



# ИЗМЕНЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ХЛЕБА И ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Выполнил: аспирант кафедры менеджмента по  
научной специальности 5.2.6 Менеджмент  
Дмитрий Константинович Бахарев

Научный руководитель:  
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента  
Валентина Марьяновна Ячменева

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ:

**Цель** – проанализировать изменения в деятельности предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий, происходящие под влиянием внешней среды.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать тенденции развития отечественных предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий;
- обобщить изменения, присущие ведению деятельности предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий.

Объект исследования – деятельности предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий

Предмет – тенденции, подходы и методы ведения деятельности предприятий

## ТЕНДЕНЦИЯ 1: ПОСТЕПЕННОЕ СОКРАЩЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ, ОТНОСЯЩЕЙСЯ К КАТЕГОРИИ «ХЛЕБ И ХЛЕБОБУЛОЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ НЕДЛИТЕЛЬНОГО ХРАНЕНИЯ»

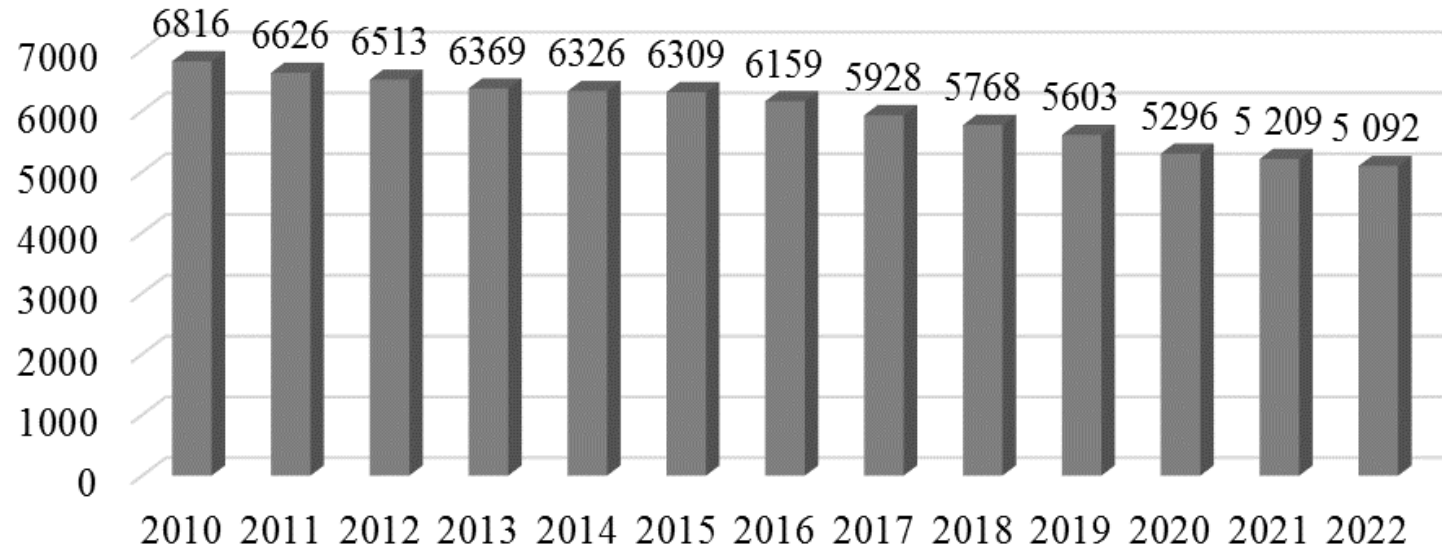


Рисунок 1 – Динамика производства хлеба и хлебобулочных изделий недлительного хранения, тыс. тонн в 2010-2022 гг.

### Основные причины такой тенденции :

- рост популярности домашнего хлебопечения;
- появление новых технологий, позволяющих замораживать продукцию, что приводит к увеличению ее срока годности и к возможности точкам быстрого питания оперативно расширять и менять свой ассортимент;
- изменение предпочтений потребителей.

## ТЕНДЕНЦИЯ 2: РОСТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН НА ХЛЕБ И ХЛЕБОБУЛОЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ

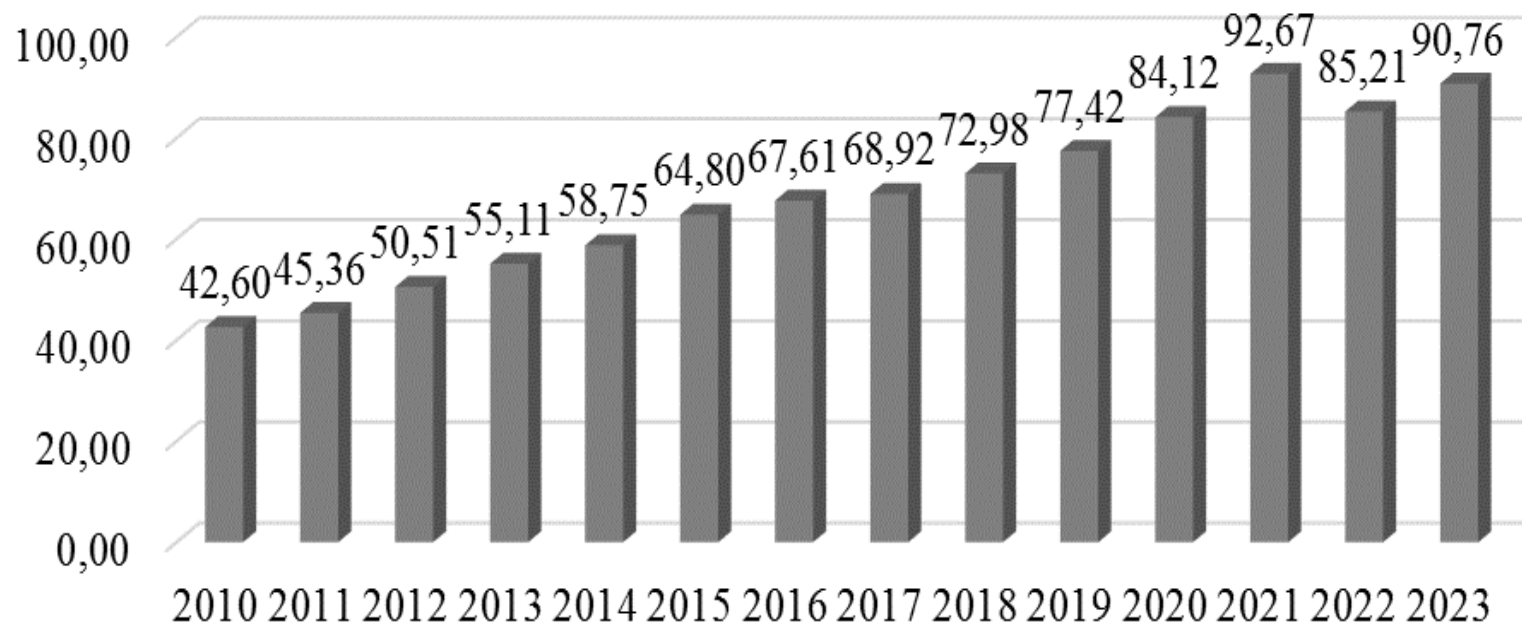


Рисунок 2 – Динамика средних потребительских цен на хлеб и хлебобулочные изделия (на конец года, рублей за кг, в масштабе цен соответствующих лет)

## ТЕНДЕНЦИЯ 3: НИЗКАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СРЕДНИХ И КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (ОКОЛО 3%)

### Причины низкой рентабельности:

- рост себестоимости готовой продукции в следствии стабильного повышения цен на ингредиенты, необходимые для ее изготовления – муку, яйца, дрожжи, масло, маргарин;
- рост стоимости транспортных услуг;
- рост стоимости покупки и обслуживания оборудования, особенно импортного;
- вынужденное повышение заработной платы персонала хлебозаводов, из-за высокого уровня текучести кадров;
- реализация продукции через ритейл;
- регулирование цен государством.

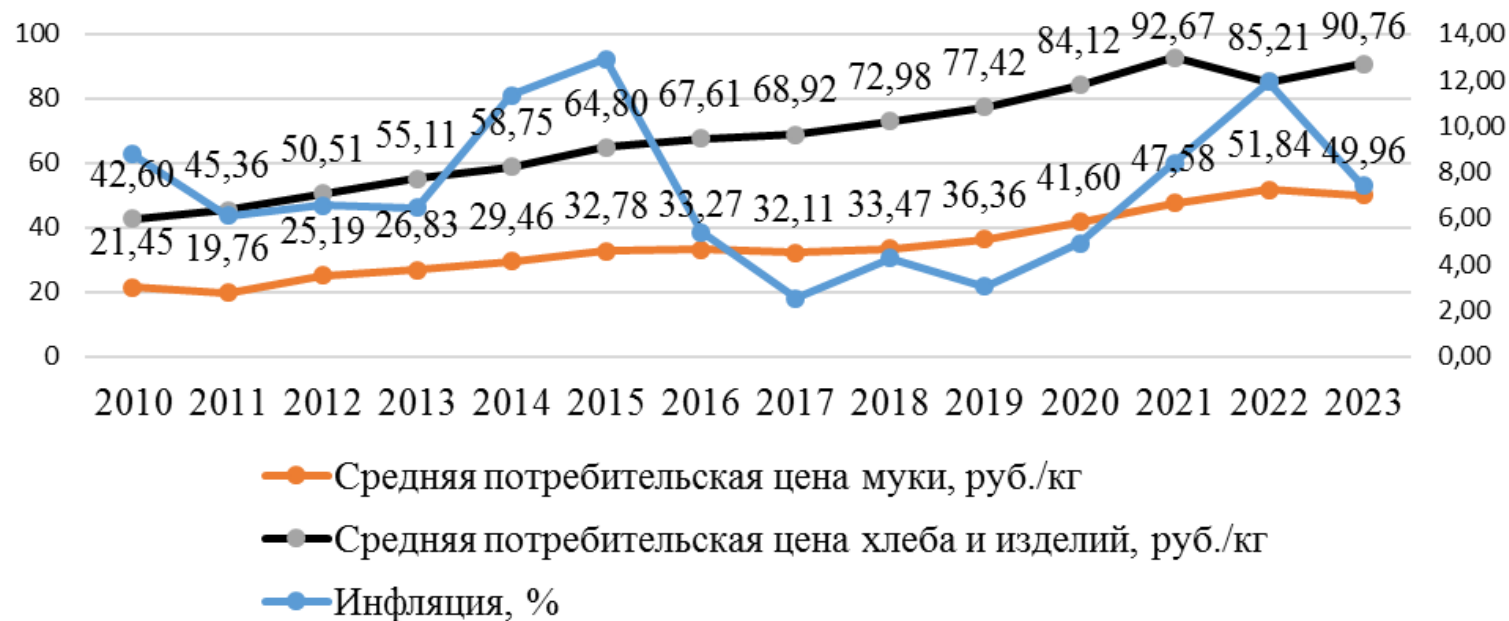


Рисунок 3 – Динамика инфляции, роста потребительских цен на муку и зерно, а также хлеб и хлебобулочные изделия

## ТЕНДЕНЦИЯ 4: НЕДОСТАТОК «СИЛЬНОГО» ЗЕРНА И, КАК СЛЕДСТВИЕ, МУКИ СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ ГОСТУ

Таблица 1 – Сбор мягкой пшеницы в РФ по классам, %

Класс	Годы									
	1986	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2023
1	26.5	0.004	0	0	0	0	0	0.03	0.17	0.04
2		0.04	0.001	0.07	0.04	0	0.1	0.1		0.06
3	33.5	49.8	38.8	34.4	36	16.9	24.3	29.5	37.4	26
4	<=40	30.1	37.7	42.6	44.1	59	43.9	46.3	44.6	48.5
5		20.1	23.5	23.0	19.9	24.2	31.6	23.6	17.8	24.9

### Причины снижения класса выращиваемого зерна :

- снижение качества зерна из-за повышение его урожайности;
- отсутствие в ассортименте выращиваемых сортов пшеницы – сильных сортов, которые были доминирующими в конце восьмидесятых годов прошлого столетия.

## ТЕНДЕНЦИЯ 5: УЖЕСТОЧЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ: РОСТ КОЛИЧЕСТВА ПЕКАРЕН И ОТДЕЛОВ С ВЫПЕЧКОЙ В ТОРГОВЫХ ЗАЛАХ МАГАЗИНОВ

Количество пекарен достигло в 2023 году около 15 тысяч, то есть сопоставимо с количеством субъектов хлебопечения в России (около 18,5 тыс. предприятий), что лишний раз говорит о популярности формата малой пекарни, расположенной близко к потребителю и с доступным по цене ассортиментом

## ТЕНДЕНЦИЯ 6: ИЗМЕНЕНИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

- замороженная продукция;
- продукция долгого срока хранения, удобная для быстрого «перекуса»;
- продукция ЗОЖ;
- хлебобулочные изделия по рецептам различных кухонь мира



Французский багет  
(Франция)



Бриошь (Франция)



Чиабатта (Италия)



Пумперникель  
(вестфальский хлеб,  
Германия)



Лапландский хлеб  
(Финляндия)



Кельтский (Ирландия)



Рейкялейпя  
(Финляндия)



Лангош  
(Словакия)



Брецель (Австрия)



Фокачча (Италия)

## ТЕНДЕНЦИЯ 7: ДЕФИЦИТ КАДРОВ

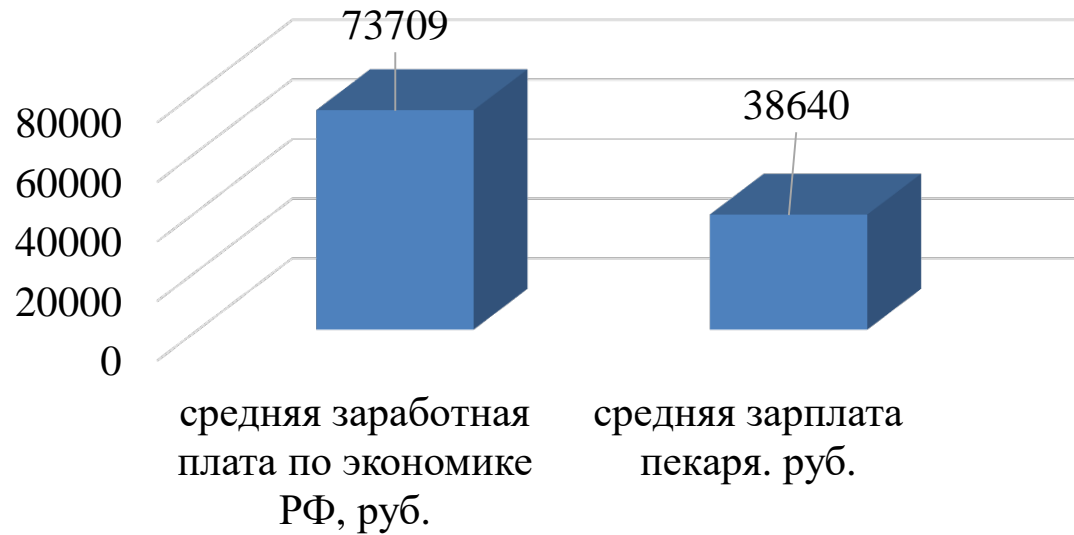


Рисунок 4 – Сравнение средней заработной платы пекаря со средней заработной платой по экономике РФ

### **Причины дефицита кадров:**

- высокая текучесть кадров из-за низкой заработной платы и сложных условий труда (ночные смены);
- недостаток профильных специалистов на рынке труда;
- отсутствие в учебных заведениях программ обучения по профильным узким направлениям.



## ИЗМЕНЕНИЕ 1: РАСШИРЕНИЕ АССОРТИМЕНТА

**Расширение ассортимента продукции в ответ на изменение предпочтений потребителей, связанное с:**

- изменением образа жизни, вызванного нехваткой времени и желанием перекусить «на ходу» (снеки, крекеры, сухарики и т.д.);
- «интернационализацией» вкусов (чабатта, круассаны, панеттоне, брауни и т.д.);
- влиянием ЗОЖ (безглютеновый хлеб, витаминизированные изделия, хлеб с пророщенными зернами пшеницы и т.д.);
- изменением технологий – ростом спроса в сегменте замороженных и охлажденных хлебобулочных изделий



# ИЗМЕНЕНИЕ 2: УКРУПНЕНИЕ И МАСШТАБИРОВАНИЕ ХЛЕБОПЕКАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА, ИНТЕГРАЦИЯ РАЗЛИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## Интеграция подразумевает:

- объединение отдельных производственных предприятий (горизонтальные связи);
- выстраивание вертикальных коммуникационно-интеграционных связей между предприятиями различных видов деятельности, связанных между собой по технологической цепочке типа «выращивание зерна – производство муки – производство хлеба и хлебобулочных изделий – реализация продукции».

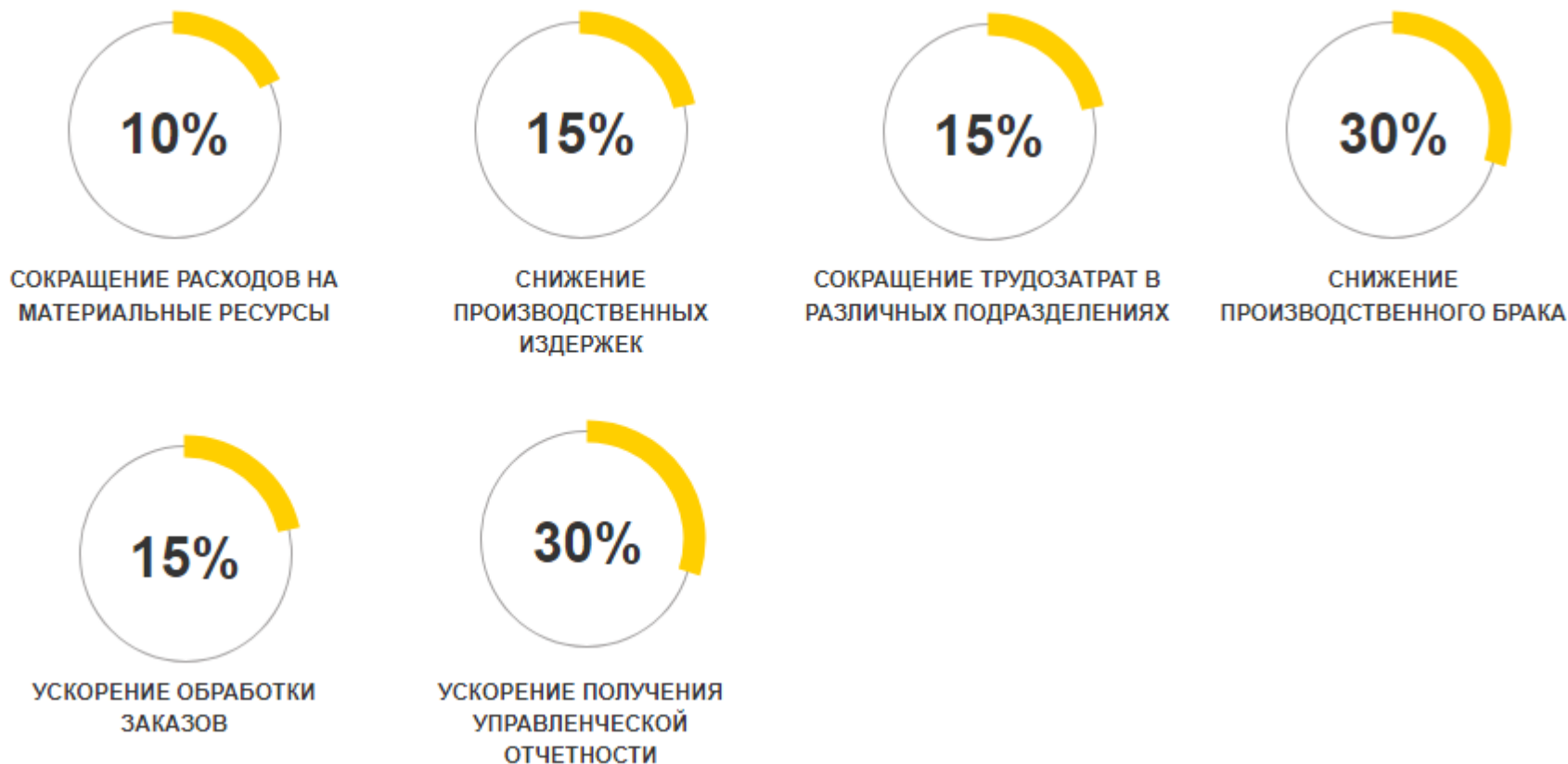


# ИЗМЕНЕНИЕ 3: АВТОМАТИЗАЦИЯ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Грейн-холдинг – крупнейший российский производитель муки и хлеба – консолидировал всю инфраструктуру в рамках единой облачной платформы.



**Экономический эффект от внедрения**



## ИЗМЕНЕНИЕ 5: ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА МЕСТАХ, СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА, ПОВЫШЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

## ИЗМЕНЕНИЕ 6: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Результаты внедрения АО «Крымхлеб» в свою деятельность концепции бережливого производства:**

- сократилось время протекания процесса производства на 20 %;
- увеличилась выработка на 39 % в расчете на единицу задействованного персонала;
- сократились остатки незавершенного производства в потоке на 33 %;
- высвобождено 250 м. кв. полезной производственной площади для организации нового производства;
- подготовлена «команда изменений» из числа действующих сотрудников, которые в дальнейшем продолжат внедрять на предприятии инструменты бережливого производства

**Благодарю за внимание!**

