. Восприятие*

96. Открытость и прозрачность ОПВ.

Оцениваются результаты социологических исследований и дается экспертная оценка открытости и прозрачности ОПВ, доступности информации и каналов обратной связи.

97. Эмпатия, соблюдение этических принципов на всех уровнях взаимодействия с человеком.

Оцениваются результаты социологических исследований, и дается экспертная оценка уровню эмпатии сотрудников ОПВ к своим клиентам, в том числе дружелюбие, внимательность, заинтересованность и желание помочь в решении вопросов и задач человека.

98. Уровень доверия к ОПВ со стороны общества.

Оцениваются показатели доверия, включающие восприятие обществом уровня честности и профессионализма сотрудников ОПВ, желание взаимодействовать и участвовать в улучшении предоставляемых услуг, их проектировании и оптимизации.

99. Объем и характер освещения деятельности ОПВ в СМИ.

Оцениваются результаты медийной активности ОПВ, посещаемость сайтов и госпабликов в соцсетях, показы и охваты публикаций, число

уникальных пользователей, количество упоминаний в СМИ и т.п.

100. Социальная ответственность: участие в жизни местного сообщества, влияние на экологическую, культурную и социальную повестку.

Оцениваются показатели, характеризующие ОПВ как социально ответственную организацию, в том числе результаты внедрения экологических стандартов, ESG-принципов, стандартов устойчивого развития и т.д.

# Методология оценки ЭКГУ

---

Методология ЭКГУ предполагает три формата проведения оценки:

- ♦ базовый—ЭКГУ-мониторинг (онлайн опрос-самооценка);
- ♦ углубленный—ЭКГУ-диагностика (внутренняя экспертная самооценка);
- ♦ эталонный—ЭКГУ-признание (внешняя оценка).

## ЭКГУ-мониторинг

---

ЭКГУ-мониторинг призван помочь руководству ОПВ в определении направлений по совершенствованию деятельности. Цифровой инструментарий ЭКГУ-мониторинга играет роль фильтра управленческих решений и определяет наиболее эффективные варианты улучшений. Привлечение эксперта по модели ЭКГУ для расшифровки и анализа результатов опроса, особенно на ранних стадиях внедрения ЭКГУ-мониторинга, позволит сделать процесс самооценки более эффективным.

Обследование в рамках ЭКГУ-мониторинга представляет собой опрос-самооценку в режиме онлайн с использованием специализированного веб-сервиса или приложения. 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 мониторинга состояния основных направлений деятельности ОПВ в разрезе критериев модели ЭКГУ группы «Возможности».

Продолжительность проведения ЭКГУ-мониторинга должна составлять не более двух недель при подго-

товке и проведении первого исследования. Проведение последующих опросов с использованием цифровых инструментов должно занимать не более недели. Рекомендуемая периодичность ЭКГУ-мониторинга — один раз в квартал.

### **Методика оценки**

К участию в опросе ЭКГУ-мониторинга привлекаются все сотрудники ОПВ с сегментацией на руководителей и исполнителей по группам должностей. Для органов публичной власти, имеющих подведомственные организации как, например, в сфере здравоохранения, так и в сфере образования, рекомендуется вовлекать в процесс самооценки эти подведомственные организации. Таким образом, респонденты ЭКГУ-мониторинга разделяются на три группы:

- ◆ руководители органа власти (руководители, помощники, советники);
- ◆ специалисты органа власти (специалисты, обеспечивающие специалисты);
- ◆ руководители подведомственных организаций.

Участники опроса оценивают показатели группы «Возможности», представленные в форме утверждений, не требующих от респондента знания модели ЭКГУ и глубокого погружения в методологию оценки. Например, утверждение для показателя 1. «Транслирование миссии, видения и ценностей, понятных для людей» звучит следующим образом: «В ОПВ сформулирована миссия — понятный для людей смысл его существования, ценности, на которых строится его деятельность, и видение — желаемое состояние в будущем. Эта информация известна сотрудникам, а также доводится до сведения общественности». Пример анкеты ЭКГУ-мониторинга приведен в Приложении 1.

Респондент оценивает каждое утверждение по двум параметрам:

- ◆ текущее состояние — достигнутый уровень;
- ◆ значимость для улучшения — желаемый уровень.

Оценка текущего состояния производится по 10-балльной шкале, в основе которой лежат стадии цикла PDCA:

- ◆ Plan—планируй;
- ◆ Do—делай;
- ◆ Check—проверяй;
- ◆ 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 в ежедневную практику. Эквивалент оценки в баллах впоследствии используется для анализа результатов опроса.

Стадия	Характеристика текущего состояния		Оценка	Балл
PDCA	Мы давно и системно улучшаем деятельность по данному направлению	Наша лучшая практика	Эталон	10
		Непрерывно совершенствуем	PDCA	9
Act Улучшаем	Мы улучшаем данное направление на основе оценки и анализа	Активно улучшаем	A+	8
		Начинаем улучшать	A	7
Check Проверяем	Мы контролируем то, что делаем в данном направлении	Оцениваем и анализируем	C+	6
		Начинаем оценивать	C	5
Do Делаем	Мы ведем деятельность по данному направлению	Активно делаем	D+	4
		Начинаем делать	D	3
Plan Планируем	Мы планируем развивать данное направление	Планы закреплены на бумаге	P+	2
		Обсуждаем планы	P	1
—	Мы не ведем деятельности по данному направлению и/или у нас недостаточно информации для оценки		—	0

Оценка предполагает поиск в деятельности ОПВ свидетельств последовательного прохождения стадий цикла PDCA. Например, прежде чем утверж-

дать, что работа по данному направлению ведется (стадия «Do—делаем»), необходимо найти факты, подтверждающие, что планы ОПВ закреплены на бумаге (выполнена стадия «Plan—планируем»). Или нельзя рассматривать фазу «Act—улучшаем», если нет явных свидетельств того, что по данному направлению в ОПВ реализована стадия «Check—проверяем».

Ниже проиллюстрированы принципы оценки «Возможностей» по стадиям цикла PDCA. В таблице приведены варианты, описывающие различную практику деятельности ОПВ по направлению «Признание важности командного взаимодействия и значимости каждого отдельного сотрудника в реализации миссии ОПВ» (показатель 11), и дана оценка, соответствующая каждому конкретному состоянию.

Стадия	Оценка	Описание применяемого подхода	Комментарий
PDCA	Эталон	Наш подход к оценке деятельности сотрудников зарекомендовал себя в профессиональном сообществе, рассматривается в качестве лучшей практики на профильных конференциях и мероприятиях по обмену опытом, а также рекомендуется экспертами для внедрения в других организациях	Свидетельства, позволяющие признать данное направление лучшей практикой
	PDCA	На протяжении нескольких лет мы проводим комплексную оценку деятельности сотрудников с использованием индивидуальных KPI. Для улучшения процессов оценки была внедрена автоматизированная система, которая постоянно совершенствуется и дополняется новыми модулями, такими как общественная оценка деятельности сотрудников и оценка по методу «360 градусов»	Свидетельства комплексного подхода к непрерывному совершенствованию данного направления

Стадия	Оценка	Описание применяемого подхода	Комментарий
Act	A+	Систематическое изучение мнений сотрудников и руководителей подразделений позволяет нам улучшать различные аспекты действующей системы оценки индивидуальных KPI. За несколько лет система стала более прозрачной для сотрудников и полезной для руководителей подразделений и проектных команд, а также была интегрирована во внутреннюю программу стимулирования персонала	Свидетельства активного улучшения данного направления на основе регулярной оценки
	A	В рамках исследования удовлетворенности сотрудников специалисты нашей кадровой службы выяснили, какие изменения требуются в ежегодной оценке индивидуальных KPI. На основе полученных комментариев в действующую систему оценки включили механизмы постоянной обратной связи сотрудников с руководителями подразделений и лидерами проектных команд	Свидетельства, подтверждающие, что на основе обратной связи по данному направлению начали проводить улучшения
Check	C+	Наша кадровая служба регулярно изучает и анализирует результаты оценки индивидуальных KPI, взаимодействует с руководителями подразделений и проводит опросы сотрудников, фиксируя проблемы действующей системы	Свидетельства, подтверждающие регулярный контроль данного направления
	C	Впервые за несколько лет оценки индивидуальных KPI сотрудники кадровой службы провели опрос наших сотрудников о проблемах действующей системы	Свидетельства, подтверждающие попытки контроля данного направления

Стадия	Оценка	Описание применяемого подхода	Комментарий
Do	D+	Мы ежегодно проводим оценку эффективности работы сотрудников по установленным регламентам	Свидетельства постоянной работы по данному направлению
	D	На основе принятого руководством решения была проведена оценка эффективности каждого сотрудника и его вклада в результаты командной работы по недавно разработанной системе индивидуальных KPI	Свидетельства начала работы по данному направлению
Plan	P+	Наша кадровая служба разработала систему оценки эффективности работы сотрудников. Руководство утвердило новый подход, были определены сроки и ответственные за ее внедрение	Свидетельства, подтверждающие планирование работ по данному направлению
	P	Наше руководство поручило кадровой службе разработать систему KPI для сотрудников	Свидетельства обсуждения планов и начала работы по данному направлению
I	-	Мы понимаем, что вклад каждого сотрудника в достижение результата команды крайне важен, поэтому необходимо оценивать индивидуальные результаты сотрудников	Нет релевантных свидетельств, подтверждающих планирование данного направления

Оценка значимости направления, его потенциала в контексте улучшения деятельности и развития ОПВ проводится по 10-балльной шкале с градацией оценок по степени важности для организации достичь желаемого уровня.

Характеристика значимости	Оценка	Балл
Приоритетное направление для улучшения деятельности	Критически важно	10
Оказывает максимальное влияние на улучшение деятельности		9
Оказывает значительное влияние на улучшение деятельности	Очень важно	8
Оказывает большое влияние на улучшение деятельности		7
Оказывает существенное влияние на улучшение деятельности	Важно	6
Оказывает влияние на улучшение деятельности		5
Оказывает определенное влияние на улучшение деятельности	Скорее важно	4
Оказывает некоторое влияние на улучшение деятельности		3
Оказывает незначительное влияние на улучшение деятельности	Скорее не важно	2
Практически не влияет на улучшение деятельности		1
Не влияет на улучшение деятельности	Не важно	0

По результатам оценки каждого критерия респондент имеет возможность сформулировать области для улучшений (что улучшить?) и предложить конкретные инициативы—действия по улучшению (как улучшить?). Таким образом, все действия должны быть связаны с областями для улучшений.

Кроме того, по каждому критерию есть возможность привести примеры лучшей практики—накопленного опыта, который может быть рекомендован к распространению в других ОПВ. Если при оценке текущего состояния респондент выставил оценку «Эталон»—10 баллов, то оценку необходимо подкрепить примером лучшей практики.

## Отчет по ЭКГУ-мониторингу

Результаты опроса обрабатываются с использованием цифрового онлайн сервиса (или мобильного приложения), которые формирует отчет по ЭКГУ-мониторингу для руководителя ОПВ, где визуализируются результаты оценки и используются ряд аналитических инструментов для принятия управленческих решений:

- ◆ Индекс значимости улучшений ИЗУ;
- ◆ Индекс согласия ИСОГ;
- ◆ Индекс энтропии ЭНТ;
- ◆ Индекс толерантности к изменениям ТИ;
- ◆ Индекс сопротивления изменениям СИ.

*Индекс значимости улучшений ИЗУ* характеризует разрыв в оценке значимости ( $O_{3y}$ ) показателя и оценке его текущего состояния ( $O_{TC}$ ). Рассчитывается как отношение разницы оценок значимости показателя и текущего состояния ( $O_{3y}$ ) к оценке текущего состояния ( $O_{TC}$ ). Отрицательные значения индекса говорят либо о переоценке показателя, либо о недооценке его значимости. Либо по оценкам работников значимость показателя для эффективного функционирования ОПВ в будущем будет снижаться.

Цветами здесь и далее маркируются референсные значения и форма реагирования руководителя, когда значение индекса по результатам оценки попадает в ту или иную зону: ● — норма; ● — обратить внимание; ● — требует детального анализа.

$$\text{ИЗУ} = \frac{O_{3y} - O_{TC}}{O_{TC}}$$



*Индекс согласия ИСОГ* характеризует разрыв оценок руководителей ОПВ и специалистов ОПВ. Рассчитывается как отношение разницы оценок руководителей ( $O_{PVK}$ ) и специалистов ( $O_{СПЕЦ}$ ) к оценке руководителей ( $O_{PVK}$ ).

Отрицательные значения ИСОГ (ниже -10%) характеризуют недооценку руководителями потенциала изменений по данному направлению, положительные значения выше 10% — переоценку возможностей изменений.

$$\text{ИСОГ} = \frac{O_{\text{РУК}} - O_{\text{СПЕЦ}}}{O_{\text{РУК}}}$$

Когда в оценку вовлечены подведомственные организации, вычисляется коэффициент согласия для руководителей ИСОГ.РУК, который характеризует разницу взглядов руководителей ОПВ ( $O_{\text{РУК1}}$ ) и руководителей подведомственных организация ( $O_{\text{РУК2}}$ ).

$$\text{ИСОГ.РУК} = \frac{O_{\text{РУК1}} - O_{\text{РУК2}}}{O_{\text{РУК1}}}$$

*Индекс энтропии ЭНТ* характеризует поляризацию (разброс) оценок внутри коллектива в разрезе показателей модели ЭКГУ на основе вычисления дисперсии для совокупности ( $n$ ) оценок работников ( $O_i$ ) без сегментации на руководителей и специалистов:

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

По каждому показателю модели ЭКГУ вычисляются интегральные индексы: толерантности к изменениям (ТИ) и сопротивления изменениям (СИ), учитывающие поляризацию мнений в коллективе (ЭНТ), разницы оценок между группами респондентов (ИСОГ и ИСОГ.РУК), оценки текущего состояния ( $O_{\text{ТС}}$ ), а также значимость показателя для развития организации (ИЗУ):

$$\text{ТИ} = \frac{\text{ЭНТ} \times (|\text{ИСОГ}| + |\text{ИСОГ.РУК}|) \times \text{ИЗУ}}{O_{\text{ТС}}},$$

$$\text{СИ} = \frac{\text{ЭНТ} \times (|\text{ИСОГ}| + |\text{ИСОГ.РУК}|) \times O_{\text{ТС}}}{\text{ИЗУ}}.$$

На основе расчета индексов ТИ и СИ формируются рейтинги по возрастанию (для ТИ) и убыванию (для СИ) значений индексов соответственно. В верхней части ТИ-рейтинга—приоритеты улучшений, в верхней части СИ-рейтинга—болевые точки.

- ♦ *Приоритеты улучшений*—направления, где инициативы руководства имеют наибольший потенциал реализации и с высокой вероятностью будут поддержаны коллективом (ТИ-индекс).
- ♦ *Болевые точки*—направления, оценка которых вызывает наибольшую поляризацию мнений в коллективе, и реализация управленческих инициатив может столкнуться с сопротивлением. Требуется более глубокий анализ причин разногласий (СИ-индекс).

Обычно в отчет по мониторингу включаются от 5 до 7 приоритетов улучшений и столько же болевых точек.

В рамках формирования отчета проводится изучение и обобщение предложений по улучшению и лучших практик, отмеченных респондентами в открытых вопросах. Для анализа предлагается использовать технологии искусственного интеллекта (ИИ). Ответы респондентов структурируются языковой моделью и выводятся в форме списка из 7–15 предложений по улучшению. Лучшие практики также обобщаются при помощи ИИ.

Кроме того, технологии ИИ помогают на основе данных из открытых вопросов проанализировать настроения в коллективе с учетом стереотипических реакций участников опроса: критичность предложений по улучшению, наличие положительных отзывов о текущей практике и общий тон высказываний.

В отчет по мониторингу можно справочно включать таблицы, демонстрирующие различные аспекты оценки, в частности результаты в разрезе подкритериев модели, разных групп респондентов, разницы оценок значимости и текущего состояния.

# ЭКГУ-диагностика

---

Орган публичной власти, освоивший инструменты ЭКГУ-мониторинга, может 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 год, а суммарная продолжительность проведения диагностической самооценки должно составлять около полутора месяцев.

Проактивные лидеры ОПВ, принимая решение о проведении ЭКГУ-диагностики, руководствуются следующими мотивами:

- ◆ Вовлечение сотрудников в деятельность по совершенствованию и поиск резервов эффективности.
- ◆ Интеграция цикла PDCA и клиентоцентричного мышления в организационную культуру ОПВ.
- ◆ Установление эффективных коммуникационных каналов внутри организации.

Проводя углубленное самообследование, ОПВ проходит три стадии и шесть основных этапов ЭКГУ-диагностики.

## **Стадия 1. Погружение**

- ◆ Продолжительность: 2 недели

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

Основное условие при формировании групп ЭКГУ-диагностики (групп по самооценке)—репре-

Потребности на входе:

- Вовлечение сотрудников в деятельность по совершенствованию и поиск резервов эффективности
- Интеграция цикла PDCA и клиентоцентричного мышления в организационную культуру ОПВ
- Установление эффективных коммуникационных каналов внутри организации

## 1 СТАДИЯ: ПОГРУЖЕНИЕ

2 недели

**ЭТАП 1. Формирование группы по самооценке:**  
создание репрезентативной, компетентной команды из 5-20 внутренних экспертов

**ЭТАП 2. Установочный семинар:** знакомство группы по самооценке с методологией ЭКГУ, планирование индивидуальной оценки и стратегической сессии по самооценке

## 2 СТАДИЯ: ПРОЦЕСС САМООЦЕНКИ

2 недели

**ЭТАП 3. Индивидуальная оценка:** проведение самооценки внутренними экспертами независимо друг от друга, формулировка персональных предложений по улучшению в разрезе критериев модели ЭКГУ

**ЭТАП 4. Стратегическая сессия:** очная встреча группы по самооценке с обсуждением результатов индивидуальной оценки и предложений по улучшению; согласование действий по улучшению и их приоритизация

## 3 СТАДИЯ: АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ

2 недели

**ЭТАП 5. Подготовка отчета по ЭКГУ-диагностике**  
с анализом результатов и планом улучшений

**ЭТАП 6. Запуск процесса улучшений:** утверждение плана улучшений и начало его реализации; определение сроков следующей ЭКГУ-диагностики

Результаты на выходе:

- Утвержденный план улучшений из 10-15 конкретных действий по улучшению разного характера и масштаба
- Закрепление принципов непрерывного совершенствования и человекоцентричности в деятельности ОПВ
- Конструктивный диалог между лидерами организации и совместный поиск возможностей улучшений

зентативность, 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, что состав группы может варьироваться от 5 до 20 человек. Однако оптимальное количество участников, позволяющее группе работать наиболее эффективно, — 10–15 человек.

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). 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***

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 и уметь расставлять приоритеты в их реализации.

### ***Стадия 2. Процесс самооценки***

- ◆ Продолжительность: 2 недели

#### ***Этап 3. Индивидуальная оценка***

Каждый внутренний эксперт готовится к стратегической сессии по самооценке, проводя предвари-

тельную индивидуальную оценку. Оценка внутреннего эксперта основывается на собственном опыте и знаниях о деятельности ОПВ, а также на внутреннем желании внести свой вклад в развитие организации.

Внутренний эксперт дает балльную оценку по показателям, которая складывается в промежуточные итоги по подкритериям, критериям, группам и в целом по модели. Для критериев группы «Возможности» эксперт определяет области для улучшений и думает над конкретными предложениями по улучшению, а также определяет лучшие практики, если таковые имеются. Оценка проводится по той же шкале PDCA, которая применяется в ЭКГУ-мониторинге.

При анализе результатов эксперт определяет степень достижения поставленных целей в сочетании с динамикой улучшений. Для оценки используется 10-балльная шкала, где каждому баллу соответствует определенная степень результативности. Каждое состояние учитывает одновременно и как тренд, и как достижение цели.

Степень результативности	Оценка	Балл
Мы достигли эталонных результатов и динамики	Эталон	10
Мы превзошли наши цели и наблюдаем устойчивый рост	Отл.+	9
Мы достигли всех целей и наблюдаем тенденции к улучшению	Отл.	8
Мы достигли всех целей, но не наблюдаем динамики улучшений	Отл.–	7
Мы достигли большинства целей и наблюдаем тенденции к улучшению	Хор.	6
Мы достигли большинства целей, но не наблюдаем динамики улучшений	Хор.–	5
Мы достигли некоторых целей и наблюдаем слабые тенденции к улучшению	Удовл.	4

Степень результативности	Оценка	Балл
Мы достигли некоторых целей, но наблюдаем негативные тенденции	Удовл.–	3
Мы не достигли целей, но наблюдаем некоторые тенденции к улучшению	Неуд.	2
Мы не достигли целей и наблюдаем негативные тенденции	Неуд.–	1
У нас нет измеримых результатов и достоверной информации для оценки данного направления	–	0

Ниже представлен пример, иллюстрирующий принцип оценки результатов. В таблице на с. 64 приведены возможные варианты достигнутых результатов по направлению «Уровень удовлетворенности сотрудников кадровыми процессами» (показатель 57).

Форма индивидуальной оценки эксперта группы по самооценке приведена в Приложении 2.

Эксперт, который ответственно и профессионально проводит индивидуальную оценку по критериям модели ЭКГУ, начинает лучше понимать причинно-следственные связи между результатами и возможностями, внутренние взаимосвязи в системе управления, а также индивидуальная оценка позволяет систематизировать видение эксперта относительно перспектив развития организации, сформулировать свои предложения по улучшению. Результаты индивидуальной оценки и выводы экспертов будут использованы в процессе обсуждения на стратегической сессии по самооценке. Чем лучше эксперты сработают на этапе индивидуальной оценки, тем более продуктивной будет стратегическая сессия ЭКГУ-диагностики.

#### *Этап 4. Стратегическая сессия*

Сессия организационной самооценки—ЭКГУ-диагностики—представляет собой семинар внутренних экспертов, последовательно анализирующих деятельность ОПВ по критериям модели ЭКГУ. Для проведения стратегической сессии готовятся мате-

Варианты достигнутых результатов	Оценка	Балл	Комментарий
Наша организация является карьерным трамплином для большинства сотрудников, опросы показывают, что 100% сотрудников готовы рекомендовать нашу организацию в качестве отправной точки для построения карьеры. Еще несколько лет назад только 9 из 10 сотрудников оценивали свои карьерные перспективы позитивно, но за три года этот показатель вырос до эталонных 100%	Эталон	10	Достигнуты эталонные результаты. Все ключевые показатели лучше, чем у других
Система профессионального развития сотрудников постоянно развивается, и сотрудники активно вовлекаются в процессы обучения на платформе дистанционного образования. Наши целевые показатели не менее 90% удовлетворенности объемом и содержанием курсов за последние три года достигли 97%	Отл. +	9	Есть свидетельства, что результаты превосходят установленные цели и демонстрируют устойчивый прогресс
Сотрудники ежегодно высоко оценивают систему мотивации в организации, а целевые показатели уровня удовлетворенности не менее 90% регулярно достигаются. За последние три года этот показатель вырос с 90 до 95%	Отл.	8	Есть свидетельства, что результаты удовлетворяют всем установленным целям, при этом отмечаются тенденции к росту
Опросы сотрудников демонстрируют удовлетворенность кадровыми процессами. Целевые показатели достигнуты и держатся в диапазоне 85–90% на протяжении трех лет	Отл.–	7	Есть свидетельства, что результаты полностью удовлетворяют установленным целям, но не хватает динамики роста
Сотрудники 75% подразделений удовлетворены проведением обучения по актуальной профессиональной тематике. В этом году удовлетворенность сотрудников повысилась в среднем на 5%	Хор.	6	Есть свидетельства, что большинство результатов удовлетворяют установленным целям и показывают тенденции к росту
Более двух третей наших сотрудников удовлетворены возможностями профессионального развития в организации, однако на протяжении трех лет этот показатель не растет	Хор.–	5	Есть свидетельства, что многие результаты удовлетворяют установленным целям, но отмечается стагнация развития

Окончание табл.

Варианты достигнутых результатов	Оценка	Балл	Комментарий
Сотрудники 50% подразделений высказали удовлетворенность новой системой стимулирования, уровень удовлетворенности материальным содержанием вырос на 3%	Удовл.	4	Есть свидетельства, что результаты частично удовлетворяют установленным целям и демонстрируют слабые тенденции к росту
Несмотря на то, что около половины наших сотрудников положительно оценивают предоставляемые организацией возможности обучения и повышения квалификации, их удовлетворенность качеством учебных программ упала на 10%	Удовл.–	3	Есть свидетельства, что результаты частично удовлетворяют установленным целям, но присутствуют негативные тенденции
Уровень удовлетворенности нашими программами дистанционного обучения для персонала не достиг запланированных 50% от общего числа сотрудников, однако наблюдается рост порядка 5% относительного результатов прошлого года	Неуд.	2	Есть свидетельства, что результаты не удовлетворяют установленным целям, но отмечаются некоторые тенденции к росту
Впервые за три года проведения опроса персонала более половины наших сотрудников высказали неудовлетворенность возможностями профессионального развития и число негативных оценок выросло на 15%	Неуд.–	1	Есть свидетельства, что результаты измеряются, но не удовлетворяют установленным целям и демонстрируют негативные тенденции
Мы знаем, что наши сотрудники удовлетворены, поскольку тесно взаимодействуем с ними	–	0	Нет свидетельств, что результаты измеряются, поэтому невозможно оценить текущее состояние

риалы со сводными результатами индивидуальной оценки экспертов, предварительной балльной оценкой, обобщенными предложениями по улучшению и примерами лучших практик.

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.

Главная задача стратегической сессии—обсудить предложения по улучшению и сформировать предварительный план действий по улучшению. Основная дискуссия экспертов строится вокруг направлений деятельности, требующих улучшений. Открытое общение экспертов, представляющих различные функциональные подразделения, иерархические уровни и социальные группы внутри коллектива, делает ЭКГУ-диагностику эффективным коммуникационным каналом для поиска возможностей улучшений.

Хорошая подготовка экспертов на этапе индивидуальной оценки способствует плодотворной работе группы и экономит время. При условии ответственного проведения экспертами индивидуальной оценки и эффективной модерации, продолжительность стратегической сессии составляет от 4 до 6 часов.

При проведении стратегической сессии целесообразно придерживаться следующего алгоритма:

1. Обсудить и согласовать сводные результаты индивидуальной балльной оценки, акцентируя внимание на тех показателях, которые получили наименьшие баллы, и тех, по которым выявлены наибольшие разрывы в оценках.
2. Последовательно обсудить пять критериев группы «Возможности» через призму предложений по улучшению. При обсуждении возможностей следует учитывать оценки сопряженных критериев группы «Результаты». Эксперты комментируют свои предложения по улучше-

нию, высказанные в ходе индивидуальной оценки и в процессе дискуссии, находят решения, методы, технологии для формулировки конкретных действий по улучшению. На обсуждение экспертной группы рекомендуется выносить также и обобщенные предложения по улучшению, полученные от коллектива в ходе ЭКГУ-мониторинга.

3. Сформировать список конкретных действий по улучшению и провести его приоритизацию.

В результате самооценки может быть внесено до нескольких десятков предложений по улучшению, среди которых необходимо выбрать 10–15 конкретных мер, которые будут интегрированы в планы ОПВ и реализованы 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 ( $CB$ ) и реалистичности ( $PE$ ). В свою очередь, эти показатели высчитываются следующим образом:

$$CB = BЗС + ВР + ВИ,$$

где  $CB$ —стратегический вес;

$BЗС$ —влияние на заинтересованные стороны (клиентов (внешних и внутренних), общество и государство в целом);

$ВР$ —влияние на результаты ОПВ;

$ВИ$ —видимость внешняя и внутренняя.

$$PE = УС + ПР + СР,$$

где  $PE$ —реалистичность;

$УС$ —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).

ПР— потребность в ресурсах; в совокупности оценивают:

- ♦ внутренние ресурсы (с дополнительным обучением или без него);
- ♦ необходимость привлечения к реализации третьей стороны;
- ♦ финансовые ресурсы;
- ♦ технические средства.

СР—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.

Эксперты группы ЭКГУ-диагностики оценивают предложения по улучшению, заполняя форму приоритизации.

Максимальная итоговая оценка СВ + РЕ может составлять 24 балла, минимальная—6 баллов.

На основе итоговой оценки формируется рейтинг действий по улучшению и приоритет внедрения.

Действия по улучшению	Стратегический вес (СВ)			Реалистичность (РЕ)			СВ+РЕ	Рейтинг	
	ВЗС	ВР	ВИ	УС	ПР	СР			
	1	2	3	4	1	2			3
1. ...									
...									
...									

По опыту пользователей модели EFQM, CAF, ППК 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 возможностей улучшений часто имеют большее значение, чем выставленные баллы.

### **Стадия 3. Анализ и улучшение**

Продолжительность: 2 недели

#### *Этап 5. Подготовка отчета по ЭКГУ-диагностике*

Отчет по ЭКГУ-диагностике включает обобщенные результаты индивидуальной оценки экспертов, сводный анализ предложений по улучшению в разрезе критериев модели ЭКГУ, список согласованных в процессе обсуждения действий по улучшению и их приоритизация, а также список лучших практик, отмеченных экспертами в процессе индивидуальной оценки.

Для визуализации результатов отчета применяется следующие инструменты:

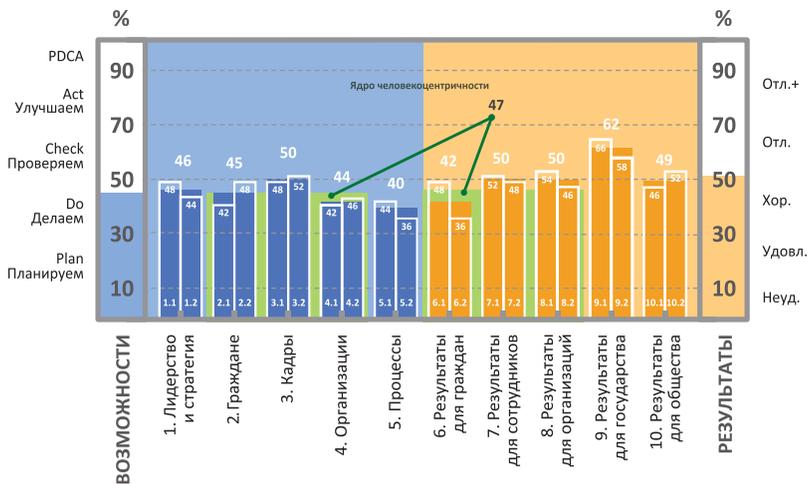
- ♦ главный экран ЭКГУ;
- ♦ индикаторы результативности, эффективности и человекоцентричности на основе соответствующих индексов.

Главный экран ЭКГУ визуализирует результаты ЭКГУ-диагностики: диаграмма оценок в разрезе групп «Возможности» и «Результаты» с разбивкой по критериям и подкритериям модели ЭКГУ.

*Индекс результативности* ( $I_{PE3}$ ) характеризует степень достижения результатов ОПВ. Рассчитывается как отношение оценки группы критериев «Результаты» ( $O_{PE3}$ ) к максимально возможной оценке ( $O_{PE3,max}$ ) — 500 баллов.

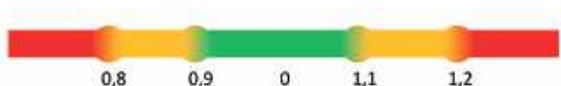
$$I_{PE3} = \frac{O_{PE3}}{O_{PE3,max}}$$





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

$$I_{ЭФ} = \frac{O_{РЕЗ}}{O_{ВОЗ}}$$



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

$$I_{ЧЦ} = \frac{O_{ЯЧЦ}}{O_{ЯЧЦ, \max}}$$



## Этап 6. 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 («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, вошедшие в экспертную группу по самооценке, вложили энергию и силы в проведение самооценки. Нередко эксперты начинают ЭКГУ-диагностику с определенной долей сомнения относительно пользы этой инициативы, заинтересованности руководства, открытости и прозрачности процесса. Но когда люди видят, что их деятельность воспринимается серьезно, они становятся более мотивированными и приверженными своему делу, представляя 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 средне- 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 год.

## ЭКГУ-признание

---

Для опытных пользователей модели ЭКГУ существует несколько возможностей получить внешнее признание. Поскольку в основе модели ЭКГУ лежит методология моделей совершенства и премий по качеству, пользователи модели ЭКГУ могут с легкостью адаптировать свой опыт ЭКГУ-мониторинга

и ЭКГУ-диагностики к требованиям конкурса на соискание премии Правительства РФ в области качества или сертификации по уровням совершенства EFQM.

Предметом ЭКГУ-признания может стать лучшая практика, выявленная в процессе самооценки (как ЭКГУ-мониторинга, так и ЭКГУ-диагностики) и структурированная по критериям модели ЭКГУ группы «Возможности». Сбор и обработка лучших практик ЭКГУ в рамках любой из схем признания может стать основой для создания национальной базы данных лучшей практики эффективности и качества государственного управления.

Кроме того, на примере европейской схемы признания Effective CAF User, пользователи ЭКГУ могут объединиться в сообщество пользователей модели ЭКГУ (например, под эгидой ВШГУ РАНХиГС) и инициировать разработку процедуры внешней оценки, направленную, в отличие от известных схем признания, на внешнюю диагностику процессов постоянных улучшений ОПВ, а не на оценку достигнутых результатов. Подобная процедура ЭКГУ-признания может преследовать следующие цели:

- ♦ поддержка эффективного внедрения методологии ЭКГУ и извлечение максимальной пользы от модели для ОПВ;
- ♦ помощь в оценке глубины проникновения принципов всеобщего управления качеством (TQM) в организационную культуру ОПВ в результате внедрения модели ЭКГУ;
- ♦ стимулирование и поддержание энтузиазма по поиску возможностей постоянных улучшений в ОПВ;
- ♦ развитие практики коллегиальной экспертной оценки (peer review) и обучения у других;
- ♦ признание органов публичной власти, которые начали путь к построению саморазвивающейся человекоцентричной организации.

## *Три базовых этапа процедуры ЭКГУ-признания*

### *Этап 1. Процесс самооценки*

Качество проведенной самооценки служит отправной точкой успешных преобразований. На первом этапе внешней оценки анализируются процессы подготовки и проведения самооценки: ЭКГУ-мониторинга и ЭКГУ-диагностики.

### *Этап 2. Процесс улучшений*

На втором этапе внешней оценки рассматриваются процедуры планирования по результатам самооценки, а также последующие процессы реализации плана улучшений.

### *Этап 3. Зрелость организации*

Самооценка ЭКГУ призвана пропитать деятельность ОПВ идеей постоянных улучшений. На третьем этапе оценивается уровень зрелости ОПВ через призму последовательного применения методов самооценки по критериям модели ЭКГУ. Кроме того, эксперты верифицируют лучшие практики, которые были заявлены.

В качестве внешних экспертов выступают квалифицированные эксперты схемы ЭКГУ-признания из числа опытных пользователей модели ЭКГУ. Они анализируют предоставленные документы заявителя, проводят интервью с соответствующими лицами и заинтересованными сторонами по внедрению методологии ЭКГУ и осуществляют визиты в ОПВ на местах. На основе собранных данных эксперты дают обратную связь и готовят решение о присвоении знака «ЭКГУ-признание». Основными задачами внешних экспертов ЭКГУ являются:

- ♦ анализ внедрения методологии ЭКГУ и практики постоянных улучшений в деятельности ОПВ;
- ♦ подготовка обратной связи и предложений относительно дальнейшего применения модели ЭКГУ;

- ◆ стимулирование и поддержание энтузиазма в ОПВ по работе с моделью ЭКГУ.

Чтобы стать экспертом внешней оценки САФ, кандидаты должны пройти курс обучения внешней оценке на базе ВШГУ РАНХиГС.

# Заключение

---

Модель ЭКГУ создавалась экспертами ВШГУ Президентской академии с учетом практического российского и зарубежного опыта применения моделей совершенства в организациях публичного сектора. Разработчики ЭКГУ гармонизировали терминологию модели с профессиональной лексикой конечных пользователей — государственных и муниципальных служащих, работников государственных организаций. Методология ЭКГУ адаптирована к особенностям нормативно-правового регулирования, в частности, опирается на стандарты клиентоцентричности и федеральный проект «Государство для людей».

Пилотный проект по внедрению модели ЭКГУ в Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан в 2024 году показал важность вовлечения подведомственных организаций в процессы самооценки и поощрение открытого диалога между ведомством и представителями курируемой сферы. Кроме того, был сделан вывод о необходимости разработки отраслевых версий модели с учетом специфики сферы применения. Первая отраслевая версия «ЭКГУ-медицина» разработана совместно с Минздравом РБ. Руководство по внедрению модели ЭКГУ в здравоохранении затрагивает управленческие аспекты взаимодействия органа публичной власти с курируемыми организациями системы здравоохранения — подведомственными учреждениями и негосударственными медицинскими организациями. В руководстве представлены взаимосвязи модели ЭКГУ с отраслевыми стандартами качества и безопасности медицинской деятельности.

Важно отметить, что использование каналов обратной связи в рамках ЭКГУ-мониторинга и ЭКГУ-диагностики может стать действенным инструментом для вовлечения сотрудников на местах в процессы улучшений и сбора предложений по улучшению. При этом цифровизация инструментария ЭКГУ сделает

процессы оценки менее формальными, более удобными и простыми для пользователей, что позволиткратно масштабировать инициативы по применению модели.

Технологии искусственного интеллекта, интегрированные в цифровые инструменты ЭКГУ, помогут оптимизировать обработку, анализ и визуализацию данных самооценки ЭКГУ для руководителей, принимающих управленческие решения по улучшению деятельности.

Являясь российской разработкой, модель ЭКГУ сохраняет преемственность и может быть гармонизирована с известными моделями совершенства EFQM, CAF, премии Правительства РФ в области качества, в том числе с целью участия в конкурсах качества или программах внешнего признания.

# Глоссарий

---

**Бенчмаркинг** (Benchmarking) — эталонное сопоставление, оценка и изучение показателей и процессов организации в сравнении с другими организациями (партнерами, лидерами, конкурентами) с целью получить информацию, полезную для совершенствования собственной деятельности.

**Всеобщее управление качеством** (Total quality management, TQM) — философия управления качеством, ориентированная на потребителя, в рамках которой организация стремится к постоянному улучшению своих процессов, используя аналитические инструменты и методы командной работы, привлекая к этому всех работников.

**Качество** (Quality) — степень соответствия совокупности присущих характеристик продукта, услуги, процесса установленным требованиям. В контексте предоставления государственных и муниципальных услуг качество рассматривается как степень соответствия требованиям законодательства и ожиданиям клиентов (граждан, организаций, а также сотрудников как внутренних клиентов).

**Клиент** (Client) — человек, который может взаимодействовать с государством в различных статусах:

- ♦ как гражданин, иностранец или человек без гражданства — внешний клиент;
- ♦ как представитель организации — внешний клиент;
- ♦ как внутренний клиент — государственный или муниципальный служащий, представляющий публичную власть в отношениях с внешними клиентами, а также участвующий в межведомственном взаимодействии.

Каждая категория клиентов обладает отличительными особенностями, которые учитываются государ-

ством при выполнении государственных функций и оказании государственных услуг (в значении Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»), а также предоставлении общественно полезных услуг (в значении постановления Правительства РФ от 27.10.2016 № 1096 «Об утверждении перечня общественно полезных услуг и критериев оценки качества их оказания»). Вместо термина «клиент» в различных контекстах могут быть использованы следующие определения: потребитель, заявитель, выгодополучатель, стейкхолдер, заинтересованная сторона и т.п.

**Клиентоцентричное государство** (Customer-centric government)—это государство, функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности человека (гражданина, представителя организации, сотрудника органа публичной власти) и постоянно совершенствуются на основе изучения клиентского опыта. В фокусе внимания клиентоцентричного государства—человек, а организационная культура основана на эмпатии, профессионализме и честности.

**Лидерство** (Leadership)—путь, следуя которому руководители на всех уровнях ОПВ обеспечивают единство цели и направления деятельности организации, также создают условия для раскрытия профессионального потенциала своей команды. Эффективные руководители сочетают в себе черты формального и неформального лидера, культивируя ценности, необходимые для успеха в долгосрочной перспективе, разделяя идею постоянных улучшений, уделяя внимание инновациям и вдохновляя личным примером.

**Лучшая практика** (Best practice)—инновационные управленческие технологии, методы и инструменты, применение которых позволяет достичь лучших результатов. Под лучшей практикой часто понимают успешный опыт, полученный в процессе проведения бенчмаркинга.

**Миссия** (Mission)—смысл существования организации, ее предназначение, сформулированное высшим руководством. Миссия организации публичного сектора вытекает из государственной политики и/или ее устава. Миссия остается неизменной в течение длительного времени и отвечает на следующие вопросы:

- ♦ В чем заключается назначение организации?
- ♦ Какие продукты и услуги предоставляет организация?
- ♦ Каковы ценности организации?
- ♦ Кто является ее основным клиентом?

**Орган публичной власти, ОПВ** (Public sector organisation / public administration)—организация публичного сектора / орган государственного управления—любой институт, учреждение или система, обеспечивающее реализацию государственной политики, контролируемая органом управления (национальным, федеральным, региональным или муниципальным). Это понятие также включает в себя организации, деятельность которых нельзя строго рассматривать как оказания услуг, например организации, занимающиеся разработкой политики и правоприменением.

**Организационная самооценка** (Organisational self-assessment)—это методология постоянного улучшения деятельности на основе регулярного внутреннего диагностического обследования организации ее руководителями и работниками по критериям модели совершенства с целью измерения уровня зрелости системы управления, определения приоритетных областей для улучшения и выявления лучшей практики.

**Постоянное улучшение** (Continual improvement)—повторяющаяся деятельность по улучшению результатов деятельности. Один из основополагающих принципов управления качеством и концепций организационного совершенства. Философия постоянного улучшения позволяет организации сохранять

и поддерживать свою устойчивость, реагировать на изменения внутренних и внешних условий и создавать новые возможности развития. Методологической основой постоянных улучшений является цикл PDCA.

**Процесс** (Process)—совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы (в форме материалов, ресурсов, требований) для получения намеченного результата—выхода (в форме продукции или услуги), который удовлетворяет потребности и ожидания клиента, в том числе внутреннего, соответствует законодательным и нормативно-правовым требованиям. Входами для процесса нередко являются выходы других процессов, а выходы процессов—соответственно, входами для последующих процессов.

**Процессный подход** (Process approach)—концепция управления, в рамках которой последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система.

**Публичная услуга** (Public service)—услуга, которую предоставляет орган публичной власти или уполномоченная им организация своему клиенту или группе клиентов. В контексте методологии ЭКГУ рассматривается широкий спектр публичных услуг, в том числе государственные и муниципальные услуги (Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ), бюджетные услуги (постановление Правительства РФ от 15.08.2001 № 584), социальные услуги (постановление Правительства РФ от 24.11.2014 № 1236), медицинские (Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ), общественно полезные услуги (постановление Правительства РФ от 27.10.2016 № 1096).

**Результативность** (Effectiveness)—степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

**Результаты деятельности** (Performance) — измеримый итог деятельности.

**Реинжиниринг бизнес-процессов** (Business process re-engineering, BPR) — фундаментальный пересмотр существующих процессов организации с целью найти оптимальные пути создания ценностей для клиента и повысить эффективность деятельности. Реинжиниринг предполагает применение процессного подхода и является основой цифровой трансформации.

**Социальная ответственность** (Social responsibility) — обязательство организаций как частного, так и государственного сектора вносить свой вклад в устойчивое развитие, взаимодействуя с работниками, их семьями, местным сообществом и обществом в целом для повышения качества жизни.

**Устойчивое развитие** (Sustainable development) — развитие, которое обеспечивает удовлетворение нынешних потребностей, не нанося при этом ущерба возможности удовлетворить потребности будущих поколений.

**Цикл PDCA** (PCDA cycle) — методология постоянного улучшения, известная также как цикл Деминга, позволяющая организации совершенствовать свою деятельность, последовательно проходя четыре стадии, повторяя их снова и снова:

- ◆ Plan — Планируй (фаза планирования);
- ◆ Do — Делай (фаза реализации);
- ◆ Check — Проверь (фаза контроля);
- ◆ Act — Улучшай (фаза корректировки и адаптации)

**Цифровая трансформация** (Digital transformation) — совокупность действий, осуществляемых субъектом учета, направленных на изменение (трансформацию) государственного (муниципального) управления и деятельности субъекта учета по предоставлению им государственных (муниципальных) услуг и исполнению государственных (муниципальных)

функций либо по обеспечению реализации полномочий по предоставлению указанных услуг и исполнению указанных функций в электронном виде за счет использования в указанных целях ИТ-активов (согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 01.07.2024 № 900 «О порядке учета ИТ-активов, используемых для осуществления деятельности по цифровой трансформации системы государственного (муниципального) управления»).

**Человекоцентричность** (Human-centricity) — результат эволюции клиентоцентричности. В клиентоцентричной модели организации деятельность строится вокруг задач, потребностей и желаний клиента. Человекоцентричная организация сфокусирована на возможностях, благополучии и потенциале каждого человека, сотрудника и клиента.

**Эффективность** (Efficiency) — соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (возможностями).

# Список сокращений

CAF	Common Assessment Framework — общая схема оценки — модель для совершенствования организаций публичного сектора через самооценку
CRM	Customer Relationship Management — система управления взаимоотношениями с клиентами
EFQM	European Foundation for Quality Management — Европейский фонд управления качеством
ESG	Environmental, Social, Governance — принципы деятельности организации, которые способствуют ее устойчивому развитию: защита окружающей среды, социальная ответственность и добросовестное корпоративное управление
HRM	Human Resource Management — управление персоналом
ISO/ИСО	International Organization for Standardization — Международная организация по стандартизации
PDCA	Цикл Деминга, или цикл постоянных улучшений PDCA: Plan — планируй, Do — делай, Check — проверяй, Act — улучшай
RADAR	Система оценки модели совершенства EFQM: Results — результаты; Approach — подход; Deployment — развертывание; Assessment and Refinement — оценка и улучшение
TQM	Total Quality Management — всеобщее управление качеством
ГМУ	Государственное и муниципальное управление
ОПВ	Орган публичной власти
ППК	Премия Правительства Российской Федерации в области качества
ЦСП	Центр стратегических разработок

---

ЦУР	Цели устойчивого развития
ЭКГУ	Эффективность и качество государственного управления
ЭПУС	Эффективная публичная служба — система оценки эффективности деятельности аппаратов органов государственной власти и местного самоуправления

---

# Список литературы

---

1. CAF 2020. Общая схема оценки. Европейская модель для совершенствования организаций публичного сектора через самооценку / пер. с англ. Д.В. Маслов, В.А. Лавров. — М.: Проспект, 2020. — 102 с.
2. Вальдман И.А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления / И.А. Вальдман, Р.В. Горбовский, М.В. Паратунов [и др.] // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2024. — № 1. — С. 20-31.
3. Маркварт Э. CAF: модель управления качеством для организаций публичной сферы. Государственная служба / Э. Маркварт, Д.В. Маслов, Т.Б. Лаврова. — 2020. — № 5. — С. 26-31.
4. Маслов Д.В. Отдельные аспекты трансформации государственного управления: процессы и качество / Д. В. Маслов, М. Э. Дмитриев, З.С. Айвазян. — М.: Центр стратегических разработок, 2018. — 60 с.
5. Маслов Д.В. Система оценки эффективности деятельности аппаратов органов государственной власти и местного самоуправления «Эффективная публичная служба» (ЭПУС): концепция / Д.В. Маслов, А.Ю. Короленько, В.В. Смирнов. — М.: Наука, 2006. — 50 с.
6. Маслов Д.В. ЭКГУ: модель совершенства для государственного управления в России / Д.В. Маслов, Т.Б. Лаврова // Стандарты и качество. — 2024. — № 10. — С. 80-85.
7. Маслов Д.В. От качества к совершенству. Полезная модель EFQM. — М.: Стандарты и качество, 2008. — 150 с.
8. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 59916-2021 «Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Модель конкурса и принципы проведения оценки» (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 09.12.2021 № 1747-ст).
9. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28.09.2015 № 1390-ст).

# Приложение 1

## Анкета ЭКГУ-мониторинга

Стадия	Характеристика текущего состояния		Оцен-ка	Балл
PDCA	Мы давно и системно улучшаем деятельность по данному направлению	Наша лучшая практика	Эта-лон	10
		Непрерывно совершенствуем	PDCA	9
Act Улуч-шаем	Мы улучшаем дан-ное направление на основе оценки и анализа	Активно улучшаем	A+	8
		Начинаем улуч-шать	A	7
Check Провер-яем	Мы контролируем то, что делаем в данном направлении	Оцениваем и анализируем	C+	6
		Начинаем оценивать	C	5
Do Делаем	Мы ведем деятель-ность по данному направлению	Активно делаем	D+	4
		Начинаем делать	D	3
Plan Плани-руем	Мы планируем развивать данное направление	Планы закреплены на бумаге	P+	2
		Обсуждаем планы	P	1
	Мы не ведем дея-тельности по данно-му направлению и/или у нас недоста-точно информации для оценки			0
	Нет ответа (профес-сиональных компе-тенций недостаточно для оценки)			x

Опрос представляет собой внутреннюю самооценку работников органа публичной власти (ОПВ) с целью выявить резервы эффективности и качества системы управления, а также обозначить приоритетные направления совершенствования деятельности.

Время прохождения опроса 60–90 минут.

Анкета включает 50 показателей, разбитых на 5 блоков: «Лидерство и стратегия», «Кадры», «Граждане», «Организации» и «Процессы».

Выберите ваш статус в организации:

- ♦ руководитель органа власти (руководитель, помощник, советник);
- ♦ специалист органа власти (специалист, обеспечивающий специалист);
- ♦ представитель подведомственной организации.

Каждый показатель анкеты — это утверждение, характеризующее эталонную организацию. Оценка проводится по двум параметрам:

- ♦ текущее состояние (достигнутый уровень);
- ♦ значимость (желаемый уровень).

Для оценки текущего состояния используйте 10-балльную шкалу, основанную на стадиях цикла постоянных улучшений PDCA. Оцените в сравнении с эталоном, насколько успешно ваш ОПВ реализует возможности, касающиеся применяемых управленческих технологий, методов и подходов.

В случае, если ваших профессиональных компетенций недостаточно для оценки показателя, выберите вариант «Нет ответа».

Если вы выбрали вариант «Эталон», необходимо описать эту лучшую практику в соответствующем поле после оценки критерия.

Для оценки значимости (желаемого уровня) в контексте улучшения деятельности используйте 10-балльную шкалу с градацией оценок по степени важности для ОПВ.

Характеристика значимости	Оценка	Балл
Приоритетное направление для улучшения деятельности	Критически важно	10
Оказывает максимальное влияние на улучшение деятельности		9
Оказывает значительное влияние на улучшение деятельности	Очень важно	8
Оказывает большое влияние на улучшение деятельности		7
Оказывает существенное влияние на улучшение деятельности	Важно	6
Оказывает влияние на улучшение деятельности		5
Оказывает определенное влияние на улучшение деятельности	Скорее важно	4
Оказывает некоторое влияние на улучшение деятельности		3
Оказывает незначительное влияние на улучшение деятельности	Скорее не важно	2
Практически не влияет на улучшение деятельности		1
Не влияет на улучшение деятельности	Не важно	0
Нет ответа (профессиональных компетенций недостаточно для оценки)		x

## Блок 1. Лидерство и стратегия

**Показатель 1.** В ОПВ сформулирована миссия— понятный для людей смысл его существования, ценности, на которых строится его деятельность, и видение—желаемое состояние в будущем. Эта информация известна сотрудникам, а также доводится до сведения общественности.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 2.** Руководитель ОПВ показывает пример человекоцентричности как в принятии решений, так и в личных контактах с людьми. Его административный ресурс и личное влияние побуждают сотрудников тоже ориентироваться на потребности людей.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 3.** В ОПВ создан благоприятный внутренний климат для внедрения инноваций и запуска процессов улучшений.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 4.** В ОПВ поощряется постоянное обучение, развитие и совершенствование всех сотрудников, независимо от уровня занимаемой должности.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 5.** ОПВ развивает свои коммуникационные каналы и поддерживает контакты со всеми заинтересованными сторонами.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 6.** ОПВ демонстрирует устойчивость и постоянство цели в изменяющихся условиях внешней среды.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 7.** И руководство, и сотрудники ОПВ понимают своих клиентов. Сотрудники понимают также других сотрудников, когда выполняют работу друг для друга.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 8.** В ОПВ работа над проектами и обычные процедуры сочетаются и не мешают выполнению того и другого.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 9.** В ОПВ принципы и стандарты клиентоцентричности учитываются в стратегических планах и текущей деятельности.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 10.** ОПВ умеет выстроить эффективное партнерство со всеми заинтересованными сторонами.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

Что улучшить?	Сформулируйте 1–3 области для улучшений по критерию. За основу можно взять одно или несколько рассмотренных утверждений
Как улучшить?	Для каждой области для улучшений определите 1–3 конкретных действия по улучшению. Это могут быть как долгосрочные инициативы, например принятие стратегического документа или разработка ПО, так и «быстрые победы», например корректировка графика приема граждан или перестановка оборудования в кабинете
Что мы делаем лучше всех?	Если оценка по одному или нескольким показателям данного критерия является эталонной, поделитесь примером лучшей практики, которую можно масштабировать в других органах публичной власти

## Блок 2. Кадры

**Показатель 11.** Признается важность работы как команды, так и каждого сотрудника для реализации миссии (смысла деятельности) ОПВ.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 12.** Карьерные перемещения в ОПВ планируются с учетом индивидуальных целей, навыков и личных характеристик сотрудников.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 13.** В ОПВ созданы условия для профессионального роста, развития компетенций и самореализации сотрудников.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 14.** Кадровая политика ОПВ направлена на создание привлекательного рабочего места с равным доступом к возможностям. Деловые и личные взаимоотношения между сотрудниками основаны на взаимном доверии, чуткости и желании помочь, профессионализме и честности.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 15.** В ОПВ поддерживаются инициативы и новые идеи сотрудников, нацеленные на совершенствование деятельности.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 16.** Потребности сотрудников ОПВ регулярно изучаются с помощью опросов, интервью, статистики и документов, где отражаются проблемы и ожидания членов коллектива.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 17.** В ОПВ функционируют цифровые каналы обратной связи с сотрудниками.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 18.** Запросы и обращения сотрудников, в том числе негативные регулярно изучаются и анализируются с целью совершенствования внутренних процессов ОПВ.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 19.** Сотрудники ОПВ вовлекаются в деятельность по улучшению услуг и сервисов, а также проектированию новых услуг и сервисов.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 20.** ОПВ ведет деятельность по формированию своего позитивного имиджа и репутации как работодателя в глазах сотрудников.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

Что улучшить?	Сформулируйте 1–3 области для улучшений по критерию. За основу можно взять одно или несколько рассмотренных утверждений
Как улучшить?	Для каждой области для улучшений определите 1–3 конкретных действия по улучшению. Это могут быть как долгосрочные инициативы, например принятие стратегического документа или разработка ПО, так и «быстрые победы», например корректировка графика приема граждан или перестановка оборудования в кабинете
Что мы делаем лучше всех?	Если оценка по одному или нескольким показателям данного критерия является эталонной, поделитесь примером лучшей практики, которую можно масштабировать в других органах публичной власти

## Блок 3. Граждане

**Показатель 21.** В ОПВ разработаны различные клиентские профили, что помогает понять потребности граждан.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 22.** Жизненные ситуации граждан определяются на основе прогнозирования и моделирования возможных запросов и ожиданий граждан, взаимодействующих с ОПВ.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 23.** Граждане могут начать диалог с ОПВ на одном канале (например, через сайт), продолжить общение на другом канале (например, через телефон) и получить результат на третьем (например, через электронную почту). При этом при переходе с канала на канал сохраняется вся история взаимодействия, и гражданину не требуется заново формулировать запрос.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 24.** ОПВ стремится к тому, чтобы граждане получили положительный опыт от взаимодействия с ОПВ и сформировали благожелательное отношение к нему.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 25.** В ОПВ автоматизированы процессы взаимодействия с гражданами-клиентами, а также учет и анализ контактов с ними.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 26.** Потребности граждан—клиентов ОПВ регулярно изучаются с помощью опросов, интервью, статистики и документов, где отражаются проблемы и ожидания людей.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 27.** В ОПВ функционируют цифровые каналы обратной связи с гражданами.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 28.** Запросы и обращения граждан, в том числе негативные регулярно изучаются и анализируются с целью совершенствования предоставляемых услуг и сервисов.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 29.** Граждане — клиенты ОПВ вовлекаются в деятельность по улучшению услуг и сервисов, а также проектированию новых услуг и сервисов.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 30.** ОПВ ведет деятельность по формированию позитивного имиджа и репутации в глазах граждан.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

Что улучшить?	Сформулируйте 1–3 области для улучшений по критерию. За основу можно взять одно или несколько рассмотренных утверждений
Как улучшить?	Для каждой области для улучшений определите 1–3 конкретных действия по улучшению. Это могут быть как долгосрочные инициативы, например принятие стратегического документа или разработка ПО, так и «быстрые победы», например корректировка графика приема граждан или перестановка оборудования в кабинете

Что мы делаем лучше всех?	Если оценка по одному или нескольким показателям данного критерия является эталонной, поделитесь примером лучшей практики, которую можно масштабировать в других органах публичной власти
---------------------------	---

## Блок 4. Организации<sup>1</sup>

**Показатель 31.** В ОПВ разработаны различные клиентские профили, что помогает понять потребности организаций.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 32.** Жизненные ситуации для организаций определяются на основе прогнозирования и моделирования возможных запросов и ожиданий представителей организаций, взаимодействующих с ОПВ.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 33.** Представители организаций могут начать диалог с ОПВ на одном канале (например,

<sup>1</sup> «Организации» в контексте исследования включают представителей бизнеса, коммерческих или некоммерческих структур, индивидуальных предпринимателей и самозанятых, формальные и неформальные объединения граждан, а также подведомственные организации и учреждения.

через сайт), продолжить общение на другом канале (например, через телефон) и получить результат на третьем (например, через электронную почту). При этом при переходе с канала на канал сохраняется вся история взаимодействия, и представителю организаций не требуется заново формулировать запрос.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 34.** ОПВ стремится к тому, чтобы организация получила положительный опыт от взаимодействия с ОПВ и сформировала благоприятное отношение к ней.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 35.** В ОПВ автоматизированы процессы взаимодействия с организациями, а также учет и анализ контактов с представителями организаций и делового сообщества.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 36.** Потребности организаций, взаимодействующего с ОПВ, регулярно изучаются с помощью опросов, интервью, статистики и документов, где отражаются проблемы и ожидания организаций.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 37.** В ОПВ функционируют цифровые каналы обратной связи с организациями.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 38.** Запросы и обращения организаций, в том числе негативные, регулярно изучаются и анализируются с целью совершенствования предоставляемых услуг и сервисов.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 39.** Представители организаций — клиенты ОПВ вовлекаются в деятельность по улучшению услуг и сервисов, а также проектированию новых услуг и сервисов.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 40.** ОПВ ведет деятельность по формированию позитивного имиджа и репутации в глазах организаций и делового сообщества.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

Что улучшить?	Сформулируйте 1–3 области для улучшений по критерию. За основу можно взять одно или несколько рассмотренных утверждений
Как улучшить?	Для каждой области для улучшений определите 1–3 конкретных действия по улучшению. Это могут быть как долгосрочные инициативы, например принятие стратегического документа или разработка ПО, так и «быстрые победы», например корректировка графика приема граждан или перестановка оборудования в кабинете
Что мы делаем лучше всех?	Если оценка по одному или нескольким показателям данного критерия является эталонной, поделитесь примером лучшей практики, которую можно масштабировать в других органах публичной власти

## Блок 5. Процессы

**Показатель 41.** Деятельность ОПВ в части предоставления услуг, сервисов, мер поддержки и реализации функции осуществляются на основе изучения жизненных ситуаций людей.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 42.** В ОПВ управление, работа вспомогательных служб (бухгалтерии, кадровой службы, IT-подразделения и др.), процессы развития организуются на принципах человекоцентричности, когда в фокусе внимания находится человек — сотрудник, гражданин, представитель организации.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 43.** Новые услуги и сервисы ОПВ тестируются с участием внешних клиентов (граждан, организаций) и сотрудников.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 44.** Вся деятельность ОПВ представляет собой сеть взаимосвязанных процессов, ориентированных на удовлетворение потребностей людей.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 45.** Все сотрудники ОПВ, независимо от уровня занимаемой должности, обучаются процессному управлению и методам постоянного улучшения рабочих процессов.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 46.** В ОПВ осуществляется мониторинг и оценка качества рабочих процессов.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состояние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значимость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 47.** В ОПВ для повышения эффективности рабочие процессы перепроектируются и оптимизируются.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 48.** Во взаимодействии между структурными подразделениями ОПВ устраняются дублирования и противоречия.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 49.** В ОПВ изучаются и внедряются лучшие практики управления процессами.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

**Показатель 50.** Для осуществления рабочих процессов в ОПВ используются цифровые технологии.

	x	0	P	P+	D	D+	C	C+	A	A+	PDCA	Эта- лон
Текущее состоя- ние	<input type="checkbox"/>											
	x	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значи- мость	<input type="checkbox"/>											

Что улучшить?	Сформулируйте 1–3 области для улучшений по критерию. За основу можно взять одно или несколько рассмотренных утверждений
Как улучшить?	Для каждой области для улучшений определите 1–3 конкретных действия по улучшению. Это могут быть как долгосрочные инициативы, например принятие стратегического документа или разработка ПО, так и «быстрые победы», например корректировка графика приема граждан или перестановка оборудования в кабинете
Что мы делаем лучше всех?	Если оценка по одному или нескольким показателям данного критерия является эталонной, поделитесь примером лучшей практики, которую можно масштабировать в других органах публичной власти

## Приложение 2. Форма индивидуальной оценки эксперта ЭКГУ-диагностики

Анкета предназначена для членов группы ЭКГУ-диагностики, проводящих индивидуальную оценку, предваряющую экспертную сессию диагностической самооценки.

Согласно структуре модели ЭКГУ, анкета включает два раздела: «Возможности» и «Результаты». 100 оценочных показателей разбиты на группы в соответствии с 10 критериями и 20 подкритериями модели ЭКГУ.

### Раздел 1. Возможности

Оцените, насколько успешно ваш ОПВ реализует имеющиеся возможности, применяя управленческие технологии, методы и подходы для достижения

запланированных результатов и совершенствования своей деятельности.

Для оценки достигнутого уровня используйте 10-балльную шкалу, основанную на стадиях цикла постоянных улучшений PDCA.

Стадия	Характеристика текущего состояния	Оцен-ка	Балл	
PDCA	Мы давно и системно улучшаем деятельность по данному направлению	Наша лучшая практика	Эталон	10
		Непрерывно совершенствуем	PDCA	9
Act Улучшаем	Мы улучшаем данное направление на основе оценки и анализа	Активно улучшаем	A+	8
		Начинаем улучшать	A	7
Check Проверяем	Мы контролируем то, что делаем в данном направлении	Оцениваем и анализируем	C+	6
		Начинаем оценивать	C	5
Do Делаем	Мы ведем деятельность по данному направлению	Активно делаем	D+	4
		Начинаем делать	D	3
Plan Планируем	Мы планируем развивать данное направление	Планы закреплены на бумаге	P+	2
		Обсуждаем планы	P	1
	Мы не ведем деятельности по данному направлению и/или у нас недостаточно информации для оценки			0

Оценивая подкритерий в целом, определите возможные области для улучшений и коррелирующие с ними конкретные действия по улучшению.

Если в деятельности ОПВ по оцениваемому направлению есть примеры лучших практик, опишите успешный опыт для дальнейшего обсуждения в рамках стратегической сессии ЭКГУ-диагностики.

## Критерий 1. Лидерство и стратегия

### Подкритерий 1.1. Лидирующая роль руководства

Показатель	Нет данных		Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Транслирование миссии, видения и ценностей, понятных для людей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Сочетание формального и неформального лидерства для демонстрации на личном примере принципов человекоцентричности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Создание инновационной внутренней среды, благоприятной для запуска процессов улучшений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Поощрение постоянного обучения, развития и совершенствования на всех уровнях ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Информационная открытость: установление коммуникационных каналов и диалог со всеми заинтересованными сторонами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)											

## Подкритерий 1.2. Стратегические ориентиры

Показатель	Нет данных		Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Сохранение постоянства цели и последовательности управленческих решений в изменяющихся условиях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Понимание своих внешних и внутренних клиентов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Гармонизация проектной и процессной деятельности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Интеграция принципов и стандартов клиентоцентричности в стратегические планы и операционную деятельность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Выстраивание эффективных партнерств со всеми заинтересованными сторонами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл		Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)										
Общая оценка критерия, балл		Σ оценок двух подкритериев (max 100 баллов)										
Что улучшить?	Сформулируйте 1–3 области для улучшений по критерию. За основу можно взять одно или несколько рассмотренных утверждений											
Как улучшить?	Для каждой области для улучшений определите 1–3 конкретных действия по улучшению. Это могут быть как долгосрочные инициативы, например принятие стратегического документа или разработка ПО, так и «быстрые победы», например корректировка графика приема граждан или перестановка оборудования в кабинете											
Что мы делаем лучше всех?	Если оценка по одному или нескольким показателям данного критерия является эталонной, поделитесь примером лучшей практики, которую можно масштабировать в других органах публичной власти											

## Критерий 2. Кадры

### Подкритерий 2.1. Методы и подходы к удовлетворению потребностей сотрудников

Показатель	Нет данных		Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Признание важности командного взаимодействия и значимости каждого отдельного сотрудника в реализации миссии ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Управление карьерой сотрудников с учетом индивидуальных траекторий развития	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Создание условий для профессионального роста, развития компетенций и самореализации сотрудников	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Поддержка проактивности и инновационных инициатив в вопросах постоянного улучшения деятельности ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)											

## Подкритерий 2.2. Обратная связь и изучение потребностей сотрудников

Показатель	Нет данных	Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Использование различных методов изучения потребностей сотрудников, в том числе онлайн- и офлайн-опросы, интервью, контент-анализ соцсетей и СМИ, анализ статистики и документов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Развертывание цифровых каналов обратной связи с сотрудниками	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Использование запросов и обращений сотрудников, в том числе негативных отзывов для совершенствования предоставляемых услуг и сервисов для внутреннего клиента	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Вовлечение сотрудников в процессы улучшения услуг и сервисов и проектирование новых услуг и сервисов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Формирование репутационного капитала и позитивного имиджа ОПВ в глазах сотрудников	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)										
Общая оценка критерия, балл	Σ оценок двух подкритериев (max 100 баллов)										

Что улучшить?	Сформулируйте 1–3 области для улучшений по критерию. За основу можно взять одно или несколько рассмотренных утверждений
Как улучшить?	Для каждой области для улучшений определите 1–3 конкретных действия по улучшению. Это могут быть как долгосрочные инициативы, например принятие стратегического документа или разработка ПО, так и «быстрые победы», например корректировка графика приема граждан или перестановка оборудования в кабинете
Что мы делаем лучше всех?	Если оценка по одному или нескольким показателям данного критерия является эталонной, поделитесь примером лучшей практики, которую можно масштабировать в других органах публичной власти

### Критерий 3. Граждане

#### Подкритерий 3.1. Методы и подходы к удовлетворению потребностей граждан

Показатель	Нет данных		Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21. Понимание потребностей граждан через сегментацию клиентских профилей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Проактивное моделирование жизненных ситуаций граждан	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Омниканальность: формирование бесшовных клиентских путей для граждан	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Создание клиентского опыта, обеспечивающего лояльность граждан	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Использование CRM-систем взаимодействия с гражданами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)											

### Подкритерий 3.2. Обратная связь и изучение потребностей граждан

Показатель	Нет данных	Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Использование различных методов изучения потребностей граждан, в том числе онлайн- и офлайн-опросы, интервью, контент-анализ соцсетей и СМИ, анализ статистики и документов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Развертывание цифровых каналов обратной связи с гражданами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Использование запросов и обращений граждан, в том числе негативных отзывов для совершенствования предоставляемых услуг и сервисов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Вовлечение граждан в процессы улучшения услуг и сервисов и проектирование новых услуг и сервисов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Формирование репутационного капитала и позитивного имиджа ОПВ в глазах граждан	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)										
Общая оценка критерия, балл	Σ оценок двух подкритериев (max 100 баллов)										

Что улучшить?	Сформулируйте 1–3 области для улучшений по критерию. За основу можно взять одно или несколько рассмотренных утверждений
Как улучшить?	Для каждой области для улучшений определите 1–3 конкретных действия по улучшению. Это могут быть как долгосрочные инициативы, например принятие стратегического документа или разработка ПО, так и «быстрые победы», например корректировка графика приема граждан или перестановка оборудования в кабинете
Что мы делаем лучше всех?	Если оценка по одному или нескольким показателям данного критерия является эталонной, поделитесь примером лучшей практики, которую можно масштабировать в других органах публичной власти

## Критерий 4. Организации

### Подкритерий 4.1. Методы и подходы к удовлетворению потребностей организаций

Показатель	Нет данных		Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31. Понимание потребностей организаций через сегментацию клиентских профилей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Проактивное моделирование жизненных ситуаций для организаций	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Омниканальность: формирование бесшовных клиентских путей для организаций	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Создание клиентского опыта, обеспечивающего лояльность организаций и делового сообщества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Использование CRM-систем взаимодействия с организациями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)											

## Подкритерий 4.2. Обратная связь и изучение потребностей организаций

Показатель	Нет данных	Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Использование различных методов изучения потребностей организаций, в том числе онлайн- и офлайн-опросы, интервью, контент-анализ соцсетей и СМИ, анализ статистики и документов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Развертывание цифровых каналов обратной связи с организациями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Использование запросов и обращений со стороны организаций, в том числе негативных отзывов для совершенствования предоставляемых услуг и сервисов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Вовлечение представителей организаций в процессы улучшения услуг и сервисов и проектирование новых услуг и сервисов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Формирование репутационного капитала и позитивного имиджа ОПВ в глазах организаций и делового сообщества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)										
Общая оценка критерия, балл	Σ оценок двух подкритериев (max 100 баллов)										

Что улучшить?	Сформулируйте 1–3 области для улучшений по критерию. За основу можно взять одно или несколько рассмотренных утверждений
Как улучшить?	Для каждой области для улучшений определите 1–3 конкретных действия по улучшению. Это могут быть как долгосрочные инициативы, например, принятие стратегического документа или разработка ПО, так и «быстрые победы», например, корректировка графика приема граждан или перестановка оборудования в кабинете
Что мы делаем лучше всех?	Если оценка по одному или нескольким показателям данного критерия является эталонной, поделитесь примером лучшей практики, которую можно масштабировать в других органах публичной власти

## Критерий 5. Процессы

### Подкритерий 5.1. Проектирование и организация процессов

Показатель	Нет данных		Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
41. Моделирование процессов на основе изучения жизненных ситуаций людей в контексте предоставления услуг, сервисов, мер поддержки и реализации функций	<input type="checkbox"/>											
42. Моделирование управляющих процессов, поддерживающих процессов и процессов развития на принципах человекоцентричности	<input type="checkbox"/>											
43. Вовлечение внешних и внутренних клиентов в тестирование прототипов новых услуг и сервисов	<input type="checkbox"/>											
44. Управление всей деятельностью ОПВ как совокупностью взаимосвязанных процессов, ориентированных на удовлетворение потребностей человека	<input type="checkbox"/>											

Показатель	Нет данных		Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
45. Обучение процессному управлению на каждом уровне ОПВ	<input type="checkbox"/>											

Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)
-----------------------------------	---

### Подкритерий 5.2. Анализ и улучшение процессов

Показатель	Нет данных		Plan Планируем		Do Делаем		Check Проверяем		Act Улучшаем		PDCA	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
46. Мониторинг и оценка качества процессов	<input type="checkbox"/>											
47. Реинжиниринг и оптимизация процессов	<input type="checkbox"/>											
48. Совершенствование межведомственного взаимодействия посредством процессной модели: устранение дублирований и противоречий в процессах	<input type="checkbox"/>											
49. Бенчмаркинг и изучение лучших практик процессного управления	<input type="checkbox"/>											
50. Цифровизация процессной модели ОПВ	<input type="checkbox"/>											

Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)
-----------------------------------	---

Общая оценка критерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 100 баллов)
-----------------------------	--

Что улучшить?	Сформулируйте 1–3 области для улучшений по критерию. За основу можно взять одно или несколько рассмотренных утверждений
Как улучшить?	Для каждой области для улучшений определите 1–3 конкретных действия по улучшению. Это могут быть как долгосрочные инициативы, например, принятие стратегического документа или разработка ПО, так и «быстрые победы», например, корректировка графика приема граждан или перестановка оборудования в кабинете
Что мы делаем лучше всех?	Если оценка по одному или нескольким показателям данного критерия является эталонной, поделитесь примером лучшей практики, которую можно масштабировать в других органах публичной власти

## Раздел 2. Результаты

Оцените результаты, которые демонстрирует ваш ОПВ. Учитывайте степень достижения установленных целей и тенденции, которые прослеживаются в динамике изменения показателей. Для оценки используйте 10-балльную шкалу, где каждому баллу соответствует определенная степень результативности.

Степень результативности	Оценка	Балл
Мы достигли эталонных результатов и динамики	Эталон	10
Мы превзошли наши цели и наблюдаем устойчивый рост	Отл.+	9
Мы достигли всех целей и наблюдаем тенденции к улучшению	Отл.	8
Мы достигли всех целей, но не наблюдаем динамики улучшений	Отл.-	7
Мы достигли большинства целей и наблюдаем тенденции к улучшению	Хор.	6
Мы достигли большинства целей, но не наблюдаем динамики улучшений	Хор.-	5
Мы достигли некоторых целей и наблюдаем слабые тенденции к улучшению	Удовл.	4
Мы достигли некоторых целей, но наблюдаем негативные тенденции	Удовл.-	3
Мы не достигли целей, но наблюдаем некоторые тенденции к улучшению	Неуд.	2
Мы не достигли целей и наблюдаем негативные тенденции	Неуд.-	1
У нас нет измеримых результатов и достоверной информации для оценки данного направления	Не важно	0

## Критерий 6. Результаты для сотрудников

### Подкритерий 6.1. Отчетные результаты работы с кадрами

Показатель	Нет данных	Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
51. Уровень человеко-центричности кадровой работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Кадровая обеспеченность ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Ресурсное обеспечение кадровых процессов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Обучение и профессиональное развитие сотрудников	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Цифровая зрелость ОПВ в отношении работы с кадрами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)										

### Подкритерий 6.2. Уровень удовлетворенности сотрудников

Показатель	Нет данных	Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
56. Уровень удовлетворенности сотрудников организационной культурой	<input type="checkbox"/>										
57. Уровень удовлетворенности сотрудников кадровыми процессами	<input type="checkbox"/>										

Показатель	Нет данных		Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
58. Негативный клиентский опыт сотрудников внутри ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Уровень вовлеченности сотрудников в процессы совершенствования деятельности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Оценка сотрудниками имиджа и репутации ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)											
Общая оценка критерия, балл	Σ оценок двух подкритериев (max 100 баллов)											

## Критерий 7. Результаты для граждан

### Подкритерий 7.1. Отчетные результаты работы с гражданами

Показатель	Нет данных		Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
61. Показатели внедрения человекоцентричности в отношении граждан	<input type="checkbox"/>											
62. Доля услуг и сервисов, предоставляемых гражданам в электронном виде	<input type="checkbox"/>											
63. Доля услуг и сервисов, предоставляемых гражданам в проактивном режиме	<input type="checkbox"/>											

Показатель	Нет данных	Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Число услуг и сервисов, оказываемых в составе жизненных ситуаций граждан	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Цифровая зрелость ОПВ в отношении работы с гражданами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)										

### Подкритерий 7.2. Уровень удовлетворенности граждан

Показатель	Нет данных	Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления услуг и сервисов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Уровень удовлетворенности граждан доступностью предоставления услуг и сервисов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Негативный клиентский опыт граждан при взаимодействии с ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Вовлеченность граждан в совершенствование деятельности ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Оценка гражданами имиджа и репутации ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)										
Общая оценка критерия, балл	Σ оценок двух подкритериев (max 100 баллов)										

## Критерий 8. Результаты для организаций

### Подкритерий 8.1. Отчетные результаты работы с организациями

Показатель	Нет данных		Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
71. Показатели внедрения человекоцентричности в отношении организаций	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Доля услуг и сервисов, предоставляемых организациям в электронном виде	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Доля услуг и сервисов, предоставляемых организациям в проактивном режиме	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Число услуг и сервисов, оказываемых в составе жизненных ситуаций для организаций	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Цифровая зрелость ОПВ в отношении работы с организациями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)											

### Подкритерий 8.2. Уровень удовлетворенности организаций

Показатель	Нет данных		Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
76. Уровень удовлетворенности организаций качеством предоставления услуг и сервисов	<input type="checkbox"/>											

Показатель	Нет данных		Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
77. Уровень удовлетворенности организаций доступностью предоставления услуг и сервисов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Негативный клиентский опыт организаций при взаимодействии с ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Вовлеченность организаций в совершенствование деятельности ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Оценка организациями имиджа и репутации ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)											
Общая оценка критерия, балл	Σ оценок двух подкритериев (max 100 баллов)											

## Критерий 9. Результаты для государства

### Подкритерий 9.1. Показатели результативности

Показатель	Нет данных		Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
81. Достижение плановых показателей деятельности	<input type="checkbox"/>											
82. Результаты проверок и аудитов	<input type="checkbox"/>											
83. Отраслевые показатели, отражающие вклад в социально-экономическое развитие государства	<input type="checkbox"/>											

Показатель	Нет данных		Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
84. Уровень человекоцентричности ОПВ	<input type="checkbox"/>											
85. Результаты цифровой трансформации деятельности	<input type="checkbox"/>											

Итоговая оценка подкритерия, балл

Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)

### Подкритерий 9.2. Показатели эффективности

Показатель	Нет данных		Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
86. Эффективность использования бюджетных средств	<input type="checkbox"/>											
87. Результаты рейтингов, конкурсов, программ сертификации	<input type="checkbox"/>											
88. Эффективность межведомственного взаимодействия	<input type="checkbox"/>											
89. Результаты бенчмаркинга — сравнительного анализа с другими ОПВ	<input type="checkbox"/>											
90. Внедрение инноваций и улучшений, распространение передового опыта	<input type="checkbox"/>											

Итоговая оценка подкритерия, балл

Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)

Общая оценка критерия, балл

Σ оценок двух подкритериев (max 100 баллов)

## Критерий 10. Результаты для общества

### Подкритерий 10.1. Воздействие

Показатель	Нет данных		Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
91. Трансформация бюрократии: человек в фокусе внимания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Проактивность: опережающее удовлетворение потребностей человека	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Кадровая трансформация: изменение мышления сотрудников	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. Процессная трансформация: переход от функционального управления к процессному	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. Снижение административных и временных издержек людей при взаимодействии с ОПВ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)											

### Подкритерий 10.2. Восприятие

Показатель	Нет данных		Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
96. Открытость и прозрачность ОПВ	<input type="checkbox"/>											
97. Эмпатия, соблюдение этических принципов на всех уровнях взаимодействия с человеком	<input type="checkbox"/>											

Показатель	Нет данных	Неуд.		Удовл.		Хорошо		Отлично		Отлично+	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
98. Уровень доверия к ОПВ со стороны общества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. Объем и характер освещения деятельности ОПВ в СМИ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. Социальная ответственность: участие в жизни местного сообщества, влияние на экологическую, культурную и социальную повестку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая оценка подкритерия, балл	Σ оценок пяти показателей (max 50 баллов)										
Общая оценка критерия, балл	Σ оценок двух подкритериев (max 100 баллов)										



Заказное издание

Татьяна Будаевна Лаврова  
Дмитрий Владимирович Маслов  
Константин Эдуардович Писаренко

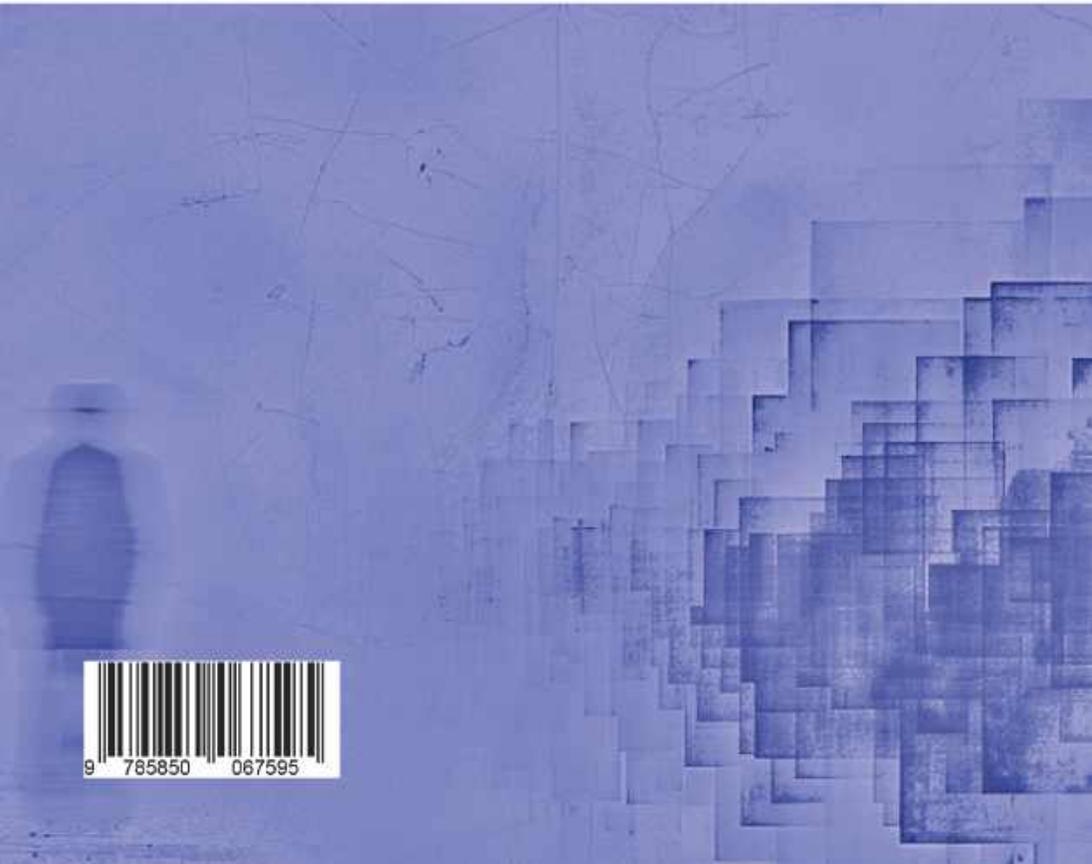
**ЭКГУ: модель эффективности  
и качества государственного управления**

*Руководитель проекта В.В. Кузнецов  
Редактор Ю.А. Лысенкова  
Компьютерная верстка Е.В. Немешаевой  
Дизайн обложки А.В. Таскаевой*

Подписано в печать 01.12.2025  
Формат 60×90/16  
Гарнитура Montserrat.  
Усл. печ. л. 8,0  
Тираж 1000 экз. Заказ № 1675

Издательский дом «Дело» РАНХиГС  
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий центр  
тел. (495) 433-25-10, (495) 433-25-02  
delo@ranepa.ru  
www.ranepa.ru  
www.izdateldelo.ru



9 785850 067595