ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 72465— 2025

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Требования к качеству и эффективности управленческой деятельности высшего руководства организаций

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2025

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН Федеральным государственным бюджетным учреждением «Российский институт стандартизации» (ФГБУ «Институт стандартизации»), Акционерным обществом Московский машиностроительный завод «Авангард» (АО «ММЗ «АВАНГАРД»), Всероссийской организацией по качеству (ВОК)

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 076 «Системы менеджмента»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16 декабря 2025 г. № 1728-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Оформление. ФГБУ «Институт стандартизации», 2025

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Введение

В настоящее время качество управленческой деятельности руководителей рассматривается в соответствии с понятиями и требованиями, которые определены в действующих стандартах на системы менеджмента (в первую очередь, ГОСТ Р ИСО 9001), приоритетно в отношении качества продукции и услуг.

Положения настоящего стандарта определяют требования к качеству и эффективности управленческой деятельности высшего руководства организаций в целях повышения их ответственности за результаты их деятельности.

Качество экономического роста в основном определяется качеством и эффективностью управления на всех уровнях управленческой иерархии, но в первую очередь — на уровне управленческой деятельности высшего руководства организаций. Чтобы достигнутые результаты деятельности организации гарантировались, должны быть установлены соответствующие требования к управленческой деятельности, к их руководителям.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Требования к качеству и эффективности управленческой деятельности высшего руководства организаций

Management systems.
Requirements for the quality and effectiveness of management activities of top management of organizations

Дата введения — 2026—09—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к качеству и эффективности управленческой деятельности высшего руководства организаций, а также методы оценки результатов их деятельности.

Стандарт распространяется на организации всех форм собственности и областей деятельности.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:
ГОСТ Р ИСО 9000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
ГОСТ Р ИСО 9001 Системы менеджмента качества. Требования

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодному информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины, определения и сокращения

3.1 В настоящем стандарте применены термины по ГОСТ Р ИСО 9000, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1.1 **управленческая деятельность:** Процесс, результатом которого является управленческое решение.

3.1.2 **качество управленческой деятельности:** Степень соответствия управленческой деятельности руководителей установленным требованиям.

3.1.3 **функциональное управление:** Управление, в процессе которого каждый функциональный руководитель обеспечивает исполнение определенного вида функций (работ) инженерно-технических, технологических, производственных, финансовых, информационных, юридических, социальных, направленных на совместное выполнение всех обязательств организации и обеспечение результативности и эффективности ее деятельности.

Издание официальное

3.1.4 **функциональная управленческая деятельность:** Разновидность умственного труда руководителя, который непосредственно не участвует в создании и производстве продукции (оказании услуг), но является неотъемлемой частью производственного процесса, создавая требования и условия для данного процесса к его организационной структуре, обеспечивая результативность и эффективность в деятельности организации.

3.1.5 **эффективность управления организацией:** Способность системы управления за счет управленческих решений достигать поставленных целей с оптимальным использованием имеющихся ресурсов (временных, финансовых, человеческих, материальных).

3.2 В настоящем стандарте применены следующие сокращения:

BSC — сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard);

CRM — система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management);

CSI — индекс удовлетворенности клиентов (Customer Satisfaction Index);

CSR — корпоративная социальная ответственность (Corporate Social Responsibility);

ERP-система — система управления предприятием (Enterprise Resource Planning);

eNPS — индекс лояльности сотрудников (Employee Net Promoter Score);

NPS — индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score);

ROE — рентабельность собственного капитала (Return on equity);

ИТ — информационные технологии;

НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

СМК — система менеджмента качества;

ЭКГ-рейтинг — индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности.

4 Общие положения

4.1 Внедрение комплексного подхода для удовлетворения в полном объеме запросов потребителей обязывает внедрять в качестве требований, предъявляемых к управленческой деятельности руководителей высшего уровня, критерии качества и эффективности их деятельности.

4.2 Достижение качества и эффективности управленческой деятельности руководителей высшего уровня организаций основано на более совершенных инструментах, приемах и организационных формах управления.

4.3 Качество и эффективность управления, особенно при разработке и серийном производстве наукоемкой продукции, выступают как факторы системного построения деятельности организации, непосредственно влияющие на ее конкурентоспособность и динамичность развития.

4.4 Качество и эффективность управления организацией следует рассматривать как стратегическую цель, которая обеспечивает экономическое развитие и выживание организации при возникновении кризисных ситуаций во внешней и внутренней средах.

4.5 Требования к качеству и эффективности управленческой деятельности руководителей высшего уровня предполагают, что они должны обладать ресурсом, который включает интеллектуальные способности, характер необходимых знаний и умений, способность оперативно находить и использовать требуемую информацию.

4.6 Качество и эффективность управленческой деятельности руководителей высшего уровня организаций реализуется в качестве и эффективности их решений.

Примеры показателей для высшего руководства приведены в приложении А.

5 Принципы формирования требований к качеству и эффективности управленческой деятельности руководителей высшего уровня

5.1 Требования к качеству и эффективности управленческой деятельности руководителей высшего уровня утверждает руководитель организации. Порядок формирования, оформления и утверждения требований определяется локальными нормативными документами организаций, в том числе административными регламентами, и интегрируется в систему менеджмента организации.

5.2 Конкретные требования к качеству и эффективности управленческой деятельности для каждого функционального руководителя высшего уровня устанавливаются в соответствии с возложенными на них функциональными обязанностями в организации.

5.3 При установлении требований необходимо учитывать, что они должны создавать условия, в которых будет осуществляться деятельность организации или совершенствуются (модернизируются) имеющиеся в настоящее время возможности организации за счет лучшего использования ресурсов.

5.4 При формировании требований должно быть обеспечено использование передового отечественного и зарубежного опыта.

5.5 К основным факторам формирования требований к качеству и эффективности управленческой деятельности относятся организационные, технические, технологические, экономические, социальные, этические, экологические, факторы промышленной безопасности и охраны труда. Каждый из факторов имеет свои нормативы, документы по стандартизации, оценочные критерии, правила. Системообразующей в этом перечне является организационная составляющая.

5.6 Должны быть созданы и внедрены система регламентации управленческой деятельности, системы стимуляции и постоянного повышения квалификации в соответствии с действующими профессиональными стандартами.

Учитывая, что современные условия деятельности организации характеризуются высокой степенью неопределенности, изменчивости, риска, функциональный руководитель высшего уровня в организациях должен планировать, устанавливать, поддерживать и контролировать стабильность организационных процессов при исполнении своих функциональных обязанностей.

5.7 При формировании требований к качеству и эффективности управленческой деятельности должна учитываться отраслевая принадлежность организации, так как она отражает специфику применяемых технологий, ресурсов и других условий.

6 Принципы оценки выполнения требований к качеству и эффективности управленческой деятельности руководителей высшего уровня

6.1 Периодичность, критерии оценки, методы оценки определяются локальными нормативными документами организаций в соответствии с 6.2—6.4.

6.2 Периодичность

Рекомендуются следующие интервалы проведения оценки:

Оперативная оценка — ежеквартально.

Стратегическая оценка — ежегодно.

6.3 Критерии оценки

В организации рекомендуется устанавливать следующие критерии оценки:

а) количественные: цели-задания, связанные с возложенными функциональными обязанностями на руководителя высшего уровня организации или предприятия;

б) качественные:

1) достигнутый конечный результат, который соответствует утвержденной цели — заданию руководителю высшего уровня организации;
2) удовлетворенность внутренних и внешних заинтересованных сторон;
3) уровень внедрения инноваций (количество патентов, модернизированных процессов, критических технологий);

в) эффективные: отсутствие дополнительных целей-заданий, которые обеспечиваются выполнением требований к качеству управленческой деятельности соответствующего руководителя высшего уровня.

6.4 Методы оценки

Методы оценки могут включать (не ограничиваясь):

- анализ данных из ERP-систем, CRM и других ИТ-решений;
- аудит СМК (внутренний и внешний) (см. [1]);
- метод сбалансированных показателей (BSC).

7 Обратная связь и корректирующие действия

7.1 Результаты оценки

Порядок рассмотрения и обсуждения результатов качества и эффективности управленческой деятельности руководителей высшего уровня определяется локальными нормативными документами организации.

7.2 Корректирующие действия

При необходимости формируются корректирующие действия:
- перераспределение ресурсов;
- корректировка планов;
- обучение сотрудников.

7.3 Система мотивации

Разрабатывается и внедряется система мотивации (премирование, карьерный рост) за достижение целевых показателей.

8 Документирование и отчетность

Порядок документирования и отчетности устанавливается локальными нормативными документами организации.

Приложение А
(рекомендуемое)

Примеры показателей для высшего руководства

А.1 Стратегические цели:

- уровень достижения технологического суверенитета, стратегических целей организации (например, выполнение планов по росту, выходу на новые рынки, инновациям);
- качество разработки и актуализации стратегических документов (политики, миссии, видения).

А.2 Эффективность управления процессами:

- соблюдение сроков реализации ключевых проектов и инициатив;
- результаты аудитов системы менеджмента качества и других систем менеджмента (количество несоответствий, связанных с решениями руководства).

А.3 Лидерство и вовлеченность:

- участие высшего руководства в регулярных анализах СМК (например, на совещаниях по результатам внутренних аудитов);
- уровень вовлеченности сотрудников (по данным опросов, индекса лояльности).

А.4 Управление рисками:

- эффективность внедрения риск-ориентированного мышления (количество выявленных и минимизированных рисков);
- готовность к кризисным ситуациям (результаты учений, время восстановления после сбоев).

А.5 Ресурсное обеспечение:

- оптимизация бюджета и распределения ресурсов (например, соотношение затрат на качество к общим затратам);
- внедрение технологий и инфраструктуры, поддерживающих СМК, технологий замкнутого цикла;
- ROE, соблюдение бюджета;
- eNPS, текучесть кадров;
- применение индекса деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг).

А.6 Удовлетворенность клиентов и заинтересованных сторон:

- динамика индекса удовлетворенности клиентов (NPS, CSI);
- уровень выполнения требований регуляторов и партнеров (количество претензий, штрафов);
- уровень брака, выполнение плана выпуска.

А.7 Развитие организации:

- успешность программ повышения квалификации сотрудников;
- внедрение инноваций и улучшений (количество реализованных идей, патентов);
- количество внедренных проектов, объем инвестиций в НИОКР.

А.8 Этические и корпоративные стандарты:

- соблюдение принципов CSR;
- отсутствие нарушений этических норм и законодательства.

Ключевые принципы для формулировки показателей:

- измеримость — показатели должны быть количественными или иметь четкие критерии оценки;
- согласованность — связь с целями СМК и стратегией организации;
- объективность — исключение субъективных оценок;
- регулярность — периодический пересмотр показателей в соответствии с изменениями среды.

Библиография

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» (код — 08.006) (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2022 г. № 731н)

УДК 658.562:006.354 ОКС 03.100.01

Ключевые слова: система менеджмента, высшее руководство, показатели качества, оценка эффективности

Редактор *Е.В. Якубова*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *М.И. Першина*
Компьютерная верстка *И.А. Налейкиной*

Сдано в набор 22.12.2025. Подписано в печать 22.12.2025. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,40. Уч.-изд. л. 1,18.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении в ФГБУ «Институт стандартизации»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru