|  |
| --- |
| УТВЕРЖДЕНА  Решением Экономического совета  Содружества Независимых Государств  о внесении изменений в Порядок  проведения конкурса на соискание  Премии Содружества Независимых  Государств за достижения в области  качества продукции и услуг |
|  |
| Методика оценки деятельности организаций на соответствие критериям Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества‑‑ |
|  |
|  |
| + |
| Минск  2023 |

Предисловие

Программами социально-экономического развития стран СНГ ставятся задачи роста ВВП, увеличения благосостояния граждан, роста экспорта и др. В современном мире растут политические, экономические, технологические, правовые, экологические риски и риски глобальных эпидемий. Растет конкуренция в отраслях, включая угрозы появления продукции-заменителя, выхода на рынок новых игроков, рыночной власти поставщиков и потребителей, усиления конкурентной борьбы как на внешнем, так и на внутреннем рынке СНГ.

Фактически в открытой экономике приобретение технологий, оборудования, материалов, повышение квалификации персонала не имеет границ и уже не может являться конкурентным преимуществом. Наиболее важным для стран с малым количеством природных и человеческих ресурсов является качество продукции, услуг и процессов, определяемое качеством менеджмента всех уровней. Инструментами достижения этого являются системы менеджмента, созданные на основе международных стандартов. Но и это в связи с широким их применением в мире уже не является существенным конкурентным преимуществом. Для дальнейшего повышения результативности и эффективности деятельности, особенно для высокотехнологичных организаций, необходимо использовать более совершенные модели, в которых ключевую роль играет сбалансированная система менеджмента, основанная на культуре лидерства, качества, инноваций, знаний, а также на проектном и риск-ориентированном мышлении, вовлечении и мотивации всех заинтересованных сторон. Одной из групп таких моделей являются премии в области качества. Наиболее адекватной и приемлемой моделью для согласованного применения в странах СНГ является модель премии EFQM.

**Об EFQM**

EFQM (European Foundation of Quality Management) – это инновационная, не ориентированная на получение прибыли организация, соединяющая данные на основе познания скрытых закономерностей, курирующая возможности обучения, развития и сетевой работы для выгод организаций и отдельных лиц по всему миру.

Работая на международном уровне, она осуществляет поддержку организаций-лидеров в осуществлении менеджмента изменений в культуре и преобразованиях, направленных на улучшение их пригодности и получение выгод для их ключевых заинтересованных сторон.

Благодаря тщательно разработанному портфелю продукции и услуг EFQM предоставляет организациям и частным лицам возможность определять, где они находятся на пути к успеху, и помогает обратить внимание на те моменты, когда необходимо предпринимать соответствующие действия.

Став успешным партнером организаций по всему миру, EFQM может реализовать свои собственные амбиции: построить лучшее будущее для людей, сообществ и самих организаций.

**О Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества**

С целью пропаганды идей качества и делового совершенства в странах СНГ

‑с 2006 года каждые два года проводится конкурс на соискание **Содружества Независимых Государств за достижения в области качества** продукции и услуг. Обязанности по методическому и организационно-техническому обеспечению проведения конкурса возложены на бюро по стандартам МГС.

За время проведения конкурс стал престижной наградой в области качества, эффективным инструментом для оценки и моделью для совершенствования менеджмента организаций, продвижения продукции и услуг, повышения доверия потребителей, партнеров и других заинтересованных сторон. Критерии конкурса **Премии Содружества Независимых Государств** за достижения в области качества (далее – критерии) гармонизированы с моделью конкурса EFQM-2020. Настоящая методика разработана с целью оказания помощи организациям, участвующим в конкурсе. Содержание методики согласовано с критериями и моделью конкурса EFQM-2020. Данную методику следует использовать для подготовки организаций к конкурсу на соискание **Премии Содружества Независимых Государств** за достижения в области качества начиная с 2025 года.

Содержание

[1 Представление Модели 1](#_Toc145675172)

[1.1 О Модели 1](#_Toc145675173)

[1.2 Формирование Модели 2](#_Toc145675174)

[1.3 Модель Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества: концепция и структура 4](#_Toc145675175)

[2 Модель Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества 6](#_Toc145675176)

[2.1 Направление 6](#_Toc145675177)

[2.2 Выполнение 11](#_Toc145675178)

[2.3 Результаты 19](#_Toc145675179)

[3 Диагностический инструмент RADAR 23](#_Toc145675180)

[3.1 Введение 23](#_Toc145675181)

[3.2 Диагностический инструмент RADAR. Применение RADAR к группам критериев «Направление» и «Выполнение» 24](#_Toc145675182)

[3.3 Диагностический инструмент RADAR. Применение RADAR к группе критериев «Результаты» 25](#_Toc145675183)

[3.4 Порядок начисления баллов с использованием карт матрицы RADAR 26](#_Toc145675184)

[4 Глоссарий  28](#_Toc145675185)

[Приложение А (справочное) Часто задаваемые вопросы  31](#_Toc145675186)

[Приложение Б (справочное) Вопросники для самооценки  36](#_Toc145675187)

[Приложение В (справочное) Пояснения к термину «экосистема» 54](#_Toc145675188)

[Приложение Г (справочное) Сравнение Моделей Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества версий 2020 и 2025 годов 56](#_Toc145675189)

[Приложение Д (справочное) Инструменты оценки для применяемых подходов, составляющих критериев, критериев Модели Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества 58](#_Toc145675190)

[Приложение Е (справочное) Указатель 63](#_Toc145675191)

**Методика оценки деятельности организаций  
на соответствие критериям  
Премии Содружества Независимых Государств  
за достижения в области качества**

*Выдающиеся организации достигают и поддерживают уровни пригодности,   
которые соответствуют или превосходят потребности и ожидания   
своих ключевых заинтересованных сторон.*

1. Представление Модели
   1. О Модели

С момента своего создания Модель Премии СНГ за достижения в области качества (далее – [Модель](#СК_Модель) [[1]](#footnote-1)) стала образцом для организаций СНГ для развития [культуры](#ТМ_Культура) улучшения и инноваций.

Хотя содержание и внешний вид [Модели](#СК_Модель) со временем изменились, но главные принципы, на которых она основана, остаются неизменными. Независимо от размера организации или от того, является ли она государственной, частной или [организацией третьего сектора](#ТМ_Организация_3_сектора), данные принципы сегодня так же важны, как и прежде, и в настоящей редакции [Модели](#СК_Модель) по-прежнему подчеркивается важность:

1. главенства [потребителя](#ТМ_Потребитель);
2. необходимости руководствоваться перспективным, ориентированным на заинтересованные стороны [подходом](#ТМ_Подход);
3. понимания причинно-следственных связей между тем, ***почему*** организация что-либо делает, ***как*** она это делает и ***что*** она достигает в результате своих действий.

Признавая роль, которую организации могут играть в содействии достижению целей устойчивого развития [[2]](#footnote-2) (ЦУР), настоящая редакция [Модели](#СК_Модель) сформирована с учетом:

1. Глобального договора ООН (2000 год), включая десять принципов устойчивого бизнеса и бизнеса, берущего на себя социальные обязанности (www.unglobalcompact.org);
2. 17 целей устойчивого развития, [принятых ООН](#ТМ_ЦУР_ООН), представляющих собой призыв к действию для всех стран с целью продвижения социальной справедливости, разумного руководства и процветания с обеспечением при этом защиты планеты.

В настоящее время, благодаря применению современных знаний и данных, обеспечивающих глубинное понимание причинно-следственных связей, новым формулировкам и рассмотрению  
[мегатрендов](#ТМ_Мегатренды), изменяющих глобальную расстановку сил на рынках и придающих новую форму миру, в котором мы живем, [Модель](#СК_Модель) дает современное представление о том, как выглядит то, что является выдающимся именно сейчас [[3]](#footnote-3).

Предполагается и ожидается, что любая организация, использующая [Модель](#СК_Модель), будет придерживаться приведенных выше тезисов и действовать, принимая во внимание их суть, независимо от того, обязана ли она в соответствии с требованиями законодательства делать это или нет.

* 1. Формирование Модели

В период с 2015 по 2019 год в области устойчивого развития, менеджмента качества и системного менеджмента произошли значительные изменения: в 2015 году лидеры 193 стран – членов ООН приняли Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года , был принят новый подход «мышление на основе риска» (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 31000), развитый до проектно-процессного риск-ориентированного подхода в наиболее конкурентных отраслях машиностроения, были разработаны подходы к менеджменту знаний (ISO 30401), менеджменту инноваций (ISO серии 56000), менеджменту борьбы со взяточничеством (ISO 37001), EFQM реализовала ряд отдельных, но взаимосвязанных исследовательских проектов, внесла коренные изменения в модель делового совершенства EFQM-2013, чтобы модель EFQM-2020 была признана передовой и др.

Полученные на основе новых подходов и различных исследовательских инициатив выходы идентифицировали ряд существенных изменений в методах работы организаций в прошлом и изменений, которые необходимо сделать сейчас для успешной работы в будущем, чтобы организации оставались конкурентоспособными и в конечном счете получили признание как выдающиеся.

Было признано, что наряду с составлением и предоставлением предложений, касающихся устойчивой ценности [[4]](#footnote-4), для своих заинтересованных сторон, в большинстве случаев для своих [потребителей](#ТМ_Потребитель) организация также обязана проявлять заботливое отношение к [экосистеме](#ТМ_Экосистема) [[5]](#footnote-5), в которой она осуществляет операционную деятельность.

Предоставление [ценности](#ТМ_Ценности) и повышения пригодности для любой организации, конечно, необходимо, но этого недостаточно. Необходимо также принимать во внимание и серьезно относиться к экономическим, экологическим и социальным условиям в [экосистеме](#ТМ_Экосистема), в которой она осуществляет операционную деятельность.

Необходим другой тип стиля лидерства [[6]](#footnote-6), менее иерархический, менее командный и управляющий, более способный к сотрудничеству.

Необходимо и жизненно важно принять за основу другие подходы к работе с людьми, которых нанимает организация, признавая ценность, присущую работе в более разнородном коллективе.

В настоящее время, как никогда ранее, организации приходится одновременно решать две задачи: результативный [менеджмент изменений](#ТМ_Менеджмент_изменений) и в то же время менеджмент ежедневной операционной деятельности.

Успешное решение этой дилеммы помогает организации в ее стремлении соответствовать требованиям будущего за счет:

1. установки на [творчество](#ТМ_Творчество) и [инновации](#ТМ_Инновация), включая [прорывное мышление](#ТМ_Прорывное_мышление), которые являются важной составляющей для обеспечения помощи организации в создании более высокой [ценности](#ТМ_Ценности) и улучшении уровня пригодности;
2. способности идентифицировать возможности и угрозы, существующие в [экосистеме](#ТМ_Экосистема) организации, и затем с использованием способности быстро измениться (используя [аджайл](#ТМ_Аджайл)-подходы), результативно и эффективно реагировать на них;
3. развития [культуры](#ТМ_Культура), основанной на со[творчестве](#ТМ_Творчество), а не на принципе «выиграл-проиграл [[7]](#footnote-7)», во взаимоотношениях организации с другими в ее [экосистеме](#ТМ_Экосистема).
   1. Модель Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества: концепция и структура

Стратегический характер [Модели](#СК_Модель) в сочетании с ее ориентацией на пригодность операционной деятельности и настроенностью на результат делает [Модель](#СК_Модель) идеальной рамочной структурой для проверки согласованности и соответствия амбициям организации на будущее с учетом ее нынешних методов работы и способности реагировать на вызовы и вопросы, связанные с болевыми точками [[8]](#footnote-8) (см. рисунок 1).

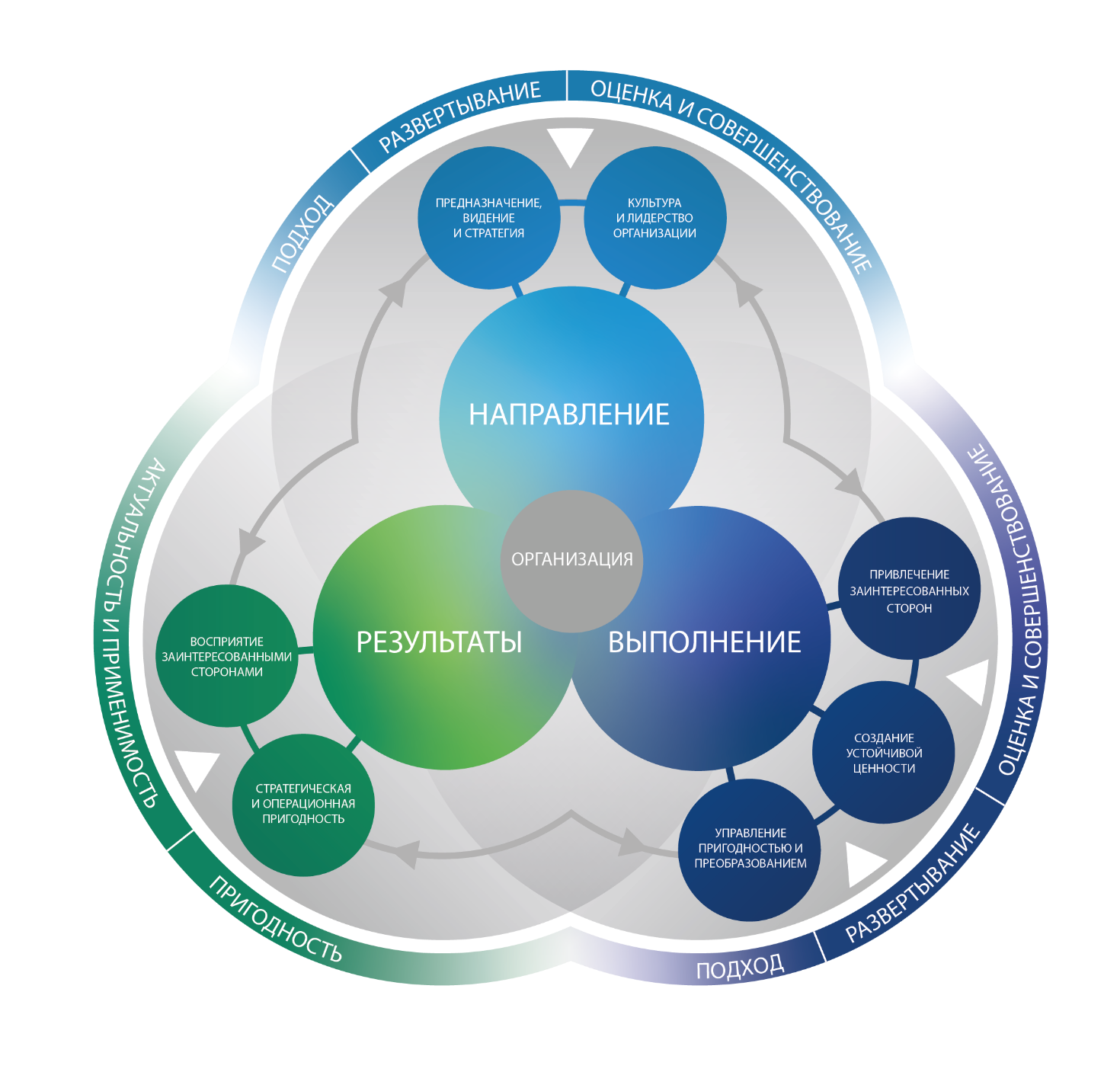


Рисунок 1 – Структура Модели Премии Правительства Содружества Независимых Государств  
за достижения в области качества

Использование [Модели](#СК_Модель) дает возможность увидеть все целиком, рассмотреть вопросы комплексно и понять, что организация – это сложная, но в то же время организованная система. Так же, как и весь мир в целом, организацию следует рассматривать не как линейную, механистическую и предсказуемую, а скорее как сложную адаптивную систему, состоящую из взаимозависимых людей в динамичном живом мире.

Любая организация, использующая [Модель](#СК_Модель):

1. признает, что она осуществляет операционную деятельность не в вакууме. Она понимает, что является частью более крупной и сложной [экосистемы](#ТМ_Экосистема), в которой другие участники – как известные, так и неизвестные – могут помогать или препятствовать ее прогрессу, и что это в ее собственных интересах сотрудничать с другими привлеченными сторонами и максимально использовать возможности для обучения и роста в рамках ее [экосистемы](#ТМ_Экосистема);
2. принимает возможность действовать в качестве лидера в сфере своего влияния, быть источником вдохновения для других и демонстрировать то, что может быть достигнуто на благо других и себя;
3. понимает, что она столкнется с постоянно повышающейся скоростью изменений и их объемами и что она должна быть готова к тому, чтобы предвидеть, принять вызов и отреагировать соответствующим образом, т. е. принимая вызовы для менеджмента сегодня и в то же время прогнозируя будущее, а также прилагая все усилия к обеспечению своей готовности к нему.

Структура [Модели](#СК_Модель) основана на простой, но мощной логике постановки следующих вопросов:

1. ***Почему*** данная организация существует?
2. ***Каково*** ее [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении)? ***Почему*** используется именно эта [стратегия](#ТМ_Стратегия) ([Направление](#Группа_Направление) (см. 2.1))?
3. ***Как*** она намеревается достичь своего [предназначения](#ТМ_Заявление_о_предназначении) и реализовать [стратегию](#ТМ_Стратегия) ([Выполнение](#Группа_Выполнение) (см. 2.2))?
4. ***Что*** она фактически достигла на сегодняшний день? ***Чего*** она намерена достичь в будущем ([Результаты](#Группа_Результаты) (см. 2.3))?

Красной нитью [[9]](#footnote-9) проходит имеющая ключевое значение для обоснования [Модели](#СК_Модель) связь между [предназначением](#ТМ_Заявление_о_предназначении) и [стратегией](#ТМ_Стратегия) организации, а также то, каким образом эта [Модель](#СК_Модель) используется, чтобы помочь организации в создании устойчивой [ценности](#ТМ_Ценности) для своих наиболее важных заинтересованных сторон [[10]](#footnote-10) и достижении выдающихся [результатов](#Группа_Результаты) (см. 2.3).

1. Модель Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества
   1. Направление

Обоснование

Для достижения и поддержки выдающихся результатов, которые соответствуют ожиданиям заинтересованных сторон или превосходят их, организация:

1. определяет вдохновляющее [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении);
2. создает мотивирующее [видение](#ТМ_Видение);
3. разрабатывает [стратегию](#ТМ_Стратегия), сосредотачивающуюся на создании устойчивой [ценности](#ТМ_Ценности);
4. выстраивает [культуру](#ТМ_Культура) победителя [[11]](#footnote-11).

Установка направления подготавливает путь дальнейшего развития для организации, чтобы она считалась лидером в своей [экосистеме](#ТМ_Экосистема) и имела все возможности для выполнения своих планов на будущее.

Критерий 1. Предназначение, видение и стратегия

Обоснование

Выдающуюся организацию определяют [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении), которое вдохновляет, [видение](#ТМ_Видение), которое мотивирует, и [стратегия](#ТМ_Стратегия), которая дает результаты.

Предназначение организации:

1. объясняет, почему ее работа важна;
2. задает тон для создания и обеспечения устойчивой [ценности](#ТМ_Ценности) для ее заинтересованных сторон;
3. предоставляет рамочную структуру, в пределах которой она берет на себя обязанности вносить вклад и воздействовать на [экосистему](#ТМ_Экосистема), в которой она осуществляет операционную деятельность.

[Видение](#ТМ_Видение) организации:

1. описывает, чего организация пытается достичь в долгосрочной перспективе;
2. рассчитано на то, чтобы служить четким ориентиром для выбора текущего и будущего образа действия;
3. обеспечивает, наряду с [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении)м организации, основу для установления [стратегии](#ТМ_Стратегия).

Стратегия организации:

1. описывает, каким образом она намеревается реализовывать свое [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении);
2. подробно излагает планы по достижению стратегических приоритетов и приближению к своему [видению](#ТМ_Видение).

Составляющие критерия:

1.1 Определение предназначения и видения

1.2 Идентификация и понимание потребностей заинтересованных сторон

1.3 Понимание экосистемы, собственных возможностей и основных вызовов

1.4 Разработка стратегии

1.5 Разработка и внедрение гармоничной и пригодной системы менеджмента

Составляющая 1.1. Определение предназначения и видения

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. понимает важность признания своего [предназначения](#ТМ_Заявление_о_предназначении) как движущей силы для блага ее [экосистемы](#ТМ_Экосистема);
2. определяет [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении), которое служит вдохновляющим мотивом для важности и ценности ее работы и привлекательно для всех заинтересованных сторон;
3. использует свое [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении) для создания мотивирующего [видения](#ТМ_Видение), которое находит отклик у заинтересованных сторон;
4. вовлекает свои заинтересованные стороны в определение, формирование и распространение ее предназначения и [видения](#ТМ_Видение);
5. идентифицирует области, в которых для реализации [видения](#ТМ_Видение) необходимо достичь выдающихся и устойчивых уровней пригодности [[12]](#footnote-12).

Составляющая 1.2. Идентификация и понимание потребностей заинтересованных сторон

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. идентифицирует заинтересованные стороны в пределах своей [экосистемы](#ТМ_Экосистема) и отдает приоритет тем, которые она считает ключевыми заинтересованными сторонами, т. е. тем, кто потенциально может помочь или препятствовать реализации [предназначения](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видения](#ТМ_Видение) и [стратегии](#ТМ_Стратегия);
2. понимает, как ее [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении) и [видение](#ТМ_Видение) воздействуют на эти ключевые заинтересованные стороны;
3. идентифицирует потребности и ожидания ключевых заинтересованных сторон, рассматривая их в контексте своих собственных [предназначения](#ТМ_Заявление_о_предназначении) и [видения](#ТМ_Видение);
4. анализирует факторы, влияющие на поведение, взаимоотношения и принятие решений ключевыми заинтересованными сторонами и то, как она может быть подвержена их воздействию;
5. изучает и понимает компетенции и стратегии ключевых заинтересованных сторон и надлежащим образом реагирует на то, как они могли бы повлиять на ее [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видение](#ТМ_Видение), [стратегию](#ТМ_Стратегия) и [бизнес-модель](#ТМ_Бизнес_модель).

Составляющая 1.3. Понимание экосистемы, собственных возможностей и основных вызовов

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. исследует и понимает [экосистему](#ТМ_Экосистема), включая [мегатренды](#ТМ_Мегатренды), и последствия для нее, связанные с целями устойчивого развития, и целевыми установками Глобального договора Организации Объединенных Наций;
2. анализирует различные сценарии и надлежащим образом реагирует на любое последствие,  
   которое может возникнуть для [предназначения](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видения](#ТМ_Видение), [стратегии](#ТМ_Стратегия) и [результатов](#Группа_Результаты) (см. 2.3) организации;
3. знает потенциал своих текущих возможностей [[13]](#footnote-13) и разрабатывает подходы для оптимизации воздействия, которое они оказывают на [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видение](#ТМ_Видение), [стратегию](#ТМ_Стратегия) и [результаты](#Группа_Результаты) (см. 2.3) организации;
4. исследует и понимает текущую и будущую рыночные динамики, их потенциальное воздействие на [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видение](#ТМ_Видение) и [стратегию](#ТМ_Стратегия) организации и разрабатывает соответствующие ответные меры;
5. оценивает и анализирует данные, информацию и [знания](#ТМ_Знания), собранные в пределах ее [экосистемы](#ТМ_Экосистема), для понимания основных вызовов [[14]](#footnote-14) сегодня и в будущем.

Составляющая 1.4. Разработка стратегии

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. разрабатывает стратегию и набор связанных стратегических приоритетов [[15]](#footnote-15), которые позволяют принимать любые идентифицированные основные вызовы, предпринимая, при необходимости, соответствующие действия для того, чтобы задать темп (развития) своей [экосистеме](#ТМ_Экосистема);
2. преобразует [стратегию](#ТМ_Стратегия) и стратегические приоритеты в целевые задачи по пригодности и инициативы по преобразованию;
3. вовлекает ключевые заинтересованные стороны в определение [стратегии](#ТМ_Стратегия), позволяя последовательно привлекать их к ее выполнению, развертыванию и обмену информацией о ней;
4. разрабатывает [бизнес-модели](#ТМ_Бизнес_модель), которые соответствуют [предназначению](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видению](#ТМ_Видение) и [стратегии](#ТМ_Стратегия);
5. обновляет и адаптирует стратегические приоритеты, учитывая рыночные тренды [[16]](#footnote-16), социальные сети [[17]](#footnote-17), внутреннее обучение и информацию от ключевых заинтересованных сторон.

Составляющая 1.5. Разработка и внедрение гармоничной и пригодной системы менеджмента

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. разрабатывает и внедряет гармоничную и пригодную систему менеджмента, которая согласуется с ее устремлениями и рассматривает [стратегию](#ТМ_Стратегия), развитие [экосистемы](#ТМ_Экосистема), собственных возможностей и основные вызовы;
2. создает структуру руководства [[18]](#footnote-18), позволяющую ключевым заинтересованным сторонам вносить свой вклад в разработку [стратегии](#ТМ_Стратегия) и принятие решений;
3. определяет и выполняет график анализа со стороны руководства, совпадающий со скоростью развития [экосистемы](#ТМ_Экосистема), проводит мониторинг реализации [стратегии](#ТМ_Стратегия) и расставляет приоритеты для пригодности и преобразования [[19]](#footnote-19);
4. обеспечивает менеджмент пригодности и преобразования, а также функционирование систем отчетности на основе измерений как неотъемлемой части стиля работы организации, позволяющей постоянно быть подотчетной[[20]](#footnote-20) и [прозрачной](#ТМ_Прозрачность) перед ключевыми заинтересованными сторонами;
5. следит за тем, чтобы как минимум соблюдались все соответствующие государственные, правовые и другие обязательные требования.

Критерий 2. Культура и лидерство организации

Обоснование

**Культура организации** – это специфичная совокупность ценностей и норм, которые присущи людям и группам внутри организации и которые со временем влияют на их поведение и отношение друг к другу и ключевым заинтересованным сторонам вне организации.

**Лидерство организации** относится к организации в целом, а не к какому-либо отдельному лицу или команде, которые задают ей направление на верхнем уровне. Речь идет об организации, действующей как лидер в своей [экосистеме](#ТМ_Экосистема), признанной другими в качестве ролевой модели [[21]](#footnote-21), а не традиционно в виде лучшей команды, осуществляющей менеджмент организации.

В выдающейся организации лидерство позиционируется как деятельность, а не роль и лидерское поведение проявляется на всех уровнях и во всех частях организации. Такая ролевая модель лидерского поведения вдохновляет других, укрепляет и, когда необходимо, адаптирует ценности и нормы, помогая поддерживать [культуру](#ТМ_Культура) организации.

Организация, которая стремится быть признана как выдающаяся, лидер в своей [экосистеме](#ТМ_Экосистема), добивается успеха, ориентируясь на следующие виды деятельности:

2.1 Поддержание культуры организации и формирование ценностей

2.2 Создание условий для реализации изменений

2.3 Поощрение творчества и инноваций

2.4 Объединение вокруг предназначения, видения и стратегии и привлечение к их  
реализации

Составляющая 2.1. Поддержание культуры организации и формирование ценностей

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. понимает [культуру](#ТМ_Культура), направляет ее в соответствии со своим [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении)м и признает необходимость адаптации [культуры](#ТМ_Культура);
2. формирует свои [ценности](#ТМ_Ценности), преобразуя их в желаемые нормы и поведение, которые она продвигает, выражает и наглядно демонстрирует посредством своих действий;
3. демонстрирует желаемое поведение, действуя [этично](#ТМ_Этическое_поведение), [целостно](#ТМ_Целостность) и социально ответственно, убеждая, что ее [люди](#ТМ_Люди) демонстрируют это желаемое поведение посредством своих собственных действий;
4. выражает и поощряет заботу об окружающей среде, учитывает ограниченность ресурсов, повышая осведомленность о важности принятия подхода, включающего обязанности в области окружающей среды;
5. согласовывает системы оценки, признания и вознаграждения со своими [ценностями](#ТМ_Ценности), чтобы поддержать этим желаемую [культуру](#ТМ_Культура) организации, празднуя успехи на этом пути;
6. идентифицирует, признает и продвигает другие ролевые модели в своей [экосистеме](#ТМ_Экосистема), которые ведут к более устойчивому будущему для всех.

Составляющая 2.2. Создание условий для реализации изменений

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. работает с ключевыми заинтересованными сторонами для создания условий, при которых успешные изменения являются нормой;
2. создает условия, в которых могут успешно развиваться отношения, основанные на отказе от поиска виновного, и пространство для проб, ошибок и обучения на их основе;
3. способствует духу обучения при следовании своей [стратегии](#ТМ_Стратегия), поощряя улучшение, а иногда и преобразование организации;
4. определяет темп изменений и своими действиями демонстрирует для любого изменения необходимость, выгоды и последствия относительно своих [предназначения](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видения](#ТМ_Видение) и [стратегии](#ТМ_Стратегия);
5. учится на предыдущем опыте изменений и разрабатывает стратегии для успешного [менеджмента изменений](#ТМ_Менеджмент_изменений).

Составляющая 2.3. Поощрение творчества и инноваций

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. понимает важность и выгоды ориентации на [творчество](#ТМ_Творчество), [инновации](#ТМ_Инновация) и [прорывное мышление](#ТМ_Прорывное_мышление), чтобы помочь достичь своих [предназначения](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видения](#ТМ_Видение) и [стратегии](#ТМ_Стратегия);
2. устанавливает амбициозные цели и задачи, которые поощряют творческое, инновационное и [прорывное мышление](#ТМ_Прорывное_мышление);
3. поддерживает [культуру](#ТМ_Культура), в которой поощряются [творчество](#ТМ_Творчество), [инновации](#ТМ_Инновация) и [прорывное мышление](#ТМ_Прорывное_мышление), а в случае возникновения отказа быстро идентифицирует причину и делает ее общеизвестной, чтобы избежать повторения аналогичной ошибки;
4. развивает [культуру](#ТМ_Культура) для использования инструментов и техник, способствующих улучшению, и получает на основе этого опыт;
5. привлекает к сетям обучения и сотрудничества [[22]](#footnote-22), чтобы идентифицировать возможности для [творчества](#ТМ_Творчество), [инноваций](#ТМ_Инновация) и [прорывного мышления](#ТМ_Прорывное_мышление);
6. ищет возможности внешнего [бенчмаркинга](#ТМ_Бенчмаркинг), чтобы идти в ногу с самыми последними инновационными возможностями.

Составляющая 2.4. Объединение вокруг предназначения, видения и стратегии и привлечение к их реализации

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. инвестирует в обеспечение того, чтобы ее [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видение](#ТМ_Видение) и [стратегия](#ТМ_Стратегия) были результативным образом доведены до ключевых заинтересованных сторон, помогая создавать атмосферу открытости, доверия, уверенности и приверженности;
2. поощряет и выражает признательность за правдивую обратную связь о проблемах, связанных с [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении)м, [видением](#ТМ_Видение) и [стратегией](#ТМ_Стратегия);
3. предоставляет ключевым заинтересованным сторонам информацию о воздействии и актуальности их специфического вклада в реализацию [предназначения](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видения](#ТМ_Видение) и [стратегии](#ТМ_Стратегия), объясняя важность усиления и поддержания их привлеченности;
4. гарантирует, что ключевые заинтересованные стороны знают, насколько важно соответствовать своим [предназначению](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видению](#ТМ_Видение) и [стратегии](#ТМ_Стратегия);
5. признает, празднует и разделяет с ключевыми заинтересованными сторонами каждый момент успеха для помощи в укреплении желаемого поведения.
   1. Выполнение

Обоснование

Чтобы организация достигла и поддерживала выдающиеся результаты, которые соответствуют ожиданиям заинтересованных сторон или превосходят их, необходимо, но не достаточно:

1. определить вдохновляющее [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении);
2. создать мотивирующее [видение](#ТМ_Видение);
3. разработать стратегию, основанную на создании устойчивой [ценности](#ТМ_Ценности);
4. выстроить [культуру](#ТМ_Культура) победителя.

Установка [направления](#Группа_Направление) (см. 2.1), как указано выше, подготавливает путь дальнейшего развития для организации, после чего ей необходимо результативно и эффективно реализовать свою [стратегию](#ТМ_Стратегия), гарантируя, что организация:

1. знает, кто является заинтересованными сторонами в ее [экосистеме](#ТМ_Экосистема) и полностью привлекает тех, которые являются ключевыми для ее успеха;
2. создает устойчивую ценность;
3. управляет уровнями пригодности [[23]](#footnote-23), необходимыми для сегодняшнего успеха, и в то же время проводит необходимые улучшения и преобразования для успеха в будущем.

Критерий 3. Привлечение заинтересованных сторон

Обоснование

В [критерии 1](#Критерий_1) [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видение](#ТМ_Видение) и [стратегия](#ТМ_Стратегия) организации связаны с идентификацией и пониманием потребностей заинтересованных сторон в контексте ее [экосистемы](#ТМ_Экосистема). Также существует четкая связь между тем, как организация реализует свою стратегию привлечения заинтересованных сторон (критерий 3), и восприятием ее деятельности этими же группами заинтересованных сторон ([критерий 6](#Критерий_6)).

Поскольку мы живем во все более динамичном и меняющемся мире, нам нужна гибкость при качественной и количественной оценке того, как организация реализует свою стратегию привлечения заинтересованных сторон. Точно так же, поскольку существует четкая связь между критериями 3 и 6, нам нужна такая же гибкость и в оценке не только текущего восприятия, но и будущей бизнес-ситуации и приоритетов организации.

Для обеспечения такой гибкости при оценке как по критерию 3, так и по [критерию 6](#Критерий_6) для каждой из пяти идентифицированных групп заинтересованных сторон устанавливается весовой коэффициент.

Точное значение весового коэффициента, применяемого для каждой из составляющих критерия 3 и [критерия 6](#Критерий_6), определяет организация, но следует, чтобы оно соответствовало следующим правилам определения веса для пяти признанных групп заинтересованных сторон:

1. ни одна из пяти признанных групп заинтересованных сторон не может иметь весовой коэффициент ниже 10 % от максимального количества доступных баллов;
2. ни одна из пяти признанных групп заинтересованных сторон не может иметь весовой коэффициент выше 40 % от максимального количества доступных баллов;
3. между нижним порогом в 10 % и верхним порогом в 40 % организация может принять решение об использовании весовых коэффициентов через интервал в 5 %.

После принятия решения о значении весовых коэффициентов, которые будут применяться для каждой из пяти групп заинтересованных сторон, и о том, какие из них будут являться ее ключевыми заинтересованными сторонами независимо от специфических идентифицированных групп, существует, с высокой вероятностью, достаточная степень сходства в применении следующих принципов их привлечения.

Выдающаяся организация:

1. идентифицирует специфические типы и категории ключевых заинтересованных сторон в каждой из этих групп;
2. использует понимание потребностей и ожиданий ключевых заинтересованных сторон для достижения постоянного их привлечения;
3. вовлекает ключевые заинтересованные стороны в развертывание своей стратегии и создание устойчивой ценности, а также признает вклад, который они вносят;
4. строит, поддерживает и развивает отношения с ключевыми заинтересованными сторонами на основе [прозрачности](#ТМ_Прозрачность), подотчетности, [этического поведения](#ТМ_Этическое_поведение) и доверия;
5. работает со своими ключевыми заинтересованными сторонами, чтобы развивать общее понимание и сосредоточиться на том, как посредством совместного развития они могут вносить вклад в достижение целей устойчивого развития, и целевых установок Глобального договора ООН и вдохновлять их на это;
6. активно собирает информацию о [восприятии](#ТМ_Восприятие) своими ключевыми заинтересованными сторонами, а не ждет, пока они установят контакты;
7. оценивает свою пригодность с учетом потребностей ключевых заинтересованных сторон и принимает решения о соответствующих действиях, которые необходимо предпринять, чтобы помочь обеспечить свое безопасное будущее согласно [восприятию](#ТМ_Восприятие) ключевых заинтересованных сторон.

***На практике мы видим, что выдающаяся организация*** будет включать следующие группы в классификацию [[24]](#footnote-24) своих ключевых заинтересованных сторон:

3.1 Потребители: построение устойчивых взаимоотношений

3.2 Люди: притяжение, привлечение, развитие и удержание

3.3 Заинтересованные стороны бизнеса и органов власти: обеспечение безопасности и постоянной поддержки

3.4 Общество: вклад в развитие, благополучие и процветание

3.5 Партнеры и поставщики: построение взаимоотношений и обеспечение поддержки для создания устойчивой ценности

Составляющая 3.1. Потребители: построение устойчивых взаимоотношений

[Потребители](#ТМ_Потребитель) – это получатели продукции, услуг и решений, предоставленных организацией. Эти получатели могут включать в себя:

1. прямых и непрямых [потребителей](#ТМ_Потребитель);
2. пользователей и других лиц, вовлеченных в различных точках соприкосновения на пути потребления;
3. профессиональных потребителей (просьюмеров [[25]](#footnote-25));
4. лиц или группы, вовлеченные в принятие решения о покупке.

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. идентифицирует и классифицирует своих [потребителей](#ТМ_Потребитель) на основе определенных критериев, например социальных характеристик, потребностей и ожиданий, поведения покупателей и пользователей;
2. поддерживает отношения со своими [потребителями](#ТМ_Потребитель) на всех стадиях создания устойчивой ценности и даже на тех фазах, на которых [ценность](#ТМ_Ценности) постоянно не создается;
3. понимает потребности в коммуникациях и контактах с различными сегментами [потребителей](#ТМ_Потребитель);
4. устанавливает каналы коммуникаций, которые облегчают взаимодействие с [потребителями](#ТМ_Потребитель), дают обратную связь касательно их [опыта](#ТМ_Потребитель) и позволяют организации быстро и соответствующе реагировать.

Составляющая 3.2. Люди: притяжение, привлечение, развитие и удержание

Это отдельные лица или группы [людей](#ТМ_Люди) [[26]](#footnote-26), которые наняты организацией.

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. разрабатывает стратегии и планы для [людей](#ТМ_Люди" \o "People), которые поддерживают общую [стратегию](#ТМ_Стратегия) и планы организации;
2. адаптируется к развивающимся потребностям и ожиданиям своих [людей](#ТМ_Люди) – как существующим, так и будущим, – принимая во внимание, например, изменяющиеся ожидания относительно [культуры](#ТМ_Культура) и лидерства организации, [гендерного баланса](#ТМ_Гендерный_баланс) и паритета, [многообразия и инклюзивности](#ТМ_Многообразие_и_приобщенность) [[27]](#footnote-27), а также желаемой рабочей среды;
3. позволяет своим [людям](#ТМ_Люди), основываясь на предназначении, [видении](#ТМ_Видение) и [стратегии](#ТМ_Стратегия), понимать необходимость изменений и видеть возможности для будущего развития своих [знаний](#ТМ_Знания) и возможностей;
4. [расширяет полномочия](#ТМ_Наделение_полномочиями) своих [людей](#ТМ_Люди) для результативного обмена информацией и совместного использования их опыта и обучения с другими в [экосистеме](#ТМ_Экосистема);
5. создает обстановку, в которой [люди](#ТМ_Люди) могут преуспевать и поддерживать свое благополучие;
6. обеспечивает проактивные [[28]](#footnote-28) руководство, вознаграждение, признание и заботу о своих [людях](#ТМ_Люди).

Составляющая 3.3. Заинтересованные стороны бизнеса и органов власти: обеспечение безопасности и постоянной поддержки

Заинтересованными сторонами в области бизнеса и органов власти являются отдельные лица или группы, которым подотчетна организация в отношении установленных ею финансовых, правовых, этических требований и общих требований в области руководства, в том числе:

1. заинтересованные стороны бизнеса, которые могут включать владельцев, акционеров, инвесторов, финансирующие организации;
2. заинтересованные стороны органов власти, которые могут включать государственные органы, государственные организации, местные исполнительные и распорядительные органы.

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. идентифицирует ключевые заинтересованные стороны бизнеса и органов власти, которые имеют финансовую, правовую и общехозяйственную заинтересованность в организации, а также понимает их ожидания;
2. вовлекает ключевые заинтересованные стороны бизнеса и органов власти в реализацию своих амбиций по улучшению и преобразованию, а также в разработку ее общего стратегического направления;
3. обеспечивает взаимную выгодность взаимоотношений с ключевыми заинтересованными сторонами бизнеса и органов власти;
4. ведет свою деятельность [прозрачно](#ТМ_Прозрачность) и подотчетно группе ключевых заинтересованных сторон, устанавливая и всегда поддерживая высокий уровень доверия.

Составляющая 3.4. Общество: вклад в развитие, благополучие и процветание

[Общество](#ТМ_Общество) – это отдельные лица или группы вне организации, которые представляют собой ближайшие сообщества или [общество](#ТМ_Общество) в целом, включая, например, группы с особыми интересами, которые фокусируются на таких темах, как окружающая среда.

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. использует свои [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видение](#ТМ_Видение) и [стратегию](#ТМ_Стратегия), чтобы выработать четкое понимание и ориентир на то, какой вклад она будет вносить в развитие своего [общества](#ТМ_Общество);
2. устанавливает, развивает и поддерживает отношения с ключевыми заинтересованными сторонами в своем [обществе](#ТМ_Общество), которые ведут к взаимной выгоде как для организации, так и для ее [общества](#ТМ_Общество);
3. использует каналы коммуникаций, позволяющие ей легко взаимодействовать с обществом, предоставлять обратную связь о своем опыте, а также быстро и соответствующим образом реагировать на их основе;
4. ведет свою деятельность [прозрачно](#ТМ_Прозрачность) и подотчетно группе ключевых заинтересованных сторон, устанавливая и поддерживая высокий уровень доверия.

Составляющая 3.5. Партнеры и поставщики: построение взаимоотношений и обеспечение поддержки для создания устойчивой ценности

[Партнеры](#ТМ_Партнер) и поставщики[[29]](#footnote-29) – это внешние стороны, которые организация выбирает для работы, чтобы выполнить свое [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении), достичь осуществления [видения](#ТМ_Видение), выработать [стратегию](#ТМ_Стратегия), а также охватить общие цели, которые приносят выгоду обеим сторонам.

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. сегментирует своих ключевых [партнеров](#ТМ_Партнер) и поставщиков в соответствии со своим [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении)м, [видением](#ТМ_Видение) и [стратегией](#ТМ_Стратегия);
2. обеспечивает, чтобы ее ключевые [партнеры](#ТМ_Партнер) и поставщики действовали в соответствии со [стратегией](#ТМ_Стратегия) организации, а также чтобы во взаимоотношениях устанавливалась и повышалась взаимная [прозрачность](#ТМ_Прозрачность), [целостность](#ТМ_Целостность) и подотчетность;
3. выстраивает доверительные отношения со своими ключевыми [партнерами](#ТМ_Партнер) и поставщиками для поддержки с целью создания устойчивой ценности;
4. проактивно работает со своими ключевыми [партнерами](#ТМ_Партнер) и поставщиками для достижения преимуществ в использовании [культуры](#ТМ_Культура) и компетенций обеих сторон для достижения обоюдной выгоды.

Критерий 4. Создание устойчивой ценности

Обоснование

Выдающаяся организация признает, что создание устойчивой ценности жизненно важно для ее долгосрочного успеха и финансовой мощи.

Четко установленное [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении) организации, дополненное [стратегией](#ТМ_Стратегия), определяет, для кого организации следует создавать устойчивую ценность. В большинстве случаев соответствующим образом сегментированные [потребители](#ТМ_Потребитель) являются целевой группой [[30]](#footnote-30) для создания устойчивой ценности, хотя некоторые организации могут также ориентироваться на выбранные ключевые заинтересованные стороны в своих сегментах заинтересованных сторон [общества](#ТМ_Общество) или бизнеса и органов власти.

Выдающаяся организация признает, что потребности ключевых заинтересованных сторон могут со временем изменяться и что важно собирать и анализировать обратную связь для улучшения или изменения своих продукции, услуг или решений [[31]](#footnote-31).

Различные элементы для создания устойчивой ценности показаны ниже в пошаговой последовательности. Считается, что текущие планы организации и планы на будущее вполне могут идти параллельно или иногда совпадать в зависимости от характера деятельности организации:

4.1 Проектирование ценности и ее создания

4.2 Обмен информацией о ценности и передача ценности

4.3 Предоставление ценности

4.4 Определение и внедрение совместного опыта

Составляющая 4.1. Проектирование ценности и ее создания

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. понимает, что отличает ее от других организаций, включая в соответствующих случаях ее конкурентов, и делает такие отличительные особенности [[32]](#footnote-32) неотъемлемой частью создаваемой [ценности](#ТМ_Ценности);
2. вовлекает свои ключевые заинтересованные стороны в процесс разработки для совместного создания и максимизации [ценности](#ТМ_Ценности);
3. развивает портфель[[33]](#footnote-33) своих продукции, услуг и решений в соответствии со своим предназначением и существующими и будущими потребностями имеющихся и потенциальных целевых групп;
4. проектирует [ценность](#ТМ_Ценности) и подходы к созданию [ценности](#ТМ_Ценности), чтобы показать ее жизненный цикл и свои обязанности с учетом воздействия на здоровье людей, безопасность и окружающую среду;
5. использует количественные и качественные исследования рынка, опросы [потребителей](#ТМ_Потребитель) и другие формы обратной связи, а также выводы из анализа закономерностей для разработки и улучшения своих [предложений ценности](#ТМ_Предложение_ценности) и создания [ценности](#ТМ_Ценности).

Составляющая 4.2. Обмен информацией о ценности и [передача ценности](#ТМ_Передача_ценности)

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. выражает отличительные особенности и [предложения ценности](#ТМ_Предложение_ценности) в притягательных и привлекающих сообщениях, которые затем доводятся до существующих и потенциальных [потребителей](#ТМ_Потребитель), а также других целевых групп;
2. использует преимущества сетевого взаимодействия и влияния в онлайн- и офлайн-мирах [[34]](#footnote-34), чтобы повысить позитивный имидж организации, ее отличительные особенности и [предложения ценности](#ТМ_Предложение_ценности);
3. использует специализированные стратегии и подходы для передачи целевым группам своих отличительных особенностей и [предложений ценности](#ТМ_Предложение_ценности), а также продукции, услуг и решений;
4. облегчает работу целевых групп с организацией, предлагая поддержку как до, так и после того, как они приняли решение заняться бизнесом, что способствует успешной передаче [предложения ценности](#ТМ_Предложение_ценности).

Составляющая 4.3. Предоставление ценности

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. внедряет результативные и эффективные способы создания [ценности](#ТМ_Ценности), убеждаясь, что она может последовательно реализовать свое [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении) и [предложения ценности](#ТМ_Предложение_ценности);
2. доставляет устойчивую [ценность](#ТМ_Ценности) в соответствии с обязательствами посредством применения своего портфеля продукции, услуг и решений, а также посредством удовлетворения или превышения потребностей и ожиданий целевых групп;
3. доставляет свою продукцию, услуги и решения таким образом, чтобы минимизировать негативное воздействие на общество и окружающую среду;
4. консультирует свои целевые группы об их обязанностях[[35]](#footnote-35) при использовании своей продукции, услуг и решений.

Составляющая 4.4. Определение и внедрение совместного опыта

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. использует выводы из анализа поведения целевых групп для определения и внедрения совместного опыта работы с организацией;
2. проводит последовательное, непрерывное и результативное продвижение вперед через различные фазы создания [ценности](#ТМ_Ценности), включая принятие надлежащих мер в соответствующих точках соприкосновения на этом пути;
3. извлекает преимущества из возможностей персонализации совместного опыта для своих целевых групп, а также специфических продукции, услуг и решений;
4. обеспечивает, чтобы люди обладали необходимыми ресурсами, компетенциями и [расширенными полномочиями](#ТМ_Наделение_полномочиями), необходимыми для максимизации совместного опыта для целевых групп;
5. проектирует, внедряет и использует системы своевременной обратной связи для улучшения различных фаз создания [ценности](#ТМ_Ценности), а также продукции, услуг и решений, предлагаемых организацией.

Критерий 5. Управление пригодностью и преобразованием

Обоснование

Сейчас и в будущем организации, чтобы стать и оставаться успешной, необходимо одновременно быть способной выполнить следующие два важных требования:

1. с одной стороны, организации необходимо постоянно осуществлять менеджмент успешных поставок, связанных со своей операционной бизнес-деятельностью (управление пригодностью);
2. с другой стороны, внутри организации и за ее пределами происходят постоянные изменения, менеджмент которых необходимо осуществлять параллельно, чтобы оставаться успешной (управление преобразованием).

Комбинация управления пригодностью и преобразованием подтверждает необходимость того, чтобы организация делала поставки сегодня, в то же время готовясь к будущему.

Основными элементами обеспечения пригодности и преобразования являются инновации и технологии, постоянно возрастающее значение данных, информации и знаний, а также фокусировка на использовании критически важных активов и ресурсов.

Составляющие критерия:

5.1 Управление пригодностью и менеджмент рисков

5.2 Преобразование организации для будущего

5.3 Управление инновациями и использование технологий

5.4 Оптимальное использование данных, информации и знаний

5.5 Менеджмент активов и ресурсов

Составляющая 5.1. Управление пригодностью и менеджмент рисков

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. использует систему менеджмента пригодности для обеспечения прочной связи между своим [предназначением](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [стратегией](#ТМ_Стратегия), целями создания устойчивой ценности и [результатами](#Группа_Результаты) (см. 2.3);
2. использует систему менеджмента пригодности, чтобы обеспечить поддерживаемые информационно, результативные, оперативные и основанные на фактах улучшения;
3. осуществляет менеджмент проектов и улучшает процессы на основе информации, полученной от своей системы менеджмента пригодности;
4. идентифицирует риски и оценивает потенциальное воздействие на стратегические приоритеты, образ действий и преднамеренные результаты, а также потенциальные возможности;
5. разрабатывает и реализует планы по менеджменту рисков на основе различных аспектов, таких как культурные, стратегические, функциональные, финансовые, правовые, нормативные, социальные и технические (включая риски в области информационных технологий и кибербезопасности).

Составляющая 5.2. Преобразование организации для будущего

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. идентифицирует потребности в преобразованиях и изменениях, принимая во внимание свое [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [стратегию](#ТМ_Стратегия), цели в области создания устойчивой ценности и [результаты](#Группа_Результаты) (см. 2.3), а также анализирует свою [экосистему](#ТМ_Экосистема) для прогнозирования основных вызовов и возможностей на будущее;
2. адаптирует текущую [стратегию](#ТМ_Стратегия) и существующие [бизнес-модели](#ТМ_Бизнес_модель) для удовлетворения будущих потребностей и внедряет новые [бизнес-модели](#ТМ_Бизнес_модель), базируясь на прогнозируемых вызовах и возможностях;
3. выстраивает структуру своей организации, чтобы наилучшим образом соответствовать своему [предназначению](#ТМ_Заявление_о_предназначении), [видению](#ТМ_Видение) и [стратегии](#ТМ_Стратегия), и рассматривает инновационные подходы для адаптации своей существующей структуры, базируясь на основных прогнозируемых вызовах и возможностях;
4. устанавливает и использует подходы, использующие [быстро изменяемую](#ТМ_Аджайл) работу ([аджайл](#ТМ_Аджайл)-работу [[36]](#footnote-36)), одновременно обеспечивая необходимую стабильность для менеджмента текущей операционной деятельности;
5. своевременно реструктурирует свои процессы создания [ценности](#ТМ_Ценности) и другие процессы организации, основываясь на операционных и будущих потребностях.

Составляющая 5.3. Управление инновациями и использование технологий

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. предоставляет возможности, ресурсы и инструменты, которые развивают и поддерживают [творчество](#ТМ_Творчество), [инновации](#ТМ_Инновация) и [прорывное мышление](#ТМ_Прорывное_мышление);
2. пользуется преимуществами [инноваций](#ТМ_Инновация), которые поддерживают улучшение текущего бизнеса и потребности преобразований в будущем;
3. оценивает и использует потенциал новых технологий, поддерживая постоянное создание [ценности](#ТМ_Ценности), улучшение своей инфраструктуры, а также быстроту реакции и способность адаптации своих процессов и проектов;
4. внедряет соответствующие технологические разработки со скоростью, максимально повышающей приобретаемую выгоду;
5. оценивает и осуществляет менеджмент полного жизненного цикла существующих и прорывных технологий, основываясь на принципах [циркулярной экономики](#ТМ_Циркулярная_экономика) для максимизации выгоды для всех.

Составляющая 5.4. Оптимальное использование данных, информации и знаний

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. обеспечивает идентификацию данных, необходимых для поддержания своих планов по преобразованию, а также осуществления менеджмента продукции, услуг и решений, которые она предлагает в настоящее время, и умение собирать любую важную информацию, которой может не хватать;
2. использует расширенную аналитику [[37]](#footnote-37), включая предсказывающие модели, для извлечения ценности из данных, проникновения в суть скрытых закономерностей, требующих реагирования и принятия обоснованных решений;
3. конвертирует данные в информацию и [знания](#ТМ_Знания) и использует выходы для идентификации потенциальных возможностей для создания будущей устойчивой ценности;
4. пользуется [знаниями](#ТМ_Знания), которыми владеют ключевые заинтересованные стороны, для генерации идей и [инноваций](#ТМ_Инновация), включая потенциал совместной работы, для разработки продукции, услуг и решений, создающих устойчивую ценность;
5. обеспечивает, что данные, информация и [знания](#ТМ_Знания) обрабатываются и используются этичным образом, уважая потребности и права тех, кто предоставляет эти данные, информацию и знания;
6. защищает, охраняет и извлекает максимальную пользу из уникальных [знаний](#ТМ_Знания), таких как интеллектуальная собственность, которой она владеет.

Составляющая 5.5. Менеджмент активов и ресурсов

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. использует финансовые ресурсы сбалансированным и устойчивым образом, что позволяет обеспечить сегодняшний успех и инвестиции в будущее;
2. идентифицирует и осуществляет в соответствии со своими обязанностями менеджмент критических активов и ресурсов, которые жизненно важны для ее стратегии, пригодности и преобразования, включая финансовые активы (денежные средства, капитал, инвестиции), материальные активы (инфраструктура для торговли, такая как цепь поставок, недвижимость, технологии и оборудование) и нематериальные активы (собственные данные, разработанное в организации программное обеспечение/технологии программирования, бренд, деловая репутация, патенты);
3. открывает и внедряет последовательные и инновационные способы максимизации ценности своих активов и ресурсов для повышения целей в области пригодности и преобразования в соответствии с изменяющимися организационными и рыночными потребностями как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе;
4. определяет активы и ресурсы, в которых она больше не нуждается (для нынешнего или будущего бизнеса), и, основываясь на принципах [циркулярной экономики](#ТМ_Циркулярная_экономика), распоряжается ими в соответствии с принятыми на себя обязанностями.
   1. Результаты

Обоснование

Результаты – это то, чего организация достигла по отношению к тому, что было описано в разделах «[Направление](#Группа_Направление)» (см. 2.1) и [«Выполнение](#Группа_Выполнение)» (см. 2.2), включая прогноз на будущее. На практике мы видим, что выдающаяся организация предоставляет данные о результатах в отношении:

1. [восприятия](#ТМ_Восприятие) заинтересованными сторонами;
2. создания устойчивой ценности;
3. управления пригодностью и преобразованием.

Критерий 6. Восприятие заинтересованными сторонами

Обоснование

Настоящий критерий концентрируется на результатах, основанных на обратной связи от ключевых заинтересованных сторон в области их личного опыта работы с организацией – на их [восприятии](#ТМ_Восприятие).

Это [восприятие](#ТМ_Восприятие) может относиться как к бывшим, так и к нынешним ключевым заинтересованным сторонам и может быть получено из ряда источников, включая опросы [[38]](#footnote-38), фокус-группы [[39]](#footnote-39), рейтинги [[40]](#footnote-40), прессу или социальные сети [[41]](#footnote-41), внешнее признание [[42]](#footnote-42), защиту интересов [[43]](#footnote-43), совещания по структурному анализу и планированию действий [[44]](#footnote-44), отчеты инвесторов [[45]](#footnote-45) и благодарности/жалобы [[46]](#footnote-46), в том числе обратную связь от команд по менеджменту взаимоотношений с [потребителями](#ТМ_Потребитель).

В дополнение к основанному на личном опыте [восприятию](#ТМ_Восприятие), которое ключевая заинтересованная сторона может сформировать об организации, [восприятие](#ТМ_Восприятие) также может формироваться репутацией организации с точки зрения ее воздействия на окружающую среду и общество. Например, воспринимаемая ключевыми заинтересованными сторонами организации степень успешности ее вклада в достижение одной или нескольких целей устойчивого развития, и целевых установок Глобального договора ООН.

Как представлено в [критерии 3](#Критерий_3), существует четкая связь между тем, как организация реализует свою стратегию вовлечения заинтересованных сторон, и восприятием группами заинтересованных сторон, с которыми она работает (критерий 6). Весовой коэффициент (см. таблицу Д.1), установленный организацией и применяемый для каждой из пяти различных групп заинтересованных сторон, устанавливается в [критерии 3](#Критерий_3) и учитывается в критерии 6.

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. знает, насколько успешно она выполняет свою стратегию по удовлетворению потребностей и ожиданий ключевых заинтересованных сторон;
2. использует свой анализ прошлой и текущей пригодности для предсказания будущей пригодности;
3. использует результаты [восприятия](#ТМ_Восприятие) ключевыми заинтересованными сторонами, чтобы оставаться в курсе и влиять на ее текущее [направление](#Группа_Направление) (см. 2.1) и [выполнение](#Группа_Выполнение) (см. 2.2) ее [стратегии](#ТМ_Стратегия).

Примеры результатов [восприятия](#ТМ_Восприятие) ключевыми заинтересованными сторонами и тематика, подлежащая рассмотрению, могут включать, но не перечислены в порядке приоритетности и/или не ограничиваются:

1. результаты восприятия потребителями;
2. результаты восприятия людьми;
3. результаты восприятия заинтересованными сторонами бизнеса и органов власти;
4. результаты восприятия обществом;
5. результаты восприятия партнерами и поставщиками.

Результаты восприятия потребителями

Данные о том, каким является [восприятие](#ТМ_Восприятие) [потребителями](#ТМ_Потребитель) в отношении, например:

1. получения совместного [потребительского](#ТМ_Потребитель) опыта;
2. [культуры](#ТМ_Культура) организации;
3. ориентации на потребителя и уровня приверженности [ему](#ТМ_Потребитель) со стороны людей (работающих в организации);
4. разработки и продвижения торговой марки (брендинга) и репутации организации, включая ее социальную пригодность и пригодность в области окружающей среды;
5. продукции, услуг и решений, предлагаемых организацией;
6. использования инноваций для улучшения процессов, продукции, услуг и решений организации;
7. использования организацией технологий, чтобы помочь поставлять устойчивую ценность;
8. поставки и послепродажной поддержки по различным каналам;
9. результативности и эффективности используемых каналов коммуникаций.

Результаты восприятия людьми

Данные о том, каким является [восприятие](#ТМ_Восприятие) людьми в отношении, например:

1. [культуры](#ТМ_Культура) организации;
2. опыта работы в организации, включая то, как осуществляется менеджмент изменений;
3. приверженности и достижений организации касательно [гендерного баланса](#ТМ_Гендерный_баланс), паритета, [многообразия и инклюзивности](#ТМ_Многообразие_и_приобщенность);
4. того, как организация адаптируется к будущим способам работы, например сосуществование людей, работающих рядом с роботами, использование искусственного интеллекта и дополненной и виртуальной реальности;
5. поддержки организацией семейной и личной жизни;
6. поддержки организацией [расширения полномочий](#ТМ_Наделение_полномочиями), признания и развития;
7. условий труда, зарплат и вознаграждений;
8. менеджмента и улучшения личной пригодности;
9. репутации организации, в том числе как лидера в своей [экосистеме](#ТМ_Экосистема);
10. коммуникаций внутри организации;
11. притяжения и привлечения талантов;
12. способа реализации стратегии, их вклада в нее и степени доверия к будущему направлению деятельности организации.

Результаты восприятия заинтересованными сторонами в области бизнеса и руководства

Данные о том, каким является [восприятие](#ТМ_Восприятие) заинтересованными сторонами бизнеса и органами власти, например владельцев, акционеров, инвесторов, финансирующих организаций, государственных учреждений, региональных или местных органов (законодательных и регулирующих), органов общественного управления или полугосударственных учреждений в отношении, например:

1. финансового менеджмента, безопасности и устойчивости организации;
2. структуры руководства, [прозрачности](#ТМ_Прозрачность), подотчетности и этического поведения организации;
3. социальных обязанностей организации и ее обязанностей в области окружающей среды;
4. менеджмента рисков и соблюдения требований;
5. разработки и продвижения торговой марки и репутации организации;
6. продукции, услуг и решений, предлагаемых организацией, и ее подхода к инновациям в процессах, продукции, услугах и решениях;
7. способности организации наблюдать за обстановкой, выявлять [мегатренды](#ТМ_Мегатренды) и успешно работать с их учетом;
8. их совместного опыта работы с организацией.

Результаты восприятия обществом

Данные о том, каким является [восприятие](#ТМ_Восприятие) обществом на местном, национальном или международном уровнях в отношении, например:

1. способности организации оправдывать ожидания своего общества;
2. воздействия, оказываемого руководством организации, степенью [прозрачности](#ТМ_Прозрачность) и [этическим поведением](#ТМ_Этическое_поведение) на сообщества;
3. воздействия, оказываемого операционной деятельностью организации на сообщество;
4. устойчивости вкладов организации в сообщество с точки зрения ее экономической, социальной практики и практики в области окружающей среды;
5. приверженности организации к переходу к [циркулярной экономике](#ТМ_Циркулярная_экономика);
6. приверженности организации к сокращению неравенства, увеличению [многообразия и инклюзивности](#ТМ_Многообразие_и_приобщенность) и достижению [гендерного баланса](#ТМ_Гендерный_баланс), а также ее достижений в данных областях.

Результаты восприятия партнерами и поставщиками

Данные о том, каким является [восприятие](#ТМ_Восприятие) ключевыми партнерами и поставщиками в отношении, например:

1. их опыта работы с организацией;
2. обязательства и достижений организации в области сотворчества [[47]](#footnote-47) и работы на взаимовыгодной основе;
3. темпов внедрения новых технологий и изменений;
4. социальных обязательств организации;
5. приверженности и достижений организации в области перехода к [циркулярной экономике](#ТМ_Циркулярная_экономика);
6. менеджмента и улучшения пригодности ключевых партнеров и поставщиков;
7. связи и менеджмента взаимоотношений с организацией;
8. структуры руководства, [прозрачности](#ТМ_Прозрачность) и этики организации и ее практики;
9. устойчивости взаимоотношений между организацией, ключевыми партнерами и поставщиками.

Критерий 7. Стратегическая и операционная пригодность

Обоснование

Данный критерий концентрируется на результатах, связанных с пригодностью организации с точки зрения:

1. способности выполнять свои [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении) и стратегию и создавать устойчивую ценность;
2. ее приспособленности к будущему.

Данные результаты используются организацией для мониторинга, понимания и улучшения ее общей пригодности, а также для прогнозирования воздействия, которое будет оказывать ее пригодность на [восприятие](#ТМ_Восприятие) своими ключевыми заинтересованными сторонами и на ее будущие стратегические амбиции.

***На практике мы видим, что выдающаяся организация:***

1. использует как финансовые, так и нефинансовые показатели для оценки своей стратегической и операционной пригодности;
2. понимает связь между [воспринимаемой](#ТМ_Восприятие) ключевыми заинтересованными сторонами и фактической пригодностью, а также способна с высокой степенью уверенности предсказать, как будет развиваться ее пригодность в будущем;
3. учитывает существующие и будущие потребности и ожидания своих ключевых заинтересованных сторон при принятии решений о наиболее подходящих показателях пригодности, соответствующих ее стратегическим и операционным целям;
4. понимает причинно-следственные связи, которые воздействуют на пригодность, и использует достигнутые результаты для того, чтобы оставаться в курсе и влиять на ее текущие [направление](#Группа_Направление) (см. 2.1) и [выполнение](#Группа_Выполнение) (см. 2.2);
5. использует достигнутые к настоящему времени результаты для прогнозирования своей будущей пригодности с ожидаемой степенью определенности.

Показатели стратегической и функциональной пригодности могут включать в себя результаты за отчетный период и прогнозы, используемые для того, чтобы показать, насколько хорошо организация достигает своих плановых и прогнозных показателей, используемых для мониторинга достижения своих стратегических и операционных целей.

Показатели стратегической и функциональной пригодности могут включать в себя (но не ограничиваться):

1. достижения своего предназначения и создания устойчивой ценности;
2. финансовую пригодность[[48]](#footnote-48);
3. выполнения ожиданий ключевых заинтересованных сторон;
4. достижения стратегических целей;
5. достижения в управлении пригодностью;
6. достижения в управлении преобразованием;
7. предсказывающие измерения [[49]](#footnote-49) для будущего.
8. Диагностический инструмент RADAR
   1. Введение

В основе методики оценки деятельности организации используется логика, отраженная в диагностическом инструменте RADAR (см. рисунок 2), позволяющая обеспечить структурированный подход к исследованию деятельности организации.

**RADAR** – это аббревиатура, которую используют для описания логики диагностического инструмента, разработанного для оказания помощи любой организации, чтобы:

1. лучше осуществлять менеджмент своего существующего стиля работы;
2. диагностировать ее существующие сильные стороны и возможности для улучшения.

На самом высоком уровне логика RADAR устанавливает, что организации необходимо:

1. определять результаты (results), которых она нацелена достичь в рамках своей стратегии;
2. иметь в наличии ряд подходов (approaches), которые будут обеспечивать требуемые результаты как в настоящий момент, так и в будущем;
3. развертывать (deploy) данные подходы соответствующим образом;
4. оценивать (assess) и совершенствовать (refine) развернутые подходы для обучения и улучшения.

Для содействия проведению более надежного (робастного) анализа элементы RADAR разбивают на ряд атрибутов и для каждого атрибута приводят соответствующее описание, в котором подробно излагается то, что подразумевается и что организация должна быть в состоянии наглядно продемонстрировать (см. таблицы 1–3). Более подробные рекомендации по оцениванию – см. приложение Д.

Отдельное лицо или команда могут использовать логику RADAR на уровне атрибутов в сочетании с Моделью, чтобы:

1. помочь идентифицировать имеющиеся сильные стороны организации и возможности для улучшения;
2. помочь организации описать свое будущее с точки зрения желаемых результатов и необходимых действий, которые следует предпринимать для того, чтобы достичь этих желаемых результатов.

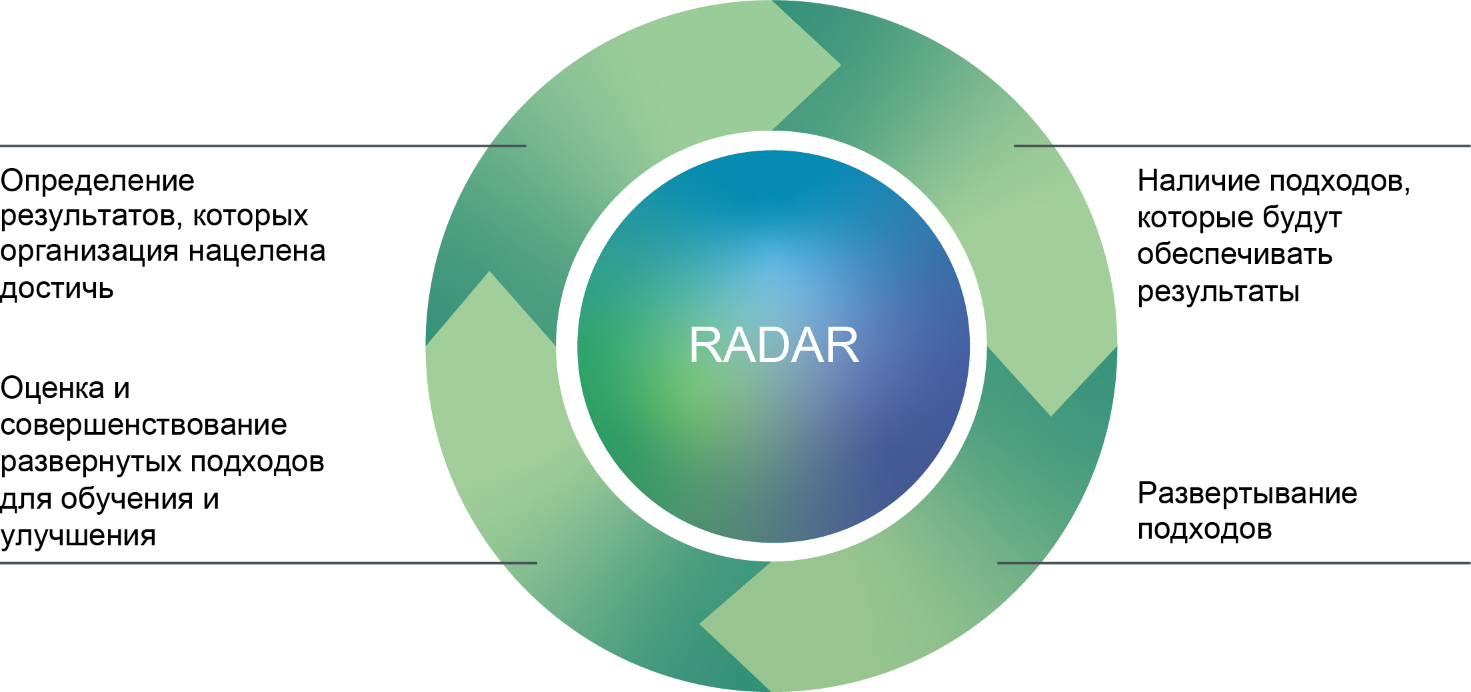


Рисунок 2 – Диагностический инструмент Модели   
Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества

* 1. Диагностический инструмент RADAR. Применение RADAR к группам критериев «Направление» и «Выполнение»

Таблица 1 используется для поддержки анализа подходов в рамках критерия 1 «Предназначение, видение и стратегия» и критерия 2 «Культура и лидерство организации».

Примечание – Следует обратить внимание на то, что для критериев группы «Направление» не используются атрибуты «согласованные» и «гибкое».

Таблица 2 используется для поддержки анализа подходов в рамках критерия 3 «Привлечение заинтересованных сторон», критерия 4 «Создание устойчивой ценности» и критерия 5 «Управление пригодностью и преобразованием».

Пользователю (ям) логики RADAR следует применять атрибуты, описанные ниже в соответствующих таблицах, в отношении информации, представленной в группах «[Направление](#Группа_Направление)» (см. 2.1) и «[Выполнение](#Группа_Выполнение)» (см. 2.2) соответственно.

В описаниях, связанных с каждым атрибутом, содержится руководство к тому, что организации следует продемонстрировать.

Таблица 1 – Анализ подходов критериев группы «Направление»

| Элементы | Атрибуты | Описание |
| --- | --- | --- |
| Подходы | Логичные | Подходы имеют четкое рациональное обоснование, нацелены на удовлетворение потребностей и реагирование на потребности ключевых заинтересованных сторон, описаны соответствующим образом и разработаны таким образом, чтобы быть пригодными и в будущем |
| Согласованные | Примечание – Не применяется для группы «Направление» |
| Развертывание *(подхода)* | Внедренное | Подходы развертываются в соответствующих областях результативно и своевременно |
| Гибкое | Примечание – Не применяется для группы «Направление» |
| Оценка и совершенствование *(подхода)* | Оценено и понято | Сбор, понимание и совместное использование обратной связи относительно результативности и эффективности подходов и их развертывания |
| Изучено и улучшено | Свидетельства, полученные из анализа трендов, измерения, изучения и [бенчмаркинга](#ТМ_Бенчмаркинг), используются для побуждения к творчеству и генерации инновационных решений для улучшения пригодности в соответствующие сроки |

Таблица 2 – Анализ подходов критериев группы «Выполнение»

| Элементы | Атрибуты | Описание |
| --- | --- | --- |
| Подходы | Логичные | Подходы имеют четкое рациональное обоснование, нацелены на удовлетворение потребностей и реагирование на потребности ключевых заинтересованных сторон, описаны соответствующим образом и разработаны таким образом, чтобы быть пригодными и в будущем |
| Согласованные | Подходы поддерживают направление организации и интегрированы с другими соответствующими подходами |
| Развертывание *(подхода)* | Внедренное | Подходы развертываются в соответствующих областях результативно и своевременно |
| Гибкое | Выполнение обеспечивает гибкость и адаптацию |
| Оценка и совершенствование *(подхода)* | Оценено и понято | Сбор, понимание и совместное использование обратной связи относительно результативности и эффективности подходов и их развертывания |
| Изучено и улучшено | Свидетельства, полученные из анализа трендов, измерения, изучения и [бенчмаркинга](#ТМ_Бенчмаркинг), используются для побуждения к творчеству и генерации инновационных решений для улучшения пригодности в соответствующие сроки |

* 1. Диагностический инструмент RADAR. Применение RADAR к группе критериев «Результаты»

Таблица 3 используется для поддержки анализа критерия 6 «Восприятие заинтересованными сторонами» и критерия 7 «Стратегическая и операционная пригодность».

Пользователю (ям) логики RADAR следует применять атрибуты, описанные ниже в таблице, в отношении представленных свидетельств. Как правило, к таким свидетельствам относят наборы данных, показывающие стратегическую и операционную пригодность, представленные в соответствии с каждым критерием группы «[Результаты](#Группа_Результаты)» (см. 2.3). В описаниях, связанных с каждой характеристикой, содержится руководство по тому, что организация должна продемонстрировать.

Таблица 3 – Анализ результатов

| Элементы | Атрибуты | Описание |
| --- | --- | --- |
| Актуальность и применимость *(результатов)* | Область применения и актуальность | Идентифицирован набор результатов, которые четко связаны с [предназначение](#ТМ_Заявление_о_предназначении)м, [видением](#ТМ_Видение) и стратегией организации. Со временем выбранный набор результатов пересматривают и улучшают |
| Данные, пригодные к использованию | Результаты своевременно, надежно, точно и надлежащим образом сегментированы, что позволяет получить понимание закономерностей, способствующее улучшению пригодности и преобразованию |
| Пригодность *(результатов)* | Тренды | Положительные тренды или устойчивая выдающаяся пригодность в течение стратегического периода/цикла |
| Целевые задачи | Соответствующие целевые задачи установлены в соответствии со стратегией и постоянно достигаются |
| Сравнительные характеристики | Соответствующие внешние сравнения, подходящие для позиционирования собственной пригодности в соответствии со стратегическим направлением, установлены и являются благоприятными |
| Ориентация на будущее | Основываясь на установленных причинно-следственных связях, анализе наборов данных, моделях пригодности и предсказывающих измерениях, организация понимает движущие факторы осуществления выдающейся пригодности в будущем |

* 1. Порядок начисления баллов с использованием карт матрицы RADAR

Конкурс Премия Содружества Независимых Государств за достижения в области качества и его аналоги в странах СНГ запускают механизмы, в рамках которых признаются достижения тех организаций, которые при оценке по критериям Модели могут продемонстрировать выдающуюся устойчивую пригодность.

Организации, претендующие на признание при оценке по критериям Модели, оценивают по шкале в 1000 баллов. Эти 1000 баллов делятся по семи критериям, как показано ниже на рисунке 3.

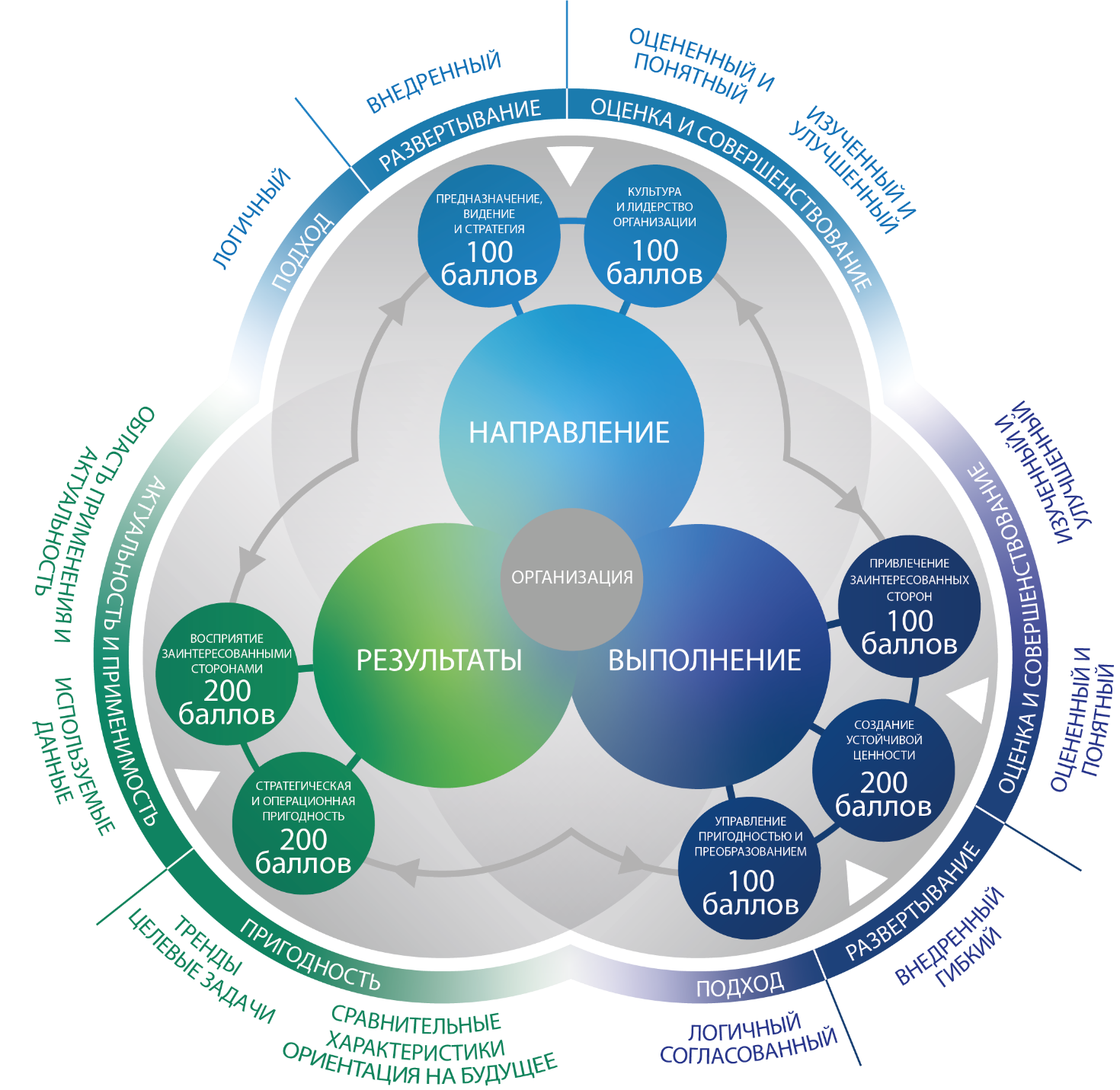


Рисунок 3 – Схема оценки по Модели Премии Содружества Независимых Государств  
за достижения в области качества

В группах «Направление» и «Выполнение» каждой составляющей критерия присваивается одинаковая весомость в пределах этого критерия. Например:

1. каждой из 5 составляющих критерия «Предназначение, видение и стратегия» начисляют 20 % от 100 баллов, отведенных критерию 1:
2. 1.1 = 20 баллов;
3. 1.2 = 20 баллов;
4. 1.3 = 20 баллов;
5. 1.4 = 20 баллов;
6. 1.5 = 20 баллов;
7. каждой из 4 составляющих критерия «Создание устойчивой ценности» начисляют 25 % от 200 баллов, отведенных критерию 4:
8. 4.1 = 50 баллов;
9. 4.2 = 50 баллов;
10. 4.3 = 50 баллов;
11. 4.4 = 50 баллов.

В группе «[Результаты](#Группа_Результаты)» (см. 2.3) нет составляющих критерия, поэтому 200 баллов для критерия «Восприятие заинтересованными сторонами» и 200 баллов для критерия «Стратегическая и операционная пригодность» начисляют на уровне критериев 6 и 7 соответственно.

При реализации подхода к оценке и при использовании логики RADAR для начисления баллов необходимо применять два четких правила, одно из которых связано с группами «[Направление](#Группа_Направление)» (см. 2.1) и «[Выполнение](#Группа_Выполнение)» (см. 2.2), а другое – с группой «[Результаты](#Группа_Результаты)» (см. 2.3):

1. при начислении баллов для какой-либо составляющей критерия групп «Направление» и «Выполнение» общая оценка для указанной составляющей критерия не должна превышать общую оценку, присужденную атрибуту «Логичный» подхода. Независимо от того, насколько хорошо были оценены все остальные атрибуты для указанной составляющей критерия, оценка, присужденная атрибуту «Логичный» подхода, является главной среди остальных оценок;
2. при начислении баллов для группы «[Результаты](#Группа_Результаты)» (см. 2.3) (критерии 6 и 7) общая оценка для каждого критерия не должна превышать общую оценку, присужденную по атрибуту «Область применения и актуальность». Независимо от того, насколько хорошо были оценены все остальные атрибуты для критериев 6 и 7, оценка, присужденная атрибуту «Область применения и актуальность», является главной среди остальных оценок.

Организации, заинтересованные в получении внешнего признания своих достижений, оцениваются командой оценщиков с использованием карт матрицы RADAR.

Три оценочные матрицы также могут использовать организации, которые хотят провести самооценку по Модели, получая при этом численный показатель, а также набор сильных сторон и возможности для улучшения [[50]](#footnote-50).

Притягательность для организации, которая получает общую оценку при использовании шкалы в 1000 баллов при проведении самооценки, а также оценочный профиль по каждому из семи критериев, заключается в том, что ей предоставляется возможность сравнения с другими организациями, которые также используют Модель и логику RADAR. Организации также предоставляется исходная точка, относительно которой она может измерять свой прогресс или регресс в сравнении с результатами будущих самооценок.

1. Глоссарий [[51]](#footnote-51)

Аджайл (Agile): См. термин «способный к быстрым изменениям».

Бенчмаркинг (Benchmarking): Систематическое сравнение подходов с другими соответствующими организациями для проникновения в суть скрытых закономерностей, что поможет организации предпринять действия для улучшения ее пригодности.

Бизнес-модель (Business Model): Элементы бизнеса, которые создают и предоставляют ценность; данные элементы обычно включают в себя предложение ценности, сегменты потребителей и связанные с ними отношения, каналы, используемые для доставки продукции, услуг и решений на рынок, потоки доходов и затрат, партнеров, а также критические ресурсы и процессы организации.

Видение (Vision): Описание того, чего организация пытается достичь в долгосрочном будущем. Оно предназначено для того, чтобы служить в качестве четкого руководства для выбора текущих и будущих направлений действий и вместе с предназначением организации является основой для стратегий и политик.

**Восприятие** (Perception): Все, что ключевая заинтересованная сторона может думать или представлять об организации. При этом ее мнение может отличаться от того, что она говорит об организации по ряду причин. То, как ключевая заинтересованная сторона выражает свое мнение, может быть достигнуто любым количеством способов, но, несмотря на это, на практике оказывается, что у ключевой заинтересованной стороны есть свое восприятие и организации необходимо сначала понять, а затем осуществлять менеджмент этого восприятия, если она желает продолжать удовлетворять потребности своих ключевых заинтересованных сторон.

Гендерный баланс (Gender Balance): <организация> Равенство возможностей женщин по отношению к мужчинам в продвижении по службе, включая увеличение представительства женщин в органах, принимающих решения.

Глобальный договор (Global Compact): <https://www.unglobalcompact.org>

Заявление о предназначении (Purpose Statement): Утверждение, которое описывает смысл существования организации, т. е. то, что она делает и почему она это делает, и которое понимают ее заинтересованные стороны.

Знания (Knowledge): Компетенции и навыки, приобретаемые лицом через получение опыта и образование, включая теоретическое и/или практическое понимание предмета. В то время как данные – это необработанные факты, а информация – это данные с контекстом и перспективой, знания – это информация с руководящими указаниями, предоставляющая способность действовать.

Инновация (Innovation): Практическое воплощение идей в новой или существующей продукции, услугах, решениях, процессах, системах, структурах организации или социальных взаимодействиях.

Интеллектуальная собственность (Intellectual Property): Ценность организации, которая не отображается в ее традиционной финансовой отчетности. Она представляет нематериальные активы организации и часто является разницей между рыночной и балансовой стоимостью.

Компетентность (Competence): Способность или навык делать что-либо эффективно и результативно.

Культура (Culture): Специфический набор ценностей и норм, совместно используемых людьми и группами в организации, со временем влияющий на то, как они ведут себя друг с другом и с ключевыми заинтересованными сторонами за пределами организации.

Люди (People): Все лица, работающие в организации (полный рабочий день, неполный рабочий день, включая волонтеров), в том числе лидеры на всех уровнях.

Мегатренды (Megatrends): Преобладающие тенденции/направления, которые, как ожидается/ предсказывается, будут оказывать глобальное влияние в ближайшие годы. Это те направления, на которые организация, независимо от размера, охвата или статуса, работающая в частном/государственном секторе, должна обращать внимание, если она желает сохранить свою силу и влиятельность.

Менеджмент изменений (Manage Change): Подход, используемый для проведения перехода отдельных лиц, команд и организаций из их текущего состояния в определенное желаемое будущее состояние. Это процесс организации, нацеленный на то, чтобы помочь заинтересованным сторонам, подвергающимся воздействию изменений, понять, принять их и успешно справиться с ними.

Многообразие и инклюзивность (Diversity & Inclusion): Степень, в которой люди в организации признают, ценят и используют характеристики, которые делают отдельных людей уникальными.  
Многообразие и инклюзивность могут относиться к возрасту, убеждениям, классу, этнической принадлежности, физическим способностям, расе, религии и сексуальной ориентации.

Надлежащая практика/лучшая практика (Good Practice/Best Practice): Выдающиеся подходы, политики, процессы или методы, которые ведут к наилучшим достижениям. Поскольку затруднительно понять, что является лучшим, большинство организаций предпочитают использовать термин «надлежащая практика». Способы обнаружения надлежащей практики за пределами организации могут включать бенчмаркинг и внешнее обучение.

Обучающие сети (Learning Network):Группа людей с общей целью или интересом, которые обмениваются собственной информацией, знаниями и опытом в целях активного совместного обучения.

Обучение (Learning): Процесс приобретения навыков, знаний и понимания посредством изучения и опыта.

Общество (Society): Социальная инфраструктура за пределами организации, которая может попадать под влияние организации или в равной степени оказывать воздействие на организацию. Это могут быть представители ближайших сообществ или общества в целом, включая, например, группы с особыми интересами.

Организация третьего сектора (Third Sector Organisation):Организация, которая не является ни государственной, ни частной. Обычно это может быть добровольная или общественная организация, зарегистрированная благотворительная организация, организация самопомощи или общественная группа. Как правило, организация не зависит от государственного руководства и действует на основе мотивов, связанных с желанием достичь социальных целей. Для того чтобы быть финансово устойчивой, организации необходимо получать прибавочный доход (прибыль) от своих действий и реинвестировать любую прибыль, полученную от ее действий, в достижение своих амбиций.

Партнер (Partner): Внешняя сторона, которую организация стратегически выбирает для совместной работы для достижения общих целей и устойчивой взаимной выгоды.

Партнерство (Partnership): Устойчивые рабочие отношения между организацией и партнером (ами), которые создают и разделяют бóльшую ценность для обеих сторон. Партнерство может быть сформировано, например, с поставщиками, дистрибьюторами, потребителями, учреждениями образования, консультационными компаниями или научно-исследовательскими организациями.

Передача ценности (Sell the Value): Независимо от того, относится ли организация к частному или государственному сектору, ее [предложение ценности](#ТМ_Предложение_ценности) (например, коммерческое предложение) «продается» ключевым заинтересованным сторонам при условии, что они решают принять это предложение продукции, услуг или решений.

Подход (Approach): Общий способ, с помощью которого что-либо делается; подход состоит из процессов и структурированных действий, выполняемых в рамках принципов и политик.

Потребитель (Customer): Получатель продукции и/или услуг, предоставляемых организацией. Потребитель является одной из ключевых заинтересованных сторон, во многих случаях – основной ключевой заинтересованной стороной, для которой организация стремится создать устойчивую ценность.

Предложение ценности (Value Proposition): Различие в ценности, с которой организация предлагает свои продукцию, услуги и решения потребителям.

Прогноз (Forecast): Способность предсказать или вычислять, что произойдет или понадобится в будущем в результате изучения и анализа имеющихся соответствующих данных.

Прозрачность (Transparency): Ситуация, при которой сотрудничество, взаимодействие и коллективное принятие решений происходят открыто и люди могут доверять тому, что бизнес ведется честно и порядочно.

Прорывное мышление; разрушающее стереотипы мышление (Disruptive Thinking): Выход за пределы рутинного мышления, получение иной, новой, более широкой перспективы, видение вещей под другим углом или в другом свете.

Профессиональный потребитель; просьюмер (Prosumer): Способ сегментирования потребителей организации, выходящий за рамки традиционных определений. Цифровой и виртуальный мир 21‑го века предлагает существенный потенциал организации для привлечения своих потребителей к проектированию продукции, услуг или решений, которые они желают потреблять.

Процесс (Process): Группа повторяющихся видов деятельности, взаимодействующих друг с другом, при условии, что выход из одного вида деятельности становится входом для другого вида деятельности. Процессы добавляют ценность для внешних или внутренних потребителей посредством преобразования входов в выходы, используя ресурсы. Как правило, существует три типа процессов: основные процессы, процессы менеджмента и вспомогательные процессы.

Расширение полномочий (Empowerment): Процесс, посредством которого отдельные лица или команды получают полномочия, осуществляют операционную деятельность с определенной степенью автономности в своих действиях, способны принимать на себя обязанности по принятию решений и имеют доступ к ресурсам и управляют своей собственной жизнью. При этом они получают возможность достигать своих самых высоких личных и коллективных устремлений и целей. Когда у человека расширяются полномочия, у него/нее появляется большее чувство мотивации и уверенности в себе.

Руководство (Governance): Рамочная структура для наделения полномочиями и управления по всей организации, используемая, чтобы помочь ей выполнять свои правовые, финансовые, этические и общие обязательства по проведению оперативной деятельности.

Сообщество (Community):Как правило, различные лица, группы и институты, которые заинтересованы в благополучии и успехе организации, а также связанного с ней окружения и в воздействии, которое они могут оказать на ее [экосистему](#ТМ_Экосистема).

Способный к быстрым изменениям; аджайл (Agile): Способность организации своевременно менять направление/ориентир как отклик на возникающую возможность или угрозу.

Сравнительные характеристики (Comparisons): Данные, используемые для сравнения пригодности одной организации или процесса с другими.

Стратегия (Strategy): Обусловленный тщательным анализом экосистемы способ, посредством которого организация намеревается за определенный промежуток времени достичь своих стратегических приоритетов, двигаясь от того положения, в котором она находится сейчас, к тому положению, в котором она желает находиться в будущем, оставаясь верной своему предназначению.

Творчество (Creativity): Способность отойти от существующих правил, методов и отношений, чтобы генерировать идеи для новых или улучшенных процессов, продукции, услуг, решений, систем или социальных взаимодействий.

Устойчивость (Sustainability): Будущее организации в долгосрочной перспективе, как его воспринимают ее различные ключевые заинтересованные стороны, т. е. заинтересованные стороны бизнеса и органов власти, ее люди, сообщество, партнеры и поставщики.

Цели устойчивого развития (Sustainable Development Goals): <https://sdgs.un.org/goals/>.

Целостность (Integrity):Качество, характеризующееся наличием сильных моральных или этических норм и правил. Сюда входят такие ценности, как уважение, справедливость, добросовестность и добропорядочность.

Ценности (Values):Действующая философия или принципы, которые являются руководством для поведения внутри организации, а также при взаимодействии с внешним миром. Ценности предоставляют людям руководящие указания в отношении того, что хорошо или желательно, а что нет. Они оказывают значительное воздействие на поведение отдельных лиц и команд и служат в качестве основных руководящих указаний во всех ситуациях.

Циркулярная экономика; экономика замкнутого цикла (Circular Economy):Подход к организации хозяйственной деятельности на основе регенерации (восстановления) в отличие от традиционной линейной экономики, которая имеет модель производства «возьми, попользуйся, выбрось». Это экономическая система, которая может быть достигнута путем внедрения проектирования, технического обслуживания, ремонта, повторного использования, восстановления, обновления и переработки на долгосрочной основе.

Экосистема (Ecosystem): Система, основополагающим принципом которой является взаимозависимость, т. е. то, что происходит в одной части системы, может влиять на другие части системы. В контексте организации существует множество внешних факторов, которые влияют на то, как она осуществляет операционную деятельность, но которыми она не управляет. К ним могут относиться государственная политика, экономическое и общественное устройство в пределах своей области и районов, преобладающие религиозные и культурные ожидания сообществ, потребность в устойчивости и доступное финансирование (см. приложение В).

Этическое поведение (Ethical Behaviour):Обоснованные стандарты в области культуры, которые определяют действия человека как правильные или неправильные, а также те, которые влияют на поведение и помогают человеку делать правильный выбор и выполнять свои обязанности.

1. (справочное)  
     
   Часто задаваемые вопросы [[52]](#footnote-52)
   1. Модель «Общие положения»
2. Есть ли веская причина отказаться от термина «совершенство» в Модели?

Термин «совершенство» рассматривается многими руководящими лидерами как старомодный, и любая информация будет передана менеджеру по качеству или менеджеру в области делового совершенства. То же самое произошло с термином «всеобщий менеджмент качества» (TQM) несколько лет назад. Необходимо признать, что в некоторых организациях и отраслях по-прежнему используется термин «совершенство» и неправильно, чтобы кто-либо изменял его преждевременно.

1. Есть ли какие-либо руководящие указания по отличию «совершенного» от «выдающегося» применительно к характеристике деятельности организации?

Речь идет о том, чтобы быть лучшим, насколько возможно: слова могут быть разными, но мысль схожа. Мы используем «выдающийся» вместо «совершенный» для глобальной ролевой модели в RADAR.

1. Пожалуйста, скажите несколько слов о логике отказа от фундаментальных концепций.

Первая версия фундаментальных концепций, введенная в 1999 году, представляла собой набор из восьми разделов с поддерживающими высокоуровневыми описаниями сущности концепций. В последующие годы концепции пришли к дублированию пунктов между критериями Модели и концепциями. Это приводило к путанице. Кроме того, многие эксперты сочли использование концепций для структурирования отчета с обратной связью отвлекающим от важных сообщений, которые необходимо передать организации-претенденту.

1. [Какие наиболее важные изменения внесены в Модель 2013 года?](https://www.efqm.org/index.php/frequently-asked-questions/) [[53]](#footnote-53)

Пятью ключевыми красными нитями Модели являются:

– [культура](#ТМ_Культура): Модель признает, что формирование выдающейся культуры организации – это то, как организации осуществляют менеджмент и вдохновляют своих людей на достижение предназначения и устойчивой ценности. Она объединяет убеждения, разнообразие, среду и дух организации;

– лидерство: результативное лидерство сохраняет верность организации ее предназначению и видению, поэтому новая Модель поддерживает подход «лидеры на всех уровнях» для обеспечения принятия сильных решений, сотрудничества и командной работы в каждой команде и в каждом проекте;

– преобразование и пригодность: преобразование и пригодность – это двусторонняя монета. Как принять одно, поддерживая другое? Вот где новая Модель добавляет ценность, предоставляя испытанную структуру для достижения успеха организации;

– гибкость и адаптивность: нет двух одинаковых организаций, и именно поэтому новая Модель была построена так, чтобы быть гибкой и адаптивной для всех организаций независимо от размера или сектора экономики и показать путь к устойчивой выдающейся пригодности;

– будущее: новая Модель была спроектирована на основе многолетнего опыта изменения рынков, чтобы понять выгоды анализа, прогнозирования будущего и прогнозирующих исследований при движении организации к настоящему преобразованию.

1. Почему был изменен баланс баллов с 500/500 на 600/400?

Результаты важны, но это то, что уже произошло. Главное, чтобы организация знала, почему она существует и чему она служит. У нее есть культура, необходимая для достижения успеха, она знает, как наилучшим образом предоставлять устойчивую ценность и как наилучшим образом использовать результаты, достигнутые на сегодняшний день.

Создание устойчивой ценности – это ось новой Модели.

1. Почему диаграмма экосистемы не была включена в основную часть Модели, а только в приложение?

Изображение экосистемы не включено в основной текст, потому что было бы неправильно, чтобы оно стало де-факто способом представления ее любой организацией, заинтересованной в подаче заявки на признание. Организациям следует быть гибкими, чтобы представить свою экосистему по-своему и, что, вероятно, более важно, инициировать процесс мышления, а не заполнять заранее установленный шаблон. Изображение экосистемы можно использовать в качестве учебного пособия, чтобы подчеркнуть важность экосистемы, но это только пример.

* 1. Модель «Критерии»

1. В чем разница между заявлением о предназначении и заявлением о миссии?

Предназначение объясняет, почему вы делаете что-либо так, а не иначе. Ваше предназначение ведет вас. Заявление о вашем предназначении формулирует, почему вы делаете то, что делаете, почему существует ваша организация. Заявление о предназначении представляет собой фундаментальную причину существования организации и обеспечивает мотивацию для достижения ее бизнес-целей. Предназначение глубоко укоренилось в ДНК организации и остается до конца, поскольку это основная причина, по которой организация работает.

Заявление о вашей миссии – это то, как вы достигнете своего предназначения. Заявление о миссии – это письменное высказывание о точном ориентире деятельности организации, который может смещаться с течением времени с изменениями на рынке и в окружающей среде. В вашей миссии указано, как и для кого организовано выполнение задач. Это отражает текущий ориентир деятельности организации, который со временем может измениться.

1. Связь между прежними составляющими 2г и 5а (структура ключевых процессов для развертывания стратегии) разорвана. Мы не видим элементы прежней составляющей критерия 5a (теперь они присутствуют во многих других местах). Мы больше не смотрим на структуру менеджмента процессов? Термин «ключевой процесс» также явно отсутствует в разделах «Направление» и «Глоссарий». Как мы отбираем ключевые процессы/можно ли отказаться от традиционного способа, учитывая новые способы работы?

В настоящее время менеджмент процессов общепринят как устоявшаяся надлежащая практика, поэтому о нем не упоминается. Модель всегда стремилась не носить предписывающий характер, а новая Модель способствует еще большей гибкости мышления. Тем не менее в ней изложены определенные ожидания в отношении систем менеджмента, руководства, связи между направлением и выполнением и т. д. Вы найдете некоторые соответствующие рекомендации в [1.4](#Составл_1_4), [1.5](#Составл_1_5) и [5.1](#Составл_5_1).

1. Составляющие от 3а до 3д критерия «Персонал» зашифрованы, и большинство предыдущих пунктов подытоживают другие. Это явно не требует опросов/инструментов для анализа потребностей. Кроме того, снизились баллы по мобильности, планированию карьеры, планированию преемственности и т. д.

Содержание критерия 3 «Персонал» в Модели 2013 года было заменено потоком, который проходит через несколько частей различных критериев в новой Модели, например:

1. составляющая 1.1 «Определение предназначения и видения» критерия 1;
2. составляющая 1.2 «Идентификация и понимание потребностей заинтересованных сторон» критерия 1 (ваш персонал также является ключевой заинтересованной стороной);
3. составляющие 2.1–2.4 критерия 2 «Культура и лидерство организации» (создание желаемой рабочей среды для ваших людей);
4. составляющая 3.2 «Люди: притяжение, привлечение, развитие и удержание» критерия 3;
5. критерий 6 «Восприятие заинтересованными сторонами»;
6. критерий 7 «Стратегическая и операционная пригодность».

Повышенная гибкость позволяет охватить аспекты, поставленные в вопросе, если это уместно для организации, но также позволяет рассмотреть новые или другие подходы.

1. В составляющей 2.3 включено «поощрение творчества и инноваций» как часть критерия раздела «Направление». Концепция «инноваций и творчества» является признаком Модели и встроена во все критерии. [Присвоение этой концепции определенной составляющей критерия противоречит логике модели.](https://www.efqm.org/index.php/frequently-asked-questions/) Что вы думаете по этому поводу?

Это правда, что инновации [[54]](#footnote-54) – это «линза» (см. Б.2), которая разработана на основе новой Модели, но это не мешает этому вопросу в области менеджмента также появляться в самой Модели. Красной нитью «инновации и творчество», а также «[прорывное мышление](#ТМ_Прорывное_мышление)» проходят через разделы «Направление», «Выполнение» и «Результаты», но не через всю Модель.

1. Что означает «обстановка» [в составляющей 3.2 «создает обстановку, в которой люди могут преуспевать и поддерживать свое благополучие»? «Обстановка» – синоним «среды»?](https://www.efqm.org/index.php/frequently-asked-questions/) В чем разница между «обстановкой» и «средой»?

Термин «среда» может быть интерпретирован по-разному и иметь множество значений. В то время как у термина «обстановка» есть более специфическое значение – настрой, атмосфера.

1. Что, с вашей точки зрения, означает «передача ценности» в составляющей 4.2 «Обмен информацией о ценности и передача ценности»?

Передача ценности заключается в продвижении этой ценности среди ключевых заинтересованных сторон и убеждении их в том, что продукция, услуга или решение имеют выдающуюся ценность для них.

1. В составляющей 4.4 «проводит последовательное, непрерывное и результативное продвижение вперед через различные фазы создания ценности, включая принятие надлежащих мер в соответствующих точках соприкосновения на этом пути». Что это значит?

Организации следует создать результативные механизмы и меры для сбора, анализа и предоставления заключений, полученных на основе обратной связи в важных точках соприкосновения в «миг озарения», помогая создать ценность.

1. Что касается критерия 6 группы «Результаты», имеются ли какие-либо указания по распределению/разделению 200 баллов по восприятию по 4 категориям? Кроме того, какова логика удаления 75 % весомости «восприятия» (как было в Модели 2013 года)? Какие-либо взгляды на ранее существующие 6a и 7a, имеющие относительно больший вес в окончательной оценке, не используются?

Это было преднамеренное решение: не давать никаких предписаний относительно того, что следует измерять организации. Для некоторых организаций было не совсем уместно помещать заинтересованные стороны в рамки потребителей, людей и общества. В рамках новой Модели ожидается, что организация рассмотрит, какие заинтересованные стороны являются наиболее важными (ключевыми) в контексте своего предназначения, видения и стратегии, и обеспечит измерение восприятий этих заинтересованных сторон. Когда дело доходит до выставления баллов при оценке, эксперты должны выносить суждения о том, применять ли специфический весовой коэффициент к любому из результатов, предложенных организацией.

1. Понятно, что руководящие указания являются контекстными, но по какой причине не указаны предлагаемые параметры в критерии 7 «Стратегическая и операционная пригодность» в отличие от критерия 6 «Восприятие заинтересованными сторонами»?

Это было преднамеренное решение: не давать никаких предписаний относительно того, что следует измерять организации. Тема «Направление – выполнение – результаты» означает, что результаты, которые организация включает в соответствии с критерием 7, всегда должны соответствовать ее Направлению и тому, что она делает для реализации своей стратегии. Невозможно дать какие-либо более конкретные указания без предписания. Всем экспертам Премии следует убедиться, что они очень хорошо понимают экосистему организации и ее общие устремления, чтобы они могли принимать соответствующие решения относительно актуальности и полноты представленного набора показателей пригодности.

1. Разве критерий 7 в новой Модели не совпадает с критериями 6б, 7б, 8б, 9a и 9б в версии Модели 2013 года?

В то время как 6б, 7б, 8б, 9a и 9б могут быть включены в новый критерий 7, предусматривается, чтобы новая Модель была более гибкой, чем раньше, особенно с точки зрения того, как заинтересованные стороны и связанные с ними результаты сегментируются/категоризируются. Необходимо взглянуть совершенно по-новому и не быть такими предписывающими. На основании полученных результатов организации следует понять ее текущую пригодность. Рассматриваются ли **Результаты** как движение на пути к достижению своих стратегических целей? Отвечают ли полученные **Результаты** требуемым уровням пригодности, чтобы удовлетворить свои ключевые заинтересованные стороны? Помогут ли **Результаты** организации понять, сможет ли она сохранить свой успех в будущем? Насколько устойчива пригодность? Обратите внимание, что в перечислениях, приведенных в описаниях критериев 6 и 7, указано «***могут включать…, но не ограничиваться***», поэтому их не следует рассматривать как исчерпывающий список. «Результаты» должны быть наиболее соответствующими организации и тому, чего она пытается достичь.

* 1. Модель – RADAR

1. Почему матричные диаграммы RADAR не включены в основную часть Модели?

Решено не включать матричную оценку RADAR, исходя из того, что более важно, в частности для лидеров организации, сосредоточиться на логике/элементах/атрибутах RADAR, а не на технических деталях оценки. Сама оценка, как правило, проводится экспертами в электронных таблицах.

1. В диаграмме результатов RADAR (см. таблицу 3 «Анализ результатов») прежняя Модель требовала, чтобы целевые задачи и сравнения были необходимы как минимум для ключевых результатов. Теперь это соотнесено со стратегическим замыслом. На это есть указание?

На самом деле это не изменилось. Ключевые результаты были определены стратегией. Новый RADAR по-прежнему устанавливает их в контексте стратегии.

1. Что означает «разработаны таким образом, чтобы быть пригодными и в будущем» (описание подходов по атрибуту «логичный» в таблицах 1 и 2)?

Проще говоря, это означает быть подготовленным, быть готовым, желающим и способным выполнить потребности и ожидания ключевых заинтересованных сторон в будущем, не забывая, конечно, о будущих потребностях самой организации для обеспечения ее дальнейшего процветания.

1. Почему атрибут «согласованные» для подходов и атрибут «гибкое» для развертывания подходов (см. таблицу 1) не применяются при оценке критериев группы «Направление»?

Когда мы говорим о критериях группы «Направление», это, по сути, первоначальный «смысл существования», «стремление» системы/организации и путь, которым мы пытаемся достичь этого (стратегия). Таким образом, это зеркало для Выполнения и Результатов, т. е. других частей, которые должны быть выстроены по направлению. Это означает, что направление само по себе не должно быть «согласовано» с самим собой. Более того, в новой Модели мы впервые смотрим на Направление с точки зрения содержания, а не только с точки зрения подхода, поэтому нет смысла использовать термин «гибкое», поскольку, опять же, «гибкое» применяется к «элементам и отношениям» внутри системы/организации (Выполнение), а не к самому себе.

1. Какая связь между «гибкостью» (flexibility) и «способностью быстро изменяться» или аджайл-подходом (agility)?

Понимание может быть достигнуто на примере рассмотрения человеческого тела. Что касается способности/готовности быстро изменяться, мы можем говорить о способности тела быть готовым к движению, быть проворным. Синонимами являются: активный, бдительный, бодрый, живой, быстрый. Для гибкого объекта мы можем говорить о способности сгибаться, не ломаясь; иметь возможность поворачиваться, наклоняться или скручиваться, не ломаясь; быть податливым; не жестким и не хрупким. Синонимами являются: пластичный, податливый.

1. Атрибут «изучено и улучшено» (см. таблицу 2) описывается следующим образом: «генерации инновационных решений для улучшения пригодности в соответствующие сроки»)». Как мы можем воспринимать «соответствующие сроки» в этом описании?

Это зависит от контекста. Какова тактовая частота отрасли, в которой работает организация? Как эксперт, вы не ищете и не ожидаете увидеть ответ «на все случаи жизни». Вы спросите претендента, какие временные рамки, по его мнению, являются подходящими, и, если вы понимаете экосистему организации, вы сможете сделать вывод о том, являются ли временные рамками соответствующими.

1. В описании атрибута «Область применения и актуальность» (см. таблицу 3) говорится, что «… Со временем выбранный набор результатов пересматривают и улучшают». Что означает «улучшение со временем»? Совпадает ли это с трендами?

Это не «или то, или другое», а «как одно, так и другое». С одной стороны, ведут ли тренды в правильном направлении, но с другой – будет ли также пересмотрен и улучшен атрибут «Область применения и актуальность (результатов)»? В сегодняшнем мире и в обозримом будущем, более чем когда-либо, организациям необходимо будет меняться быстрее и чаще, поэтому, возможно, «Область применения и актуальность» вчерашних измерений не подходят для сегодняшнего дня.

1. Последняя фраза в описании атрибута «Данные, пригодные к использованию» (см. таблицу 3) гласит: «… что позволяет получить понимание закономерностей, способствующее улучшению пригодности и преобразованию». Как организация может предоставить  
   соответствующие скрытые закономерности, способствующие улучшению пригодности и преобразованию?

Организация может использовать самую большую совокупность данных в мире, но они могут быть скорее бесполезными, чем подходящими для использования, если их нельзя преобразовать и «настроить» на получение информации, необходимой для лидеров организации, придав ей смысл и позволяя предпринять соответствующие действия в будущем. На простейшем уровне: как сегментировать данные, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности организации?

1. В описании атрибута «Тренды» (см. таблицу 3) указывается: «Положительные тренды или устойчивая выдающаяся пригодность в течение стратегического периода/цикла». Предположим, у нас есть организация в нефтяной отрасли, у которой горизонт стратегического планирования составляет 5 лет. Предположим, что стратегический цикл длится с 2017 по 2021 год, а в 2020 году команда экспертов по премии сделает визит на площадку. Организация-претендент может представить результаты за 2017, 2018, 2019 или за 2015, 2016, 2017, 2018 и 2019 годы (5 лет из-за горизонта), даже если результаты за 2015 и 2016 годы получены из предыдущего стратегического цикла. Целесообразно ли организации-заявителю принимать участие в процессе признания, когда она находится в конце стратегического цикла, чтобы продемонстрировать свои тренды результатов в течение пятилетнего цикла?

Эксперту и команде экспертов следует уметь выносить суждение. Следует, чтобы эксперты были «в гармонии» с организацией и ее стратегическими амбициями, и в сегодняшнем мире можно даже спросить, зачем организации вообще беспокоиться о пятилетнем стратегическом плане? Возможно, это зависит от контекста? Это не аудит, это не «годен/не годен», ответ не бинарный. И в конце концов в более философском смысле, если организация только претендует на премию, а не учится, то правильный ли у нее менталитет?

1. В описании атрибута «Целевые задачи» (см. таблицу 3) написано: «Соответствующие целевые задачи установлены в соответствии со стратегией и постоянно достигаются». [Что значит «постоянно» в этом атрибуте?](https://www.efqm.org/index.php/frequently-asked-questions/) Не могли бы вы привести мне пример?

Невозможно дать ответ на все случаи жизни. Как эксперт и член команды экспертов высшего уровня, человек должен использовать свое суждение, основанное на том, что претендент заявляет о своих делах, включая экосистему, в которой он существует.

1. Как мы можем обеспечить ориентацию организации на будущее при оценке по атрибуту «Ориентация на будущее» (см. таблицу 3)? Какие имеются хорошие и простые примеры? Мои вопросы относятся непосредственно к выражению «… о моделях пригодности и предсказывающих измерениях…». Что это значит?

Где свидетельства того, что организация одним глазом смотрит в будущее, а вторым – в прошлое и настоящее? Как организация использует возможности современных технологий, например, с точки зрения анализа больших объемов данных/наборов данных [[55]](#footnote-55), чтобы помочь ей реализовать свои будущие амбиции и обеспечить большую степень уверенности?

1. (справочное)  
     
   Вопросники для самооценки [[56]](#footnote-56)

Для проведения первичной/быстрой самооценки по Модели организации могут использовать приведенный ниже вопросник (см. Б.1). Для первичной самооценки организации по отдельным направлениям деятельности предлагается использовать краткие вопросники (см. Б.2–Б.6). Концентрация внимания экспертов при оценке на части деятельности организации называется линзой.

* 1. Краткий вопросник для самооценки

Для понимания организацией ее уровня развития рекомендуется использовать краткий вопросник. Самооценка по данному краткому вопроснику не может служить для оценки организации, однако указывает на уровень и направления развития для самосовершенствования организации.

В графе «Группы критериев и утверждения» указаны вопросы/темы для рассуждения и оценивания. В графе «Вес, балл» указано максимально возможное число баллов, предусмотренное Моделью соответственно по группам критериев, критериям и по составляющим критериев (для критериев 1–5).

При использовании вопросника методом командной работы устанавливается оценка по составляющим критериев, затем баллы суммируются по каждому критерию, затем баллы суммируются по критериям для каждой из трех групп критериев, в завершение суммируется оценка трех групп критериев.

Таблица Б.1 – Вопросник для самооценки

| Группы критериев и утверждения | Вес, балл | Самооценка, балл |
| --- | --- | --- |
| Направление | **200** |  |
| Критерий 1. Предназначение, видение и стратегия | ***100*** |  |
| 1.1 Организацией определено свое предназначение. Предназначение вдохновляет заинтересованные стороны | 20 |  |
| 1.2 Определены и поняты потребности заинтересованных сторон, а также идентифицированы те, которые является ключевыми в успехе организации | 20 |  |
| 1.3 Исследована и понята экосистема, включая мегатренды и цели устойчивого развития, принятые странами СНГ | 20 |  |
| 1.4 Разработана стратегия, идентифицирующая целевые задачи по пригодности и инициативы по преобразованию | 20 |  |
| 1.5 Разработана и внедрена гармоничная и пригодная система менеджмента, которая согласуется с ее устремлениями и рассматривает стратегию | 20 |  |
| Критерий 2. Культура и лидерство **организации** | ***100*** |  |
| 2.1 В организации внедрена и сформирована культура победителя, построенная в согласованности с тем, как ее люди демонстрируют желаемое поведение | 25 |  |
| 2.2 Созданы условия для реализации изменений, где успех является нормой | 25 |  |
| 2.3 Поняты важность и преимущество ориентации на творчество, инновации и прорывное мышление, обусловленные амбициозными целями и задачами | 25 |  |
| 2.4 Обеспечено ли, что предназначение, видение и стратегия организации результативно доводятся до сведения ключевых заинтересованных сторон и что определялся вклад, который они вносят? | 25 |  |
| Выполнение | **400** |  |
| Критерий 3. Привлечение заинтересованных сторон | ***100*** |  |
| 3.1 Построены устойчивые взаимоотношения со своими потребителями, сегментированными соответствующим образом | 20 |  |
| 3.2 Организацией привлечены, вовлечены, развиваются и удерживаются ее люди, включая понимание их меняющихся потребностей и ожиданий | 20 |  |
| 3.3 Идентифицированы ключевые заинтересованные стороны бизнеса и органов власти, которые имеют финансовый, правовой и общий интерес к организации, а также имеется понимание их ожиданий | 20 |  |
| 3.4 Установлены, развиты и поддерживаются отношения с ключевыми заинтересованными сторонами в своем обществе для взаимной выгоды | 20 |  |
| 3.5 Сегментированы ключевые партнеры и поставщики в соответствии со своим предназначением, видением и стратегией | 20 |  |
| Критерий 4. Создание устойчивой ценности | ***200*** |  |
| 4.1 Развит портфель своей продукции, услуг и решений в соответствии со своим предназначением, видением и стратегией | 50 |  |
| 4.2 Выражены предложения ценности в притягательных и привлекательных сообщениях, которые затем передаются существующим и потенциальным потребителям | 50 |  |
| 4.3 Внедрены результативные и эффективные способы создания ценности, а также имеется убежденность, что организация может последовательно реализовать свое предназначение и предложения ценности | 50 |  |
| 4.4 Определен и внедрен общий опыт, включая своевременные системы обратной связи для улучшения различных фаз создания ценности | 50 |  |
| Критерий 5. Управление пригодностью и преобразованием | ***100*** |  |
| 5.1 В организации используется система менеджмента пригодности, являющаяся прочным связующим звеном между ее предназначением, стратегией, целями создания устойчивой ценности и результатами | 20 |  |
| 5.2 Организацией идентифицированы потребности в преобразованиях и изменениях, принимая во внимание ее предназначение, стратегию, цели в области создания устойчивой ценности и результаты | 20 |  |
| 5.3 Предоставлены возможности, ресурсы и инструменты для развития и поддержания творчества, инновации и прорывного мышления | 20 |  |
| 5.4 Имеется гарантия, что идентифицированы данные, необходимые для поддержания планов организации по преобразованию, а также менеджмента продукции, услуг и решений, которые она предлагает в настоящее время | 20 |  |
| 5.5 Организацией идентифицирован и осуществляется менеджмент обязанностей в области критических активов и ресурсов, которые являются жизненно важными для ее стратегии, пригодности и потребностей в преобразовании | 20 |  |
| Результаты | **400** |  |
| Критерий 6. Восприятие заинтересованными сторонами | ***200*** |  |
| Критерий 7. Стратегическая и операционная пригодность | ***200*** |  |
| Был идентифицирован, проанализирован и улучшен с течением времени набор результатов восприятия заинтересованными сторонами и пригодности |  |  |
| Были достигнуты положительные тренды или устойчивые выдающиеся результаты восприятия |  |  |
| Был идентифицирован набор результатов, которые четко связаны с предназначением, видением и стратегией организации, и они продолжают пересматриваться и улучшаться с течением времени |  |  |
| Измерено и продолжает измеряться влияние на пригодность своей деятельности по преобразованию |  |  |
| Использованы и продолжают использоваться данные и другие скрытые закономерности для прогнозирования будущей пригодности |  |  |
| Были достигнуты положительные тренды или устойчивая выдающаяся пригодность в течение стратегического периода/цикла |  |  |
| Общая самооценка | **1000** |  |

* 1. Краткий вопросник для самооценки в области инноваций

Простой вопросник для проведения первичной самооценки, помогающий идентифицировать текущее положение и определить будущие направления и приоритеты для вашей организации.

* + 1. НАПРАВЛЕНИЕ

Обоснование

Выдающаяся организация – это организация, культура которой поощряет инновации и новаторское мышление. Это организация, в которой признано, что, для того чтобы видение было достижимым, лидерам на всех уровнях необходимо быть чемпионами [[57]](#footnote-57) по внедрению и развитию инновационного мышления, а стратегия сосредоточена на стимулировании инноваций.

Правильное понимание и применение инноваций может помочь любой организации расти быстрее, быть более гибкой, способной быстро изменяться и открывать новые формы ценности.

Основные составляющие успешной программы инноваций:

1. наличие набора ценностей, которые способствуют инновациям;
2. желание использовать инновации, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей или превосходить их, обусловленное глубоким пониманием того, чего они хотят;
3. обладание тактичностью, чтобы охотно сотрудничать с ключевыми заинтересованными сторонами, как внутренними, так и внешними;
4. наличие амбиций и готовности идентифицировать и внедрять новые инновационные методы работы, включая побуждение к взвешенным рискам и терпение, необходимые для успешного внедрения инноваций;
5. внедрение процессов инноваций, поддерживающих устойчивость;
6. наличие четко определенных мер по внедрению инноваций и выделение как времени, так и бюджета на инновации.

На практике мы видим, что у выдающейся организации:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Есть видение того, что инновации значат для организации и чего можно достичь с их помощью |  |
| Лидеры демонстрируют приверженность инновационному видению своим поведением и повседневной деятельностью с сотрудниками и заинтересованными сторонами |  |
| Цели и задачи инноваций определены как часть стратегии организации |  |
| Цели и задачи инноваций используются для определения приоритетов инновационной деятельности и разработки новой продукции, услуг и решений |  |
| Сотрудники наделены полномочиями участвовать в разработке и внедрении инновационной деятельности |  |
| Сотрудники получают необходимые навыки и компетенции для творчества путем структурированной и повторяющейся [[58]](#footnote-58) деятельности |  |
| Итого: |  |

* + 1. ВЫПОЛНЕНИЕ

Обоснование

Выдающаяся организация знает, кто является ее ключевыми заинтересованными сторонами и как лучше всего сотрудничать с ними для реализации выигрышных инновационных стратегий, создающих устойчивую ценность, построенную на успешном курировании знаний и процессов, предназначенных для поддержки и развития творческого мышления и инновационной деятельности.

Все чаще организации осознают, что инновации – это больше, чем разработка новой продукции, услуг или решений. Речь идет о создании постоянного потока новых идей, реагировании на новые тенденции или изменяющиеся рыночные условия, а также об улучшении существующей продукции, услуг и решений [[59]](#footnote-59). Инновации – это вовлечение всей организации в творческий процесс, и эта системная деятельность в области инноваций предназначена для:

1. помощи организации в понимании значения и смысла инноваций и постановки перед ней задачи сосредоточиться на разработке новой продукции, услуг, решений и способов работы;
2. поддержания любой организации в разработке процессов, обеспечивающих устойчивые инновации;
3. предоставления показателей, по которым любая организация может измерить свою инновационную зрелость с течением времени.

На практике мы видим, что выдающаяся организация:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Постоянно генерирует, собирает и просматривает творческие идеи сотрудников, потребителей и поставщиков для стимулирования инновационной деятельности |  |
| Отслеживает тенденции, новые идеи и технологические разработки, выходящие за пределы промышленного сектора |  |
| Сотрудничает с заинтересованными сторонами/потенциальными партнерами в секторе, чтобы стимулировать инновации |  |
| Использует внутреннее сотрудничество (например, междисциплинарные проектные команды) для стимулирования инновационной деятельности |  |
| Разрабатывает, использует и распространяет бизнес-аналитику для поддержки инновационной деятельности |  |
| Имеет систему менеджмента знаний для сбора и обмена опытом, идеями, результатами анализа и извлеченными уроками |  |
| Осуществляет инновационную деятельность, связанную с созданием устойчивой ценности (предназначение, видение, стратегия) |  |
| Поддерживает инновации в отношении мер воздействия в области окружающей среды и общественности и демонстрирует морально-этические практики, распространяющиеся на всю свою цепь поставок |  |
| Имеет процессы, обеспечивающие оценку возможностей и рисков творческих идей и инновационной деятельности |  |
| Использует инструменты и техники для разработки инновационных решений для улучшения предлагаемой продукции, услуг и решений |  |
| Выделяет соответствующие ресурсы (например, люди, время, финансы, информационные технологии и т. д.) в нужное время для поддержки инновационной деятельности |  |
| Имеет рабочую среду, которая поддерживает развитие творческих идей и предотвращает препятствия на пути к инновациям и «прорывным» изменениям/преобразованиям |  |
| Итого: |  |

* + 1. РЕЗУЛЬТАТЫ

Обоснование

Чего организация достигла относительно того, что было описано в разделах «Направление» и «Выполнение», включая прогноз на будущее?

На практике мы видим, что выдающаяся организация предоставляет данные о результатах в отношении:

1. воздействия на бизнес;
2. воздействия на рынок;
3. воздействия на заинтересованные стороны.

На практике мы видим, что выдающаяся организация:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Измеряет финансовые инвестиции и возврат инвестиций от своей новой продукции, услуг и решений |  |
| Измеряет, насколько результативно и эффективно мобилизованы маркетинговые, сбытовые и другие бизнес-стратегии/ресурсы, чтобы в полной мере использовать потенциальные источники доходов для бизнеса от инноваций |  |
| Сравнивает ценность, созданную на основании как любых улучшений существующей продукции, услуг и решений, так и любых «прорывных» идей или новой продукции, услуг и решений |  |
| Измеряет время вывода на рынок всей своей новой продукции, услуг и решений и сравнивает его с аналогичными организациями |  |
| Измеряет уровни вовлеченности сотрудников в инновационную деятельность |  |
| Измеряет уровень удовлетворенности потребителей/населения своей новой продукцией, услугами и решениями |  |
| Итого: |  |

* 1. Краткий вопросник для самооценки в области циркулярной экономики

Простой вопросник для проведения первичной самооценки, помогающий идентифицировать текущее положение и определить будущие направления и приоритеты для вашей организации.

* + 1. НАПРАВЛЕНИЕ

Обоснование

[**Циркулярная экономика**](#ТМ_Циркулярная_экономика) – это экономическая система, которая использует подход на основе регенерации (восстановления) в отличие от традиционной линейной экономики, которая имеет модель производства «возьми, попользуйся, выбрось». Это может быть достигнуто за счет исключения отходов и загрязнения, продления жизненного цикла продукции и материалов, используемых посредством технического обслуживания, ремонта, повторного использования, восстановления, модернизации и переработки, а также восстановления природных систем.

Выдающаяся организация – это организация, культура которой поощряет ответственное отношение к окружающей среде и обществу с учетом интересов будущих поколений.

На практике мы видим, что выдающаяся организация:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| имеет четкое соответствие между предназначением, ценностями, видением, дооперационной моделью организации и принятием принципов циркулярной экономики |  |
| Идентифицирует и отслеживает те движущие силы изменений, которые имеют решающее значение для ее операционной модели циркулярной экономики (потребности заинтересованных сторон, рынки, общественное мнение, законодательство, материальные технологии, передовой опыт) |  |
| Последовательно включает принципы циркулярной экономики в качестве одного из важных критериев, которые она применяет при принятии стратегических и оперативных решений |  |
| Имеет процессы измерения, позволяющие отслеживать успешное внедрение принципов циркулярной экономики в ее стратегические и операционные методы работы, а также достигнутые результаты |  |
| Имеет сквозную структурированную цепь поставок и осуществляет ее менеджмент с полным учетом принципов циркулярной экономики, если применимо |  |
| Основываясь на культуре совместного творчества (сотворчества) и совместного проектирования, активно продвигает инновационное мышление для идентификации и реализации новых возможностей циркулярной экономики в своей экосистеме |  |
| Сообщает о своей приверженности принципам циркулярной экономики своим ключевым заинтересованным сторонам и другим участникам своей экосистемы |  |
| Итого: |  |

* + 1. ВЫПОЛНЕНИЕ

Обоснование

Выдающаяся организация знает, кто является ее ключевыми заинтересованными сторонами и как лучше всего сотрудничать с ними для реализации выигрышных для соответствия принципам циркулярной экономики стратегий, создающих устойчивую ценность, построенную на успешном курировании знаний и процессов, предназначенных для поддержки и развития творческого мышления и деятельности, связанной с выполнением принципов циркулярной экономики.

На практике мы видим, что выдающаяся организация:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Активно просвещает своих потребителей о важности внедрения принципов циркулярной экономики в их собственный способ работы, а также вознаграждает и признает их за любое успешное сотрудничество |  |
| Обеспечивает проактивное руководство, вознаграждение и признание ее сотрудников за их усилия и идеи, направленные на то, чтобы помочь организации перейти к способу работы, полностью основанному на принципах циркулярной экономики |  |
| Вносит свой вклад в развитие, благополучие и процветание общества, предлагая устойчивые решения, направленные на решение экологических проблем, таких как изменение климата, материальный дефицит или угрозы биологическому разнообразию |  |
| Поощряет и признает тех партнеров, которые принимают и внедряют принципы циркулярной экономики в свои собственные подходы, а также активно поощряет обмен передовым опытом |  |
| Чтобы поддержать свои амбиции в области циркулярной экономики, постоянно собирает и оценивает творческие идеи из своей экосистемы |  |
| Продолжает создавать ценность с помощью своей продукции, услуг и решений, поскольку она делает четкий переход от линейного к циклическому подходу |  |
| Чтобы помочь внедрить принципы циркулярной экономики, периодически сообщает об этом обязательстве своим людям, в то же время гарантируя, что сообщения остаются этичными и не вводят в заблуждение («зеленый пиар [[60]](#footnote-60)») |  |
| Преобразует данные и информацию о циркулярной экономике в знания и использует результаты для создания более высокой ценности и улучшения общего качества обслуживания потребителей |  |
| Имеет подход к менеджменту риска, который включает оценку потенциального воздействия на будущие амбиции ее операционной модели циркулярной экономики |  |
| Сокращает свои материальные активы и необходимые ресурсы, продвигая культуру совместного использования своей продукции, услуг и решений в соответствии с принципами циркулярной экономики |  |
| Разрабатывает и выбирает материалы для своей продукции, услуг и решений на основе принципов циркулярной экономики, чтобы продлить жизненный цикл используемых материалов |  |
| Периодически определяет, какие активы и ресурсы ей больше не нужны, и, основываясь на принципах циркулярной экономики, ответственно распоряжается ими |  |
| Итого: |  |

* + 1. РЕЗУЛЬТАТЫ

Обоснование

Чего организация достигла относительно того, что было описано в разделах «Направление» и «Выполнение», включая прогноз на будущее?

На практике мы видим, что выдающаяся организация предоставляет данные о результатах в отношении:

1. воздействия на бизнес;
2. воздействия на рынок;
3. воздействия на заинтересованные стороны.

На практике мы видим, что у выдающейся организации:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Потребители воспринимают подход организации к циркулярной экономике как экологически ответственный, этически обоснованный и справедливый с финансовой точки зрения |  |
| Люди (сотрудники) воспринимают подход организации к циркулярной экономике как экологически ответственный, этически обоснованный и справедливый с финансовой точки зрения |  |
| Члены партнерской сети считают подход организации к циркулярной экономике экологически ответственным, этически обоснованным и справедливым с финансовой точки зрения |  |
| Доля продукции, услуг и решений организации, основанных на принципах циркулярной экономики, увеличивается в каждом последующем стратегическом цикле |  |
| Затраты на разработку и предоставление ценности продукции, услуг и решений, основанных на принципах циркулярной экономики, ниже, чем при линейном подходе |  |
| Имеется набор результатов деятельности, которые ясно показывают степень успеха, которого она достигла в достижении целей циркулярной экономики |  |
| При сравнении с другими организациями, будь то в своей собственной экосистеме или за ее пределами, есть возможность продемонстрировать, что она одинаково успешна или больше, чем другие, в реализации своих амбиций в области циркулярной экономики |  |
| Результаты внутреннего и внешнего аудита и оценки рисков указывают на выдающиеся результаты по отношению к задачам, установленным для внедрения принципов циркулярной экономики |  |
| Основываясь на своих достижениях, получено внешнее признание за выступление в качестве образца для подражания в применении принципов циркулярной экономики и связанных с ними результатов |  |
| Итого: |  |

* 1. Краткий вопросник для самооценки в области обучения и образования

Простой вопросник для проведения первичной самооценки, помогающий идентифицировать текущее положение и определить будущие направления и приоритеты для вашей организации.

* + 1. НАПРАВЛЕНИЕ

Обоснование

Для того чтобы обучающая организация [[61]](#footnote-61)) достигла и поддерживала выдающиеся результаты, которые соответствуют ожиданиям заинтересованных сторон или превосходят их, она:

1. определяет вдохновляющее предназначение;
2. создает мотивирующее видение;
3. разрабатывает стратегию, сосредотачивающуюся на создании устойчивой ценности;
4. создает культуру успеха [[62]](#footnote-62).

Установка направления подготавливает путь дальнейшего развития для обучающей организации, чтобы она считалась лидером в своей экосистеме и имела все возможности для выполнения своих планов на будущее.

Использование Модели дает выдающейся обучающей организации возможность увидеть и принять целостную перспективу и оценить сложность контекста обучающей организации, признавая при этом необходимость системного и организованного развития менеджмента знаний [[63]](#footnote-63).

На практике мы видим, что выдающаяся организация:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Определяет свое предназначение, которое вдохновляет ее заинтересованные стороны |  |
| Определяет свои ключевые заинтересованные стороны и понимает их потребности и ожидания |  |
| Разрабатывает стратегию и набор связанных с ней стратегических приоритетов деятельности, устанавливающих целевые показатели пригодности и инициативы по преобразованию |  |
| Исследует и понимает экосистему, включая мегатренды и цели устойчивого развития, принятые странами СНГ |  |
| Создает и развивает культуру, которая соответствует ее предназначению и видению и поддерживает многообразие [[64]](#footnote-64) |  |
| Принимает гармоничную и пригодную систему менеджмента, которая согласуется с ее устремлениями и рассматривает стратегию, развитие экосистемы, собственных возможностей и основных вызовов |  |
| Разрабатывает и внедряет процесс успешного управления изменениями и извлекает уроки из предыдущего опыта |  |
| Внедряет культуру, в которой поощряются креативность, инновации и прорывное мышление |  |
| Итого: |  |

* + 1. ВЫПОЛНЕНИЕ

Обоснование

Обучающая организация устанавливает направление, подготавливает шаги дальнейшего развития, которые затем необходимо результативно и эффективно выполнять через свою стратегию, гарантируя, что она:

1. знает, кто является заинтересованными сторонами в ее экосистеме, и полностью привлекает тех, кто является ключевым для ее успеха;
2. создает устойчивую ценность;
3. управляет уровнями пригодности, необходимыми для сегодняшнего успеха, и в то же время обучающая организация инициирует необходимые улучшения и преобразования для успеха в будущем.

На практике мы видим, что выдающаяся организация:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Идентифицирует и классифицирует обучающихся на основе соответствующих критериев, которые дают представление об их потребностях, стремлениях, индивидуальных навыках и возможностях |  |
| Поддерживает взаимоотношения со спонсорами обучающегося и другими заинтересованными в долгосрочных результатах обучения сторонами на всех этапах прохождения обучения |  |
| Привлекает, нанимает, развивает и удерживает профессорско-преподавательский и другой персонал |  |
| Понимает свой вклад в общество и проводит работу с ключевыми заинтересованными сторонами общества для достижения взаимной выгоды |  |
| Проводит работу со своими ключевыми партнерами и поставщиками над улучшением процесса обучения |  |
| Разрабатывает стратегии образования и адаптирована к будущим учебным планам с учетом различных потребностей обучающихся |  |
| Внедряет творческие и инновационные методы преподавания и обучения для улучшения пригодности и достижения лучших результатов образования |  |
| Внедряет пригодную систему менеджмента для мониторинга достижения своих предназначения и стратегических целей |  |
| Использует различные соответствующие инструменты оценки и подходы для соответствия различным потребностям обучающихся |  |
| Разрабатывает и внедряет политики и процедуры для обеспечения безопасной среды обучения |  |
| Регулярно использует технологии обучения, онлайн-ресурсы и цифровые инструменты, а также способствует свободному владению цифровыми технологиями |  |
| Способствует внедрению инновационных методов обучения в классе, поддерживает и награждает преподавателей, использующих новые подходы в преподавании и обучении |  |
| Итого: |  |

* + 1. РЕЗУЛЬТАТЫ

Обоснование

Чего обучающая организация достигла относительно того, что было описано в разделах «Направление» и «Выполнение», включая прогноз на будущее?

На практике мы видим, что выдающаяся обучающая организация предоставляет данные о результатах в отношении:

1. восприятия заинтересованными сторонами;
2. создания устойчивой ценности;
3. управления пригодностью и преобразованием.

На практике мы видим, что выдающейся организацией:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| С течением времени был идентифицирован, проанализирован и улучшен набор результатов восприятия и результатов пригодности для заинтересованных сторон |  |
| Были достигнуты положительные тенденции или устойчивая выдающаяся пригодность |  |
| Был идентифицирован набор результатов, которые четко связаны с предназначением, видением и стратегией обучающей организации, и они продолжают пересматриваться и улучшаться с течением времени |  |
| Измерено и продолжает измеряться влияние на пригодность своей деятельности по преобразованию |  |
| Использованы и продолжают использоваться данные и другие скрытые закономерности для прогнозирования будущей пригодности |  |
| Были достигнуты положительные тенденции или устойчивая выдающаяся пригодность в течение стратегического периода/цикла |  |
| Итого: |  |

* 1. Краткий вопросник для самооценки в области ЦУР [[65]](#footnote-65))

Данный вопросник разработан для того, чтобы помочь организации идентифицировать те ЦУР, которые имеют отношение к ее предназначению, и оценить ее подход к их интеграции и включению в ее стратегию. Это поможет организации идентифицировать свое текущее положение и определить потенциальные возможности улучшения для укрепления взаимоотношений. Вопросник следует логике Модели с ее акцентом на «Почему?», «Как?» и «Что?», но не требует каких-либо предварительных знаний о Модели, чтобы получить выгоды от его использования.

* + 1. НАПРАВЛЕНИЕ

Обоснование

Выдающаяся организация – это организация, в которой предназначение, видение, бизнес-модель, стратегия и система менеджмента пригодности демонстрируют положительные, поддерживающие взаимоотношения с соответствующими и приоритетными ЦУР. Лидеры на всех уровнях являются сторонниками структуры ЦУР и обеспечивают соответствие культуры организации достигаемым ЦУР. Выбор и участие ключевых групп заинтересованных сторон в экосистеме организации учитывают ее обязательства по достижению соответствующих ЦУР.

Рассмотрите каждое нижеприведенное утверждение и оцените отношение организации к ЦУР:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Лидеры организации имеют представление о структуре ЦУР, они знают, какие из ЦУР имеют особое значение для их организации, в том числе где они окажут положительное, отрицательное или нейтральное воздействие на достижение этих ЦУР |  |
| Лидеры организации идентифицировали и проанализировали национальные законы, постановления и политику в отношении ЦУР, а также идентифицировали те, которые имеют отношение к ней самой и ее экосистеме |  |
| При разработке предназначения, видения, бизнес-модели и стратегического плана были учтены отношения организации к ЦУР и то, как она работает над достижением соответствующих ЦУР |  |
| Организация активно стремится включить в свою экосистему и в свой перечень заинтересованных сторон те организации и отдельных лиц, которые могут лучше всего консультировать, информировать и конкурировать с ней в каждой из соответствующих областей ЦУР |  |
| Лидеры организации берут на себя обязанность создать эмоциональную привязанность и вовлекать сотрудников для обеспечения понимания ими необходимости достижения ЦУР и участия в содействии их достижению |  |
| Организация создает совместную инновационную культуру обучения со своими ключевыми заинтересованными сторонами для достижения соответствующих ЦУР |  |
| Организация активно содействует и быстро осуществляет менеджмент изменений и необходимых преобразований для достижения своих ЦУР |  |
| Амбиции организации в отношении соответствующих ЦУР отражаются в ее системе отчетности на основе измерений и постановки целевых задач |  |
| Итого: |  |

* + 1. ВЫПОЛНЕНИЕ

Обоснование

Выдающаяся организация понимает взаимосвязь между созданием устойчивой ценности для своих ключевых заинтересованных сторон и своей деятельностью и амбициями в области ЦУР. В рамках процессов создания ценности интегрируются и внедряются принципы структуры ЦУР. Она использует свои ресурсы для достижения своих целей в области ЦУР в рамках обеспечения устойчивой деятельности и преобразований.

Рассмотрите каждое нижеприведенное утверждение и оцените отношение вашей организации к ЦУР:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Тесное сотрудничество с органами власти и представителями отрасли для идентификации устаревших методов управления, отраслевых стандартов и рабочих механизмов, которые являются барьерами на пути интеграции и выполнения соответствующих ЦУР |  |
| Деятельность, связанная с ЦУР в рамках организации, непосредственно связана с улучшением потребительского опыта и созданием устойчивой ценности для ее потребителей |  |
| Деятельность, связанная с ЦУР в рамках организации, непосредственно связана с улучшением условий труда работающих и практик для достижения экономического, психологического, физиологического и социального благополучия ее людей |  |
| Деятельность, связанная с ЦУР, непосредственно связана с внесением положительного вклада в развитие, благополучие и процветание местных и более широких сообществ посредством ее экономической, социальной и экологической практики и мероприятий |  |
| Деятельность, связанная с ЦУР в рамках организации, непосредственно связана с расширением взаимодействия и сотрудничества с партнерами и поставщиками для обеспечения морально-этических практик в цепи поставок |  |
| Деятельность, связанная с ЦУР в рамках организации, непосредственно связана с разработкой, поставкой, обновлением и маркетингом ее продукции, услуг и решений в соответствии с принципами циркулярной экономики |  |
| Соответствующие ресурсы (например, люди, время, финансы, информационные технологии и т. д.) выделяются в нужное время для поддержки деятельности, связанной с ЦУР |  |
| Используются данные, информация, знания, а также прогнозная аналитика для идентификации основных проблем, рисков и возможностей, связанных с ее амбициями в области ЦУР как в настоящем, так и в будущем |  |
| Подход организации к менеджменту изменений способствует информированным, результативным, отзывчивым и основанным на свидетельствах улучшениям для достижения своих ЦУР |  |
| Итого: |  |

* + 1. РЕЗУЛЬТАТЫ

Обоснование

Результаты включают в себя восприятие заинтересованными сторонами уровня их привлеченности к формированию отношения организации к ЦУР и результаты пригодности, которые указывают на степень изобретательности в принятии обязательств, а также влияние использования данных и прогнозного анализа на достижение соответствующих ЦУР.

Рассмотрите каждое нижеприведенное утверждение и оцените отношение вашей организации к ЦУР:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Органы власти и представители отрасли считают, что их вклад и обратная связь помогают сформировать отношение организации к ее деятельности по достижению ЦУР |  |
| Потребители считают, что их вклад и обратная связь помогают сформировать отношение организации к ее деятельности по достижению ЦУР |  |
| Сотрудники считают, что их вклад и обратная связь помогают сформировать отношение организации к ее деятельности по достижению ЦУР |  |
| Партнеры и поставщики считают, что их вклад и обратная связь помогают сформировать отношения организации к ее деятельности по достижению ЦУР |  |
| Местное и более широкое сообщество считают, что их вклад и обратная связь помогают сформировать отношение организации к ее деятельности по достижению ЦУР |  |
| Организация достигла или превысила внутренние и внешние целевые показатели по минимизации негативного воздействия и максимизации положительного воздействия на соответствующие ЦУР |  |
| Организация выполнила в согласованные сроки свои обязательства по предоставлению ресурсов для поддержки соответствующих мероприятий по достижению ЦУР |  |
| Организация использовала имеющиеся данные и методы прогнозного анализа для достижения уровня пригодности и темпов изменений, необходимых для достижения соответствующих ЦУР |  |
| Итого: |  |

* 1. Краткий вопросник для самооценки действий в случае возникновения кризиса

Простой вопросник для проведения первичной самооценки, помогающий идентифицировать текущее положение и определить будущие направления и приоритеты для вашей организации, если она случайно или намеренно столкнулась с кризисом, который привел к изменениям бизнес-моделей, контекста (например, внедрением прорывных инноваций в организации, на рынке, у партнеров и конкурентов, изменением глобальных условий, резко меняющих условия бизнеса и др.) [[66]](#footnote-66).

* + 1. НАПРАВЛЕНИЕ

Обоснование

Установка направления подготавливает путь дальнейшего развития для организации, чтобы она считалась лидером в своей экосистеме и имела все возможности для осуществления менеджмента организации во время прорывных инноваций и изменений, кардинально меняющих суть вещей.

Насколько хорошо ваша организация справилась с текущим кризисом:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Насколько хорошо культура вашей организации соответствует предназначению, подвергаясь этому кризису, и подходит для будущего? |  |
| Насколько хорошо предназначение, видение и стратегия вашей организации оправдывают себя в свете всеобщего кризиса? |  |
| Насколько хорошо ваша организация переориентировала свои ресурсы на поддержку своей стратегии и видения? |  |
| Какой уровень поддержки ваша организация оказала своим людям и заинтересованным сторонам, чтобы помочь им пройти через этот кризис? |  |
| Насколько хорошо лидеры вашей организации планируют будущее и справляются с этим кризисом? |  |
| Какую ясность дают лидеры вашей организации в этом кризисе? |  |
| Насколько хорошо ваша организация продемонстрировала свои ценности своими действиями во время этого кризиса на всех уровнях организации? |  |
| Насколько люди вашей организации были наделены полномочиями и получили право на принятие вызовов и взятие на себя дополнительных обязанностей во время этого кризиса? |  |
| Итого: |  |

* + 1. ВЫПОЛНЕНИЕ

Обоснование

Установка направления, как указано выше, подготавливает путь дальнейшего развития для организации, которой затем необходимо результативно и эффективно выполнять свою стратегию во время кризисов и внедрения прорывных технологий и инноваций, гарантируя, что она:

1. знает, кто является заинтересованными сторонами в ее экосистеме, и полностью привлекает тех, которые являются ключевыми для ее успеха;
2. продолжает создавать устойчивые ценности;
3. управляет уровнями пригодности, необходимыми для сегодняшнего успеха, и в то же время стимулирует необходимое улучшение и преобразование для успеха в будущем.

Насколько хорошо ваша организация справилась с текущим кризисом:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| Насколько результативно был обеспечен доступ к жизненно важным ресурсам? |  |
| Насколько успешна ваша организация приоритизировала результаты, чтобы продолжить реализацию стратегии на данный момент и на будущее? |  |
| Имеется ли необходимое количество сценариев планирования и оценки возможностей вашей организации для обеспечения ее долгосрочной жизнеспособности? |  |
| Насколько успешно ваша организация справляется как с ежедневной операционной деятельностью, так и с текущими преобразованиями? |  |
| Насколько успешно ваша организация результативно проводит повседневную операционную деятельность, а также обеспечивает выполнение запланированных жизненно важных изменений? |  |
| Насколько хорошо ваша организация осуществляет измерение и мониторинг прогресса проектов прорыва и ключевой операционной деятельности? |  |
| Насколько уверена ваша организация в том, что она по-прежнему поддерживает свое долгосрочное предназначение, видение и стратегию? |  |
| Насколько хорошо ваша организация общалась со своими заинтересованными сторонами, чтобы активно их слушать, а затем вносить ясность? |  |
| Насколько гибкой оказалась система менеджмента взаимоотношений с заинтересованными сторонами в вашей организации в связи с этим кризисом? |  |
| Насколько поддержат вашу организацию заинтересованные стороны, если кризис затянется? |  |
| Насколько результативно и эффективно принимались трудные и неотложные решения? |  |
| Итого: |  |

* + 1. РЕЗУЛЬТАТЫ

Обоснование

Чего организация достигла относительно того, что было описано в разделах «Направление» и «Выполнение», включая прогноз на будущее?

На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация во времена серьезных кризисов и изменений продолжает предоставлять данные о результатах для:

1. восприятия заинтересованными сторонами;
2. создания устойчивой ценности;
3. управления пригодностью и преобразованием.

Насколько хорошо ваша организация справилась с текущим кризисом:

| Раздел оценивания | Балл  (max 100) |
| --- | --- |
| В какой степени действия, предпринятые вашей организацией, смягчили финансовые риски и последствия в отношении бизнес-плана/финансового плана? |  |
| Какого уровня успеха достигла ваша организация в обеспечении непрерывности бизнеса и достижении ожидаемых результатов во время кризиса? |  |
| В какой степени ваша организация смогла успешно передавать адаптированное (на время кризиса) предложение ценности, продукцию, услуги и решения в соответствии с потребностями операционной деятельности? |  |
| В какой степени ваша организация воспринимается ключевыми заинтересованными сторонами как успешно управляющая стратегическими и операционными последствиями кризиса? |  |
| Какого уровня успеха ожидает ваша организация в выполнении будущих обязательств перед ключевыми заинтересованными сторонами после кризиса? |  |
| Насколько успешно ваша организация добилась того, чтобы ключевые заинтересованные стороны поддерживали ее действия на основе их привлеченности и обратной связи? |  |
| В какой степени ваша организация улучшила менеджмент ключевых заинтересованных сторон на основе обратной связи с ними? |  |
| Итого: |  |

1. (справочное)  
     
   Пояснения к термину «экосистема»

Что такое экосистема организации [[67]](#footnote-67)?

Экосистема организации – это сеть организаций, включая поставщиков, дистрибьюторов, потребителей, конкурентов, органов власти и управления и т. д., участвующих в предоставлении специфической продукции или услуги посредством конкуренции и сотрудничества. Идея состоит в том, что каждый объект в экосистеме влияет на других и находится под их влиянием, создавая постоянно развивающиеся взаимоотношения, в которых каждый объект должен быть гибким и приспосабливаемым, чтобы выжить, как в биологической экосистеме.

Примечание – Экосистемы создают барьеры для входа в новые конкурирующие объекты, поскольку экосистема уже состоит из игроков, которые позволяют ей функционировать.

В 1930-х годах британский ботаник Артур Тенсли ввел термин «экосистема» для описания сообщества организмов, взаимодействующих друг с другом и с окружающей их средой: воздух, вода, земля и т. д. Чтобы процветать, эти организмы конкурируют и сотрудничают друг с другом на доступных ресурсах, совместно эволюционируют и совместно адаптируются к внешним потрясениям.

Бизнес-стратег Джеймс Мур принял эту биологическую концепцию в своей статье «Хищники и жертвы: новая экология конкуренции», опубликованной в журнале Harvard Business Review в 1993 году, в которой он проводил параллели между компаниями, работающими во все более взаимосвязанном мире торговли, и сообществом организмов, адаптирующихся и эволюционирующих, чтобы выжить. Мур предложил рассматривать компанию не как отдельную фирму в отрасли, а как член бизнес-экосистемы с участниками, охватывающими несколько отраслей.

Теория бизнес-экосистем была разработана бизнес-стратегом Джеймсом Муром в 1993 году.

Развитие технологий и растущая глобализация изменили представления о лучших способах ведения бизнеса, и считается, что идея бизнес-экосистемы помогает компаниям понять, как добиться успеха в этой быстро меняющейся среде. Мур определил бизнес-экосистему следующим образом:

Экономическое сообщество, опирающееся на фундамент взаимодействующих организаций и индивидов-организмов делового мира. Экономическое сообщество производит продукцию и услуги, представляющие ценность для потребителей, которые сами являются членами экосистемы. К организмам-членам также относятся поставщики, ведущие производители, конкуренты и другие заинтересованные стороны. Со временем они совместно развивают свои возможности и роли и, как правило, согласуются с направлениями, установленными одной или несколькими центральными организациями-лидерами. Эти организации, занимающие лидирующие позиции, могут меняться с течением времени, но функция лидера экосистемы ценится сообществом, поскольку она позволяет членам двигаться к общему видению, чтобы согласовывать свои инвестиции и находить взаимоподдерживающие роли.

Фактически бизнес-экосистема состоит из сети взаимосвязанных организаций, которые динамично взаимодействуют друг с другом посредством конкуренции и сотрудничества для увеличения продаж и выживания. Когда экосистема процветает, это означает, что ее участники выработали модели поведения, которые оптимизируют поток идей, талантов и капитала по всей системе.

Будучи частью бизнес-экосистемы, организации создают механизмы для использования технологий, достижения передового опыта в исследованиях и деловой компетентности, а также результативной конкуренции с другими компаниями.

***ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ***

***ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ***

*РЫНОК*

***ГЛОБАЛЬНОЕ ОКРУЖЕНИЕ:   
МЕГАТРЕНДЫ***

***Потенциальные***

***потребители***

*Экономика*

*совместного  
потребления*

*Глобализация*

*Социальные*

*тренды*

*Запасы  
сырья*

*Участники*

*Законодательство*

*Человеческие*

*ресурсы*

*Группы со*

*специальными*

*интересами*

*Посредники*

*Партнеры и*

*поставщики*

*Люди*

*Потребители*

*Правительственные*

*структуры*

***Вызовы и***

***возможности***

***Создание устойчивой ценности: сегодня и  
в будущем***

***Организационное лидерство***

***Предназначение***

*Конкуренты*

*Демографическое*

*разнообразие*

*Общество*

***Культура***

***Структура менеджмента***

*(руководство, бизнес-модель, менеджмент пригодности)*

*Геополитическая*

*нестабильность*

***Управление пригодностью и преобразованиями***

*(включая активы и риски)*

*Глобальное*

*потепление*

***Стратегия***

*Прорывные*

*технологии*

*Акционеры/  
инвесторы*

*Инновации*

*Пресса и   
социальные сети*

*Цели по*

*устойчивому*

*развитию*

*ООН*

**Рисунок** **В.1 – Модель экосистемы организации (пример)**

1. (справочное)  
     
   Сравнение Моделей Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества версий 2020 и 2025 годов

Результаты анализа сравнения Модели Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества 2020 года, согласованной с Моделью EFQM-2013, и настоящей Модели 2025 года, согласованной с Моделью EFQM-2020, представлены в таблицах Г.1 и Г.3 (в таблице Г.2 представлены условные обозначения для таблицы Г.3).

Необходимо подчеркнуть, что лидерство, стратегия, продукция, процесс и услуги, а также результаты для бизнеса являются критериями Модели версии 2013 года, которые сильнее влияют на Модель версии 2025 года. И наоборот, критерии Модели версии 2025 года, которые имеют более сильное принятие руководящих указаний Модели версии 2013 года, – это предназначение, видение и стратегия, а также культура и лидерство организации [[68]](#footnote-68).

Таблица Г.1 – Сравнение Моделей версий 2020 года (EFQM-2013) и 2025 года (EFQM-2020)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | **Модель-2025 (EFQM-2020)** | **Модель-2020 (EFQM-2013)** |
| 1. Предназначение, видение и стратегия | 1. Лидерство |
| 2. Стратегия |
| 2. Культура и лидерство организации | 2. Стратегия |
| 3. Привлечение заинтересованных сторон | 3. Персонал |
| 4. Партнерство и ресурсы |
| 4. Создание устойчивой ценности | 5. Процессы, продукция и услуги |
| 5. Управление пригодностью и преобразованием | 4. Партнерство и ресурсы |
| 6. Восприятие заинтересованными сторонами | 6. Результаты для потребителя |
| 7. Результаты для персонала |
| 8. Результаты для общества |
| 7. Стратегическая и операционная пригодность | 9. Результаты для бизнеса |
| Составляющие критерия | 23 составляющие критерия и 2 критерия результатов | 32 составляющие критериев |
| Области оценки составляющих критериев | 112 областей оценки | 119 областей оценки |
| Критерии взвешивания | 600 баллов за направление и выполнение и 400 баллов за результаты | 500 баллов за механизмы реализации и 500 баллов за результаты |

Таблица Г.2 – Условные обозначения, используемые в таблице Г.3

|  |  |
| --- | --- |
|  | Высокая корреляция между составляющими критерия |
|  | Средняя корреляция между составляющими критерия |
|  | Отсутствует корреляция |

Таблица Г.3 – Сравнение Моделей версий 2020 года (EFQM-2013) и 2025 года (EFQM-2020)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | | Направление | | | | | | | | | Выполнение | | | | | | | | | | | | | | Результаты | |
|  | 2020 | 1. Предназначение, видение и стратегия | | | | | 2. Культура и лидерство организации | | | | 3. Привлечение заинтересованных сторон | | | | | 4. Создание устойчивой ценности | | | | 5 Управление пригодностью и преобразованием | | | | | 6. Восприятие заинтересованными сторонами | 7. Стратегическая и операционная пригодность |
| 2025 |  | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 | 5.3 | 5.4 | 5.5 |
| 1. Лидерство | а |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| г |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| д |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Стратегия | а |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| г |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Персонал | а |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| г |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| д |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Партнерство и ресурсы | а |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| г |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| д |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Процессы, продукция и услуги | а |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| г |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| д |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Результаты для потребителя | а |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Результаты для персонала | а |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Результаты для общества | а |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Результаты для бизнеса | а |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. (справочное)  
     
   Инструменты оценки для применяемых подходов, составляющих критериев, критериев Модели Премии Содружества Независимых Государств за достижения  
   в области качества

Применение инструмента RADAR обеспечивается по следующим оценочным матрицам. Для каждой составляющей критерия составляется отдельная оценочная матрица, которая предназначена для экспертной оценки подходов, применяемых в каждой из областей оценки данной составляющей. Оценку составляющих критериев 1 и 2 группы «Направление» см. в таблице Д.2, составляющих критериев 3–5 группы «Выполнение» см. в таблице Д.3, присвоение весомости заинтересованным сторонам см. в таблице Д.1, оценивание критериев 6 и 7 см. в таблице Д.4. После оценивания всех критериев по таблице Д.5 рассчитывается общая оценка организации.

Таким образом, при оценке экспертами документируются свидетельства, необходимые для обоснования уровня оценивания по каждому подходу, области оценки, составляющей, критерию, направлению и организации в целом.

Примечание – При оценивании в процентах рекомендуется применять следующие описательные характеристики уровней оценки:

0 % – 20 % – неспособность достичь;

20 % – 40 % – ограниченная способность достичь;

40 % – 60 % – способность достичь;

60 % – 80 % – всесторонняя способность достичь;

80 % – 100 % – выдающаяся способность достичь.

Таблица Д.1 – Присвоение весомости заинтересованным сторонам для оценки критериев 3 «Привлечение заинтересованных сторон» и 6 «Восприятие заинтересованными сторонами»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Заинтересованная сторона (стейкхолдер), для которой приводятся результаты | Весомость, % | Обоснование |
| Результаты восприятия потребителями |  |  |
| Результаты восприятия людьми |  |  |
| Результаты восприятия заинтересованными сторонами в области бизнеса и руководства |  |  |
| Результаты восприятия обществом |  |  |
| Результаты восприятия партнерами и поставщиками |  |  |
|  |  |  |
| Итого: | 100 % |  |

Примечание – Для каждой из групп заинтересованных сторон допустимо назначение одной из следующих весомостей: 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 35 %, 40 %. Сумма всех весомостей должна быть равна 100 %.

Таблица Д.2 – Оценивание подходов по составляющим критериев группы «Направление» (критерий 1 «Предназначение, видение и стратегия» и критерий 2 «Культура и лидерство **организации**»)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющая *\_\_\_*  критерия *\_\_* | Наименование *i*-го подхода составляющей *\_\_* | Элемент/атрибут | | | | | | Среднее  значение по *i*-му подходу *mi*, % |
| Подход *a* | | Развертывание *d* | | Оценка и совершенствование *r* | |
| Логичный,  %, *a*1 | – | Внедренное, %, *d*1 | – | Оценено и понято, %, *r*1 | Изучено и улучшено,  %, *r*2 |
| 1 | *a*11 *=* | – | *d*11 *=* | – | *r*11 *=* | *r*21 *=* |  |
| 2 | *a*12 *=* | – | *d*12 *=* | – | *r*12 *=* | *r*22 *=* |  |
| 3 | *a*13 *=* | – | *d*13 *=* | – | *r*13 *=* | *r*23 *=* |  |
| … |  | – |  | – |  |  |  |
|  |  | – |  | – |  |  |  |
| Среднее значение для составляющей по атрибуту, % | | *A*1 = | – | *D*1 = | – | *R*1 = | R2 = |  |
| Среднее значение для составляющей по элементу, %, *Ej* | | *EA* = *A*1 | | *ED* = *D*1 | | *ER* = (*R*1 + *R*2) / 2 = | |  |
| **Общее среднее значение  по составляющей \_\_\_\_, %** | | *M* = (*EA* + *ED* + *ER*) / 3 | | | | | | |
| Примечание 1 – Расчет среднего значения по составляющей *M*, %, проводится по указанной формуле, однако значение не должно превышать *A*1 (*EA*). | | | | | | | | |
| Примечание 2 – Шкала оценивания в процентах.  **100**  **80**  **60**  **20**  **40** | | | | | | | | |
| **Общее среднее значение  по составляющей в баллах** | |  | | | | | | |
| Примечание 3 – Шкала оценивания в баллах для  составляющей \_\_\_ критерия 1.  **20**  **16**  **12**  **4**  **8** | | | | | | Примечание 4 – Шкала оценивания в баллах для  составляющей \_\_\_ критерия 2.  **25**  **20**  **15**  **5**  **10** | | |

Таблица Д.3 – Оценивание подходов по составляющим критериев группы «Выполнение» (критерий 3 «Привлечение заинтересованных сторон», критерий 4 «Создание устойчивой ценности» и критерий 5 «Управление пригодностью и преобразованием»)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющая *\_\_\_*  критерия *\_\_* | Наименование *i*-го подхода составляющей *\_\_* | Элемент/Атрибут | | | | | | | Среднее  значение по *i*-му подходу *mi*, % |
| Подход *a* | | Развертывание *d* | | | Оценка и совершенствование *r* | |
| Логичный,  %, *a*1 | Согласованный, %, *a2* | Внедренное, %, *d*1 | Гибкое,%, *d2* | | Оценено и понято, %, *r*1 | Изучено и улучшено, %, *r*2 |
| 1 | *a*11 *=* | *a*21 *=* | *d*11 *=* | *d*21 *=* | | *r*11 *=* | *r*21 *=* |  |
| 2 | *a*12 *=* | *a*22 *=* | *d*12 *=* | *d*22 *=* | | *r*12 *=* | *r*22 *=* |  |
| 3 | *a*13 *=* | *a*23 *=* | *d*13 *=* | *d*23 *=* | | *r*13 *=* | *r*23 *=* |  |
| … |  |  |  |  | |  |  |  |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |
| Среднее значение для составляющей по атрибуту, % | | *A*1 = | *A*2 = | *D*1 = | *D*2 = | | *R*1 = | *R*2 = |  |
| Среднее значение для составляющей по элементу, % | | *EA* = (*A*1 + *A*2) / 2 = | | *ED* = (*D*1 + *D*2) / 2 = | | | *ER* = (*R*1 + *R*2) / 2 = | |  |
| **Общее среднее значение  по составляющей \_\_, %** | | *M* = (*EA* + *ED* + *ER*) / 3 | | | | | | | |
| Примечание 1 – Расчет среднего значения по составляющей *M*, %, проводится по указанной формуле, однако значение не должно превышать *A*1. | | | | | | | | | |
| Примечание 2 – Шкала оценивания в процентах.  **100**  **80**  **60**  **20**  **40** | | | | | | | | | |
| **Общее среднее значение  по составляющей в баллах** | |  | | | | | | | |
| **Общее значение в баллах** | | | | | | | | | |
| Примечание 3 – Шкала оценивания в баллах для  составляющей \_\_\_ критериев 3 и 5.  **20**  **16**  **12**  **4**  **8** | | | | | | Примечание 4 – Шкала оценивания в баллах для  составляющей \_\_\_ критерия 4.  **25**  **20**  **15**  **5**  **10** | | | |

Таблица Д.4 – Оценивание критериев группы «Результаты» (критерий 6 «Восприятие заинтересованными сторонами» и критерий 7 «Стратегическая и операционная пригодность»)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий \_\_ | Наименование стейкхолдера | Наименование *i*-го показателя для *j*-го стейкхолдера (заинтересованной стороны) | Элемент/атрибут | | | | | | | Среднее  значение по *i*-му показателю *si*, % |
| Актуальность и применимость *u* | | | Пригодность *p* | | | |
| Область применения и актуальность, %, *u1* | | Данные, пригодные к использованию, %, *u*1 | Тренды, %, *p*1 | Целевые задачи, %, *p2* | Сравнительные характеристики, %, *p*3 | Ориентация на будущее, %, *p*4 |
| Стейкхолдер \_\_\_\_\_\_ | 1 | *u*11 *=* | | *u*21 *=* | *p*11 *=* | *p*21 *=* | *p*31 *=* | *p*41 *=* |  |
| 2 | *u*12 *=* | | *u*22 *=* | *p*12 *=* | *p*22 *=* | *p*32 *=* | *p*42 *=* |  |
| … |  | |  |  |  |  |  |  |
| Стейкхолдер \_\_\_\_\_\_ | 1 |  | |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  | |  |  |  |  |  |  |
| … |  | |  |  |  |  |  |  |
| Среднее значение по атрибуту (для каждого стейкхолдера) | | | *U*1 = | | *U*2 = | *P*1 = | *P*2 = | *P*3 = | *P*4 = |  |
| Среднее значение по элементу (для каждого стейкхолдера) | | | *EUj* = (*U*1 + *U*2) / 2 = | | | *EP* = (*P*1 + *P*2 + *P*3 + *P*4) / 4 = | | | |  |
| **Общее среднее значение  по стейкхолдеру \_\_, %** | | | *Sj* = (*EU* + *EP*) / 2 | | | | | | | |
| **Общее среднее значение  по критерию \_\_, %** | | | *MС* = Σ(*Sj* × *wj*) / *n* | | | | | | | |
| Примечание 1 – Расчет среднего значения *Sj*, %, проводится по указанной формуле, однако значение не должно превышать *U*1.  Примечание 2 – Расчет среднего значения *Mj*, %, проводится с учетом весомости, принятой по таблице для каждого из *n* стейкхолдеров. | | | | | | | | | | |
| Примечание 3 – Шкала оценивания в процентах.  **100**  **80**  **60**  **20**  **40** | | | | | | | | | | |
| **Общее среднее значение  по *МС* в баллах** | | | |  | | | | | | |
| Примечание 4 – Максимальное количество баллов по критерию 6 – 200 баллов, по критерию 7 – 200. | | | | | | | | | | |

Таблица Д.5 – Оценивание организации по критериям Модели

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа критериев, критерий | Максимальный балл | Присвоенный балл |
| **Направление** | **200** |  |
| ***1 Предназначение, видение и стратегия*** | ***100*** |  |
| 1.1 Определение предназначения и видения | 20 |  |
| 1.2 Идентификация и понимание потребностей заинтересованных сторон | 20 |  |
| 1.3 Понимание экосистемы, собственных возможностей и основных вызовов | 20 |  |
| 1.4 Разработка стратегии | 20 |  |
| 1.5 Разработка и внедрение гармоничной и пригодной системы менеджмента | 20 |  |
| ***2 Культура и лидерство организации*** | ***100*** |  |
| 2.1 Поддержание культуры организации и формирование ценностей | 25 |  |
| 2.2 Создание условий для реализации изменений | 25 |  |
| 2.3 Поощрение творчества и инноваций | 25 |  |
| 2.4 Объединение вокруг предназначения, видения и стратегии и привлечение к их реализации | 25 |  |
| **Выполнение** | **400** |  |
| ***3 Привлечение заинтересованных сторон*** | ***100*** [[69]](#footnote-69) |  |
| 3.1 Потребители: построение устойчивых взаимоотношений | \_\_\_\_ (10…40) |  |
| 3.2 Люди: притяжение, привлечение, развитие и удержание | \_\_\_\_ (10…40) |  |
| 3.3 Заинтересованные стороны бизнеса и органов власти: обеспечение безопасности и постоянной поддержки | \_\_\_\_ (10…40) |  |
| 3.4 Общество: вклад в развитие, благополучие и процветание | \_\_\_\_ (10…40) |  |
| 3.5 Партнеры и поставщики: построение взаимоотношений и обеспечение поддержки для создания устойчивой ценности | \_\_\_\_ (10…40) |  |
| ***4 Создание устойчивой ценности*** | ***200*** |  |
| 4.1 Проектирование ценности и ее создания | 50 |  |
| 4.2 Обмен информацией о ценности и передача ценности | 50 |  |
| 4.3 Предоставление ценности | 50 |  |
| 4.4 Определение и внедрение совместного опыта | 50 |  |
| ***5 Управление пригодностью и преобразованием*** | ***100*** |  |
| 5.1 Управление пригодностью и менеджмент рисков | 20 |  |
| 5.2 Преобразование организации для будущего | 20 |  |
| 5.3 Управление инновациями и использование технологий | 20 |  |
| 5.4 Оптимальное использование данных, информации и знаний | 20 |  |
| 5.5 Менеджмент активов и ресурсов | 20 |  |
| **Результаты** | **400** |  |
| ***6 Восприятие заинтересованными сторонами*** | ***200*** |  |
| ***7 Стратегическая и операционная пригодность*** | ***200*** |  |
| **Итого:** | **1000** |  |

1. (справочное)  
     
   Указатель

аджайл, 3, 17, 30, 34

бенчмаркинг, 10, 24, 28, 29

бизнес-модель, 7, 8, 17, 28, 48, 51

болевая точка, 4

видение, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 25, 28, 31, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 45, 47, 48, 51, 52, 54, 56

восприятие, 12, 19, 20, 21, 22, 27, 28, 32, 33, 38, 47, 50, 53, 56, 58, 61

гендерный баланс, 13, 20, 21, 28

глобальный договор, 2, 7, 12, 19, 28

зеленый пиар, 43

знания, II, 2, 7, 13, 17, 18, 28, 29, 40, 43, 45, 48, 49

инновация, II, 1, 2, 3, 6, 9, 10, 17, 18, 20, 27, 28, 32, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 45, 51, 52

интеллектуальная собственность, 18, 28

компетентность, 28, 54

красная нить, 5, 31, 33

культура, II, 1, 3, 5, 6, 9, 10, 13, 14, 20, 28, 30, 31, 39, 42, 43, 45, 48, 51, 56

культура победителя, 6, 11, 36, 45

линза, 32, 36

мегатренды, 2, 7, 21, 28, 36, 45

миссия, 32

многообразие и инклюзивность, 13, 21, 28, 45

обучающая сеть, 29

онлайн и оффлайн миры, 16

основные вызовы, 7, 8

партнерство, 29, 56

партнеры и поставщики, 13, 14, 20, 21, 30, 46, 49, 50

передача ценности, 15, 29, 33

подотчетность, 8, 12, 14, 21

предложение ценности, 15, 16, 28, 29, 37, 53

предназначение, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 25, 28, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 38, 40, 42, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 56

предсказывающие измерения, 22, 25

пригодность

в области окружающей среды, 20

личная, 20

операционная, 4, 22, 25, 27, 32, 61

организации, II, 3, 12, 20, 22, 25, 28, 30, 33, 38, 47

партнеры и поставщики, 21

показатель пригодности, 22, 33

пригодность и преобразование, 8, 17, 18, 19, 25, 31, 34, 36, 37, 45, 47, 53

система менеджмента пригодности, 6, 17, 48

социальная, 20

стратегическая, 22, 25, 27, 32, 61

уровень пригодности, 3, 7, 11, 33, 46, 52

устойчивая, 26, 31, 33, 38, 47

финансовая, 22

функциональная, 22

проактивный, 13, 14, 21, 43, 51

прозрачность, 12, 14, 21, 29

прорывное мышление, 3, 10, 18, 29, 33, 36, 37, 45

просьюмер, 13, 29

профессиональный потребитель, 13, 29

разрушающее стереотипы мышление, 29

расширение полномочий, 13, 16, 20, 30

расширенная аналитика, 18

решение, 13, 15, 16, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 33, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 49, 53

риск, II, 2, 7, 8, 17, 21, 22, 39, 40, 43, 44, 49, 53

ролевая модель, 9, 31

руководство (орган), 8, 14, 15, 21, 30

сеть обучения, 10

сеть сотрудничества, 10

совершенство, 31

сотворчество, 3, 21, 42

социальная сеть, 8, 16, 19

сравнительные характеристики, 25, 30, 61

стейкхолдер, 5, 13, 58, 61

стиль лидерства, 3

стратегический приоритет, 8, 17, 30, 45

стратегия, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 56

устойчивое развитие, 2

целевая группа, 15, 16

цели устойчивого развития, 2, 7, 12, 19, 30, 36, 45, 48

циркулярная экономика, 18, 21, 27, 42, 43, 44, 49

экосистема, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 17, 20, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 51, 52, 54, 55

этическое поведение, 12, 21, 30

1. Модель Премии СНГ за достижения в области качества – логико-вероятностный описательный образец/стандарт установленной на уровне содружества системы мотивации совершенствования культуры менеджмента организации. [↑](#footnote-ref-1)
2. Устойчивое развитие (sustainable development) – развитие, которое отвечает экологическим, социальным и экономическим потребностям настоящего без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. В настоящее время наблюдается тренд от концепции «не нанести ущерб будущим поколениям» к «способствовать улучшению жизни будущих поколений». [↑](#footnote-ref-2)
3. В [приложении А](#ПРИ_ЧАВО) приводятся ответы на часто задаваемые вопросы, включая вопросы об отличии данной Модели от предыдущей версии. [↑](#footnote-ref-3)
4. Устойчивая ценность (sustainable value) – ценность, предоставляемая организацией потребителю и другим заинтересованным сторонам, содержащая в себе финансовые, экологические и социальные аспекты. Ориентация на устойчивую ценность приносит организации финансовые выгоды. Это достигается различными способами, включая меньшие затраты на энергию и материалы: повышение лояльности потребителей и повышение ценности для инвесторов; развитие стабильной цепи создания ценности; повышение вовлеченности людей. Социальная сторона внутри организации включает в себя вклад в профессиональное здоровье и безопасность сотрудников, возврат ценности за счет повышения производительности (людям нужен чистый воздух, вода и земля, чтобы выжить и сохранить здоровье). Это вносит вклад в корпоративную устойчивость не только в той степени, в которой организация зависит от них напрямую, но также благодаря уважению общества и предупреждению потерь от новых правил ведения бизнеса в будущем. [↑](#footnote-ref-4)
5. Термин «экосистема» в данном документе применим к социотехническим системам (см. Приложение В) и рассматривает природно-техногенно-социальную среду организации во взаимосвязи. [↑](#footnote-ref-5)
6. Стиль лидерства (Leadership style) – модель поведения, которую лидеры в организации используют для общения с людьми и другими заинтересованными сторонами. Стиль проявляется, когда они мотивируют, реализуют планы, указывают направление, достигают цели и др. Выделяют множество стилей лидерства, включая авторитарные, демократические, либеральные, директивные, участия, невмешательства и др. Несоответствующий тип стиля лидерства фактически дезорганизует достижение организацией целей по результативности и эффективности для заинтересованных сторон и в конечном итоге ведет к исчезновению организации. [↑](#footnote-ref-6)
7. По исследованию С. Кови (см. «7 навыков высокоэффективных людей») принцип взаимодействия в бизнесе и жизни «выиграл-проиграл» является ущербным, в противоположность стилю мышления на основе принципа «выиграл-выиграл», который, по сути, является единственным вариантом получить качественный результат. [↑](#footnote-ref-7)
8. Болевая точка (pain-point) – постоянная или повторяющаяся проблема, которая часто доставляет неудобства или раздражает (синонимы – наболевшая проблема, повторяющийся и нерешенный вопрос). [↑](#footnote-ref-8)
9. Красная нить (red thread) – термин, который в современной культуре используется для того, чтобы указать на то, что рассматриваемый вопрос является самым важным, или просто для идентификации чего-то важного, а в китайской философии показывает неразрывность связи составных частей, которые всегда будут связаны друг с другом («красная нить судьбы»). [↑](#footnote-ref-9)
10. Заинтересованная сторона; стейкхолдер (interested party, stakeholder) – лицо, группа или организация, которые имеют прямое или косвенное отношение или интерес к организации, ее деятельности и пригодности, так как они могут влиять на организацию либо подвергаться ее влиянию. Примерами внешних заинтересованных сторон являются владельцы (акционеры), потребители, поставщики, партнеры, органы государственного руководства и представители сообщества или общества в целом. Примерами внутренних заинтересованных сторон являются люди или группы людей. Выдающаяся организация рассматривает потребности, требования, запросы и ожидания заинтересованных сторон в своей экосистеме, балансирует их и оценивает свою пригодность по отношению к своим наиболее важным заинтересованным сторонам, своим ключевым заинтересованным сторонам. [↑](#footnote-ref-10)
11. Культура победителя (winning culture) – это культура организации, которая создает основу для позитивного отношения, высоких ожиданий и успешных проектов. Организация-победитель нацелена побеждать, создает среду для сотрудничества, развития, инноваций и отдает все силы, чтобы стать лидером. Культура победителя – это «клей», скрепляющий сложную организацию. Культура победителя вселяет в сотрудников уверенность в своих силах, повышает лояльность и создает у них потребность быть частью команды. Это мотивирует людей поступать правильно, а не просто поступать легко. Организация-победитель обладает уникальной культурой и создает уникальную среду взаимоотношений, которые практически невозможно скопировать, изобрести или навязать. [↑](#footnote-ref-11)
12. Пригодность организации (organizational performance) – способность и возможность организации достигать своего предназначения и видения. Пригодность зависит от стадии жизненного цикла организации, например организация может быть по-разному пригодна для результативной и эффективной операционной деятельности, постоянного улучшения (малых проектов по улучшению) или глобальных изменений (проектов по реструктуризации). [↑](#footnote-ref-12)
13. Возможности организации (organizational capabilities) – это нематериальные стратегические активы, которые организация использует для выполнения работы, реализации своей бизнес-стратегии и удовлетворения потребностей заинтересованных сторон. Возможности организации приобретаются и совершенствуются внутри организации в результате множества взаимодействий. Они могут включать опыт, виды деятельности, информацию, знания, процедуры, процессы, навыки, системы, технологии или уникальные адаптивные функции. [↑](#footnote-ref-13)
14. Основные вызовы (Major challenges) – ключевые и наиболее актуальные задачи, вопросы, проблемы и риски организации, прогресс в решении которых может обеспечить устойчивое развитие организации и ее экосистемы. Основные вызовы являются, как правило, кросс-организационными и междисциплинарными, т. е. их нельзя решить, действуя в одиночку в одной области. Они могут идентифицироваться при проведении стратегического анализа (например, PESTLE+H, 5 сил Портера, SWOT и др.) проектов, организации и ее экосистемы. [↑](#footnote-ref-14)
15. Стратегические приоритеты (strategic priorities) – это цели, которые были определены как жизненно важные для реализации стратегического направления организации. Оценка важности различных инициатив в среде ограниченных ресурсов – это тест на лидерство. [↑](#footnote-ref-15)
16. Рыночный тренд (market trends) – предполагаемое направление движения цены за определенный период. Рыночные тренды (тренд – англицизм, то же, что и тенденция) относятся ко всем активам и всем рынкам, на которых наблюдается изменение цен или объемов, купленных и проданных продукции и услуг. Тренды могут быть долгосрочными (как правило, несколько лет или десятилетий), среднесрочными (несколько недель или месяцев) или краткосрочными (несколько часов или дней), и все тренды могут предоставить возможность получить прибыль. Используют классификацию «бычий рынок» (восходящий рыночный тренд) и «медвежий рынок» (нисходящий рыночный тренд). [↑](#footnote-ref-16)
17. Социальная сеть (social network) – это использование интернет-платформ социальных медиа, позволяющих оставаться на связи с друзьями, семьей или партнерами. Самыми популярными сайтами социальных сетей, например, являются Facebook, Instagram, Twitter, Viber и др. Маркетологи используют социальные сети для повышения узнаваемости бренда и его лояльности. Социальные сети имеют недостатки, например распространение дезинформации и высокая стоимость использования и обслуживания. Социальные сети подразумевают развитие и поддержание личных и деловых отношений с использованием технологий. [↑](#footnote-ref-17)
18. Структура руководства (governance structure) – органы управления организацией, проектом или деятельностью, использующие различные методы коммуникаций, управления и отчетности, которые позволяют им достигать поставленных целей. Для организации ими могут быть, например, правление, совет акционеров, попечительский совет, совет трудового коллектива с распределенными обязанностями и коммуникациями; для проекта – владелец проекта, менеджер проекта, лидеры команд и заинтересованные стороны, принимающие решения. [↑](#footnote-ref-18)
19. Пригодность и преобразование (performance and transformation) – две стороны деятельности организации, в которых необходимо расставлять приоритеты. Пригодность процессов организации постоянно и стабильно выполнять требования создает основы для успешных преобразований. В стратегии организации необходимо приоритизировать ресурсы для достижения целей в обоих направлениях. Неудачная балансировка стратегических приоритетов и ресурсов для их достижения ведет к рискам для организации и ее экосистемы. [↑](#footnote-ref-19)
20. Подотчетность (accountability) - состояние ответственности организации за свои решения и деятельность перед заинтересованными сторонами, включая принятие на себя ответственности за честное и этичное поведение по отношению к другим и готовность быть прозрачным, позволяя другим наблюдать и оценивать результаты своей деятельности. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ролевая модель (role model) – образец для подражания, модель поведения – объект, на который другие смотрят как на хороший пример, идеал. Образец для подражания вдохновляет других подражать его поведению, деятельности, предполагая при этом получить схожие результаты. Термин «ролевая модель» принадлежит социологу Роберту К. Мертону, который исследовал поведение социальных групп. Мертон обнаружил, что вместо того, чтобы моделировать индивидуальное поведение, люди склонны моделировать наборы поведения. Организации-лидеры являются ролевыми моделями для других, так как добиваются наибольшего успеха и являются выдающимися. Ролевая модель лидера должна быть соотнесена с собственными предназначением, видением, ценностями, стратегией и культурой организации, чтобы добиться устойчивого успеха. [↑](#footnote-ref-21)
22. Сети сотрудничества (collaboration network) – это партнерство автономных людей и организаций, поддерживаемое компьютерной сетью, которые совместно используют данные и обмениваются информацией. Организации используют возможности сотрудничества, чтобы получить конкурентное преимущество на рынке, создают сети экспертов, партнеров, потребителей и поставщиков, получая множество преимуществ, включая совместное создание продукции, услуг и решений, переходя к общим ценностям и культуре сотрудничества, увеличивая гибкость на рабочем месте, используя и развивая технологии, создавая устойчивый бизнес и быстро обучая сотрудников. [↑](#footnote-ref-22)
23. Пригодность организации может оцениваться на разных уровнях, например на индивидуальном, командном, организации в целом, экосистемы и др. Для оценивания пригодности выбирают показатели. Показатели в зависимости от целей могут быть финансовыми, рыночными, удовлетворенности, устойчивого развития и др. [↑](#footnote-ref-23)
24. Классификация предполагает приоритизацию групп заинтересованных сторон (стейкхолдеров) путем установления весовых коэффициентов. Пример формы приоритизации см. в таблице Д.1. [↑](#footnote-ref-24)
25. От англ. prosumer – потребитель, активно участвующий в процессах создания продукции (от словосочетания **pro**ducer-con**sumer** (производитель-пользователь)), например в процессах перспективного планирования качества, проектирования и разработки. [↑](#footnote-ref-25)
26. Здесь и далее вместо традиционного термина «персонал» используется более общий термин «люди», для того чтобы подчеркнуть значимость всех вовлеченных лиц в деятельность организации. [↑](#footnote-ref-26)
27. Инклюзивность (inclusion) основана на идее предоставления всем равного доступа к чему-либо независимо от пола, инвалидности, религии и т. д. В противоположность эксклюзивности (exclusion), исключению, обозначающему какую-либо ограниченность либо исключительность. [↑](#footnote-ref-27)
28. Проактивным (proactive) лицом, в отличие от активного (действующего активно) и реактивного (реагирующего на раздражение, ситуацию), является лицо, обдуманно предупреждающее, предугадывающее поведение и/или событие и осознанно действующее до его наступления. Проактивность означает действовать сейчас с осознанием будущих действий, событий, трендов, проблем или потребностей. [↑](#footnote-ref-28)
29. Партнеры отличаются от формально выбранных поставщиков организации тем, что они больше вовлечены в ее деятельность, разделяют с ней риски и выгоды. Каждый из партнеров получает свои преимущества. [↑](#footnote-ref-29)
30. Целевая группа (target group) – совокупность заинтересованных сторон (людей, потенциальных или существующих потребителей и др.), объединенных общими признаками ради какой-либо цели или задачи, предположительно имеющих схожее поведение в отношении создаваемой ценности. [↑](#footnote-ref-30)
31. Решение (solution) – решение (готовое решение (box solution)), которое организация передает заинтересованным сторонам и которое для них представляет ценность. Например, решение проблемы, по-особому решенная задача для заинтересованных сторон, новое предложение на рынке, отличающееся от конкурентных. Наиболее приемлемым решением для современного рынка является «продукция, завернутая в услугу», когда продукция предлагается в комплексе с дополняющей ее услугой и кардинально меняет ее ценность для потребителя. [↑](#footnote-ref-31)
32. Отличительная особенность (differentiator) – это характеристика вашей организации, которая отделяет вас от ключевых конкурентов и дает вам ощутимое преимущество в глазах вашей целевой аудитории. [↑](#footnote-ref-32)
33. Портфель (portfolio) продукции, услуг и решений — совокупность продукции, услуг и решений, их линеек или других классификаций в организации. Портфели можно классифицировать по-разному в зависимости от потребностей. Используемые критерии для классификации могут, например, быть потребительскими сегментами, линейками, семействами, типами или поколениями продукции, технологий (процессов), услуг и решений. [↑](#footnote-ref-33)
34. Онлайн- и офлайн-миры (on-line and off-line worlds) – это реальный и виртуальный миры, которые постепенно соединяются друг с другом, создавая новые формы бизнеса и жизнедеятельности организаций и людей. На рынке происходит сдвиг в сторону «ценить опыт важнее вещей», что отражает изменение ценностей и развитие технологий. Развитие социальных сетей и взаимодействий дает людям простой способ поделиться своим опытом и понаблюдать за опытом других. Современная маркетинговая деятельность результативно продвигает продукцию, услуги и решения именно в социальных сетях, создавая условия к переходу бизнеса в так называемую метавселенную (metaverse), подразумевающую, что мир, в котором виртуальные, не существующие в реальности объекты сливаются с физическими вещами и событиями в рамках единой экосистемы. Концепция метавселенной тесно связана с технологиями виртуальной и дополненной реальности, а также искусственного интеллекта. [↑](#footnote-ref-34)
35. Обязанности при использовании продукции, услуг и решений (responsible use of products, services and solutions) предусматривают в первую очередь использование целевыми группами принципов циркулярной экономики и ориентации на устойчивое развитие. [↑](#footnote-ref-35)
36. Аджайл-работа (agile working) – выполнение конкретной задачи наиболее подходящим и результативным с точки зрения команды исполнителей способом, используя объединение людей, процессов, коммуникаций и технологий, времени и места. Это работа в рамках задачи, но без указания способа ее достижения. Границы, цели и показатели пригодности тщательно согласовываются, но, работая по аджайл-методу, сотрудники расширяют свои возможности, внедряют инновации и становятся более продуктивными за счет творчества и прорывного мышления. Благодаря аджайл-работе повышается удовлетворенность и мотивированность сотрудников, улучшается привлечение талантов и, как правило, улучшается баланс между работой и личной жизнью для самой команды, что в конечном счете приводит к увеличению прибыли организации. [↑](#footnote-ref-36)
37. Расширенная аналитика (advanced analytics) – это автономное или полуавтономное исследование данных или контента с использованием сложных техник и инструментов, обычно выходящих за рамки традиционной бизнес-аналитики (business intelligence, BI), для более глубинного понимания (deep insights), прогнозирования или выработки рекомендаций. Расширенные аналитические техники включают такие, как интеллектуальный анализ данных/текста (data/text mining), машинное обучение (machine learning), распознавание образов (pattern matching), прогнозирование, визуализация, семантический анализ (semantic analysis), анализ тональности высказываний (sentiment analysis), сетевой и кластерный анализ, многомерная статистика (multivariate statistics), анализ графов (graph analysis), моделирование, обработка сложных событий (complex event processing), нейронные сети (neural networks). [↑](#footnote-ref-37)
38. Опросы (Surveys)– психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в осуществлении взаимодействия между интервьюером и интервьюируемым посредством получения ответов на заранее сформулированные вопросы. К особенностям опроса можно причислить его массовость, что вызвано спецификой задач, которые им решаются. Массовость обуславливается тем, что, как правило, требуется получение сведений о группе, а не изучение мнения отдельного представителя. [↑](#footnote-ref-38)
39. Фокус-группы (Focus groups) – это специально подготовленная групповая дискуссия, в ходе которой в рамках заранее спланированного сценария обсуждения выясняется отношение участников, представляющих репрезентативную выборку из исследуемой заинтересованной стороны, к тому или иному объекту. [↑](#footnote-ref-39)
40. Рейтинги (Ratings) – это метод сравнительной оценки объектов, который заключается в определении степени схожести оцениваемого объекта с аналогом при использовании сравнительной шкалы и является одним из вспомогательных инструментов при оценке восприятия заинтересованными сторонами, позволяя понять место организации среди других. [↑](#footnote-ref-40)
41. Пресса или социальные сети (Press or social media) являются источниками для сбора информации о прямом голосе заинтересованной стороны. При использовании данной оценки восприятия требуется статистическая интерпретация данных. [↑](#footnote-ref-41)
42. Внешнее признание (External recognition) – результаты независимой оценки организации третьими сторонами, например сертификация и аккредитация. [↑](#footnote-ref-42)
43. Защита интересов (advocacy) – деятельность по защите интересов заинтересованных сторон для общей выгоды, например защита окружающей среды, поддержка профсоюзов, юридическая помощь партнерам и поставщикам. [↑](#footnote-ref-43)
44. Совещания по структурному анализу и планированию действий (Structured review meetings) – запланированные совещания в руководящих органах, рассматривающие данные об исследованиях восприятия заинтересованных сторон и их удовлетворенности. При использовании данной оценки необходимо наличие в материалах совещаний анализа данных о восприятии. [↑](#footnote-ref-44)
45. Отчеты инвесторов (Investor reports) – документы, содержащие информацию о состоянии дел в организации на конкретный момент времени. При использовании данной оценки необходимо наличие в материалах информации о восприятии заинтересованными сторонами. [↑](#footnote-ref-45)
46. Благодарности/жалобы (Compliments/complaints) – выражение мнения об организации и ее пригодности, включая выражение одобрения, уважения, признания или восхищения, а также неудовлетворенности и предложений по улучшению. При использовании данной оценки восприятия требуется статистическая интерпретация данных. [↑](#footnote-ref-46)
47. Сотворчество, или совместное творчество (co-creation) – деятельность по созданию ценности, при которой организация привлекает свои внешние заинтересованные стороны к процессу создания продукции, услуг и решений. Отдельные организации хранят новые разработки, продукцию и процессы строго внутри организации; некоторые даже упорно трудятся, чтобы держать их в секрете, но совместное творчество позволяет организации собирать свежие идеи, признавая, что у них нет ответов на все вопросы и они позволяют другим донести до них ответы. Целью совместного творчества является использование преимущества близости отношений. Основываясь на концепции сотворчества, связь организации с партнерами предлагается как новая ценность, основанная на эмоциональной привязанности, которая усиливает влияние доверия и приверженности на будущие намерения заинтересованных сторон. Часто организации упускают аспект взаимоотношений с заинтересованными сторонами, на который они могут повлиять, тем самым повысив их лояльность и удовлетворенность. Организации могут применять пассивный или активный подход к установлению тесных взаимоотношений с партнерами. Пассивный подход предполагает сегментацию заинтересованных сторон на основе реляционных или транзакционных связей. Активный подход предполагает создание более тесных отношений с заинтересованными сторонами и вовлечение их в процесс создания продукции и услуги, тем самым увеличивая как создаваемую ценность, так и удовлетворенность от нее. Активный подход также более желателен, поскольку он предполагает проактивное управление деловыми отношениями. Цель – превратить транзакционных партнеров в приверженных (реляционных). [↑](#footnote-ref-47)
48. Финансовая пригодность (Financial Performance) – это оценка состояния организации (проекта) по таким категориям, как активы, обязательства, собственный капитал, расходы, выручка и общая рентабельность. [↑](#footnote-ref-48)
49. В основе предсказывающих измерений (Predictive measures) лежит широкий спектр методов и технологий, включая большие данные, интеллектуальный анализ данных, статистическое моделирование, машинное обучение и различные математические процессы. Организации используют анализ текущих и исторических данных для выявления тенденций и прогнозирования событий и условий, которые должны произойти в определенное время, на основе имеющихся закономерностей и параметров. Организации могут находить и использовать шаблоны поведения, содержащиеся в данных, для выявления рисков и возможностей. Например, модели могут быть разработаны для выявления взаимосвязей между различными факторами поведения. [↑](#footnote-ref-49)
50. Самооценка организаций может проводиться по кратким вопросникам для самооценки (см. Приложение Б). Для первичной самооценки рекомендуется применять краткий вопросник для самооценки – см. Б.1, для оценки по внедрению принципов циркулярной экономики – см. Б.3, для оценки соответствия целям устойчивого развития – см. Б.5, для оценки результативности менеджмента инноваций – см. Б.2, для оценки устойчивости организации к воздействию неблагоприятных событий – см. Б.6, для оценки обучающейся организации – см. Б.4. [↑](#footnote-ref-50)
51. В глоссарии приведена терминология, согласованная с Моделью EFQM-2020. [↑](#footnote-ref-51)
52. Раздел составлен на основе сайта <https://www.efqm.org/>. [↑](#footnote-ref-52)
53. См. также Приложение Г «Сравнение Моделей Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества версий 2020 и 2025 годовов». [↑](#footnote-ref-53)
54. Инновации в продукции и услугах можно определить как новый или измененный объект, значимо повышающий (на 30 % и более) результативность и эффективность исходного объекта. Величина 30 % является аксиомой на основе современного уровня развития системного мышления и развития рынка. Это условная оценка отличает инновации в продукции и услугах от проектирования и разработки продукции и услуг. В то же время «прорывные инновации» в отличие от «инноваций» предполагают полное изменение порядка вещей, например: для техники и технологий – переход на новый технологический уклад, для работы организации – реинжиниринг бизнеса. [↑](#footnote-ref-54)
55. Большие данные (big data) – Большие массивы данных, отличающиеся главным образом такими характеристиками, как объем, разнообразие, скорость обработки и/или вариативность, которые требуют использования технологии масштабирования для эффективного хранения, обработки, управления и анализа. Термин «большие данные» широко применяется в различных значениях, например в качестве наименования технологии масштабирования, используемой для обработки больших массивов данных. См. ISO/IEC 20546:2019 «Информационные технологии. Большие данные. Обзор и словарь». [↑](#footnote-ref-55)
56. ) Раздел составлен на основе сайта <https://www.efqm.org/index.php/frequently-asked-questions/>. [↑](#footnote-ref-56)
57. Данный термин широко применяется в методологии «шесть сигм» (см., например, СТБ ISO 13053-1-2014). [↑](#footnote-ref-57)
58. Применение изобретательства, творчества и инноваций в инженерной деятельности может осуществляться, например, с использованием методологии ТРИЗ (Теории решения изобретательских задач). [↑](#footnote-ref-58)
59. Рекомендации по менеджменту инноваций – см. СТБ ISO 56002-2021 «Менеджмент инноваций. Системы менеджмента инноваций. Руководство». [↑](#footnote-ref-59)
60. «Зеленый пиар» (Greenwashing) – процесс создания ложного впечатления или предоставления недостоверной информации о том, что продукция является более экологически безопасной. «Зеленым пиаром» (гринвошингом) считается необоснованное утверждение организации с целью обмануть ее заинтересованные стороны, заставив их поверить в то, что продукция компании является экологически чистой. [↑](#footnote-ref-60)
61. Обучающая организация – организация, основной деятельностью которой является предоставление образовательной продукции и образовательных услуг. Например, университет, институт повышения квалификации, колледж, отдел обучения организации, отдел профессиональной подготовки организации и т. д. (см. СТБ ISO 21001-2021 «Обучающие организации. Системы менеджмента повышения компетентности. Требования и руководство по применению»). [↑](#footnote-ref-61)
62. Культура успеха (Culture of Success) – синоним термина «культура победителя», без строгой нацеленности на конкурентное преимущество. Культура успеха связана с результативностью привлечения людей к деятельности по достижению предназначения и видения организации, основана на поощрении творчества и инноваций, делегировании полномочий, использовании многообразия людей и культур, а также эффективной обратной связи от людей, работающих в обучающей организации, и тех, кто в ней обучается. [↑](#footnote-ref-62)
63. Рекомендации по менеджменту знаний – см. СТБ ISO 30401-2021 «Системы менеджмента знаний. Требования». [↑](#footnote-ref-63)
64. Многообразие – см. термин «многообразие и инклюзивность». Поощрение этнического, культурного и гендерного многообразия повышает конкурентоспособность, результативность и эффективность бизнеса. Для создания культуры успеха важно также многообразие областей знаний, навыков и компетенций персонала, их уровня и опыта, а также способов мотивации. [↑](#footnote-ref-64)
65. Цели устойчивого развития (цели устойчивого развития в странах СНГ). [↑](#footnote-ref-65)
66. Когда мы говорим о движущих силах и потрясениях в различных отраслях, часто используется слово «прорыв». Концепция прорывных инноваций может иметь одно значение в одной отрасли и совершенно другое – в другой. Наличие стратегии позволяет вам предвидеть те прорывные силы, которые применимы для вашей отрасли, чтобы организации могли проактивно действовать и извлекать из этого выгоду. Прорывные инновации требуют постоянного внимания к технологическим достижениям в вашей отрасли, чтобы вы могли быть на шаг впереди. [↑](#footnote-ref-66)
67. <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/Is-it-the-end-of-strategy-in-business-ecosystems/> [↑](#footnote-ref-67)
68. Fonseca, L.; Amaral, A.; Oliveira, J. Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. Sustainability 2021, 13, 3107 (<https://doi.org/10.3390/su13063107>)   
    (Фонсека, Л.; Амарал, А.; Оливейра, Ж. Качество 4.0: Модель EFQM-2020 и Индустрия 4.0. Взаимосвязи и влияние. Устойчивость) [↑](#footnote-ref-68)
69. Организации следует самой установить весомость составляющих до начала оценивания. Каждая составляющая может иметь весомость от 10 до 40 баллов. Весомость устанавливается с округлением до 5 баллов. Общая сумма составляющих по критерию должна составлять 100 баллов. [↑](#footnote-ref-69)