

Для цитирования

Палькина Ю.Р., Аникина К.О. Развитие лидерства в системах менеджмента организаций на основе требований международных и национальных стандартов / III Научно-практическая конференция «Стандартизация: траектория науки», Москва, 15 октября 2025 года // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2025. № 6(87). С. 430–437.

УДК 006.1

РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ТРЕБОВАНИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

Палькина Ю.Р., канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарёва», Россия, Саранск

Аникина К.О., магистрант, ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарёва», Россия, Саранск

В статье рассматривается отражение роли лидерства в стандартизированных системах менеджмента. Детальный анализ требований к лидерству в соответствии с актуальными версиями международных и национальных стандартов позволяет сделать выводы о значимости компетентного руководства в организации. Исследуются практические аспекты развития лидерских компетенций для эффективного внедрения и поддержания СМК. Проведена апробация моделей совершенства при проведении самооценки молодежного центра в части реализации лидерства, что позволило идентифицировать применяемые подходы и области для улучшения.

Ключевые слова: лидерство, международные и национальные стандарты, системы менеджмента, система менеджмента качества (СМК), высшее руководство, модель премии Правительства РФ, молодежный центр.

LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEMS OF ORGANIZATIONS BASED ON THE REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL AND NATIONAL STANDARDS

Palkina Yu.R., PhD in Economics, Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

Ankina K.O., Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

The article examines the reflection of the role of leadership in standardized management systems. A detailed analysis of the requirements for leadership in accordance with the current versions of international and national standards allows us to draw conclusions about the importance of competent leadership in an organization. The article explores the practical aspects of developing leadership competencies for the effective implementation and maintenance of the QMS. The article also tests the models of excellence in conducting a self-assessment of the youth center's leadership implementation, which allowed us to identify the approaches used and areas for improvement.

Keywords: leadership, international and national standards, management systems, quality management system (QMS), top management, model of the Russian Government Award, youth center.

Введение

В современных условиях цифровизации, высокой конкуренции и динамичных внешних факторов роль лидера выходит за рамки административного управления в традиционном представлении. Он становится стратегом и носителем организационных ценностей, а также формирует видение будущего организации. Через личный пример, открытые коммуникации и поддержку инициативы лидер формирует вовлеченность персонала и развивает потенциал команды.

Развитие международной и национальной стандартизации не может не учитывать данные аспекты. Данный подход нашел отражение в международных и национальных стандартах, регулирующих системы менеджмента по аспектам деятельности и в отраслевых стандартах. В целях устранения трудностей, возникающих при одновременном внедрении стандартов, отличающихся по структуре, Международная организация по стандартизации

(ISO) разработала Приложение SL9 для следования единым принципам построения стандартов, унифицированной структуры и согласованного текста. При этом в нем большое внимание уделяется высшему руководству (глава 5). В разделе «Лидерство» описываются ответственность и обязательства высшего руководства, политика, организационные функции, роли, обязанности и полномочия.

Современной тенденцией развития систем менеджмента является активное применение моделей организационного совершенства. В отличие от стандартов данные модели ориентированы не столько на соответствие установленным нормам, сколько на оценку уровня зрелости организации и ее управленческих практик. Применение таких моделей позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности, а также формировать показатели для мониторинга результатов. Некоторые из данных моделей также нашли отражение в международных и национальных стандартах.

Вместе с тем в научных публикациях, на наш взгляд, уделяется недостаточное внимание данному вопросу как с теоретической, так и с практической точки зрения. Это говорит о необходимости проведения исследований в данной области.

Цель исследования

Цель данной статьи – проанализировать современные подходы к развитию лидерства в системах менеджмента организаций на основе требований международных и национальных стандартов, апробировать модели совершенства при проведении самооценки деятельности конкретной организации в части реализации лидерства. Это позволит оценить уровень зрелости организации в исследуемой области, идентифицировать применяемые подходы и области для улучшения.

Материалы и методы исследования

Методология исследования базируется на трудах ученых и специалистов, посвященных развитию стандартизированных систем менеджмента. В процессе исследования использовались методы системного, критического анализа, сравнения и сопоставления, самооценки и др. При проведении исследования опирались на положения международных и национальных стандартов на системы менеджмента.

Результаты исследования и их обсуждение

В настоящее время широкое распространение получают разработка, внедрение и поддержание в организациях стандартизированных систем менеджмента, а также формирование на их основе интегрированных систем менеджмента. Во всех международных и национальных стандартах, на основе которых они формируются, прослеживается весомая роль лидера.

На наш взгляд, целесообразно начать рассмотрение данного вопроса со стандартов на систему менеджмента качества (СМК), поскольку они являются самыми распространенными и, как правило, лежат в основе формирования интегрированных систем менеджмента. Система менеджмента качества, построенная на принципах процессного подхода, принятия решений на основе фактов и непрерывного улучшения, является ключевым инструментом для достижения стабильно высоких результатов. Тем не менее даже самая совершенная система, регламентированная документами и процедурами, останется не более чем формальностью без ее «оживления» людьми. Центральной фигурой, от которой зависит успех или провал СМК, является лидер – прежде всего высшее руководство организации.

Лидерство в системе менеджмента качества рассматривается как ключевой фактор, определяющий способность организации достигать устойчивых результатов и развиваться в долгосрочной перспективе. ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» указывает, что лидеры на каждом уровне организации должны обеспечивать единство цели и направления деятельности организации, а также

создавать условия, в которых работники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества [1].

Эволюция международного стандарта ISO 9001 в отношении реализации лидерства демонстрирует, что на каждом этапе развития стандарта усиливались значение лидерства и роль руководства в СМК (табл. 1).

Таблица 1

Эволюция стандартов ISO 9001 в части реализации лидерства [2]

Стандарт	Описание
ISO 9001:1987-1994	Фокус на соответствие продукции и устранение несоответствий; роль руководства сводилась к обеспечению ресурсами, назначению представителя руководства по качеству и проведению периодического анализа системы. Фактически руководство делегировало функции по качеству, оставаясь в стороне от операционных процессов.
ISO 9001:2000	Впервые сформулированы 8 принципов менеджмента качества, один из которых – лидерство руководителей. Руководство должно было не только демонстрировать свою приверженность качеству, но и доводить до сотрудников важность удовлетворения требований потребителя, устанавливать политику и цели в области качества, проводить анализ СМК со стороны руководства.
ISO 9001:2008	Одним из нововведений стало закрепление обязанности руководства демонстрировать устойчивую приверженность системе менеджмента качества, принимать участие в распределении ответственности и полномочий, а также обеспечивать выполнение и результативность процессов СМК, обеспечивающих его функционирование.
ISO 9001:2015	Лидерство выделено в отдельный раздел (п.5). Акцент сместился на интеграцию СМК в бизнес-процессы организации, на стратегическое управление и принятие на себя ответственности за результативность системы. Появились требования к тому, чтобы руководство «руководило процессами» и обеспечивало ориентацию на клиента.

Вышепредставленная эволюция стандарта ISO 9001 в исследуемой области демонстрирует путь от административного контроля к подлинному стратегическому лидерству, где качество становится неотъемлемой частью корпоративной культуры и бизнес-модели.

Раздел 5 «Лидерство» международного стандарта ISO 9001:2015, а следовательно, и его российского аналога ГОСТ Р ИСО 9001–2015 содержит конкретные требования к высшему руководству, краткая характеристика которых представлена в табл. 2.

Таблица 2

Требования к лидерству в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001–2015

Пункт стандарта	Краткая характеристика
Лидерство и приверженность (п. 5.1)	Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство и приверженность в отношении СМК, а также в отношении ориентации на потребителей.
Политика (п. 5.2)	Высшее руководство должно разработать, реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии политику в области качества, обеспечивать, чтобы она была доступной и применялась как документированная информация, а также была доведена до заинтересованных сторон.
Функции, ответственность и полномочия в организации (п. 5.3)	Высшее руководство должно обеспечить определение, доведение до работников и понимание в организации обязанностей, ответственности и полномочий для выполнения соответствующих функций.

Таким образом, требования стандартов формируют портрет идеального лидера СМК. В табл. 3 рассмотрим ключевые компетенции, которыми, на наш взгляд, должен обладать лидер в области качества.

Таблица 3

Ключевые компетенции лидера в области качества

Наименование категории компетенции	Описание
Стратегическое мышление и видение	Лидер должен видеть, как СМК способствует достижению долгосрочных целей организации. Он трансформирует политику в области качества в конкретные, измеримые стратегические цели, понятные всем сотрудникам.
Компетенции в области коммуникации	Ясность и прозрачность: способность просто и понятно доносить политику, цели и важность СМК. Обратная связь: создание каналов для получения обратной связи от сотрудников и клиентов. Мотивация: умение вдохновлять команду на достижение целей в области качества, а не просто приказывать.
Умение вовлекать персонал	Лидер создает среду, в которой сотрудники не просто исполняют инструкции, а активно участвуют в улучшении процессов. Это требует делегирования полномочий, признания заслуг и создания атмосферы доверия.
Принятие решений на основе свидетельств	Современный лидер оперирует не интуицией, а фактами и данными. Он требует предоставления объективной информации о процессах, удовлетворенности клиентов и эффективности СМК для принятия взвешенных управленческих решений.
Ориентация на клиента и рынок	Лидер постоянно «держит руку на пульсе» рынка, предвосхищает изменения в потребностях клиентов и направляет организацию на их удовлетворение.

Значимая роль руководства также находит отражение в международных и национальных стандартах на системы менеджмента по аспектам деятельности и отраслевых стандартах на системы менеджмента качества организации. На рис. 1 представлен ряд соответствующих национальных стандартов.

Отраслевые стандарты на системы	ГОСТ Р ИСО 16949–2009 «Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части»
	ГОСТ Р ИСО 22000–2019 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции»
	ГОСТ Р ИСО 29001–2023 «Нефтяная, нефтехимическая и газовая промышленность. Отраслевые системы менеджмента качества. Требования к организациям, поставляющим продукцию и услуги»
Стандарты на системы менеджмента по аспектам деятельности	ГОСТ Р ИСО 14001–2016 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению»
	ГОСТ Р ИСО 45001–2020 «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению»
	ГОСТ Р ИСО 50001–2023 «Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению»
	ГОСТ Р ИСО 26000–2012 «Руководство по социальной ответственности»
	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001–2021 «Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования»

Рис. 1. Основные национальные отраслевые стандарты и стандарты на системы менеджмента по аспектам деятельности [3]

Вопросы лидерства находят отражение и в других стандартах, способствующих развитию менеджмента в организации. Например, в ISO 31000:2018 «Менеджмент риска – Руководство» (российский аналог ГОСТ Р ИСО 31000 – 2019) усилена роль стратегического уровня риск-менеджмента в этом процессе, уделяется внимание роли лидеров и области их ответственности. Ранее руководители предприятий дистанцировались от практической реализации риск-ориентированного подхода и новый акцент должен подчеркнуть значимость управления рисками как неотъемлемым элементом стратегического развития бизнеса. В соответствии с п. 5.2 «Лидерство и приверженность» ГОСТ Р ИСО 31000 – 2019 руководители высшего звена, если это применимо, должны обеспечить интеграцию менеджмента риска во все направления деятельности организации [4].

Таким образом, в каждом стандарте на систему менеджмента, независимо от его направления и области применения, уделяется внимание роли высшего руководства и принципу лидерства, поскольку именно лидер задает направления развития системы менеджмента и формирует культуру ответственности у персонала.

Вместе с тем следует признать, что при разработке и внедрении стандартизированных систем менеджмента, и СМК в частности, часто нарушается принцип лидерства. Например, система внедряется по формальной схеме только для того, чтобы получить сертификат, а руководство компании не понимает перспектив от использования данных систем.

Также необходимо отметить, что при несомненных преимуществах стандартов на системы менеджмента и целесообразности их применения в организациях, подход на их основе, в том числе в части лидерства, имеет ограничения. Данные стандарты не в полной мере учитывают аспекты деятельности организаций, от которых зависит их успех в долгосрочной перспективе. В связи с этим важным становится переход данных систем к моделям устойчивого организационного развития (совершенства).

В данном контексте ГОСТ Р ИСО 9004–2019 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации» служит руководством для организаций, ориентированных на долгосрочный успех и стратегическое развитие. В отличие от ГОСТ Р ИСО 9001–2015 данный стандарт делает акцент на зрелости системы менеджмента, вовлеченности заинтересованных сторон, развитии лидерства и оценке эффективности управления. В соответствии с его положениями роль лидера в организации заключается в содействии достижению устойчивого успеха в сложной, взыскательной и постоянно меняющейся среде. Подчеркивается важность его роли в формировании и поддержке коллективного видения и ценностей; пересмотре миссии, видения, ценностей и культуры организации через запланированные промежутки времени и при изменении среды; демонстрации лидерства и приверженности в рамках организации; мотивации персонала; поддержке развития лидерства и др. [5].

Интеграция в системы менеджмента критериев положений признанных моделей организационного совершенства также существенно расширяет возможности организаций. Они активно внедряются и хорошо зарекомендовали себя применительно к системам менеджмента организаций разного размера и сфер деятельности. В нашей стране наиболее популярна модель премии Правительства РФ в области качества. Для ее популяризации разработан и утвержден соответствующий стандарт ГОСТ Р 59916–2021 «Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Модель конкурса и принципы проведения оценки». Представленная в данном стандарте модель включает критерий «Лидерство» и предполагает, что в совершенных организациях лидеры разного уровня определяют видение будущего и делают его возможным, вызывая доверие к себе и выступая примером в отношении этики и ценностей организации [6].

В рамках исследования была проведена апробация данных моделей в части реализации лидерства в организации на примере ГБУ «Мордовский республиканский молодежный центр» (ГБУ МРМЦ). Так, был использован подход к проведению подробной самооценки элементов подраздела 7.1 ГОСТ Р ИСО 9004–2019, ориентированного на лидерство. Оценка уровня зрелости включала в себя 5 уровней. По результатам опроса сотрудников и анализа

управленческих процессов на предприятии среднее значение составило 4 балла, что соответствует 4 уровню зрелости.

В качестве свидетельств, подтверждающих данный уровень зрелости, были приведены следующие факты:

– В молодежной политике лидерами определены миссии и ценности, которые транслируются в массы и на основе которых строится работа центра. К ним относятся: человекоцентричность, непрерывное развитие, смелость в идеях и действиях и т.д. Благодаря этому сотрудники вовлечены в работу, находятся в одном информационном поле.

– В центре четко определены внутренние и внешние процессы, за каждым отделом закреплены выполняемые функции, а за работниками – должностные обязанности. В коллективе складываются доверительные отношения, сотрудники помогают друг другу при организации крупных мероприятий. Уделяется внимание развитию лидерства в молодежном центре: у сотрудников есть перспективы карьерного роста (есть конкретные примеры, подтверждающие это), для них организуют постоянное обучение. Это способствует развитию лидерских качеств у работников.

– При организации и проведении мероприятий молодежным центром лидеры учитывают культурные аспекты, ограниченные ресурсы, специфику организаций.

– Сотрудники молодежного центра имеют общую цель при осуществлении своей работы – развитие молодежной политики в регионе, работают согласно ценностям Росмолодежи. Молодежный центр с каждым годом увеличивает свои показатели, что повышает его конкурентоспособность.

– Лидеры и большинство сотрудников вовлечены в разработку программы мероприятий на год, что позволяет учитывать их мнение и укреплять ценности центра.

– По каждому мероприятию в молодежном центре разработаны показатели, что способствует вовлечению и повышению эффективности работы сотрудников.

Это свидетельствует о достаточно высоком уровне развития лидерства, однако сохраняется потенциал для совершенствования – выход на 5 уровень зрелости, который включает в себя установление динамичной взаимосвязи лидерства между всеми уровнями организации для повышения и поддержания успеха организации.

Следующим инструментом, с помощью которого была предпринята попытка оценить лидерство в организации, является самооценка деятельности по модели премии Правительства РФ в области качества [7]. В рамках исследования была проведена самооценка деятельности ГБУ МРМЦ по пяти составляющим критерия 1 «Лидерство» данной модели, которая позволила идентифицировать ключевые подходы, реализуемые в данной области (табл. 4).

Таблица 4

**Самооценка деятельности ГБУ МРМЦ по критерию «Лидерство» модели премии
Правительства РФ в области качества**

Составляющие критерия 1 «Лидерство»	Реализуемые подходы
1а. Лидеры разрабатывают миссию, видение и ценности организации, определяют ее этику и являются примером в их реализации.	В ГБУ МРМЦ лидеры активно разрабатывают и транслируют миссию, видение и ценности организации. Например, основные цели деятельности центра (создание условий для социализации молодежи, формирование гражданско-нравственной позиции) четко сформулированы и доведены до сотрудников и заинтересованных сторон через стратегические документы и внутренние коммуникации. Лидеры демонстрируют примеры социально-ответственного и этического поведения как внутри, так и вне организации, способствуют развитию культуры лидерства в молодежной среде.
1б. Лидеры разрабатывают, внедряют, анализируют	Лидеры различных уровней используют ряд показателей оценки результатов своей деятельности, в частности аналитические

Составляющие критерия 1 «Лидерство»	Реализуемые подходы
систему менеджмента организации и результаты ее деятельности, обеспечивая непрерывное совершенствование системы.	инструменты (Яндекс.Метрика, CRM), для оценки эффективности мероприятий и программ. Лидеры принимают решения на основе данных, например, корректируют программы мероприятий по результатам анкетирования участников.
1в. Лидеры взаимодействуют с внешними заинтересованными сторонами.	Лидеры разного уровня активно сотрудничают с партнерами (Росмолодежь, «Движение Первых», волонтерские организации) и учитывают их ожидания, например через мониторинг, удовлетворенности молодежи. Финансовая прозрачность обеспечивается лидерами (прежде всего руководителями проектов) через отчетность по грантам и бюджетным средствам.
1г. Лидеры, вовлекая персонал, укрепляют культуру делового совершенства организации.	В ГБУ МРМЦ лидеры формируют способность быстро обучаться и своевременно действовать (проводятся тренинги), создают условия для вовлечения сотрудников, в том числе путем внедрения цифровых инструментов (Telegram-боты, Яндекс.Трекер). Поощряют генерацию новых идей для инновационного и организационного развития, например через участие в конкурсах и проектных школах.
1д. Лидеры обеспечивают гибкость организации и эффективно управляют изменениями с учетом интересов заинтересованных сторон.	Лидеры принимают обоснованные и своевременные решения в условиях современных вызовов (например, переход на онлайн-формат во время пандемии), используют проектный подход при организации фестивалей, форумов и т.п., привлекают заинтересованные стороны к изменениям. Это позволило увеличить число мероприятий с 300 в 2020 году до 1500 в 2024 году. Баланс социальных и экономических факторов достигается через программы поддержки молодежи и оптимизацию бюджета.

Среди областей для улучшения в исследуемой области можно в первую очередь отметить: отсутствие примеров использования сбалансированного набора показателей для анализа результатов деятельности в долгосрочной и краткосрочной перспективах; недостаточно свидетельств обеспечения лидерами целостности и системности усовершенствований; мало примеров управления лидерами изменениями с привлечением всех заинтересованных сторон; мало свидетельств использования лучшего опыта по управлению изменениями; мало примеров оценки и пересмотра подходов.

Таким образом, ГБУ МРМЦ следует продолжать работу по совершенствованию существующих подходов в отношении лидерства, в том числе изучая опыт других организаций.

Выводы

Таким образом, лидерство является ключевым фактором эффективности любой организации, обеспечивая формирование стратегического видения и достижения устойчивого успеха. При актуализации международных и национальных стандартов на системы менеджмента все больше внимания уделяется роли высшего руководства и принципу лидерства. Однако применение подходов на основе стандартов ИСО не является достаточным условием внедрения в организации стандартов лучшей практики, хотя и закладывает базу для этого. Проведенная оценка реализации лидерства в ГБУ «Мордовский республиканский молодежный центр» показала, что руководство центра демонстрирует высокий уровень вовлеченности и эффективно реализует ключевые процессы лидерства. Тем не менее в организации сохраняется потенциал для развития лидерских компетенций и укрепления межуровневых взаимодействий, что позволит центру достигать еще более высоких результатов и повышать устойчивость своей деятельности.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: Национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1390-ст: введен впервые: дата введения 2015–11–01 / подготовлен Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации». – Москва: Стандартинформ, 2018. – 53 с. – Текст: непосредственный.
2. Стандарт ISO 9001 и его история [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dqs-russia.ru/stati/standart-iso-9001-i-ego-istoriya/> (дата обращения: 20.09.2025).
3. Росстандарт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rst.gov.ru/> (дата обращения: 20.09.2025).
4. ГОСТ Р ИСО 31000–2019 Менеджмент риска. Принципы и руководство: Национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10 декабря 2019 г. № 1379-ст: введен взамен ГОСТ Р ИСО 31000–2010 : дата введения 2020–03–01 / подготовлен некоммерческим партнерством «Русское Общество Управления Рисками». – Москва: Стандартинформ, 2020. – 19 с. – Текст: непосредственный.
5. ГОСТ Р ИСО 9004–2019 Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации: Национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20 августа 2019 г. № 514-ст: введен взамен ГОСТ Р ИСО 9004–2010: дата введения 2020–10–01 / подготовлен Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр». – Москва: Стандартинформ, 2019. – 62 с. – Текст: непосредственный.
6. ГОСТ Р 59916–2021 Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Модель конкурса и принципы проведения оценки: Национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 9 декабря 2021 г. № 1747-ст: введен впервые: дата введения 2022–04–01 / разработан Автономной некоммерческой организацией «Российская система качества». – Москва: Российский институт стандартизации, 2022. – 16 с. – Текст: непосредственный.
7. Премия Правительства Российской Федерации. Руководство для организаций – участников конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://admmegion.ru/upload/iblock/8c5/Rukovodstvo-po-Premii.pdf> (дата обращения: 25.09.2025).

References

1. GOST R ISO 9000-2015 Keyfiyyət İdarəetmə Sistemləri. Əsas müddəalar və lüğət: Rusiya Federasiyasının milli standartı: rəsmi nəşr: Texniki Tənzimləmə və Metrologiya Federal Agentliyinin 28 sentyabr 2015-ci il tarixli 1390–st əmri ilə təsdiq edilmiş və qüvvəyə minmişdir: ilk dəfə təqdim edilmişdir : giriş tarixi 2015-11-01 / "Ümumrusiya tədqiqat Sertifikatlaşdırma İnstitutu"Açıq Səhmdar Cəmiyyəti tərəfindən hazırlanmışdır. – Moskva: Standartinform, 2018. – 53 s. – mətn: birbaşa.
2. ISO 9001 standartı və onun Tarixi [Elektron resurs]. – Giriş rejimi: <https://dqs-russia.ru/stati/standart-iso-9001-i-ego-istoriya/> (müraciət tarixi: 20.09.2025).
3. Rosstandart [Elektron resurs]. – Giriş rejimi: <https://www.rst.gov.ru/> (müraciət tarixi: 20.09.2025).
4. GOST R ISO 31000-2019 Risk menecmenti. Prinsiplər və rəhbərlik: Rusiya Federasiyasının milli standartı: rəsmi nəşr : Texniki Tənzimləmə və Metrologiya Federal Agentliyinin 10 dekabr 2019-cu il tarixli 1379-st əmri ilə təsdiq edilmiş və qüvvəyə minmişdir : GOST R ISO 31000-2010 əvəzinə təqdim edilmişdir : giriş tarixi 2020-03-01 / "Rusiya Risklərin İdarə Edilməsi cəmiyyəti"qeyri-kommersiya Tərəfdaşlığı tərəfindən hazırlanmışdır. – Moskva: Standartinform, 2020. – 19 S. – mətn: birbaşa.
5. GOST R ISO 9004-2019 Keyfiyyət menecmenti. Təşkilatın keyfiyyəti. Təşkilatın davamlı uğuruna nail olmaq üçün bələdçi: Rusiya Federasiyasının milli standartı: rəsmi nəşr: Texniki Tənzimləmə və Metrologiya Federal Agentliyinin 20 avqust 2019-cu il tarixli 514-st əmri ilə təsdiq edilmiş və qüvvəyə minmişdir: GOST R ISO 9004-2010 əvəzinə təqdim edilmişdir : giriş tarixi 2020-10-01 / "Rus qeydiyyatı"Sertifikatlaşdırma Birliyi tərəfindən hazırlanmışdır. – Moskva: Standartinform, 2019. – 62 S. – mətn: birbaşa.
6. GOST R 59916-2021 Rusiya Federasiyası hökumətinin keyfiyyət sahəsində mükafatları. Müsəbiqə modeli və qiymətləndirmə prinsipləri: Rusiya Federasiyasının milli standartı: rəsmi nəşr: Texniki Tənzimləmə və Metrologiya Federal Agentliyinin 9 dekabr 2021-ci il tarixli 1747-st əmri ilə təsdiq edilmiş və qüvvəyə minmişdir: ilk dəfə təqdim edilmişdir: giriş tarixi 2022-04-01 / "Rusiya keyfiyyət sistemi"Muxtar Qeyri-kommersiya təşkilatı tərəfindən hazırlanmışdır. – Moskva: Rusiya Standartlaşdırma İnstitutu, 2022. – 16 s. – mətn: birbaşa.
7. Rusiya Federasiyası hökumətinin mükafatı. Rusiya Federasiyası Hökumətinin keyfiyyət sahəsində mükafatları üçün müsəbiqədə iştirak edən təşkilatlar üçün təlimat [Elektron resurs]. – Giriş rejimi: <https://admmegion.ru/upload/iblock/8c5/Rukovodstvo-po-Premii.pdf> (müraciət tarixi: 25.09.2025).