

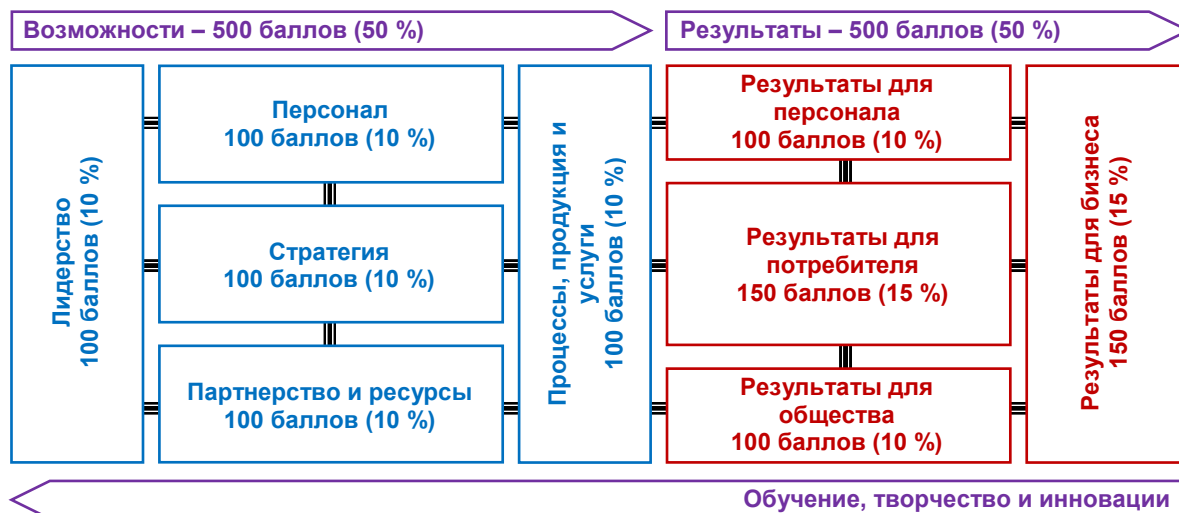
**Методические материалы  
для экспертов по оценке предприятий  
применительно к модели Премии СНГ  
за достижения в области качества продукции и услуг**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Настоящие методические материалы разработаны для использования при подготовке экспертов по оценке участников конкурса Премии СНГ за достижения в области качества продукции и услуг, а также для применения экспертами на межнациональном этапе конкурса при проведении оценки материалов конкурсантов и их обследования на местах.

Настоящие методические материалы раскрывают содержание критериев модели премии и методику оценки материалов организаций-участников конкурса. Они представлены с учетом модели Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) 2013 года, однако не являются её точным и полным переводом. Имеющиеся различия не носят принципиального характера и обусловлены сложившейся практикой проведения конкурсов СНГ в области качества 2009-2013 гг.

## Модель Премии



### СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ ПРЕМИИ СНГ ЗА ДОСТИЖЕНИЯ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

#### 1 Лидерство

*Формирование лидерами будущего организации и воплощение его в жизнь, демонстрация на личном примере приверженности ценностям и этическим нормам, принятым в организации. Обеспечение постоянного успеха организации за счет гибкости руководства, своевременного предвидения и реагирования.*

#### 1а Разработка лидерами миссии, видения, ценностей и этических норм и следование им как пример для подражания

На практике лидеры:

- укрепляют будущее организации, определяя и доводя до персонала ее стратегическую цель, которая, в свою очередь, служит основой для формирования видения, миссии, ценностей, этических норм и корпоративной культуры;
- отстаивают ценности организации и на личных примерах демонстрируют добросовестность, социальную ответственность и этическое поведение, как внутри, так и вне организации, способствуя росту и укреплению ее имиджа;
- устанавливают и сообщают стратегическую направленность организации; объединяют персонал на пути достижения миссии, видения и целей организации;

- развивают и поддерживают общую культуру лидерства в организации, анализируют и повышают результативность деятельности каждого лидера.

## **1б Определение, мониторинг, анализ и улучшение лидерами системы менеджмента и деятельности организации**

На практике лидеры:

- разрабатывают и применяют сбалансированный комплекс показателей для анализа, обеспечивают прогнозирование краткосрочных и долгосрочных приоритетов и отвечают на ожидания ключевых заинтересованных сторон;
- осознают и развивают основные возможности организации;
- оценивают достигнутые показатели с целью совершенствования деятельности и получения устойчивых выгод для всех заинтересованных сторон;
- основывают свои решения на фактической достоверной информации и применяют все имеющиеся знания для интерпретации текущих и прогнозируемых характеристик соответствующих процессов;
- обеспечивают высокий уровень доверия заинтересованных сторон благодаря использованию эффективных механизмов понимания будущих сценариев и эффективно управляют стратегическими, производственными и финансовыми рисками.

## **1в Поддержка лидерами контактов с внешними заинтересованными сторонами**

На практике лидеры:

- применяют подходы, позволяющие понимать, предугадывать и отвечать на различные потребности и ожидания ключевых заинтересованных сторон;
- устанавливают общие ценности, ответственность, этические нормы, культуру доверия и открытости по всей цепочке создания ценности;
- обеспечивают прозрачность и подотчетность своей деятельности перед заинтересованными сторонами и обществом, и гарантируют этическое, ответственное и честное поведение своего персонала;
- обеспечивают прозрачную финансовую и нефинансовую отчетность для соответствующих заинтересованных сторон, включая органы государственного управления, в соответствии с их ожиданиями;
- поощряют заинтересованные стороны участвовать в деятельности, приносящей пользу обществу.

## **1г Укрепление лидерами культуры совершенства среди персонала организации**

На практике лидеры:

- вдохновляют персонал и создают культуру вовлеченности, принадлежности, ответственности, совершенствования и подотчетности, используя опыт и способности, на личном примере;
- осознают, что устойчивые преимущества зависят от способности лидеров к быстрому обучению и быстрому реагированию в случае необходимости;
- оказывают поддержку персоналу на всех уровнях организации для достижения планов, целей и задач организации;
- признают усилия и достижения персонала своевременно и подходящим образом;
- содействуют развитию культуры, поддерживающей генерирование новых идей и новых способов мышления, с целью стимулирования инновационного и организационного развития;
- поддерживают и поощряют равные возможности и этническое и социально-культурное многообразие.

## **1д Обеспечение лидерами гибкости организации и результативного менеджмента изменений**

На практике лидеры:

- легко приспосабливаются к меняющимся обстоятельствам; демонстрируют способность принимать продуманные и своевременные решения, основанные на имеющейся информации, предыдущем опыте и знаниях, с учетом их потенциального влияния;
- сбалансировано учитывают экономические интересы организации, интересы людей и окружающей среды в целом;
- привлекают и добиваются поддержки и содействия всех соответствующих заинтересованных сторон для реализации изменений, необходимых для устойчивого успеха организации;
- эффективно осуществляют менеджмент изменений посредством структурированного проектного менеджмента и целенаправленного улучшения процессов;
- используют структурированный подход для генерирования и определения приоритетов творческих идей;
- оценивают и совершенствуют наиболее перспективные идеи, распределяя ресурсы для их реализации в соответствующие сроки.

## **2 Стратегия**

*Реализация миссии и видения посредством разработки стратегии, ориентированной на заинтересованные стороны. Разработка и развертывание политик, планов, целей и процессов для реализации стратегии.*

### **2а Базирование стратегии на понимании потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон и внешней среды**

На практике организации:

- собирают сведения о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон и используют их в качестве исходных данных для анализа и развития своей стратегии и поддерживающих политик, оставаясь всегда готовыми к любым изменениям;
- определяют, анализируют и понимают внешние показатели, относящиеся к глобальным и локальным экономическим, рыночным и общественным тенденциям, которые могут повлиять на деятельность организации;
- понимают и предугадывают глобальное или локальное воздействие изменений в краткосрочной и долгосрочной перспективе на соответствующие политические, законодательные и другие обязательные требования;
- используют механизмы выявления изменений в их внешней среде и преобразуют их в сценарии потенциального будущего для организации;

### **2б Базирование стратегии на понимании собственной деятельности и возможностей**

На практике организации:

- анализируют тенденции в своей деятельности для понимания существующих и потенциальных возможностей и определения областей развития для достижения стратегических целей организации;
- анализируют данные и информацию, касающиеся ключевых способностей и возможностей существующих и потенциальных партнеров, для понимания, каким образом они дополняют возможности организации;
- определяют потенциальное влияние новых технологий и бизнес-моделей на деятельность организации;

- сравнивают показатели своей деятельности с соответствующими достижениями других организаций для понимания своих сильных сторон и областей для улучшения.

## **2в Разработка, анализ и актуализация стратегии и поддерживающих политик**

На практике организации:

- создают и поддерживают понятную стратегию и поддерживающие политики для достижения миссии и видения организации;
- интегрируют концепции устойчивости в свою основную стратегию, цепочку создания ценности и проектирование процессов, и выделяют ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- определяют и понимают ключевые результаты, необходимые для достижения миссии и оценки прогресса в отношении видения и стратегических целей организации;
- применяют эффективные механизмы менеджмента стратегических рисков, выявленных в ходе планирования сценариев развития организации;
- понимают свои исключительные способности и то, как они могут генерировать общие ценности в интересах общества;

## **2г Доведение до сведения заинтересованных сторон, внедрение и мониторинг стратегии и поддерживающих политик**

На практике организации:

- преобразовывают свои стратегии в согласованные процессы, проекты и организационные структуры, обеспечивая внедрение изменений с необходимой скоростью по всей цепочке созданий ценности;
- устанавливают целевые показатели, основанные на сравнениях деятельности организации с деятельностью других организаций, своих существующих и потенциальных организационных возможностях и стратегических целях;
- гарантируют, что финансовые, материальные и технологические ресурсы способны поддерживать развитие организации;
- развертывают стратегию и поддерживающие политики на систематической основе для достижения желаемых результатов с учетом причинно-следственных связей;
- ставят понятные цели и задачи для инноваций, основанные на понимании рынка и возможностях организации, и поддерживаемые соответствующими политиками и ресурсами;

- доводят стратегию и поддерживающие политики до соответствующих заинтересованных сторон;

### **3 Персонал**

*Создание культуры в организации, позволяющей достигать организационных и личных целей на взаимовыгодной основе. Развитие возможностей персонала и поддержание атмосферы равенства и справедливости. Забота, взаимодействие, вознаграждение и признание заслуг таким образом, чтобы мотивировать его, обеспечить приверженность персонала и позволить ему применять свои навыки и знания на благо организации.*

#### **3а Поддержка стратегии организации планами в отношении персонала**

На практике организации:

- определяют уровни деятельности персонала, требуемые для достижения стратегических целей;
- согласуют планы по управлению персоналом со своей стратегией, организационной структурой, новыми технологиями и ключевыми процессами;
- быстро адаптируют свою организационную структуру для достижения стратегических целей организации;
- вовлекают персонал и его представителей в деятельность, связанную с разработкой и анализом стратегии, политик и планов по управлению персоналом, применяя творческие и инновационные подходы, при необходимости;
- управляют процессами найма персонала, развитием его карьеры, мобильностью и планированием преемственности, опираясь на соответствующие политики для обеспечения справедливости и равных возможностей;
- используют обследование и другие формы обратной связи с персоналом для совершенствования политики, стратегии и планов в отношении персонала.

#### **3б Развитие знаний и возможностей персонала**

На практике организации:

- определяют навыки, компетентность и функциональные уровни персонала, требуемые для достижения миссии, видения и стратегических целей организации;
- эффективно планируют меры по привлечению, развитию и удерживанию талантов;



- оценивают работу персонала и помогают ему совершенствовать свою деятельность и взаимодействовать;
- развивают навыки и компетентность персонала для обеспечения его будущей мобильности и трудоустройства;
- обеспечивают, чтобы их персонал обладал необходимыми компетентностью, ресурсами и возможностями для максимального увеличения своего вклада в деятельность организации.

### **Зв Ориентирование, вовлечение и наделение персонала полномочиями**

На практике организации:

- согласовывают личные и командные цели, и дают персоналу возможность полностью реализовать свой потенциал в духе истинного партнерства;
- признают, что инновации могут быть применены к продукции, процессам, маркетингу, организационным структурам и бизнес-моделям;
- создают культуру творчества и инноваций, свободного обмена мнениями на всех уровнях организации;
- поощряют персонал в поддержании имиджа и репутации организации;
- поощряют персонал участвовать в деятельности, которая приносит пользу обществу в целом.

### **Зг Результативный обмен информацией персоналом по всей организации**

На практике организации:

- понимают потребности персонала в обмене информацией и применяют соответствующие стратегии и инструменты построения диалога;
- разъясняют персоналу направление организации и ее стратегическую цель и обеспечивают, чтобы персонал понимал и мог продемонстрировать свой вклад в успех организации;
- делают возможным и поощряют обмен и распространение информации, знаний и опыта лучшей работы, обеспечивая осуществление диалога на всех уровнях организации;
- развивают культуру постоянного стремления к повышению результативности сотрудничества и командной работы по всей цепочке создания ценности.

### **Зд Вознаграждение, признание персонала и забота о нем**

На практике организации:

- согласовывают оплату труда, льготы и условия найма с прозрачными стратегиями и политиками организации;
- мотивируют персонал становиться участниками улучшений и инноваций в организации и признают их усилия и достижения;
- обеспечивают здоровый баланс между работой и личной жизнью в условиях увеличивающейся глобализации и новых видов деятельности;
- развивают культуру взаимной поддержки, признания и содействия между отдельными лицами и между командами;
- уважают и принимают этническое и социально-культурное многообразие своего персонала, различных обществ и рынков, интересам которых служит организация.

#### **4 Партнерство и ресурсы**

*Планирование и осуществление менеджмента внешних партнерских отношений, поставщиков и внутренних ресурсов для поддержания стратегии и политик, и результативного функционирования процессов. Обеспечение результативного менеджмента своих воздействий на окружающую среду и общество.*

##### **4а Осуществление менеджмента партнеров и поставщиков для устойчивой выгоды**

На практике организации:

- группируют партнеров и поставщиков в соответствии со стратегией организации и применяют соответствующие политики и процессы в целях наиболее эффективной совместной работы;
- строят устойчивые взаимоотношения с партнерами и поставщиками, основанные на взаимном доверии, уважении и открытости;
- обеспечивают, чтобы партнеры и поставщики действовали в соответствии со стратегией и ценностями организации;
- создают соответствующие связи с другими организациями для выявления потенциальных возможностей партнерства в целях увеличения возможности и способности создавать дополнительную ценность для заинтересованных сторон;
- работают совместно с партнерами для достижения взаимной выгоды и увеличения ценности для соответствующих заинтересованных сторон, поддерживая друг друга посредством практического опыта, ресурсов и знаний.

#### **4б Осуществление менеджмента финансов для гарантии устойчивого успеха**

На практике организации:

- применяют финансовые стратегии, политики и процессы для поддержания общей стратегии организации и обеспечения финансовой устойчивости;
- создают систему финансового планирования, контроля, отчетности и анализа процессов для оптимизации использования ресурсов;
- распределяют ресурсы для приоритетного обеспечения долгосрочных потребностей, а не только получения краткосрочной выгоды;
- применяют процессы финансового менеджмента на всех соответствующих уровнях организации;
- оценивают, выбирают и утверждают инвестирование или изъятие материальных и нематериальных активов с учетом их долгосрочных экономических, социальных и экологических эффектов.

#### **4в Осуществление менеджмента зданий, оборудования, материалов и природных ресурсов устойчивым образом**

На практике организации:

- применяют стратегии, политики и процессы для осуществления менеджмента зданий, оборудования и материалов с учетом обеспечения финансовой и экологической устойчивости;
- оптимизируют использование и эффективно осуществляют менеджмент процессов жизненного цикла, связанными с жизненным циклом и физической безопасностью своих материальных активов, включая здания, оборудование и материалы;
- измеряют и оптимизируют воздействие своей деятельности, жизненного цикла продукции и услуг на здоровье и безопасность общества и на окружающую среду;
- минимизируют свое локальное и глобальное негативное воздействие на окружающую среду, включая постановку напряженных целей, отвечающих или превосходящих действующие стандарты и другие требования;
- активно совершенствуют экономические, экологические и социальные стандарты в своей сфере деятельности.

#### **4г Осуществление менеджмента технологий для поддержки стратегии**

На практике организации:

- осуществляют менеджмент «портфеля» технологий для поддержания общей стратегии организации;
- оценивают и развивают «портфель» технологий для улучшения гибкости процессов, проектов и организации;
- вовлекают соответствующие заинтересованные стороны в разработку и освоение новых технологий для увеличения создаваемых преимуществ;
- идентифицируют и оценивают альтернативные и развивающиеся технологии с точки зрения их влияния на работу организации, возможности и окружающую среду;
- применяют технологию для поддержания культуры творчества и инноваций.

#### **4д Осуществление менеджмента информации и знаний для поддержки результативного принятия решений и развития возможностей организации**

На практике организации:

- обеспечивают представление лидерам точной и исчерпывающей информации для принятия своевременных решений;
- преобразовывают данные в информацию и, там где это возможно, знания, которые могут быть распространены и эффективно использованы
- используют различные формы для привлечения заинтересованных сторон и используют их коллективные знания в целях генерации идей и инноваций;
- обеспечивают и контролируют доступ к важной информации и знаниям для персонала и внешних пользователей, одновременно обеспечивая защиту информации и интеллектуальной собственности организации;
- осуществляют многостороннее взаимодействие с другими организациями с целью определения возможностей для творчества, инноваций и улучшения;
- воплощают идеи в реальность в сроки, максимально увеличивающие приобретаемые преимущества.

### **5 Процессы, продукция и услуги**

*Проектирование, осуществление менеджмента и улучшение процессов, продукции и услуг для создания большей ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.*

## **5а Проектирование и менеджмент процессов для оптимизации ценности для заинтересованных сторон**

На практике организации:

- используют структуру ключевых процессов для реализации стратегии организации;
- управляют процессами от начала до конца, включая процессы, выходящие за границы организации;
- обеспечивают понимание владельцами процессов их роли и ответственности в развитии, поддержании и улучшении процессов организации;
- определяют наиболее значимые сочетания показателей процессов и их выходов, позволяющие оценить эффективность и результативность ключевых процессов и их вклад в стратегические цели организации;
- используют информацию о текущих показателях и возможностях процессов, соответствующих лучшим примерам для улучшений, творчества и инноваций.

## **5б Разработка продукции и услуг для создания оптимальной ценности для потребителей**

На практике организации:

- стремятся внедрять инновации и создавать ценность для своих потребителей, вовлекая их и другие заинтересованные стороны, где уместно, в разработку новых и инновационных продукции, услуг, приобретение опыта;
- используют исследования рынка, обследования потребителей и другие формы обратной связи с тем, чтобы предвидеть и определить улучшения, направленные на увеличение своего «портфеля» продукции и услуг;
- разрабатывают свой «портфель» в соответствии с меняющимися потребностями настоящих и потенциальных групп потребителей;
- проектируют свой «портфель» продукции и услуг и осуществляют активно и ответственным образом менеджмент всего жизненного цикла продукции.

## **5в Результативное продвижение и предложение на рынке продукции и услуг**

На практике организации:

- знают свои потребительские группы, настоящие и потенциальные, и предугадывают их различные потребности и ожидания;

- преобразуют потребности, ожидания и потенциальные требования в привлекательные, устойчивые предложения, имеющие ценность, для настоящих и потенциальных потребителей;
- внедряют бизнес-модель посредством определения ценности своего предложения и уникальных торговых предложений, позиционирования, определения целевых потребительских групп и каналов распространения;
- разрабатывают стратегии в области маркетинга для продвижения своей продукции и услуг до целевых групп потребителей и пользователей.

## **5г Производство, поставка и менеджмент продукции и услуг**

На практике организации:

- производят и поставляют продукцию и услуги для того, чтобы удовлетворить или превзойти потребности и ожидания потребителей;
- развивают результативную и эффективную цепочку добавления ценности, гарантируя способность последовательно выполнять обещанное ценностное предложение;
- обеспечивают необходимые для работы персонала ресурсы, компетентность и полномочия для увеличения удовлетворенности потребителей;
- осуществляют менеджмент продукции и услуг на протяжении всего жизненного цикла, включая при возможности их повторное использование и утилизацию, рассматривая любое воздействие на здоровье и безопасность общества и на окружающую среду;
- сравнивают показатели своей деятельности с показателями других организаций и понимают свои сильные стороны и возможности улучшения для того, чтобы увеличить ценность, предоставляемую потребителям.

## **5д Осуществление менеджмента и улучшений взаимоотношений с потребителями**

На практике организации:

- группируют потребителей в соответствии со стратегией организации и принимают соответствующие политики и процессы для эффективного менеджмента взаимоотношений;
- определяют и выполняют требования потребителей при ежедневных и долгосрочных контактах;
- выстраивают и поддерживают диалог с потребителями, основанный на открытости и прозрачности;

- осуществляют постоянный мониторинг и анализируют удовлетворенность потребителей, вносят изменения в процессы на основе любой обратной связи;
- обеспечивают четкое понимание потребителями их ответственности относительно использования продукции и услуг организации.

## **6 Результаты для потребителя**

*Достижение и поддержание выдающихся результатов, которые соответствуют или превосходят потребности и ожидания потребителей.*

На практике организации:

- применяют набор взаимосвязанных показателей восприятия и показателей деятельности для определения успешного развертывания стратегии и поддерживающих политик организации, основанных на потребностях и ожиданиях своих потребителей;
- устанавливают четкие целевые показатели ключевых результатов в отношении потребителей, основанные на потребностях и ожиданиях потребителей, в соответствии с выбранной стратегией;
- выделяют результаты для каждой потребительской группы с точки зрения приобретенного опыта, определенных потребностей и ожиданий;
- демонстрируют положительно и устойчиво хорошие результаты, связанные с потребителями, не менее 3-х лет;
- четко понимают основные причины и движущие факторы наблюдаемых тенденций и влияние, которое эти результаты будут оказывать на другие показатели деятельности организации, восприятия и связанные с ними результаты;
- обеспечивают уверенность в достижении будущих показателей деятельности и результатов, основанную на понимании установленных причинно-следственных связей;
- понимают, насколько их ключевые результаты в отношении потребителей сопоставимы с результатами аналогичных организаций, и при необходимости используют эти данные для постановки целевых показателей.

### **6а Показатели восприятия**

Относящиеся к этому показатели характеризуют восприятие потребителями организации. Они могут быть получены из множества источников, включая обследования, работу фокус-групп, рейтингов благодарностей и жалоб потребителей. Они должны давать четкое понимание результативности с точки зрения потребителя, развертывания и результатов стратегии

организации в отношении потребителей, поддерживающих политик и процессов.

Показатели могут включать следующие восприятия:

- репутация и имидж организации;
- ценность продукции и услуг;
- поставка продукции и услуг;
- обслуживание, взаимодействие и поддержка потребителей;
- лояльность и приверженность потребителей.

## **6б Показатели деятельности**

Относящиеся к этому внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и улучшения деятельности организации по повышению удовлетворенности потребителей, а также для прогнозирования их влияния на восприятия потребителей организации. Они должны давать четкое понимание развертывания и влияния стратегии организации в отношении потребителей, а также поддерживающих политик и процессов.

Показатели могут включать следующие восприятия:

- поставка продукции и услуг;
- обслуживание, взаимодействие и поддержка потребителей;
- вовлеченность потребителей и партнеров в разработку продукции, процессов и т.д.;
- рассмотрение жалоб.

## **7 Результаты для персонала**

*Достижение и поддержание выдающихся результатов, которые соответствуют или превосходят потребности и ожидания персонала организации.*

На практике организации:

- применяют набор взаимосвязанных показателей восприятия и показателей деятельности для определения успешного развертывания стратегии и поддерживающих политик организации, основанных на потребностях и ожиданиях своего персонала;
- устанавливают четкие целевые показатели ключевых результатов, связанных с персоналом, основанные на потребностях и ожиданиях своего персонала, в соответствии с выбранной стратегией;
- выделяют результаты для каждой группы персонала организации с точки зрения приобретенного опыта, определенных потребностей и ожиданий;



- демонстрируют положительно и устойчиво хорошие результаты, связанные с персоналом, не менее 3-х лет;
- четко понимают основные причины и движущие факторы наблюдаемых тенденций и влияние, которое эти результаты будут оказывать на другие показатели деятельности организации и связанные с ними результаты;
- обеспечивают уверенность в достижении будущих показателей деятельности и результатов, основанную на понимании установленных причинно-следственных связей;
- понимают, насколько их ключевые результаты, связанные с персоналом, сопоставимы с результатами аналогичных организаций, и при необходимости используют эти данные для постановки целевых показателей.

### **7а Показатели восприятия**

Относящиеся к этому показатели характеризуют восприятие персоналом организации. Они могут быть получены из множества источников, включая обследования, работу фокус-групп, проведение интервью и структурированную оценку. Они должны давать четкое понимание результативности с точки зрения персонала, развертывания и результатов стратегии организации в отношении персонала, поддерживающих политик и процессов.

Показатели могут включать следующие восприятия:

- удовлетворенность, вовлеченность и приверженность;
- мотивация и наделение полномочиями;
- лидерство и менеджмент;
- осуществление менеджмента компетентности и деятельности;
- подготовка и развитие карьеры;
- эффективный обмен информацией;
- условия труда.

### **7б Показатели деятельности**

Относящиеся к этому внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и улучшения деятельности персонала организации, а также для прогнозирования их влияния на восприятия. Они должны давать четкое понимание развертывания и влияния стратегии организации в отношении персонала, а также поддерживающих политик и процессов.

Показатели могут включать следующие восприятия:

- деятельность по обеспечению вовлеченности и приверженности;

- осуществление менеджмента компетентности и деятельности;
- деятельность лидеров;
- деятельность по подготовке и развитию карьеры;
- внутренний обмен информацией.

## **8 Результаты для общества**

*Достижение и поддержание выдающихся результатов, которые соответствуют или превосходят потребности и ожидания соответствующих заинтересованных сторон в рамках общества.*

На практике организации:

- применяют набор взаимосвязанных показателей восприятия и показателей деятельности для определения успешного развертывания стратегии и поддерживающих политик организации, основанных на потребностях и ожиданиях соответствующих заинтересованных сторон;
- устанавливают четкие целевые показатели ключевых результатов, связанных с обществом, основанные на потребностях и ожиданиях соответствующих заинтересованных сторон в рамках общества, в соответствии с выбранной стратегией;
- выделяют результаты для соответствующих заинтересованных сторон в рамках общества с точки зрения приобретенного опыта, определенных потребностей и ожиданий;
- демонстрируют положительно и устойчиво хорошие результаты, связанные с обществом, не менее 3-х лет;
- четко понимают основные причины и движущие факторы наблюдаемых тенденций и влияние, которое эти результаты будут оказывать на другие показатели деятельности организации и связанные с ними результаты;
- обеспечивают уверенность в достижении будущих показателей деятельности и результатов, основанную на понимании установленных причинно-следственных связей;
- понимают, насколько их ключевые результаты, связанные с обществом, сопоставимы с результатами аналогичных организаций, и при необходимости используют эти данные для постановки целевых показателей.

### **8a Показатели восприятия**

Относящиеся к этому показатели характеризуют восприятие обществом организации. Они могут быть получены из множества источников, включая обследования, отчеты, статьи в средствах массовой информации,

общественные встречи, негосударственные организации, общественные представители, государственные органы управления. Они должны давать четкое понимание результативности с точки зрения общества, развертывания и результатов стратегии организации в отношении общества и окружающей среды, поддерживающих политик и процессов.

Показатели могут включать следующие восприятия:

- влияние на окружающую среду;
- репутация и имидж организации;
- влияние на общество;
- влияние на занятость;
- награды и упоминание в СМИ.

### **8б Показатели деятельности**

Относящиеся к этому внутренние показатели деятельности, используемые для мониторинга, понимания, прогнозирования и улучшения деятельности организации, а также для прогнозирования их влияния на восприятия соответствующих заинтересованных сторон в обществе. Они должны давать четкое понимание развертывания и влияния стратегии организации в отношении общества и окружающей среды, а также поддерживающих политик и процессов.

Показатели могут включать следующие восприятия:

- действия в отношении окружающей среды, экономики и общества;
- соблюдение законодательных и других обязательных требований;
- деятельность в области охраны здоровья и безопасности труда;
- ответственное использование ресурсов и закупочная деятельность.

### **9 Результаты для бизнеса**

*Достижение и поддержание выдающихся результатов, которые соответствуют или превосходят потребности и ожидания заинтересованных сторон в области бизнеса.*

На практике организации:

- разрабатывают набор ключевых финансовых и нефинансовых результатов для определения успешного развертывания стратегии, основанной на потребностях и ожиданиях своих деловых заинтересованных сторон;
- устанавливают четкие целевые показатели ключевых бизнес-результатов, основанные на потребностях и ожиданиях деловых заинтересованных сторон, в соответствии с выбранной стратегией;

- выделяют результаты для деловых заинтересованных сторон с точки зрения специфических областей деятельности организации и приобретенного опыта, определенных потребностей и ожиданий;
- демонстрируют положительно и устойчиво хорошие бизнес-результаты не менее 3-х лет;
- четко понимают основные причины и движущие факторы наблюдаемых тенденций и влияние, которое эти результаты будут оказывать на другие показатели деятельности организации и связанные с ними результаты;
- обеспечивают уверенность в достижении будущих показателей деятельности и результатов, основанную на понимании установленных причинно-следственных связей;
- понимают, насколько их ключевые бизнес-результаты сопоставимы с результатами аналогичных организаций, и при необходимости используют эти данные для постановки целевых показателей.

### **9а Результаты деятельности**

Относящиеся к этому ключевые финансовые и нефинансовые результаты, демонстрирующие успешное развертывание организацией собственной стратегии. Соответствующие результаты и цели определяются и согласовываются с деловыми заинтересованными сторонами.

Результаты деятельности могут включать:

- финансовые результаты;
- восприятие деятельности организации деловыми партнерами;
- выполнение бюджета;
- объем поставленной ключевой продукции или оказанных ключевых услуг;
- результаты ключевых процессов.

### **9б Показатели деятельности**

Относящиеся к этому ключевые финансовые и нефинансовые показатели, которые используются для измерения деятельности организации. Они помогают осуществлять мониторинг, понимать, прогнозировать и улучшать возможные результаты деятельности организации.

Показатели деятельности могут включать:

- финансовые показатели;
- затраты на проекты;
- показатели ключевых процессов;
- работа с поставщиками и партнерами;
- технология, информация и знания.

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ

1. Оценка выражается суммарным количеством баллов, выставленных экспертами по критериям модели премии (1-9).

2. Оценка по группе критериев «**возможности**» (1 – 5) проводится по трем элементам:

- совершенство подхода,
- развертывание подхода,
- оценка и совершенствование подхода.

При оценке *совершенства подхода* учитываются следующие характеристики:

а) обоснованность:

- подход логически обоснован,
- подход имеет разработанные процессы,
- подход ориентирован на потребности заинтересованных сторон,
- усовершенствования были введены в подход по мере применения;

б) интегрированность:

- подход поддерживает стратегию,
- подход согласован с другими подходами.

При оценке *развертывания подхода* учитываются следующие характеристики:

а) полнота внедрения:

- подход внедрен в соответствующих областях;

б) системность:

• подход развернут своевременно, структурированно с возможностью реагировать на изменения среды при необходимости.

При оценке элемента *оценка и совершенствование подхода* учитываются следующие характеристики:

а) измерение:

• проводятся регулярные измерения результативности и эффективности подхода и его развертывания,

- выбраны подходящие измеряемые показатели;

б) изучение и творчество:

• на основе изучения определяются лучший опыт внутри и вне организации и возможности для улучшения,

• применяется творческий подход для определения возможностей для улучшения;

в) улучшение и инновации:

- результаты измерений, изучения и творчества используются для определения, ранжирования, планирования и внедрения улучшений.

3. Шкалы оценки и оцениваемые характеристики по этим элементам приведены в таблице 1.

Для каждой составляющей критериев (1а, 1б, ... 5д) оценки выставляются в процентах в соответствии с таблицей 1 отдельно по каждому из элементов: *совершенство подхода, развертывание подхода, оценка и совершенствование подхода.*

На основе выставленных оценок по элементам определяется общая (как правило, средняя по элементам) процентная оценка каждой составляющей критериев 1-5.

Оценка в процентах каждого критерия группы «**возможности**» рассчитывается как средняя арифметическая процентных оценок всех составляющих критерия.

Оценка каждого критерия в процентах переводится в соответствующее количество баллов с учетом его коэффициента весомости: для критериев 1, 2, 3, 4 и 5 соответственно 1,0; 1,0; 1,0; 1,0 и 1,0.

Общая оценка не должна превышать оценку «совершенство подхода». Например, если подходы не являются обоснованными или не полностью охватывают оцениваемую составляющую критерия, то не имеет значения, насколько хорошо были оценены все остальные характеристики, - присвоенная оценка будет все равно ограничиваться оценкой, присужденной обоснованности подходов.

4. Оценка по группе критериев «**результаты**» проводится по *полноте и представительности* представленных результатов и по *достижениям*.

При оценке *полноты и представительности* учитываются следующие характеристики:

а) полнота охвата:

представленные результаты:

- относятся к потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон,
- согласуются со стратегией и политиками организации,
- наиболее важные ключевые результаты определены и ранжированы,
- взаимосвязи между соответствующими результатами понятны;

б) целостность:

- результаты своевременные, достоверные и точные;

в) сегментирование:

- результаты соответствующим образом сегментированы.

При оценке *достижений* учитываются следующие характеристики:

а) тенденции:

• тенденции являются позитивными, и/или наблюдаются поддерживаемые показатели хорошей работы;

б) целевые показатели:

• показатели установлены для ключевых результатов,

• показатели адекватны стратегии и политики,

• показатели достигнуты;

в) сравнение:

• сравнения проведены для ключевых результатов,

• сравнения уместны,

• сравнения являются благоприятными;

г) причины:

• взаимосвязь между достигнутыми результатами и их возможностями является понятной,

• имеется уверенность, что позитивные показатели работы будут поддерживаться в будущем, основанная на представленных свидетельствах.

5. Шкалы оценки и оцениваемые характеристики по этим элементам приведены в таблице 2.

Для каждой составляющей критериев (6а, 6б, ... 9а, 9б) оценки выставляются в процентах в соответствии с таблицей 2 отдельно по каждому элементу: *полнота и представительность, достижения*.

На основе выставленных оценок определяется общая (как правило, средняя по элементам) оценка в процентах каждой составляющей критериев 6-9.

6. Оценка в процентах каждого критерия группы «**результаты**» рассчитывается по общим процентным оценкам каждой составляющей критерия с учетом ее весомости в рамках критерия (6а – 0,75; 6б – 0,25; 7а – 0,75; 7б – 0,25) как средняя взвешенная для критериев 6 и 7 и средняя арифметическая для критерия 8 и 9.

Оценка каждого критерия в процентах переводится в соответствующее количество баллов с учетом его коэффициента весомости в модели для критериев 6, 7, 8 и 9 соответственно 1,5; 1,0; 1,0 и 1,5.

Общая оценка не может превышать результаты оценки характеристики «полнота охвата». Результаты не полностью охватывают оцениваемую составляющую критерия, в соответствии со стратегическими целями организации, общая оценка будет ограничиваться оценкой «полнота охвата».

7. Общая оценка организации определяется путем суммирования баллов, полученных по каждому критерию, и выражается суммарным количеством

баллов, выставленных экспертами по критериям модели премии (1-9).



Таблица 1

<b>Совершенство подхода:</b>	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Обоснованность:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подход логически обоснован</li> <li>• подход имеет разработанные процессы</li> <li>• подход ориентирован на потребности заинтересованных сторон</li> <li>• усовершенствования были введены в подход по мере применения</li> </ul>	Нет свидетельств или случайные	Некоторые свидетельства	Свидетельства	Ясные свидетельства	Всесторонние свидетельства
<b>Интегрированность:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подход поддерживает стратегию</li> <li>• подход согласован с другими подходами</li> </ul>	Нет свидетельств или случайные	Некоторые свидетельства	Свидетельства	Ясные свидетельства	Всесторонние свидетельства
<b>Оценка элемента, %</b>	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

<b>Развертывание подхода:</b>	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Полнота внедрения:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подход внедрен в соответствующих областях</li> </ul>	Нет свидетельств или случайные	Внедрен в ¼ возможных областей	Внедрен в ½ возможных областей	Внедрен в ¾ возможных областей	Внедрен во всех возможных областях
<b>Системность:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подход развернут своевременно, структурировано с возможностью реагировать на изменения среды при необходимости</li> </ul>	Нет свидетельств или случайные	Некоторые свидетельства	Свидетельства	Ясные свидетельства	Всесторонние свидетельства
<b>Оценка элемента, %</b>	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

<b>Оценка и совершенствование подхода:</b>	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Измерение:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводятся регулярные измерения результативности и эффективности подхода и его развертывания</li> <li>• выбраны подходящие измеряемые показатели</li> </ul>	Нет свидетельств или случайные	Некоторые свидетельства	Свидетельства	Ясные свидетельства	Всесторонние свидетельства
<b>Изучение и творчество:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на основе изучения определяются лучший опыт внутри и вне организации и возможности для улучшения</li> <li>• применяется творческий подход для определения возможностей для улучшения</li> </ul>	Нет свидетельств или случайные	Некоторые свидетельства	Свидетельства	Ясные свидетельства	Всесторонние свидетельства
<b>Улучшение и инновации:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• результаты измерений, изучения и творчества используются для</li> </ul>	Нет свидетельств или случайные	Некоторые свидетельства	Свидетельства	Ясные свидетельства	Всесторонние свидетельства

определения, ранжирования, планирования и внедрения улучшений																																																
<b>Оценка элемента, %</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																										
<b>Общая оценка, %</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																										

Таблица 2

<b>Полнота и представительность:</b>	0%	25%					50%					75%					100%																															
<b>Полнота охвата:</b> Представленные результаты: <ul style="list-style-type: none"> <li>относятся к потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон</li> <li>согласуются со стратегией и политиками организации</li> <li>наиболее важные ключевые результаты определены и ранжированы</li> <li>взаимосвязи между соответствующими результатами понятны</li> </ul>	Результаты не представлены или носят случайный характер	Представлены соответствующие результаты примерно для ¼ возможных областей					Представлены соответствующие результаты примерно для ½ возможных областей					Представлены соответствующие результаты примерно для ¾ возможных областей					Представлены соответствующие результаты для всех возможных областей																															
<b>Целостность:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>результаты своевременные, достоверные и точные</li> </ul>	Результаты не представлены или носят случайный характер	Примерно ¼ представленных результатов являются своевременными, достоверными и точными					Примерно ½ представленных результатов являются своевременными, достоверными и точными					Примерно ¾ представленных результатов являются своевременными, достоверными и точными					Все представленные результаты являются своевременными, достоверными и точными																															
<b>Сегментирование:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>результаты соответствующим образом сегментированы</li> </ul>	Сегментирование не представлено	Применимое сегментирование наблюдается только для ¼ результатов					Применимое сегментирование наблюдается только для ½ результатов					Применимое сегментирование наблюдается только для ¾ результатов					Применимое сегментирование наблюдается для всех результатов																															
<b>Оценка элемента, %</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																										

<b>Достижения:</b>	0%	25%					50%					75%					100%				
<b>Тенденции:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>тенденции являются позитивными и/или наблюдаются поддерживаемые показатели хорошей работы</li> </ul>	Результаты не представлены или представлена информация случайного характера	Позитивные тенденции и/или поддерживаемые показатели хорошей работы наблюдаются примерно для ¼ результатов более трех лет					Позитивные тенденции и/или поддерживаемые показатели хорошей работы наблюдаются примерно для ½ результатов более трех лет					Позитивные тенденции и/или поддерживаемые показатели хорошей работы наблюдаются примерно для ¾ результатов более трех лет					Позитивные тенденции и/или поддерживаемые показатели хорошей работы наблюдаются для всех результатов более трех лет				
<b>Целевые показатели:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>показатели установлены для ключевых результатов</li> <li>показатели адекватны стратегии и политикам</li> <li>показатели достигнуты</li> </ul>	Целевые показатели не представлены или представлена информация случайного характера	Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются примерно для ¼ ключевых результатов					Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются примерно для ½ ключевых результатов					Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются примерно для ¾ ключевых результатов					Целевые показатели установлены, адекватны и достигаются для всех ключевых результатов				
<b>Сравнение:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>сравнения проведены для ключевых результатов</li> <li>сравнения уместны</li> <li>сравнения являются благоприятными</li> </ul>	Сравнения не представлены или представлена информация случайного характера	Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для ¼ ключевых результатов					Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для ½ ключевых результатов					Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для ¾ ключевых результатов					Сравнения проведены, являются благоприятными и уместными для всех результатов				
<b>Причины:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>взаимосвязь между достигнутыми результатами и их</li> </ul>	Результаты не представлены или представлена	Взаимосвязь прослеживается примерно для					Взаимосвязь прослеживается примерно для					Взаимосвязь прослеживается примерно для					Взаимосвязь прослеживается для всех				

причинами является понятной • имеется уверенность, что позитивные показатели работы будут поддерживаться в будущем, основанная на представленных свидетельствах	информация случайного характера			¼ результатов и представлены некоторые свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться					½ результатов и представлены свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться					¾ результатов и представлены очевидные свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться					результатов и представлены всесторонние свидетельства, что показатели работы будут поддерживаться			
<b>Оценка за элемент, %</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
<b>Общая оценка, %</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

## СЛОВАРЬ терминов и определений

**гибкость:** Способность организации быстро и эффективно адаптироваться к изменениям.

**подход:** Общий способ, при помощи которого что-либо должно осуществляться; подход состоит из процессов и структурированных действий в рамках принципов и политик.

**бизнес-модель:** Элементы бизнеса, которые создают и обеспечивают ценность; данные элементы обычно включают ценностное предложение, формулу прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы организации.

**заинтересованные стороны в области бизнеса:** Лица, которые обеспечивают выделение средств организации и кому в итоге отчитывается команда руководства. В компаниях это могут быть владельцы, акционеры или инвесторы. В общественном секторе это могут быть правительство, министры или политики.

**возможности:** Способность преобразовать потенциал (см. ниже) в действия и результаты, обращаясь к соответствующим знаниям, компетентности, опыту, ресурсам и процессам.

**потенциал:** Мера того, что теоретически может быть достигнуто, обычно выражаемое в показателях величины, объема или количества. В организациях часто относится к сравнению теоретического максимального выхода и фактического выхода, при этом результат выражается в процентах.

**менеджмент изменений:** Подход, используемый для преобразования текущего положения отдельных сотрудников, команд и организаций к определенному, желаемому состоянию в будущем. Это организационный процесс, направленный на содействие участвующим заинтересованным сторонам в принятии и применении изменений в своей бизнес-среде.

**сравнения:** Данные, используемые для сравнения деятельности одной организации или процесса с другой.

**постоянное улучшение:** Непрерывное улучшение процессов, которое приводит к достижению более высоких уровней деятельности через поэтапные изменения.

**основная компетенция:** Способность выполнения надлежащим образом внутренней деятельности или реализация возможности, которая является главной для конкурентоспособности, рентабельности или эффективности организации.

**творчество:** Генерирование идей в области новой или улучшенной продукции, услуг, процессов, систем или социальных взаимодействий.

**критические факторы успеха:** Ограниченное число (как правило, от 3 до 8) характеристик, параметров или переменных, которые оказывают прямое воздействие на результативность, эффективность и жизнеспособность организации, программы или проекта.

**культура:** Определенный набор ценностей и норм, которые являются общими для персонала и групп в организации, и определяющие способ взаимодействия персонала друг с другом и с заинтересованными сторонами вне организации.

**потребитель:** Получатель продукции или услуги, предоставляемых организацией.

**многообразие:** Степень, в которой персонал в организации признает, ценит и применяет уникальные особенности отдельных сотрудников. Многообразие может относиться к возрасту, расе, этнической принадлежности, полу, вероисповеданию, физическим способностям и сексуальной ориентации.

**возможность трудоустройства:** Способность лица получить и сохранить рабочее место. Значение может меняться в зависимости от точки зрения. Для отдельного лица это может означать стабильность или мобильность. Для организации это может означать гибкость.

**наделение полномочиями:** Процесс, который способствует принятию на себя отдельными лицами или командами ответственности за принятые решения и их работе с определенной степенью автономности в своих действиях.

**равные возможности:** Практика обеспечения того, что весь персонал получает справедливое и равное отношение независимо от пола, возраста, расы, национальности, религии, физических и (или) умственных ограничений или сексуальной ориентации.

**основные принципы совершенства:** Набор ключевых и проверенных принципов, на которых базируется Модель совершенства Европейского фонда менеджмента качества.

**надлежащая/лучшая практика:** Наилучшие подходы, политики, процессы и методы, которые приводят к выдающимся достижениям. Поскольку затруднительно понять, что является лучшим, большинство организаций предпочитают термин «надлежащая практика». Способы обнаружения надлежащей практики за пределами организации могут включать бенчмаркинг и внешнее обучение.

**инновации:** Практическое воплощение идей в новой продукции, услугах, процессах, системах и социальных взаимодействиях.

**интеллектуальный капитал:** Ценность организации, которая не отображается в ее традиционной финансовой отчетности. Он представляет нематериальные активы организации и часто является разницей между рыночной и балансовой стоимостью.

**знания:** Профессиональный опыт и навыки, полученные лицом посредством практики и обучения, включая теоретическое и/или практическое понимание предмета. В то время как сведения являются необработанными данными, а информация - данными в контексте и перспективе, знания есть информация, содержащая руководство или умение действовать.

**лидеры:** Персонал, который координирует и согласовывает интересы и деятельность всех, кто заинтересован в деятельности организации.

**обучающаяся группа:** Группа сотрудников с общей целью или интересом, которые обмениваются собственной информацией, знаниями и опытом для активного совместного обучения

**система менеджмента:** Совокупность процессов и соответствующих показателей деятельности/результатов, менеджмента процессов и систем улучшения, используемых для обеспечения того, что организация может выполнить свои Миссию и Видение.

**миссия:** Заявление, которое описывает цель или «смысл существования» организации, поддержанное ее заинтересованными сторонами.

**мобильность:** Готовность и способность персонала поменять свою работу или рабочее место.

**гибкость организации:** Способность реагировать и своевременно адаптироваться к возникающей угрозе или представляющейся возможности.

**возможности организации:** Способность и возможность организации достигать конкретных целей. Организация может увеличить эту возможность, например, за счет внешних партнеров или внутреннего обучения и развития.

**партнер:** Внешняя сторона, стратегически выбираемая организацией для совместной работы, достижения общих целей и устойчивой взаимной выгоды.

**партнерство:** Устойчивые рабочие отношения между организацией и партнерами, которые создают и разделяют добавленную ценность для обеих сторон. Партнерство может быть сформировано, например, с поставщиками, дистрибьюторами, учреждениями образования, потребителями. Стратегическое партнерство поддерживает стратегические цели организации особым образом.

**персонал:** Все лица, работающие в организации (полный рабочий день, неполный рабочий день, включая волонтеров), в том числе лидеров на всех уровнях.

**восприятие:** Мнение заинтересованных сторон об организации.

**процесс:** Группа видов деятельности, взаимодействующих друг с другом, так что выход из одной деятельности становится входом для другой деятельности. Процессы добавляют ценность посредством преобразования входов в выходы, используя ресурсы.

**продукция:** Изделия, распространяемые коммерческим образом, являющиеся результатом изготовления, производства или производственного процесса, которые проходят через канал распространения до того, как их будут потреблять или использовать. В общем смысле продукция включает обширный ассортимент товаров, от товаров широкого потребления до сложных сооружений, таких как средства обслуживания, заводы или фабрики.

**заявление о цели:** Используется некоторыми организациями вместо Миссии или Видения.

**общество:** Социальная инфраструктура за пределами организации, которая может оказываться под влиянием организации.

**заинтересованная сторона:** Лицо, группа или организация, которые имеют прямое или косвенное отношение или интерес к деятельности организации, так как они могут влиять на организацию либо подвергаться ее влиянию. Примерами внешних заинтересованных сторон являются владельцы (акционеры), потребители, поставщики, партнеры, государственные органы и представители сообществ или общества. Примерами внутренних заинтересованных сторон являются персонал или группы персонала.

**стратегия:** Высокоуровневый план, в котором описывается тактика, посредством которой организация намеревается выполнить свою Миссию и Видение, впоследствии преобразуемый в согласованные стратегические и тактические цели, показывающие то, что организация должна сделать.

**ценностное предложение:** Дифференцированная ценность продукции и услуг организации, предлагаемая потребителям.

**ценности:** Действующая философия или принципы, которые являются руководством для поведения внутри организации, а также при взаимодействии с внешним миром. Ценности предоставляют персоналу 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.

**видение:** Описание того, что организация стремится достичь в долгосрочном будущем. Видение предназначено для того, чтобы служить в качестве прозрачного руководства для выбора текущих и будущих направлений действий и вместе с миссией является основой для стратегий и политик.