

## **Стандартизация и качество управления предприятием пищевой промышленности**

**Абакумова Ж.В.**, старший преподаватель кафедры экономики и организации отраслей лесного комплекса. Сибирский государственный университет науки и технологий им. М.Ф. Решетнёва

**Трошкова Е.В.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры управление качеством, стандартизация и документационное обеспечение управления. Сибирский государственный университет науки и технологий им. М.Ф. Решетнёва

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальность внедрения на предприятиях интегрированной системы менеджмента с целью улучшения качества управления предприятием.

**Ключевые слова:** пищевая промышленность, система менеджмента качества, стандарт, конкурентоспособность, управление качеством.

### **Standardization and quality management food industry enterprise**

**Abakumova Z.V.**, Senior Lecturer, Department of Economics and Organization of Forest Industry Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

**Troshkova E.V.**, Candidate of economic sciences, associate professor of the department «Quality management, standardization and management documentation» Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

**Annotation.** The article considers the relevance of the introduction of an integrated management system at enterprises in order to improve the quality of enterprise management.

**Keywords:** food industry, quality management system, standard, competitiveness, quality management.

Качество управления предприятием - сложное, универсальное понятие. В современном менеджменте отсутствует общепринятое его определение, и содержание его четко не установлено. На практике о качестве управления судят косвенно – по достигнутым результатам деятельности и часто в публикациях отождествляется с эффективностью, результативностью управления, отмечает В.А. Винокуров<sup>1</sup>. Под качеством управления предприятием мы будем понимать способность организации обеспечивать рыночный успех и конкурентоспособность за счет оптимального выбора (интегрирования, комбинирования и пр.) факторов внутренней и внешней среды и снижения уровня хозяйственных рисков.

За последнее десятилетие в пищевой и перерабатывающей промышленности полностью завершен процесс приватизации, что позволило организациям адаптироваться к условиям рыночной экономики. За период перехода к рыночной модели экономики в стране сформировался большой круг развивающихся компаний, успешно конкурирующих на рынке, а также активно привлекающих капитал для своего развития. Пищевая и перерабатывающая промышленность составляет 10,3 % промышленного производства России, и наравне с металлургическим производством и топливной промышленностью входит в число лидеров по выпуску промышленной продукции<sup>2</sup>.

Основными системными проблемами, характерными для всех отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности, являются: недостаток сельскохозяйственного сырья с определенными качественными характеристиками для промышленной переработки; высокий физический и моральный износ технологического оборудования, недостаток производственных мощностей по отдельным видам переработки

---

<sup>1</sup> Винокуров В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы / В.А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №6. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/6/4154.html> (дата обращения 27.12.2018).

<sup>2</sup> Об утверждении Стратегии пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2012 г. № 559-р (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 1378-р) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://static.government.ru> (дата обращения 23.03.2018).

сельскохозяйственного сырья; низкий уровень конкурентоспособности российских производителей пищевой продукции; неразвитая инфраструктура хранения, транспортировки и логистики товародвижения пищевой продукции; недостаточное соблюдение экологических требований; высокая волатильность цен на сельскохозяйственное сырье (зерно, мясо, масличные).

Для решения задач повышения конкурентоспособности продукции, а также создания условий для обеспечения импортозамещения продукции и наращивания экспортного потенциала необходимо реализовать: формирование приоритетов для проведения модернизации промышленности; внедрение на этапах переработки, транспортировки, хранения современных методов управления и системы интегрального контроля показателей качества и безопасности сырья и пищевой продукции; внедрение биотехнологий; производство упаковки, которая позволит сохранить ее качество и безопасность, внедрение в производство новых материалов с антимикробными добавками, продлевающие срок годности продукции, в том числе биоразлагаемой упаковки; подготовку высококвалифицированного персонала с учетом требований инновационной и цифровой экономики.

Преодолев спад производства, во второй половине прошлого десятилетия пищевая и перерабатывающая промышленности начали наращивать объемы производства в РФ. Масложировая отрасль также не является исключением: начиная с 1996 года количество предприятий существенно увеличивалось, но начиная с 2004 года – практически не менялось. За период с 2008 по 2016 год отмечается незначительное уменьшение числа предприятий, что связано с объединением нескольких мелких в более крупные. В целом, прослеживается динамика роста действующих предприятий масложировой отрасли, за период 1995-2016 гг., их количество существенно выросло – на 82 %. С увеличением числа предприятий началось стабильное увеличение выпуска масложировой продукции (растительных масел, майонеза, маргарина). На рис. 1 представлена динамика производства масложировой продукции. За период с 2007 по 2017 гг. темп роста производства майонеза в РФ составил 8,8 %. На увеличение объемов

повлияли целенаправленные усилия по продвижению брендированной продукции, которые ускорили насыщение потребительского рынка, а также наполнение ассортиментного предложения продукта различными средне и низкожирными сортами майонеза, что повысило интерес со стороны покупателей.



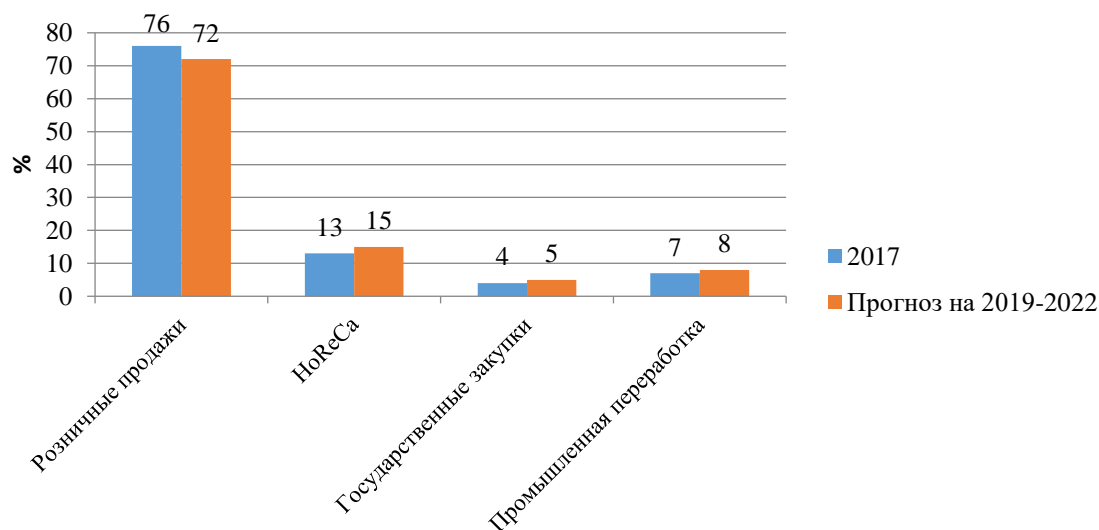
*Рис. 1 – Динамика производства масложировой продукции в РФ<sup>3</sup>*

На сегодняшний день продовольственный рынок майонеза разделён на четыре сектора: розничные продажи, общественное питание (HoReCa), государственные закупки, промышленная переработка. Наибольший удельный вес в структуре продаж приходится на розничную торговлю – 76 %, на долю сектора HoReCa приходится 13 %, на промышленную переработку – 7 %, оставшиеся 4 % - на государственные закупки. По прогнозам аналитической компании BusinesStat в 2019-2022 гг. наиболее динамично будут расти продажи в секторе HoReCa (около 3 % в год) [3]. К 2022 году доля розницы в общем объеме продаж майонеза на российском рынке снизится до 72 %, доля общественного питания вырастет до 15 %, доля промышленной переработки составит 8 %, а доля государственных закупок – порядка 5 % (рис. 2).

В результате анализа данных рынка майонеза в РФ, российских статистических ежегодников было выявлено, что за период с 2008 по 2017 гг. розничная цена 1 кг майонеза выросла на 51,7 %: с 90,2 до 136,8 рублей. Данный

<sup>3</sup> Российский статистический ежегодник, 2017: Стат. сб./Росстат [Текст]. – М., 2017. – 686 с. – С.353.

рост обусловлен рядом факторов: тесная взаимосвязь себестоимости продукции и закупочной цены; брендинг продукции; развитие премиального ценового сегмента.

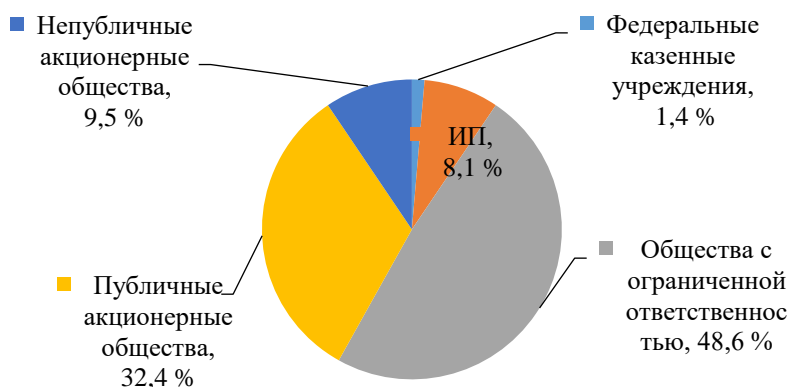


**Рис. 2 – Структура продовольственного рынка майонеза в РФ**

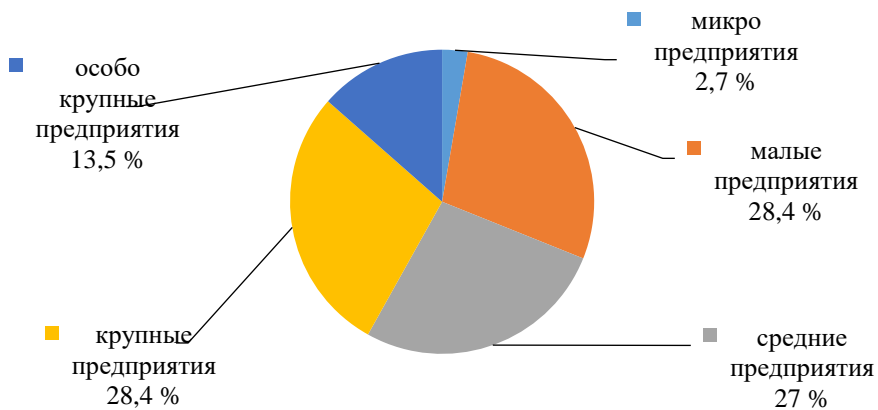
На рис. 3-6 представлена классификация предприятий масложировой промышленности по различным признакам: организационно-правовым формам, размерам, формам собственности, производителям. Как видно из рисунка, наиболее распространенными организационно-правовыми формами предприятий являются хозяйственные товарищества и общества (48 %). Принципиальным отличием их между собой является, что товарищество представляет объединение лиц, от которых требуется активное участие в деятельности товарищества, хозяйственное общество есть объединение капиталов, не требующее обязательного участия в деятельности предприятия. По размерам предприятия подразделяются на четыре группы: крупные (численность работников более 250 человек; выручка от реализации товаров более 2 млрд. рублей); средние (численность работников до 250 человек; выручка от реализации товаров 2 млрд. рублей); малые (численность работников не более 100 человек; выручка от реализации товаров до 800 млн. рублей); микропредприятия (численность работников до 15 человек). Практически одинаковый удельный вес приходится на малые (28,4 %), крупные (28,4 %) и средние (27 %) предприятия

масложировой отрасли. Доля особо крупных предприятий (численность сотрудников более 1000 человек) составляет 13,5%. Практически все предприятия масложировой отрасли (94 %) находятся в частной собственности.

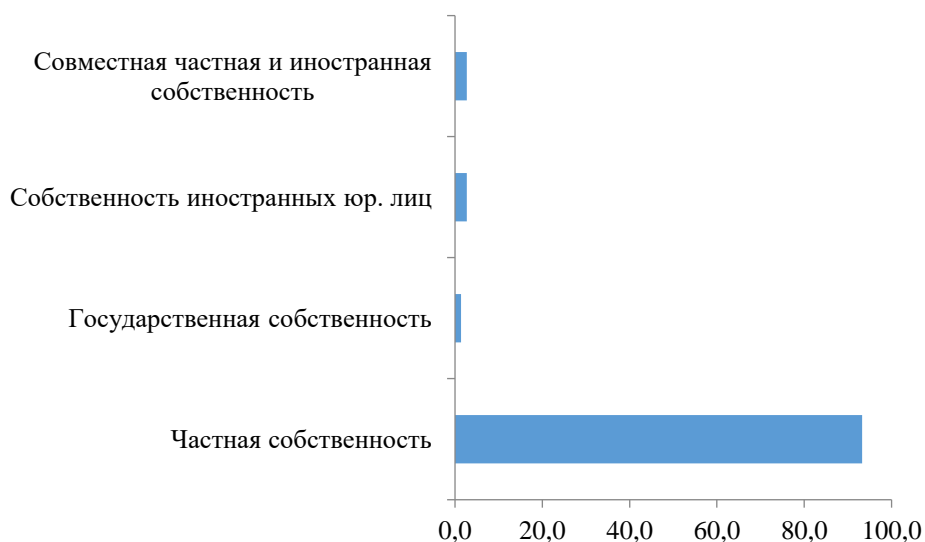
Лидером производства майонеза в РФ является ЗАО «Эссен Продакш». Дилерская сеть компании охватывает более 80 регионов и областей РФ. Компания большое внимание уделяет работе с крупными сетевыми магазинами, такими как «Пятерочка», «Перекресток», «Метро», «Магнит», «Ашан» и др.



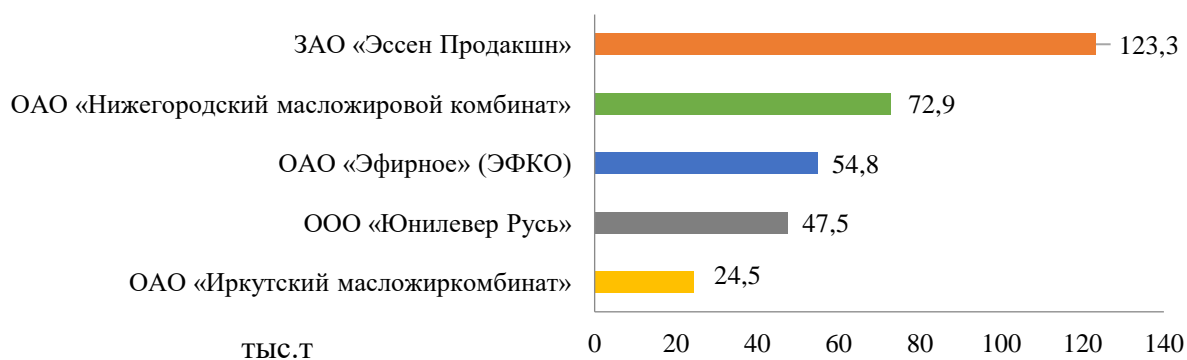
**Рис. 3 – Распределение по организационно-правовым формам**



**Рис. 4 – Распределение по размерам предприятий**



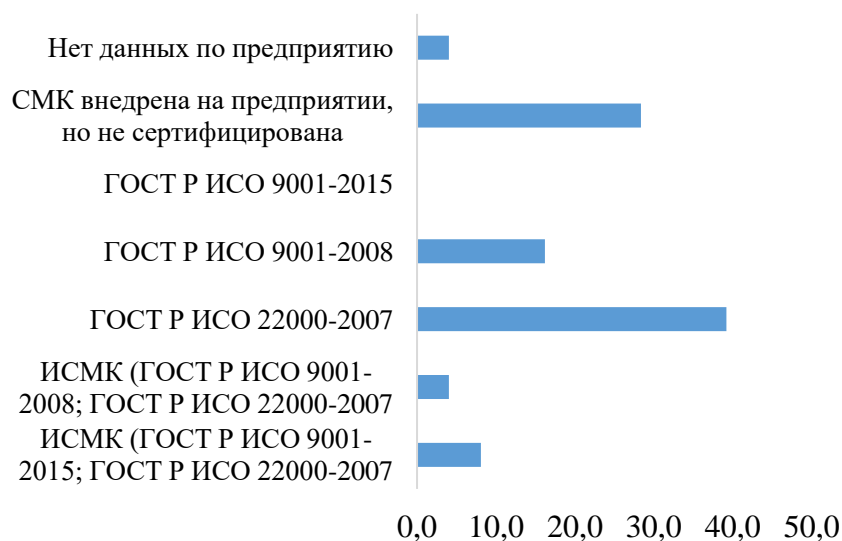
**Рис. 5 – Распределение по формам собственности**



**Рис. 6 – Рейтинг ведущих производителей майонеза в РФ**

В рамках исследования нами было проанализировано более 70 предприятий масложировой промышленности с целью выявления наличия/отсутствия сертифицированных систем менеджмента качества. Было проанализировано более 70 предприятий. Данные рисунка 7 показывают, что на сегодняшний день у 39,2 % предприятий имеется сертификат по системе менеджмента безопасности пищевой продукции в соответствии с ГОСТ Р ИСО 22000-2007, основанной на принципах ХАССП. Внедрение системы управления безопасности пищевых продуктов в соответствии с требованиями ХАССП является приоритетной задачей высшего руководства, направленной на производство безопасной пищевой продукции за счет строгого контроля на всех стадиях процесса производства от разработки продукции, приемки сырья и до

доставки покупателю. Обеспечение безопасности на всех этапах пищевой цепи осуществляется методами анализа опасностей, выявлением и мониторингом критических контрольных точек.



**Рис. 7 – Распределение предприятий на наличие сертификатов СМК, %**

Наибольший удельный вес (28,4 %) составляют предприятия масложировой отрасли на которых система менеджмента качества внедрена, функционирует, соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007, но не сертифицирована, т.к. требований об обязательной сертификации систем менеджмента в настоящий момент не существует. Количество предприятий сертифицированных на соответствие стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 составляет всего 16,2 %. Отсутствуют данные по предприятиям на наличие сертификата СМК – 5 % от общего числа действующих предприятий масложировой отрасли. В опубликованном отчете ISO за 2016 г. (фрагмент в табл. 1) представлено количество выданных сертификатов (общемировые значения; РФ) по стандартам ИСО 9001 на соответствие СМК по пищевой отрасли, где наглядно представлено снижение количества сертификатов в 2016 году за последние два года почти в 20 раз.



**Количество выданных сертификатов по стандартам ИСО 9001  
на соответствие СМК по отраслям<sup>4</sup>**

Сфера деятельности	2012 год		2013 год		2014 год		2015 год		2016 год	
	всего	РФ	всего	РФ	всего	РФ	всего	РФ	всего	РФ
Производство продуктов питания, напитков, табака	33705	677	32519	677	31182	1292	26602	331	31469	69

На ведущих предприятиях отрасли внедрена интегрированная система менеджмента качества, что подтверждается сертификацией по системе менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ИСО 9001:2008); ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ИСО 9001:2015) и по системе менеджмента безопасности пищевой продукции, основанной на принципах ХААСП. Сертификация ГОСТ Р ИСО 9001 подтверждает соответствие систем менеджмента качества требованиям государственного стандарта, анализ рисков и критические контрольные точки, связанные с безопасностью пищевой продукции соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007.

Актуальность интеграции систем менеджмента качества возрастает среди крупных, ведущих и прогрессивных предприятий отрасли, когда они пришли к необходимости наряду с системой менеджмента качества внедрять и сертифицировать другие системы в области качества. Интерес к интегрированным системам менеджмента во многом вызван распространением соответствующей тенденции как в РФ, так и за рубежом. Многие руководители средних и малых предприятий как показывает статистика не понимают выгоды от сертификации и интеграции системы менеджмента.

Под интегрированной системой менеджмента (далее - ИСМ) понимается система, построенная на основе соответствия требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента<sup>5</sup>. Исходя, из опыта<sup>6</sup>

<sup>4</sup> ISO in figures 2016: annual report 2016.-Режим доступа:

[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/iso\\_in\\_figures/docs/ISO\\_detailed\\_figures\\_2016.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/iso_in_figures/docs/ISO_detailed_figures_2016.pdf)

<sup>5</sup> Горбашко Е.А., Управление качеством: учебник для бакалавров [Текст] /Е.А. Горбашко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 463 с. –С. 173.

<sup>6</sup> Эггерт, М. Системы менеджмента. Подходы к внедрению [Текст] /М. Эггерт, В. Эмих// Стандарты и качество. 2000. - № 2. С.34-37.

западноевропейских стран выделяют три различных варианта внедрения систем менеджмента качества:

1. Создание параллельных, независимых друг от друга систем менеджмента (ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22004-2017);

2. Формирование аддитивных (от лат. *additio* – прибавление) моделей, когда к базовой модели менеджмента качества, последовательно разрабатываются, внедряются и встраивается система менеджмента безопасности пищевой продукции, в нашем случае ГОСТ Р ИСО 22004-2017;

3. Создание интегрированной модели, когда все системы менеджмента объединяются в единый комплекс одновременно.

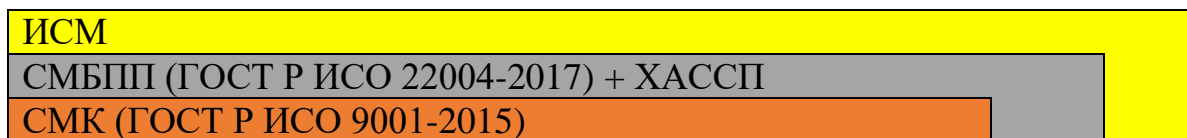
На рис. 8 представлены варианты формирования систем менеджмента качества.

Для реализации одной из задач исследования является определение модели управления для предприятий пищевой промышленности. Анализ моделей позволил нам сделать следующие выводы: на этапе проектирования при создании параллельных независимых систем менеджмента в организации увеличится объем разрабатываемой документированной информации, сложность, продолжительность и трудозатраты, что отразится на стоимости сертификации систем и последующих аудитов.

***а) параллельные СМК***



### *б) аддитивная модель ИСМ*



### *в) модель ИСМ*

#### ***Рис. 8 – Варианты формирования систем менеджмента качества***

Аддитивная модель формирования ИСМ построена на последовательной разработке нескольких руководств систем. Поэтому объем документации будет значительно больше, чем для модели одновременного интегрирования. Это приведет к привлечению большего числа разработчиков, увеличится продолжительность и трудоемкость формирования ИСМ и, следовательно, большее число затрат на нее. Основные преимущества интегрированной модели определены М.З. Свиткиным<sup>7</sup>: интегрированная система обеспечивает большую согласованность действий внутри организации; интегрированная система минимизирует функциональную разобщенность в организации, возникающую при разработке автономных систем менеджмента; создание интегрированной системы менее трудоемко, чем несколько параллельных систем; объем документов в интегрированной системе меньше, чем суммарный объем документов в нескольких параллельных системах; в интегрированной системе достигается более высокая степень вовлеченности персонала в улучшение деятельности организации; затраты на разработку, функционирование и сертификацию интегрированной системы ниже, чем суммарные затраты при нескольких системах менеджмента.

<sup>7</sup> Свиткин, М.З. Интегрированные системы менеджмента [Текст]/М.З. Свиткин//Стандарты и качество. – 2004. - № 2 – С.56-61.

Нами разработана модель интегрированной системы менеджмента качества для предприятия масложировой отрасли, имеющей сертификат на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007. Фрагмент представлен в табл. 2.

**Таблица 2**

**Матрица соответствия пунктов стандартов  
ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ГОСТ Р ИСО 22004-2017**

ГОСТ Р ИСО 9001-2015	ГОСТ Р ИСО 22004-2017	Примечание
<b>4 Среда организации</b>		
4.1 Понимание организации и ее среды	НЕТ ПОНИМАНИЯ	Качество управления зависит от оптимального выбора факторов внутренней и внешней среды.
4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	5.1.1 Обязательства руководства	В ИСО 22004-2017 отмечено, что достичь успеха можно путем удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.
4.3 Определение области применения СМК	НЕТ ПОНИМАНИЯ	Распространяется на производство продукции
4.4 СМК и ее процессы	НЕТ ПОНИМАНИЯ	Качество управления зависит от результатов процессов и их мониторингу и т.д.
<b>5 Лидерство</b>		
<b>5 Планирование</b>		
5.1 Лидерство и приверженность	5.1.1 Обязательства руководства	Определены, но относятся только к безопасности продукции (качество управления зависит от множества других характеристик)
5.2 Политика	5.1.2 Политика в области обеспечения безопасности пищевой продукции	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечено, что политика должна включать миссию и ценности, принятые соответствующими заинтересованными сторонами
5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации	НЕТ ПОНИМАНИЯ	От рационального распределения полномочий и ответственности зависит качество управления предприятием
<b>6. Планирование</b>		
6.1 Действия в отношении рисков и возможностей	5.6 Предварительные мероприятия, позволяющие провести анализ опасностей 5.7 Анализ опасностей	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечено, что для анализа опасностей должна быть собрана и информация задокументирована. Нет понимания хозяйственных рисков (рисков процесса) и т.д.

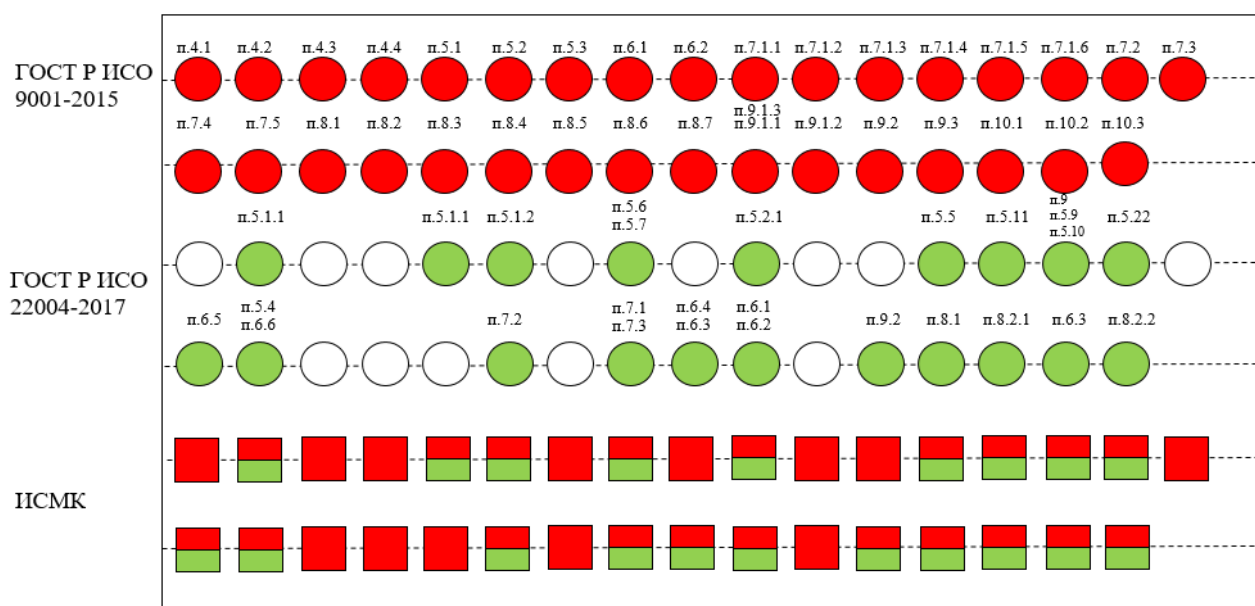
Продолжение табл. 2

ГОСТ Р ИСО 9001-2015	ГОСТ Р ИСО 22004-2017	Примечание
----------------------	-----------------------	------------

6.2 Цели в области качества и планирование их достижения	НЕТ ПОНИМАНИЯ	Цели и целевые показатели необходимы для мониторинга результатов и повышения качества управления
6.3 Планирование изменений	5.3 Готовность к ЧС	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что организация должна быть осведомлена о возможных ЧС, влияющих на безопасность пищевой продукции (рассмотрена часть изменений касающихся безопасности).
7 Среда обеспечения		
7.1 Ресурсы (7.1.1 Общие положения)	5.2.1 Обеспечение ресурсами	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что предприятие должно максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы
7.1.4 Среда для функционирования процессов	5.5 Программы PRP	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что программы PRP (обязательных предварительных мероприятий) обеспечивают надлежащую среду для безопасного производства продукции
7.1.5 Ресурсы для мониторинга и измерения (7.1.5.1 Общие требования)	5.11 Планирование верификации	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что роль верификации – показать, что планируемый уровень фактически достигнут и система безопасности пищевой продукции функционирует, как запланировано
7.1.6 Знания организации	9. Использование консультаций 5.9 Разработка плана ХАССП 5.10 Разработка программ PRPo	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что организации могут обратиться за помощью извне План ХАССП описывает мероприятия по управлению в ККТ. План PRPo описывает, как все опасности в области пищевой безопасности управляются и контролируются с помощью программ PRPo
7.2 Компетентность	5.2.2 Обучение	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, чтобы сотрудники организации владели ключевыми понятиями СМБПП, а руководству следует организовывать обучение для их получения
7.3 Осведомленность	НЕТ ПОНИМАНИЯ	Обеспечение предприятием осведомленности сотрудника при выполнении работ
7.4 Обмен информацией	6.5 Обмен информацией	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что обмен информацией должен осуществляться как по вертикали, так и по горизонтали
7.5 Документированная информация (7.5.1, 7.5.2, 7.5.3)	5.4 Управление документацией, включая записи 6.6 Документация	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что управление документацией является основным элементом СМБПП, использование устаревших документов может

		привести к негативным последствиям для безопасности пищевой продукции
8.4 Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками (8.4.1, 8.4.2, 8.4.3)	7.2 Верификация требований к входным материалам	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что организация должна разработать требования для входных материалов в зависимости от результатов анализа опасностей
8.5.1 Управление производством продукции и предоставлением услуг	5.8 Валидация мероприятий по управлению или их комбинаций	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что при помощи валидации оценивают мероприятия по управлению опасностью.
8.5.2 Идентификация и прослеживаемость	5.12 Прослеживание	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что прослеживание рассматривается в качестве основы для пищевой безопасности
8.6 Выпуск продукции и услуг	7.1 Общие положения 7.3 Верификация системы	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что вся СМБПП должна быть подвергнута верификации.
8.7 Управление несоответствующими результатами процессов	6.4 Обращение с потенциально опасной продукцией 6.3 Коррективы и корректирующие действия	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что несоответствующая продукция должна находиться в управляемых условиях для предотвращения попадания потенциально опасной продукции на рынок (переработка, корм для животных, уничтожение) Корректирующие действия направлены на устранение причин несоответствия
9 Оценка результатов деятельности		
9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка (9.1.1, 9.1.3)	6.1 Общие положения 6.2 Мониторинг	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что мониторинг должен проводиться в режиме реального времени, который позволит обнаружить потерю управления и инициировать корректирующие действия
9.2 Внутренний аудит	8.1 Анализ со стороны руководства	В ГОСТ Р ИСО 22004-2017 отмечается, что оценка эффективности функционирования СМБПП проводится со стороны руководства
9.3 Анализ со стороны руководства	8 Улучшение	

На основании матрицы соответствия пунктов стандартов рассмотрим области интеграции: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22004-2017



**Рис. 8 – Области интеграции стандартов: ГОСТ Р ИСО 9001-2015; ГОСТ Р ИСО 22004-2017**

Таким образом, ГОСТ Р ИСО 22004-2017 является частью системы управления, направленной на безопасность пищевой продукции. Качество управления предприятием зависит от множества факторов, таких как: качество управления ресурсами, компетентность персонала, пригодность средств измерения, наличия показателей для мониторинга, постоянного системного самоанализа, управляемости производственной среды, адекватности документированной информации, эффективного взаимодействия с поставщиками и прочими заинтересованными сторонами и т.д. Качество управления необходимо оценивать, поскольку оно выступает главным условием, определяющим перспективы развития предприятия.

#### Библиографический список:

1. Винокуров В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы//В.А. Винокуров//Менеджмент в России и за рубежом.- 2006.-№6.-Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/6/4154.html> (дата обращения 27.12.2018).

2. Об утверждении Стратегии пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2012 г. № 559-р (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 1378-р) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://static.government.ru> (дата обращения 23.03.2018).

3. Российский статистический ежегодник, 2017: Стат. сб./Росстат [Текст] - М., 2017. – 686 с.

4. Горбашко Е.А., Управление качеством: учебник для бакалавров [Текст] /Е.А. Горбашко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 463 с.

5. ISO in figures 2016: annual report 2016.-Режим доступа: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/iso\\_in\\_figures/docs/ISO\\_detailed\\_figures\\_2016.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/iso_in_figures/docs/ISO_detailed_figures_2016.pdf) (дата обращения 17.09.2018)

6. Эггерт, М. Системы менеджмента. Подходы к внедрению [Текст] /М. Эггерт, В. Эмих// Стандарты и качество. 2000. - № 2. С.34-37

7. Свиткин, М.З. Интегрированные системы менеджмента [Текст]/М.З. Свиткин//Стандарты и качество. – 2004. - № 2 – С.56-61.

#### Bibliographic list:

1. Vinokurov V.A. The quality of management is the basis of the modern managerial paradigm / V.A. Vinokurov // Management in Russia and abroad.-2006.-№6.-Access mode: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/6/4154.html> (circulation date 12/27/2018).

2. On approval of the Strategy for the food and processing industry of the Russian Federation for the period up to 2020: Decree of the Government of the Russian Federation of April 17, 2012 No. 559-p (as amended by the Decree of the Government of the Russian Federation of June 30, 2016 No. 1378-p) [ Electronic resource]. - Access mode: <http://static.government.ru> (application date 03/23/2018).

3. Russian Statistical Yearbook, 2017: Stat. Sat. / Rosstat [Text] - М., 2017. - 686 p.

4. Gorbashko EA, Quality management: a textbook for bachelors [Text] / E.A. Gorbashko. - 2nd ed., Corr. and add. - М.: Publishing house Yurayt, 2014. - 463 p.



5. ISO in figures 2016: annual report 2016.- Access Mode: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/iso\\_in\\_figures/docs/ISO\\_detailed\\_figures\\_2016.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/iso_in_figures/docs/ISO_detailed_figures_2016.pdf) (Request Date 17.09.2018).

6. Eggert, M. Management Systems. Approaches to implementation [Text] / M. Eggert, V. Emich // Standards and Quality. 2000. - № 2. P.34-37

7. Svitkin, M.Z. Integrated management systems [Text] / M.Z. Svitkin // Standards and Quality. - 2004. - № 2 - P.56-61.