

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ
НА СООТВЕТСТВИЕ КРИТЕРИЯМ ПРЕМИИ СНГ**

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие методические материалы разработаны для использования при подготовке экспертов по оценке участников конкурса на соискание Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества продукции и услуг (далее – Конкурс), а также для применения экспертами на международном этапе конкурса при проведении оценки материалов конкурсантов и их обследования на местах.

Настоящие методические материалы раскрывают содержание критериев модели Премии Содружества Независимых Государств за достижения в области качества продукции и услуг (далее – Модель Премии СНГ) и методику оценки деятельности организаций – участников конкурса. Они установлены с учетом модели Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) 2025 года, однако не являются ее точным и полным переводом.

2. МОДЕЛЬ ПРЕМИИ СНГ

Структура Модели Премии СНГ представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура Модели Премии СНГ

3. СОДЕРЖАНИЕ КРИТЕРИЕВ ПРЕМИИ СНГ

Группа критериев «Направление»	
1	Предназначение, видение и стратегия
1.1	Определение предназначения (миссии) и видения
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Понимает важность своего предназначения и оказывает позитивное воздействие на свою экосистему
■	Привлекает и вдохновляет ключевые заинтересованные стороны
■	Демонстрирует и поддерживает на словах и на деле приверженность лидеров предназначению, укрепляя доверие, самобытность и надежность
■	Использует свое предназначение для создания вдохновляющего видения, которое находит отклик у ее ключевых заинтересованных сторон
■	Вовлекает, если применимо, ключевые заинтересованные стороны в определение и формирование предназначения и видения
■	Идентифицирует области, в которых для реализации видения необходимо достичь выдающихся и устойчивых уровней развития
<i>Примечание – Некоторые организации могут выбрать миссию в дополнение к предназначению или вместо него.</i>	
1.2	Идентификация и понимание потребностей заинтересованных сторон
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Определяет приоритетность ключевых заинтересованных сторон в своей экосистеме, которые будут воздействовать на стратегию организации
■	Понимает и предвидит, как может измениться конкурентный ландшафт по мере того, как новые игроки будут входить в экосистему и становиться ключевыми заинтересованными сторонами
■	Идентифицирует и понимает категории в каждой из своих ключевых групп заинтересованных сторон
■	Идентифицирует ключевые потребности и ожидания заинтересованных сторон, рассматривая их в контексте предназначения, видения и стратегии организации
■	Анализирует факторы, влияющие на стиль поведения, взаимоотношения и принятие решений ключевыми заинтересованными сторонами, и их воздействие

■	Понимает компетенции и стратегии ключевых заинтересованных сторон и то, как они могут повлиять на предназначение, видение, стратегию и бизнес-модель организации
■	Понимает воздействие ключевых заинтересованных сторон и их вклад в создание ценности организацией
1.3	Понимание экосистемы, собственных возможностей и основных вызовов
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Идентифицирует свою экосистему, отражающую мегатренды, область деятельности и различные заинтересованные стороны
■	Анализирует и понимает экосистему, воздействие любых изменений, может быстро идентифицировать любые текущие или будущие вызовы
■	Изучает, понимает и реагирует на текущую и будущую динамику рынка и конкурентную ситуацию, а также их потенциальное воздействие на предназначение, видение и стратегию организации
■	Исследует, понимает и реагирует на важность и воздействие целей устойчивого развития
■	Понимает свои текущие и потенциальные возможности и то, как они воздействуют на предназначение, видение, стратегию и результаты организации
■	Анализирует различные сценарии и соответственно реагирует на любое воздействие, которое они могут оказать на предназначение, видение, стратегию и результаты организации
1.4	Разработка стратегии
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Разрабатывает стратегию, стратегические приоритеты и планы, которые вытекают из анализа экосистемы, с учетом ее внешних и внутренних возможностей, потребностей и ожиданий ключевых заинтересованных сторон
■	Переводит стратегию и стратегические приоритеты в целевые задачи и инициативы, которые позволяют успешно создавать ценность сегодня и в будущем
■	Выделяет соответствующие ресурсы для поддержки выполнения стратегии организации
■	Планирует и выполняет требования многочисленных инициатив в области окружающей среды, социальной сферы и устойчивого развития, нормативных актов, лучших практик и директив
■	Привлекает ключевые заинтересованные стороны к определению, выполнению, обмену информацией о стратегии и ее адаптации

	■ Обеспечивает соответствие бизнес-модели своему предназначению, видению и стратегии
	■ Определяет свой подход к пересмотру и обновлению своей стратегии, отражающий скорость и масштаб изменений в экосистеме, а также предвидение, идентификацию и менеджмент стратегических рисков
1.5	Разработка и внедрение системы менеджмента
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
	■ Проектирует и внедряет систему менеджмента, которая основывается на предназначении, видении и стратегии и ведет к их выполнению
	■ Обеспечивает целостность системы менеджмента и методов работы организации на всех соответствующих уровнях для обеспечения прозрачности, подотчетности и своевременного принятия решений
	■ Иницирует и проводит регулярный анализ деятельности в рамках системы менеджмента организации
	■ Создает структуру руководства, которая позволяет ключевым заинтересованным сторонам вносить вклад в реализацию стратегии и принятие решений
	■ Определяет подотчетность, обеспечивающую прозрачность для надзора, комплаенса и стратегического развития
	■ Понимает, соблюдает и при необходимости превосходит соответствующие государственные, правовые и другие обязательные требования
	■ Понимает принципы и требования устойчивого развития и интегрирует их в систему менеджмента организации
2	Культура и лидерство организации
2.1	Поддержание культуры организации и формирование ценностей
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
	■ Определяет желаемую культуру для реализации своего предназначения, видения и стратегии
	■ Постоянно оценивает свою культуру для обеспечения соответствия и адаптации желаемому состоянию
	■ Формирует свои ценности и преобразовывает их в желаемые нормы и стили поведения, которые пропагандируются, распространяются и наглядно демонстрируются словами и действиями
	■ Адаптируется к новым методам работы и меняющимся требованиям людей и лидеров
	■ Разрабатывает и моделирует лидерские стили поведения, которые поддерживают культуру и желаемые ценности организации
	■ Вовлекает и расширяет полномочия своих сотрудников для понимания, определения и развития корпоративной культуры

■	Демонстрирует желаемые стили поведения, позволяющие действовать этично и с ориентиром на устойчивое развитие, проявляя целостность и социальную осознанность
■	Приводит системы оценки, развития, признания и вознаграждения в соответствие со своими ценностями для развития желаемой культуры организации, при этом регулярно признавая успехи
2.2	Создание условий для реализации изменений
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Определяет темпы изменений и демонстрирует ключевым заинтересованным сторонам преимущества изменений для достижения своих целей
■	Доводит до сведения соответствующих ключевых заинтересованных сторон причины, выгоды и цели, а также подход к изменениям
■	Развивает стиль поведения лидеров, в основе которого лежат готовность к изменениям и гибкость (аджайл-характеристики)
■	Учитывает мнение ключевых заинтересованных сторон и реагирует на него при необходимости
■	Обеспечивает психологическую безопасность во всей организации, создает культуру «без обвинения» и поощряет инновации и обучение на основе непреднамеренных отказов
■	Способствует духу обучения, постоянного улучшения, аджайла, преобразования и творчества для наилучшего выполнения стратегии
■	Анализирует и извлекает «уроки» из предыдущего опыта, а также опыта других организаций как внутри, так и вне своей экосистемы
■	Формирует культуру «обратной связи» для продвижения изменений, обучения, личностного развития и профессионального роста людей
2.3	Поощрение творчества и инноваций
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Ставит амбициозные цели и задачи, которые поощряют творческое, инновационное и разрушающее стереотипы мышление и поддерживают предназначение, видение и стратегию
■	Обеспечивает подход к лидерству, который позволяет и предусматривает творчество и инновации, а также устраняет барьеры на пути изменений
■	Поддерживает культуру, в которой поощряются, вознаграждаются и признаются творчество, инновации и разрушающее стереотипы мышление, а также для которой характерны быстрое извлечение уроков и обмен опытом
■	Развивает среду, в которой разнообразие людей, опыта, мышления, навыков и культуры, межфункциональное сотрудничество способствует творчеству и инновациям

	■ Предоставляет необходимые инструменты, ресурсы, использует навыки и опыт для улучшений и инноваций
	■ Участвует в деятельности по обучению, бенчмаркингу и сотрудничеству для определения и распространения возможностей для творчества, инноваций и разрушающего стереотипы мышления в своей экосистеме и за ее пределами
2.4	Объединение вокруг предназначения (миссии), видения и стратегии и привлечение к их реализации
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
	■ Обеспечивает объединение и участие всех ключевых заинтересованных сторон в достижении предназначения, видения и стратегии для создания отношений, основанных на открытости, доверии и преданности делу
	■ Демонстрирует аргументированный подход и визуализирует свой прогресс в достижении своего предназначения, видения и стратегии
	■ Обеспечивает осведомленность ключевых заинтересованных сторон о своем предназначении, видении и стратегии, а также участие в их достижении
	■ Доводит значение и степень влияния, а также обеспечивает понимание предназначения, видения и стратегии по всей организации
	■ Информировать внешние ключевые заинтересованные стороны о влиянии и значимости их вклада в достижение предназначения, видения и стратегии, обеспечивая понимание и, если возможно, их участие
	■ Поощряет, обеспечивает и действует на основе правдивой обратной связи об уровне достижения своего предназначения, видения и стратегии
	■ Признает, отмечает и делится с ключевыми заинтересованными сторонами моментами успеха, чтобы укрепить желаемый стиль поведения
Группа критериев «Выполнение»	
3	Вовлечение и участие заинтересованных сторон
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие, включает в классификацию своих ключевых заинтересованных сторон следующие группы:	
3.1	Потребители: построение устойчивых взаимоотношений
3.2	Люди: привлечение, вовлечение, развитие и сохранение
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

Точное значение весового коэффициента, применяемого для каждой из составляющих критериев 3 и 6, определяется организацией и должно соответствовать правилам минимального и максимального весового коэффициента для пяти групп заинтересованных сторон, как показано ниже:	
■	ни одна из пяти групп заинтересованных сторон не может быть оценена ниже 10 % от максимального количества баллов по критерию
■	ни одна из пяти групп заинтересованных сторон не может быть оценена выше 40 % от максимального количества баллов по критерию
■	между нижней границей в 10 % и верхней границей в 40 % организации могут принять решение об использовании весовых коэффициентов с шагом 5 %
3.1	Потребители: построение устойчивых взаимоотношений
Это получатели продукции, услуг и решений организации. Они могут включать:	
■	Прямых и непрямых потребителей
■	Пользователей и других лиц, вовлеченных в различные точки соприкосновения на этапах пути потребителя
■	Лица или группы, вовлеченные в принятие решений о покупке
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Сегментирует своих текущих и потенциальных потребителей на основе определенных критериев (например, потребностей и ожиданий, поведения покупателей и пользователей, социальных характеристик) для дальнейшей адаптации специальных стратегий взаимодействия
■	Понимает полученные на основе коммуникаций и контактов потребности различных сегментов потребителей
■	Устанавливает различные каналы коммуникаций, которые облегчают взаимодействие с потребителями, предоставляя обратную связь, что позволяет организации быстро, соответствующим образом и прозрачно реагировать
■	Поддерживает позитивные отношения со своими потребителями посредством соответствующих личных контактов и использования новых технологий
■	Обеспечивает наличие компетенций как у организации, так и у потребителей для поддержания долгосрочных взаимоотношений
■	Обеспечивает обновление и доступность информации о потребителях для менеджмента взаимоотношений с ними
■	Создает и осуществляет менеджмент сообществ, в которых потребители могут общаться, делиться опытом и оказывать друг другу поддержку

3.2	Люди: привлечение, вовлечение, развитие и сохранение
Это люди или группы людей, которых нанимает организация.	
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Разрабатывает стратегию в отношении людей, которая поддерживает общую стратегию и цели организации, отвечая текущим и будущим вызовам
■	Создает бренд <i>лучшего работодателя</i> , который помогает вовлекать и нанимать людей в соответствии с текущими и будущими потребностями
■	Понимает, разрабатывает и внедряет новые практики работы и условия труда, которые отражают ожидания текущих и будущих сотрудников, а также соответствуют целям и стратегии организации
■	Создает среду и устанавливает подходы, способствующие различным измерениям равноправия, инклюзивности и ощущения сопричастности, в которых люди могут процветать
■	Позволяет своим людям, основываясь на предназначении, видении и стратегии, понимать потребность в изменениях и далее развивать свои знания и возможности, а также расти личностно
■	Обеспечивает проактивное руководство, вознаграждение, признание и заботу о своих людях
3.3	Заинтересованные стороны бизнеса и органов власти: обеспечение безопасности и постоянной поддержки
Это лица или группы, перед которыми организация подотчетна за соблюдение своих финансовых, правовых, этических и других требований:	
– заинтересованные стороны бизнеса могут включать владельцев, инвесторов и финансирующие организации;	
– заинтересованные стороны органов власти могут включать правительственные учреждения, законодательные и регулирующие органы, органы государственной власти или другие организации, выполняющие функции государственного управления.	
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Идентифицирует потребности и ожидания ключевых заинтересованных сторон бизнеса и органов власти в части их привлечения, сотрудничества и коммуникаций
■	Вовлекает ключевые заинтересованные стороны бизнеса и органов власти в разработку своих амбициозных устремлений по улучшению и преобразованию, а также общего стратегического направления развития
■	Заботится, что взаимоотношения, установленные с ключевыми заинтересованными сторонами бизнеса и органов власти, являются взаимовыгодными

■	Обеспечивает свою прозрачность и подотчетность перед данной группой ключевых заинтересованных сторон, постоянно устанавливая и поддерживая высокий уровень доверия и прозрачности
■	Вовлекает и сотрудничает с ключевыми заинтересованными сторонами бизнеса и органов власти для поддержки преобразований, содействует устойчивому развитию
3.4	Общество: вклад в развитие, благополучие и процветание
Это люди или группы за пределами организации, которые представляют ближайшее сообщество или общество в целом.	
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Разрабатывает и продвигает планы и деятельность, которые вносят позитивный вклад в развитие общества, используя соответствующие цели устойчивого развития
■	Устанавливает, развивает и поддерживает отношения с ключевыми заинтересованными сторонами в своем обществе, что приводит к взаимной выгоде как для организации, так и для общества
■	Внедряет инициативы и выделяет ресурсы для обеспечения вклада в развитие общества, а также поощряет и поддерживает вовлечение сотрудников в волонтерскую деятельность
■	Использует каналы коммуникаций, позволяющие легко взаимодействовать с обществом и предоставлять обратную связь на основе своего опыта, а также реагировать быстро и соответственно
■	Обеспечивает свою прозрачность и подотчетность перед этой ключевой группой заинтересованных сторон, а также устанавливает и поддерживает высокий уровень доверия, отражая соответствующие требования в отчетности
■	Идентифицирует, признает и моделирует лидерский стиль поведения в организации и своей экосистеме, который ведет к более устойчивому будущему для всех
■	Понимает, что потребность устойчивого развития должна лежать в основе ее поведения, культуры, практик, операционной деятельности и воздействия на людей, общество и окружающую среду
3.5	Партнеры и поставщики: построение взаимоотношений и обеспечение поддержки для создания устойчивой ценности
Это внешние стороны, с которыми организация решает сотрудничать, для выполнения своего предназначения, достижения видения, реализации стратегии и достижения общих целей, выгодных каждой из сторон.	
На практике мы обнаруживаем, что организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Выбирает и квалифицирует своих текущих и потенциальных ключевых партнеров и поставщиков в соответствии со своим предназначением, видением и стратегией

■	Сегментирует своих ключевых партнеров и поставщиков в соответствии с их конкретными операционными потребностями и ожиданиями
■	Обеспечивает, чтобы ключевые партнеры и поставщики действовали в соответствии со стратегией организации, а также устанавливали и укрепляли взаимную прозрачность, целостность и подотчетность во взаимоотношениях
■	Выстраивает доверительные отношения с ключевыми партнерами и поставщиками для поддержки целей создания устойчивой ценности
■	Сотрудничает со своими ключевыми партнерами и поставщиками, чтобы использовать культуру и опыт каждой из сторон для достижения взаимной выгоды и улучшения совокупных возможностей и измеримых результатов
■	Поддерживает принципы этичного выбора своих партнеров и поставщиков и совместное устойчивое развитие
■	Оценивает результативность своих отношений с партнерами и поставщиками, обеспечивая двустороннюю конструктивную обратную связь, и отмечает совместные успехи
4	Создание устойчивой ценности
4.1	Проектирование ценности и ее создание
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Понимает выгоды своей ценности для существующих и будущих потребителей и то, что отличает ее от других, включая конкурентов, и делает эти отличительные особенности неотъемлемой частью создаваемой ею ценности
■	Использует количественные и качественные исследования рынка, опросы (потребителей) и другие формы обратной связи, а также глубинное понимание ситуации для разработки и улучшения своего предложения ценности и создания ценности
■	Разрабатывает портфель своей продукции, услуг и решений, которые соответствуют предназначению, а также текущим и будущим потребностям существующих и будущих потребителей
■	Отражает и интегрирует требования, относящиеся к социальной и экологической устойчивости, включая принципы циркулярной и регенеративной экономики, а также этическое поведение в своем подходе к определению ценности
■	Использует инновации и технологии, такие как искусственный интеллект и аналитика данных, где это применимо, для идентификации новых возможностей и увеличения создания ценности
■	Вовлекает свои ключевые заинтересованные стороны в процесс для (совместного) создания и максимизации ценности

4.2	Обмен информацией о ценности и передача ценности
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Четко формулирует отличительные особенности, используя фирменные торговые точки для предложения выгод и ценностей в притягательных и привлекательных сообщениях, передаваемых существующим и будущим потребителям
■	Использует современные и инновационные стратегии и подходы для работы с существующими потребителями и для создания новых рынков и возможностей для привлечения новых потребителей
■	Обеспечивает соответствие маркетинговой и коммуникационной деятельности своему предназначению на основе желаемого бренда и имиджа организации
■	Использует возможности сетевых коммуникаций и влияния в онлайн- и офлайн-мирах для повышения позитивного имиджа организации, ее отличительных особенностей, выгоды и предложения ценности
■	Поощряет своих людей выступать в качестве посланников своего предложения ценности, выгод и бренда
■	Облегчает работу для всех своих существующих и будущих потребителей, предлагая поддержку до и после решения вести бизнес-деятельность, тем самым способствуя успешной передаче предложения ценности
4.3	Предоставление ценности
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Внедряет результативные и эффективные способы создания ценности, чтобы последовательно реализовывать предназначение, стратегию и предложение ценности
■	Выстраивает свой подход к созданию ценности таким образом, чтобы быстро и гибко реагировать на изменяющийся спрос и обстоятельства без ущерба для своего предназначения, стратегии, бренда и имиджа
■	Предоставляет устойчивую ценность, как и было обещано, благодаря своему портфелю продукции, услуг и решений, а также удовлетворяя или превосходя потребности и ожидания существующих и будущих потребителей
■	Поставляет свою продукцию, услуги и решения, чтобы минимизировать или избежать негативного социального и экологического воздействия, включая понимание своего экологического следа
■	Использует новые разработки, инновации, искусственный интеллект и цифровые технологии, когда это применимо, для менеджмента сквозной доставки ценности

■	Осуществляет менеджмент своей цепи поставок для обеспечения удовлетворения спроса существующих и будущих потребителей или активного их менеджмента, когда требуется
4.4	Определение и внедрение совместного опыта
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Использует глубинное понимание существующих и будущих потребителей для определения и внедрения совместного опыта работы с ними
■	Поддерживает позитивные взаимоотношения со своими потребителями на всех стадиях создания устойчивой ценности
■	Обеспечивает последовательное, бесперебойное и результативное продвижение по различным фазам создания ценности, включая необходимые меры в соответствующих точках соприкосновения на этом пути
■	Использует преимущества возможностей для персонализации совместного опыта для своих существующих и будущих потребителей, а также конкретной продукции, услуг и решений
■	Убеждается, что люди обладают необходимыми ресурсами, компетенциями и расширяют их полномочия, чтобы максимизировать совместный опыт с существующими и будущими потребителями и соответствовать обязательствам бренда
■	Информирует, консультирует и обучает потребителей ответственному использованию своей продукции, услуг и решений
■	Обеспечивает эффективную и оперативную поддержку потребителей и решение проблем для их удержания
■	Разрабатывает, внедряет и использует системы своевременной обратной связи для улучшения как различных фаз создания ценности, так и продукции, услуг и решений
5	Управление деятельностью и преобразованием
5.1	Управление деятельностью и менеджмент рисков
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Оценивает, анализирует и приоритизирует глубинное понимание, полученное из измеримых результатов системы менеджмента
■	Использует систему менеджмента с измеримыми результатами для мониторинга прогресса и руководства информированными, результативными, оперативно-реагирующими и основанными на фактах приоритетными задачами, планами и действиями по улучшению
■	Осуществляет менеджмент и улучшает процессы организации
■	Осуществляет менеджмент и улучшает отдельные проекты и общий портфель проектов, применяет принципы аджайла и бережливости для повышения эффективности и ускорения адаптации к изменениям

■	Внедряет систему менеджмента рисков, которая выявляет риски и их потенциальное воздействие, разрабатывает стратегии снижения этих рисков для управления ими с различных точек зрения, таких как культурная, репутационная, технологическая, операционная, финансовая, правовая, нормативная, социальная и техническая (включая риски, связанные с информационной и кибербезопасностью)
■	Оценивает и прогнозирует разрушительное воздействие на критически важные зоны с помощью технологий прогнозирования и предвидения будущего, проведения учений по действиям в аварийных ситуациях, отработки сценариев восстановления после сбоев, а также развивает и внедряет в свою культуру планы по обеспечению непрерывности бизнеса для различных сценариев
5.2	Преобразование организации для будущего
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Понимает и продвигает преобразования и изменения для достижения своего предназначения, стратегии и целей по созданию устойчивой ценности для достижения желаемых результатов
■	Использует систематические и системные подходы к менеджменту изменений для убеждения и привлечения ключевых заинтересованных сторон, а также отслеживания и обеспечения прогресса изменений
■	Адаптирует существующие, а также рассматривает и оценивает новые бизнес-модели для удовлетворения будущих потребностей и возможностей
■	Выстраивает структуру своей организации таким образом, чтобы она наилучшим образом отвечала предназначению, видению и стратегии, рассматривая при этом инновационные подходы для адаптации текущей структуры организации
■	Создает и использует новые, бережливые и аджайл-подходы к работе, обеспечивая при этом необходимую стабильность для менеджмента текущей операционной деятельности
■	Реструктурирует в установленные сроки процессы создания ценности и другие процессы организации с учетом потребностей операционной деятельности и потребностей для будущего, активно осуществляя менеджмент последствий изменений для ключевых групп заинтересованных сторон
5.3	Управление инновациями и использование технологий
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Обеспечивает культуру, возможности, ресурсы и инструменты для продвижения творчества, инноваций и разрушающего стереотипы мышления

■	Устанавливает подходы и каналы, через которые ключевые заинтересованные стороны могут вносить вклад в инновации на всех фазах – от создания до валидации
■	Выделяет ресурсы для поддержки исследований, экспериментов и получения знаний в рамках своей операционной деятельности
■	Извлекает выгоду от инноваций для поддержки улучшения текущей бизнес-деятельности и преобразования в будущем
■	Оценивает и эксплуатирует потенциал новых технологий, автоматизации и цифровизации для поддержки создания ценности и устойчивого развития
■	Оценивает и осуществляет менеджмент, основываясь на принципах циркулярной и регенеративной экономики и устойчивого развития, всего жизненного цикла существующих и возникающих технологий, чтобы максимизировать выгоду для всех
5.4	Оптимальное использование данных, информации и знаний
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Обеспечивает идентификацию и использование данных, необходимых для поддержки своих планов преобразований и менеджмента пригодности, продукции, услуг и решений, которые предлагаются в настоящее время
■	Умеет получать и визуализировать любые важные данные и информацию
■	Преобразует данные в информацию и знания и использует итоговые выходы для идентификации потенциальных возможностей для создания будущей устойчивой ценности
■	Использует соответствующее управление данными и обеспечивает их качество и надежность, а также кибербезопасность
■	Использует искусственный интеллект, расширенную аналитику и предсказывающие модели для извлечения ценности из данных, получения практически полезных идей и принятия обоснованных решений
■	Осуществляет менеджмент и использует знания ключевых заинтересованных сторон для создания устойчивой ценности и улучшения своей пригодности
■	Обеспечивает, что данные, информация и знания обрабатываются и используются этично, уважая потребности и права тех, кто их предоставляет
■	Обеспечивает безопасность, защиту, распространение и максимизацию использования уникальных знаний, доступных в организации

5.5	Менеджмент активов и ресурсов
На практике мы обнаруживаем, что выдающаяся организация, демонстрирующая устойчивое развитие:	
■	Сбалансированно и устойчивым образом использует финансовые ресурсы и активы (денежные средства, капитал, инвестиции) для обеспечения текущего успеха и будущих инвестиций
■	Ответственно осуществляет менеджмент материальных активов и ресурсов, которые жизненно необходимы для ее стратегии, потребностей пригодности и преобразования (включая недвижимость, технологии, оборудование и механизмы, запасы и материалы)
■	Ответственно осуществляет менеджмент нематериальных активов и ресурсов, жизненно необходимых для ее стратегии, потребностей пригодности и преобразования (включая собственные данные, самостоятельно разработанное программное обеспечение/технологии, бренд, гудвилл, патенты и интеллектуальную собственность)
■	Использует и максимизирует ценность своих активов и ресурсов для повышения пригодности и преобразования в соответствии с изменяющимися краткосрочными и долгосрочными требованиями организации и рынка
■	Применяет принципы устойчивого развития, циркулярной и регенеративной экономики при осуществлении менеджмента активов и ресурсов на протяжении всего жизненного цикла, включая повторное использование, переработку и утилизацию
■	Избегает/минимизирует негативное воздействие своих активов и ресурсов на окружающую среду и людей
Группа критериев «Результаты»	
6	Восприятие заинтересованными сторонами
6.1	Результаты восприятия потребителями
Каково восприятие потребителями, например, в отношении:	
■	Удовлетворенности качеством
■	Культуры организации, отношение сотрудников к потребителю, обеспечивающее его лояльность и даже приверженность
■	Брендинга и репутации организации, включая устойчивое развитие в социальной области и в области окружающей среды
■	Продукции, услуг и решений, предлагаемых организацией
■	Использования инноваций в процессах, продукции, услугах и решениях
■	Использования технологий при предоставлении устойчивой ценности
■	Доставки и послепродажной поддержки по различным каналам
■	Результативности и эффективности используемых каналов коммуникаций

6.2	Результаты восприятия людьми
Каково восприятие людьми, например, в отношении:	
■	Культуры организации
■	Опыта работы в организации, включая то, как осуществляется менеджмент изменений
■	Обязательств и достижений организации относительно гендерного баланса, равноправия и инклюзивности
■	Адаптации организации к будущим методам работы, например, сосуществование людей, сотрудничающих с роботами, использование искусственного интеллекта, дополненной и виртуальной реальности
■	Поддержки, расширения полномочий, признания и развития
■	Условий труда, оплаты и выгод/льгот
■	Благополучия и баланса между работой и личной жизнью
■	Менеджмента и улучшения личного развития
■	Репутации организации
■	Коммуникаций внутри организации
■	Привлечения талантов
■	Методов реализации стратегии, их вклада в развитие организации и степени уверенности в ее будущем
6.3	Результаты восприятия заинтересованными сторонами бизнеса и органов власти
Каково восприятие заинтересованными сторонами бизнеса и органов власти, например, собственников, акционеров, инвесторов, финансирующих организаций, правительственных ведомств, региональных или местных органов (законодательных и регулирующих) или органов государственной власти, например, в отношении:	
■	Финансового менеджмента, безопасности и устойчивого развития организации
■	Эффективности управления, прозрачности, подотчетности и этического поведения организации
■	Социальных обязательств организации и обязательств в области окружающей среды
■	Менеджмента рисков и комплаенс-менеджмента
■	Брендинга и репутации организации
■	Продукции, услуг и решений, предлагаемых организацией, и ее подхода к инновациям в процессах, продукции, услугах и решениях
■	Способности организации видеть перспективу, определять мегатренды и быть успешным
■	Их общего опыта работы с организацией

6.4	Результаты восприятия обществом
Каково восприятие организации обществом, будь то местное, национальное или международное, например, в отношении:	
■	Способности организации соответствовать ожиданиям общества
■	Воздействия руководства организации на общество, степени его прозрачности и этичности поведения
■	Воздействия операционной деятельности организации на общество
■	Вклада организации в развитие общества с учетом ее экономических, социальных практик и практик в области окружающей среды
■	Приверженности организации переходу к циркулярной экономике
■	Приверженности организации равноправию и увеличению инклюзивности
6.5	Результаты восприятия партнерами и поставщиками
Каково восприятие ключевых партнеров и поставщиков, например, в отношении:	
■	Опыта взаимодействия с организацией
■	Приверженности организации к совместному творчеству и работе для достижения взаимной выгоды
■	Темпа внедрения новых технологий и изменений
■	Социальных обязательств организации
■	Приверженности и достижений организации в отношении перехода к циркулярной или регенеративной экономике
■	Менеджмента и улучшения деятельности ключевых партнеров и поставщиков
■	Коммуникаций и менеджмента взаимоотношений с организацией
■	Структуры руководства, прозрачности и этичности организации и ее практик
■	Устойчивости взаимоотношений между организацией и ключевыми партнерами и поставщиками
■	Общих ценностей и культуры
7	Стратегические и операционные результаты деятельности
7.1	Выполнение ожиданий ключевых заинтересованных сторон
К ним относятся результаты, имеющие стратегическое или оперативное значение и отражающие предоставление ценности заинтересованным сторонам. Показатели могут включать следующие примеры, но не ограничиваться ими:	
7.1.1	Потребители:
■	Предоставление продукции и услуг (качество, сроки поставки, цена)
■	Обслуживание потребителя
■	Потребительский опыт
■	Урегулирование жалоб

■	Рост числа потребителей
■	Отток потребителей
■	Перекрестные и дополнительные продажи потребителя
■	Коэффициент конверсии
7.1.2	Люди:
■	Текучесть кадров
■	Уровень производительности
■	Коэффициент невыходов на работу
■	Творчество и инновации
■	Обучение и развитие
■	Профессиональная безопасность и здоровье
■	Признание
■	Развитие кадрового резерва и лидерских качеств людей
■	Использование льгот/дополнительных выгод
7.1.3	Заинтересованные стороны бизнеса и органов власти:
■	Цена акций
■	Дивиденды
■	Рейтинговые оценки
■	Доля рынка
■	Соблюдение законодательных и других обязательных требований (включая комплаенс)
■	Результаты финансового аудита
■	Участие в программах, проектах и фондах, получение грантов
■	Полученные преференции и льготы
7.1.4	Общество:
■	Воздействие на окружающую среду и снижение потребления энергии
■	Обеспечение занятости населения на местах
■	Вклад в благополучие местного сообщества
■	Пожертвования на благотворительность
■	Волонтерская работа
■	Социальная ответственность
■	Использование транспорта, снижающего воздействие на окружающую среду
■	Поддержка в получении образования
■	Поддержка учебных заведений
■	Создание новых рабочих мест
■	Переподготовка и повышение квалификации для обеспечения занятости
■	Финансовые обязательства

7.1.5	Поставщики и партнеры:
■	Достижения, полученные посредством партнерства
■	Оценка поставщиков
■	Качество и стабильность результатов
■	Своевременная поставка
■	Оперативность и гибкость реагирования поставщиков
■	Инновации и сотрудничество
■	Комплаенс
■	Воздействие на окружающую среду
■	Сокращение затрат
■	Своевременность платежей
■	Рост бизнес-деятельности поставщиков
■	Развитие поставщиков (инвестиции в поставщиков)
7.2	Экономические и финансовые результаты деятельности
К ним относятся результаты, обозначенные как стратегические или оперативные и отражающие экономические и финансовые цели:	
■	Доход/выручка
■	Прибыльность/рентабельность
■	EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации)
■	ROI (возврат на инвестиции), ROE (возврат на собственный капитал)
■	Денежный поток
■	Финансовые коэффициенты
■	Кредитный рейтинг
7.3	Достижения в управлении деятельностью и преобразованием
В данную группу включают результаты, которые являются стратегическими или операционными и отражают ключевые вызовы для устойчивого развития и преобразования:	
■	Изменения и реструктуризация (реорганизация, развитие портфеля)
■	Цепь поставок (оборачиваемость запасов, выполнение заказов)
■	Безопасность и комплаенс (ситуации, близкие к несоответствиям, несоответствия)
■	Инновации и исследования (разработка новой продукции, идеи для инноваций)
■	Процессы и проекты (показатели процессов, характеристики проектов)
■	Производительность и эффективность (использование активов, пропускная способность)
■	Качество и пригодность (частота дефектов, выход продукции)

7.4	Достижение своего предназначения (миссии), стратегии и создания устойчивой ценности
К ним относятся стратегические или оперативные результаты, отражающие амбиции организации в области устойчивого развития:	
■	Снижение выбросов углекислого газа и нейтральность
■	Потребление природных ресурсов
■	Объем выбросов категории 1, объем выбросов категории 2, объем выбросов категории 3
■	Доля дохода от бизнес-деятельности, ориентированной на устойчивое развитие
■	Цепь поставок, ответственные источники и устойчивые закупки
■	Прогресс в достижении целей устойчивого развития
■	Приверженность циркулярной экономике (экономике замкнутого цикла)
■	Кредитование и финансирование устойчивого развития
■	Инклюзивность и равенство
7.5	Прогнозные показатели будущего развития
Прогнозные показатели – это внутренние и внешние опережающие индикаторы, которые предвосхищают будущие измеримые результаты деятельности, связанные с новыми трендами, вызовами и возможностями экосистемы.	
Прогнозные показатели идентифицируются с помощью данных, статистических алгоритмов и техник машинного обучения, которые анализируют историческую и текущую информацию, чтобы сделать прогнозы о будущих трендах, стилях поведения и итоговых выходах.	
Если организации идентифицируют внешние опережающие индикаторы, внимание следует сосредоточить на их воздействии на итоговые выходы и измеримые результаты деятельности организации.	
Внешние опережающие индикаторы могут быть получены из:	
■	Аналитики данных и машинного обучения;
■	Исследования рынка;
■	Экономических индикаторов;
■	Технологических трендов;
■	Демографического анализа;
■	Изменения поведения;
■	Мониторинга окружающей среды;
■	Оптимизации цепи поставок;
■	Искусственного интеллекта;
■	Спроса на энергию.

4. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ RADAR

4.1 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:

- совершенствовать менеджмент для улучшения деятельности;
- диагностировать существующие сильные стороны и возможности для улучшения.

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

- определять Результаты, которые она нацелена достичь в рамках реализации своей стратегии;
- иметь в наличии ряд Подходов, которые будут обеспечивать требуемые результаты как в настоящий момент, так и в будущем;
- разворачивать данные подходы соответствующим образом;
- оценивать и совершенствовать 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 1–5). Необходимые весовые коэффициенты – см. приложение А.

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

- помочь идентифицировать имеющиеся сильные стороны организации и возможности для улучшения;
- содействовать организации в описании своего будущего с точки зрения желаемых результатов и необходимых действий, которые следует предпринимать для того, чтобы достичь этих желаемых результатов.

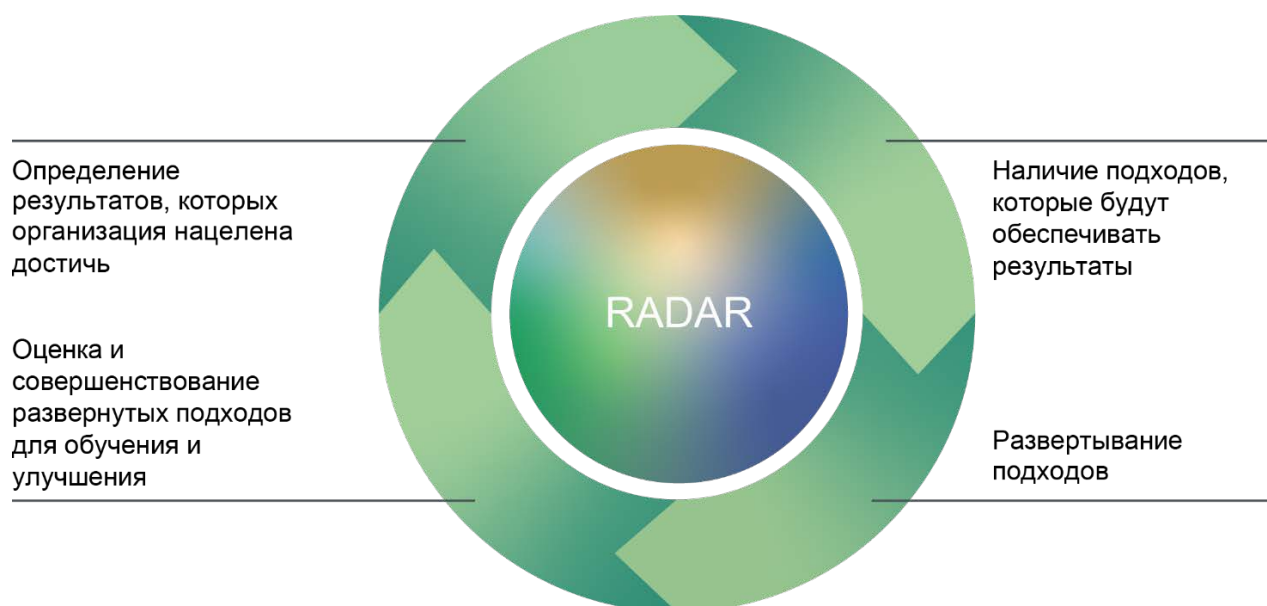


Рисунок 2 – Диагностический инструмент Модели Премии СНГ

4.2 Порядок начисления баллов с использованием диагностического инструмента RADAR

Конкурс и его региональные и отраслевые аналоги запускают механизмы, в рамках которых признаются достижения тех организаций, которые при оценке по критериям Модели Премии СНГ могут продемонстрировать выдающуюся устойчивую деятельность.

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

В критериях 1, 2, 4 и 5 каждой составляющей критерия присваивается одинаковая весомость в пределах этого критерия. Например:

– каждой из 5 составляющих критерия 1 «Предназначение, видение и стратегия» начисляют 20 % от 100 баллов, отведенных критерию 1:

- а) 1.1 = 20 баллов;
- б) 1.2 = 20 баллов;
- в) 1.3 = 20 баллов;
- г) 1.4 = 20 баллов;
- д) 1.5 = 20 баллов;

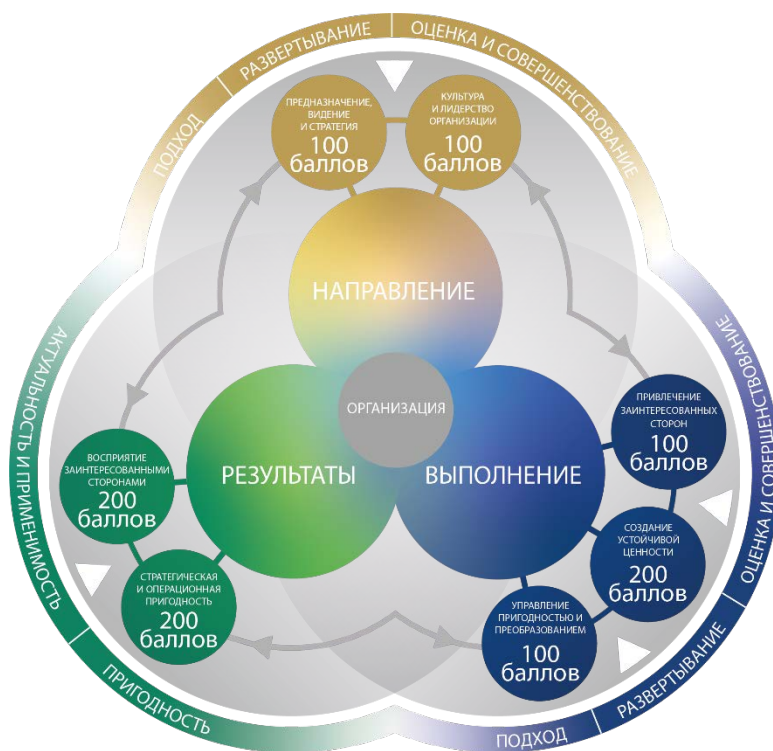


Рисунок 3 – Схема оценки по Модели Премии СНГ

– каждой из 4 составляющих критерия 4 «Создание устойчивой ценности» начисляют 25 % от 200 баллов, отведенных критерию 4:

- а) 4.1 = 50 баллов;
- б) 4.2 = 50 баллов;
- в) 4.3 = 50 баллов;
- г) 4.4 = 50 баллов.

Весомости составляющих критериев 3, 6 устанавливают в соответствии с таблицей А.1 (см. приложение А).

При реализации подхода к оценке по Модели и при использовании логики RADAR для начисления баллов необходимо применять два четких правила, одно из которых связано с группами критериев «Направление» и «Выполнение», а другое – с группой критериев «Результаты»:

– при начислении баллов для какой-либо составляющей критерия из групп критериев «Направление» и «Выполнение» общая оценка для указанной составляющей критерия не должна превышать общую оценку, присужденную по атрибуту «Обоснованный». Независимо от того, насколько высоко были оценены все остальные атрибуты для каждой составляющей критерия, оценка, присужденная по атрибуту «Обоснованный», является приоритетной среди остальных оценок;

– при начислении баллов для какой-либо составляющей критерия из группы критериев «Результаты» общая оценка для указанной составляющей критерия не должна превышать общую оценку, присужденную по атрибуту «Относящиеся к области применения». Независимо от того, насколько высоко были оценены

все остальные атрибуты для каждой составляющей критерия, оценка, присужденная по атрибуту «Относящиеся к области применения», является приоритетной среди остальных оценок.

Организации, заинтересованные в получении внешнего признания своих достижений, оцениваются командой экспертов с использованием инструмента RADAR.

Оценочные таблицы 1–5 также могут использовать организации, которые хотят провести самооценку по Модели Премии СНГ, получая при этом определенное количество баллов, а также представление о своих сильных сторонах и возможностях для улучшения.

Выгода для организации при проведении самооценки по Модели Премии СНГ, а также от полученного оценочного профиля по каждому из семи критериев, заключается в том, что ей предоставляется возможность сравнить себя с другими организациями, которые также используют Модель Премии СНГ и логику RADAR. Организации также предоставляется исходная точка, относительно которой она может измерять свой прогресс или регресс в сравнении с результатами будущих самооценок.

4.3 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 группы критериев «Направление» не используются атрибуты «Согласованный» и «Гибкое».

Подсчет баллов RADAR для группы критериев «Направление» представлен в таблице 1.

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

Подсчет баллов RADAR для группы критериев «Выполнение» представлен в таблице 2.

Пользователю (-ям) логики RADAR следует применять атрибуты, описанные ниже в соответствующих таблицах, в отношении информации, представленной в группах критериев «Направление» и «Выполнение» соответственно.

Руководящие указания по оценке групп критериев «Направление» и «Выполнение» представлены в таблице 3.

Таблица 1 – Подсчет баллов RADAR для группы критериев «Направление»

Элемент	Атрибут	Описание	Неспо- соби- тельность достичь, %	Ограниченная способность достичь, %			Способность достичь, %			Всесторон- ная способ- ность достичь, %		Выдаю- щаяся спо- соби- тельность достичь, %	
Подход	Обоснованный	Подход имеет четкое рацио- нальное обоснование, наце- лен на удовлетворение по- требностей и реагирование на потребности ключевых заинтересованных сторон, описан соответствующим образом и спроектирован таким образом, чтобы быть приспособленным для буду- щего	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	Согласованный	Примечание – Не применя- ется	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Развертывание (подхода)	Внедренное	Подход развертывается в со- ответствующих областях ре- зультативно и своевременно	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	Гибкое	Примечание – Не применя- ется	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Элемент	Атрибут	Описание	Непо- сособность достичь, %	Ограниченная способность достичь, %			Способность достичь, %			Всесторон- ная способ- ность достичь, %	Выдаю- щаяся спо- сособность достичь, %		
Оценка и со- вершенствована- ние (<i>подхода</i>)	Оценен и понят	Сбор, понимание и совмест- ное использование обратной связи относительно резуль- тативности и эффективности подходов и их развертывания	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	Изучен и улуч- шен	Свидетельства, полученные из анализа трендов, измере- ния, изучения и бенчмаркин- га, используются для побуж- дения к творчеству и генера- ции инновационных реше- ний для улучшения деятель- ности в соответствующие сроки	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Общая оценка (не выше, чем оценка для атри- бута «Обоснованный»)			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Таблица 2 – Подсчет баллов RADAR для группы критериев «Выполнение»

Элемент	Атрибут	Описание	Неспособность достичь, %	Ограниченная способность достичь, %			Способность достичь, %			Всесторонняя способность достичь, %	Выдающаяся способность достичь, %		
Подход	Обоснованный	Подход имеет четкое рациональное обоснование, нацелен на удовлетворение потребностей и реагирование на потребности ключевых заинтересованных сторон, описан соответствующим образом и спроектирован таким образом, чтобы быть приспособленным для будущего	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	Согласованный	Подход поддерживает направление организации и интегрирован с другими соответствующими подходами	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Развертывание (подхода)	Внедренное	Подход развертывается в соответствующих областях результативно и своевременно	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	Гибкое	Выполнение обеспечивает гибкость и адаптацию	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Элемент	Атрибут	Описание	Неспособность достичь, %	Ограниченная способность достичь, %			Способность достичь, %			Всесторонняя способность достичь, %		Выдающаяся способность достичь, %	
Оценка и совершенствование <i>(подхода)</i>	Оценен и понят	Сбор, понимание и совместное использование обратной связи относительно результативности и эффективности подходов и их развертывания	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	Изучен и улучшен	Свидетельства, полученные из анализа трендов, измерения, изучения и бенчмаркинга, используются для побуждения к творчеству и генерации инновационных решений для улучшения пригодности в соответствующие сроки	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Общая оценка (не выше, чем оценка для атрибута «Обоснованный»)			0	10	10	30	30	50	50	70	70	90	90

Таблица 3 – Руководящие указания RADAR для групп критериев «Направление» и «Выполнение»

Элемент/атрибут	Описание	Достижение
Подход		
Обоснованный	Подход имеет четкое рациональное обоснование, нацелен на удовлетворение потребностей и реагирование на потребности ключевых заинтересованных сторон, описан соответствующим образом и спроектирован таким образом, чтобы быть приспособленным для будущего	– Есть четкая причина выбора подхода – что явилось основанием для выбора и/или принятия конкретного подхода (например, исследования, обучение или бенчмаркинг)? – Подход надлежащим образом описан для тех, кому необходимо его понять (например, визуализирован ли он, менялись ли «способы работы» с течением времени)? – Подход ориентирован на ожидания ключевых заинтересованных сторон и всех, кто вовлечен в его реализацию (как на стратегическом, так и оперативном уровне, например, тех, кто получает выгоду, а также тех, кто использует данный подход). – Подход уже демонстрирует признаки зрелости или является проверенной практикой, например, потому что вносимых изменений со временем стало меньше или было доказано, что подход работает также в аномальных или сложных обстоятельствах. – Подход спроектирован таким образом, что может быть приспособлен для будущего и адаптирован к изменяющимся обстоятельствам
Согласованный	Подход поддерживает направление организации и интегрирован с другими соответствующими подходами	– Подход спроектирован для достижения желаемых результатов (сейчас и в будущем) и согласован с направлением деятельности организации. – Существует видимая/логическая связь со стратегией; подход поддерживает одну или несколько стратегических целей. – Люди, выбирающие подход, согласовывают его с одной или несколькими сторонами стратегии, а также учитывают зависимость от других подходов и/или воздействие на них

Элемент/атрибут	Описание	Достижение
Развертывание		
Внедренное	Подход развертывается в соответствующих областях результативно и своевременно	– Степень, в которой данный подход был использован и введен в практику. Это может относиться к: – разным уровням иерархии организации; – разным местоположениям; – количеству фактических внедрений, основанных на подходе; – количеству активно вовлеченных сотрудников или различной предлагаемой продукции, услугам и решениям. – Существует осознание дальнейшего потенциала для углубленного и/или расширенного развертывания подхода. – Существуют некоторые факты и цифры, показывающие, как часто используется подход, как менялось его использование с течением времени и почему
Гибкое	Выполнение обеспечивает гибкость и адаптацию	– Существуют план и сроки фактического развертывания подхода, что обеспечивает гибкость и адаптацию в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. – Существуют примеры, когда обстоятельства требовали временной перестройки подхода или определяющего изменения, малого или большого
Оценка и совершенствование		
Оценен и понят	Сбор, понимание и совместное использование обратной связи относительно результативности и эффективности подходов и их развертывания	– Существует мнение о конкретном подходе в отношении результативности (достижение желаемого выхода) и эффективности (затраты ресурсов/времени/денег). – Существует способ узнать, как часто следует проводить измерение и получать обратную связь, например, о том, что наиболее приемлемо. – Информация (собранная на основе обратной связи) анализируется, понимается и передается соответствующим заинтересованным сторонам внутри организации и за ее пределами

Элемент/атрибут	Описание	Достижение
Изучен и улучшен	Свидетельства, полученные из анализа трендов, измерения, изучения и бенчмаркинга, используются для побуждения к творчеству и генерации инновационных решений для улучшения деятельности в соответствующие сроки	– Предпринимаются действия для понимания возникающих трендов и их потенциального воздействия на будущее. – Существуют знания, полученные в результате деятельности по обучению и сравнений, позволяющие понять, можно ли считать данный подход «устаревшим», «нормальным», «лучшим» или «выдающимся». – Существует осознание потенциала для дальнейшего улучшения (постепенный или радикальный прорыв, например, постоянное улучшение/изменение/преобразование). – Измерение и обучение на основе вышеизложенного ведут к реальным улучшениям и видимы в результатах. – Существует способ выбрать и действовать только на основе лучших идей и предложений, а не всех подряд, например, на основе понимания ограничений во времени, ресурсах и возможностях при воплощении идей на практике

4.4 Применение RADAR к группе критериев «Результаты»

Таблица 4 используется для поддержки анализа критерия 6 «Восприятие заинтересованными сторонами» и критерия 7 «Стратегические и операционные результаты деятельности».

Инструмент подсчета баллов группы критериев «Результаты» представлен в таблице 4.

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 каждой группой критериев «Результаты». В описаниях, связанных с каждой характеристикой, содержится руководство по тому, что организация должна продемонстрировать.

Руководящие указания по оценке группы критериев «Результаты» представлены в таблице 5.

Таблица 4 – Подсчет баллов RADAR для группы критериев «Результаты»

Элемент	Атрибут	Описание	Непо- сность достичь, %	Ограниченная способность достичь, %			Способность достичь, %			Всесторон- ная спо- сность достичь, %		Выдаю- щаяся спо- сность достичь, %	
Значимость и применимость (результатов)	Относящиеся к области применения	Идентифицирован набор резуль- татов, которые четко связаны с предназначением, видением и стратегией организации. Со вре- менем выбранный набор резуль- татов пересматривают и улуч- шают	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	Данные, при- годные к ис- пользованию	Результаты своевременно, надеж- но, точно и надлежащим образом сегментированы, что позволяет получить понимание закономер- ностей, способствующее улуч- шению пригодности и преобразо- ванию	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Пригодность (результатов)	Тренды	Положительные тренды или устойчивая выдающаяся пригод- ность в течение стратегического периода/цикла	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	Целевые задачи	Соответствующие целевые задачи установлены согласно стратегии и постоянно достигаются	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Элемент	Атрибут	Описание	Неспособность достичь, %	Ограниченная способность достичь, %			Способность достичь, %			Всесторонняя способность достичь, %		Выдающаяся способность достичь, %	
	Сравнение	Соответствующие внешние сравнения, приемлемые для позиционирования собственной пригодности в соответствии со стратегическим направлением, установлены и являются благоприятными	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	Ориентация на будущее	Основываясь на установленных причинно-следственных связях, анализе наборов данных, моделях пригодности и предсказывающих измерениях, организация понимает движущие факторы для выдающейся пригодности в будущем	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Общая оценка (не выше, чем оценка для атрибута «Относящиеся к области применения»)			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Таблица 5 – Руководящие указания RADAR для группы критериев «Результаты»

Элемент/ атрибут	Описание	Достижение
Актуальность и применимость		
Область применения и актуальность	Идентифицирован набор результатов, которые четко связаны с предназначением, видением и стратегией организации. Со временем выбранный набор результатов пересматривают и улучшают	– Организация четко понимает, что необходимо измерить/чего достичь/менеджмент чего осуществлять для развертывания своей стратегии и понимания ее воздействия на восприятие ключевых заинтересованных сторон и стратегическую/операционную пригодность (понимание того, как определиться с выбором и приоритизацией результатов). – Используемые приоритетные измерения/результаты имеют смысл в контексте «Направление» и стратегии. – При использовании результатов для понимания «следа», воздействия и пригодности организации, как можно отличить существенные, не столь существенные и неважные результаты, на которые следует обратить внимание? – Определить, какие существуют понятные и полезные идеи о том, как различные результаты связаны друг с другом. – Если существуют аспекты результативности и эффективности, имеется ли понимание того, как они взаимосвязаны/коррелируют между собой? – Как набор результатов анализируется и адаптируется при возникновении стратегических/операционных изменений?
Данные, пригодные к использованию	Результаты своевременно, надежно, точно и надлежащим образом сегментированы, что позволяет получить понимание закономерностей, способствующее улучшению пригодности и преобразованию	– Скорость, последовательность, полнота или любые другие аспекты качества данных и информации, используемых как источник, соответствуют <i>специфике деятельности</i> организации. – Данные, включая прогнозные показатели, собираются и преобразовываются в информацию и аналитические выводы, которые помогают принять решения и стимулировать улучшение деятельности и преобразование. – В чем причина специфической сегментации при анализе деятельности/достижений?

Элемент/ атрибут	Описание	Достижение
Пригодность		
Тренды	Положительные тренды или устойчивая выдающаяся пригодность в течение стратегического периода/цикла	– Какова тактовая частота сектора/операционной среды, в которой работает организация? – Что демонстрирует динамика тренда во времени – улучшается, стабилизируется или ухудшается пригодность в соответствии со стратегическими целями и оперативными целевыми задачами? – Конкретный тренд является более сильным, сопоставимым или слабым по сравнению с другими соответствующими трендами в секторе, насколько он крут или стремителен?
Целевые задачи	Соответствующие целевые задачи установлены согласно стратегии и постоянно достигаются	– Для выбранного ключевого результата, который должен быть достигнут, желаемый уровень установлен, согласован со стратегией и понятен соответствующим ключевым заинтересованным сторонам. – Когда желаемый будущий уровень деятельности для ключевого результата устанавливается, требуется ясность, чем было обусловлено согласие на этот конкретный уровень. – Насколько близки к реальности желаемые уровни деятельности (не достигнуты, достигнуты или превышены) и как это влияет на адаптацию целевых задач к будущему
Сравнение	Соответствующие внешние сравнения, приемлемые для позиционирования собственной пригодности в соответствии со стратегическим направлением, установлены и являются благоприятными	– Имеется ли (начиная с результатов для стратегического направления) осведомленность об аналогичных измерениях, используемых «другими», внутри или вне отрасли, организации? – Насколько информация для сравнения достоверна, заслуживает доверия, проста в использовании и так далее, чтобы позиционировать свою собственную пригодность? – О чем свидетельствует анализ сравнения результатов конкретных измерений?

Элемент/ атрибут	Описание	Достижение
		– Является ли его результат немного или намного лучше, может быть, даже лучшим, или просто в том же диапазоне, или немного/намного хуже и как это воздействует на постановку целевых задач? <i>Примечание – Можно использовать средние показатели конкурентов и отрасли, но для выдающихся организаций необходимо показывать сравнение с лучшими в своем классе или быть на уровне «мирового класса» – если они могут показать, что они являются «бенчмарками», или уже работают на уровне, на котором хотели бы быть другие</i>
Ориентация на будущее	Основываясь на установленных причинно-следственных связях, анализе наборов данных, моделях пригодности и предсказывающих измерениях, организация понимает движущие факторы для выдающейся пригодности в будущем	– Какие аналитические выводы были сделаны на основе причинно-следственных связей? Например, как этот подход изменил ситуацию и какой бы результат никогда бы не был достигнут без одного или нескольких конкретных действий, проектов, инициатив и т. д.? – Какие результаты воспринимаются с высоким уровнем доверия и способны убеждать других в том, что достигнутые успехи в работе будут устойчивыми? Какова вероятность дальнейшего улучшения или стабильности? – Какие соответствующие предсказывающие измерения необходимы с учетом сектора экономики и операционной среды организации? – Как предсказывающие измерения используются для понимания будущей пригодности? – Понимание взаимосвязей и иерархии ключевых показателей пригодности, например, взаимосвязь показателей начала и завершения жизненного цикла

5. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Бенчмаркинг (Benchmarking): Систематическое сравнение подходов с другими соответствующими организациями для того, чтобы лучше понять, что может организации предпринять действия для улучшения.

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.

Примечание – Видение 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): Представления, размышления, мнения, ощущения ключевой заинтересованной стороны об организации, которые являются основой ее действий и решений по отношению к организации.

Примечание 1 – Мнение ключевой заинтересованной стороны может отличаться от того, что она говорит об организации по ряду причин. Мнение ключевой заинтересованной стороны может быть выражено любым количеством способов.

Примечание 2 – На практике оказывается, что у ключевой заинтересованной стороны есть свое восприятие, поэтому организации необходимо сначала понять, а затем осуществлять менеджмент этого восприятия, если она желает продолжать отвечать потребностям своих ключевых заинтересованных сторон.

Заявление о предназначении (Purpose Statement): Утверждение, которое описывает смысл существования организации.

Примечание 1 – Другими словами, почему она делает именно то, что она делает.

Примечание 2 – Следует, чтобы заинтересованные стороны понимали предназначение организации.

Примечание 3 – Предназначение обеспечивает мотивацию для достижения бизнес-целей организации.

Примечание 4 – В своем заявлении о миссии организация описывает, как она достигает своего предназначения и для кого выполняются задачи, миссия отражает текущий ориентир деятельности организации, который со временем может измениться.

Примечание 5 – Организация может называть свои стратегические документы, что определено ее культурой и традициями.

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

Организационная культура (Organizational culture): Специфический набор ценностей и норм, совместно используемых людьми и группами в организации, со временем влияющий на то, как они взаимодействуют друг с другом и с ключевыми заинтересованными сторонами за пределами организации.

Мегатренды (Megatrends): Преобладающие тенденции/направления, которые, как ожидается/предсказывается, будут оказывать глобальное влияние в ближайшие годы.

Примечание – Мегатренды – 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 влияние.

Надлежащая практика/лучшая практика (Good Practice/Best Practice): Выдающиеся подходы, политики, процессы или методы, которые ведут к наилучшим достижениям.

Примечание – 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.

Партнерство (Partnership): Устойчивые рабочие отношения между организацией и партнером (-ами), которые создают и разделяют большую ценность для обеих сторон.

Примечание – Партнерство может быть сформировано, например, с поставщиками, дистрибьюторами, потребителями, учреждениями образования, консультационными компаниями или научно-исследовательскими организациями.

Подход (Approach): Общий способ осуществления деятельности или процесса, выполняемых в рамках принципов и политик.

Предложение ценности (Value Proposition): Уникальная ценность продукции, услуг и решений организации, предлагаемых потребителям.

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.

Процесс (Process): Группа повторяющихся видов деятельности, взаимодействующих друг с другом, при условии, что выход из одного вида деятельности становится входом для другого вида деятельности.

Примечание – Процессы добавляют ценность для внешних или внутренних потребителей посредством преобразования входов в выходы, используя ресурсы.

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.

Ценности (Values): Философия или принципы, которые определяют поведение людей внутри организации, а также ее отношения с внешним миром.

Примечание – 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.

Приложение А (справочное)

Инструменты оценки для применяемых подходов, составляющих критериев, критериев Модели Премии СНГ

Применение инструмента RADAR обеспечивается по оценочным таблицам. Для каждой составляющей критерия может формироваться отдельная оценочная таблица, которая предназначена для экспертной оценки подходов, применяемых в каждой из областей оценки данной составляющей.

Оценка составляющих 1 и 2 критериев группы критериев «Направление» проводится по таблице 1, составляющих 3–5 критериев группы критериев «Выполнение» – по таблице 2, присвоение весомости заинтересованным сторонам для критерия 3 – по таблице А.1, оценивание критериев 6 и 7 – по таблице 4, присвоение весомостей для восприятия группами заинтересованных сторон (аналогично критерию 3) – по таблице А.1. После оценивания организации по всем критериям рассчитывается общая оценка по Модели Премии СНГ.

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

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

Группы заинтересованных сторон	Результаты восприятия	Весомость, %	Обоснование
3.1 Потребители: построение устойчивых взаимоотношений	6.1 Результаты восприятия потребителями		
3.2 Люди: привлечение, вовлечение, развитие и сохранение	6.2 Результаты восприятия людьми		
3.3 Заинтересованные стороны бизнеса и органов власти: обеспечение безопасности и постоянной поддержки	6.3 Результаты восприятия заинтересованными сторонами бизнеса и органов власти		
3.4 Общество: вклад в развитие, благополучие и процветание	6.4 Результаты восприятия обществом		

Группы заинтересованных сторон	Результаты восприятия	Весомость, %	Обоснование
3.5 Партнеры и поставщики: построение взаимоотношений и обеспечение поддержки для создания устойчивой ценности	6.5 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 %.