

**ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ****Р.Ф. Мухамадуллин**

УВО «Университет Управления «ТИСБИ», Казань, email: Radii-88@mail.ru

**Аннотация.** Цель исследования заключается в рассмотрении финансово-экономических особенностей функционирования малых хлебопекарных предприятий и разработке практико-ориентированных моделей для повышения устойчивости их деятельности. Методологическая база построена на систематизации экономических показателей, использовании финансового моделирования и сравнительно-структурного обоснования с акцентом на практическое применение. В результате разработаны модели, с помощью которой владельцы и бухгалтеры смогут принимать управленческие решения, направленные на стабилизацию денежного потока, контроль себестоимости и формирование конкурентных преимуществ. Выводы характеризуются перспективами и проблематикой: перспективы связаны с внедрением цифровых инструментов, инноваций и государственной поддержки, проблематика обусловлена кадровым дефицитом, изношенностью оборудования и административными ограничениями.

**Ключевые слова:** малые хлебопекарные предприятия; финансовое моделирование; управление затратами; маржинальная прибыль; инвестиционная привлекательность.

**FINANCIAL AND ECONOMIC COMPONENT IN SMALL BREAD INDUSTRY ENTERPRISES****R.F. Mukhamadullin**

HEI "University of Management "TISBI", Kazan, email: Radii-88@mail.ru

**Abstract.** The purpose of the study is to consider the financial and economic features of the functioning of small bakery enterprises and to develop practice-oriented models to improve the sustainability of their activities. The methodological framework is based on the systematization of economic indicators, the use of financial modeling, and a comparative and structural analysis with a focus on practical application. As a result, models have been developed that can be used by owners and accountants to make management decisions aimed at stabilizing cash flow, controlling costs, and creating competitive advantages. The conclusions are characterized by prospects and challenges: the prospects are related to the introduction of digital tools, innovations, and government support, while the challenges are caused by staff shortages, equipment wear and tear, and administrative restrictions.

**Keywords:** small bakeries; financial modeling; cost management; marginal profit; investment attractiveness.

Дата поступления статьи в редакцию: 03.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 06.11.2025

**Введение**

Финансово-экономическая составляющая малых хлебопекарных предприятий формируется с помощью решений владельцев и управленческих команд — учетная политика, система бюджетирования и правила закупок закрепляются предпринимателями в зависимости от спроса на хлебобулочные изделия и региональной конъюнктуры [1, с. 195]. При рассмотрении данного вопроса учитывается производственный характер продукции — короткий срок годности хлеба обуславливает необходимость ежедневного планирования и удержания оборотного капитала на уровне, позволяющем поддерживать ритм производства и продаж [9, с. 89].

**Результаты исследования**

Управление затратами используется как способ стабилизации финансовых потоков. Предприниматели распределяют расходы на сырьё, энергоресурсы, логистику и оплату труда, фиксируя их в учетных системах. Любое отклонение отражается в отчетах, которые подготавливаются бухгалтериями и сопоставляются экономистами с выручкой и плановыми параметрами. В результате анализа выявляются зоны риска, связанные с ценами на муку и сахар, тарифами на электроэнергию и транспортными расходами [5, с. 118]. В таблице 1 представлены финансово-экономические характеристики малых хлебопекарных предприятий.

Таблица 1

**Финансово-экономические характеристики малых хлебопекарных предприятий**

| Показатель                     | Характеристика                                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Структура затрат               | Сырьё и упаковка; энергоёмкость выпечки; короткие логистические цепочки; труд            |
| Управление оборотным капиталом | Быстрая оборачиваемость запасов; контроль дебиторской задолженности; планирование смен   |
| Источники финансирования       | Собственные вложения владельцев; краткосрочные кредиты; региональные программы поддержки |
| Рентабельность                 | Зависит от ассортиментной политики; ежедневная маржинальность по отдельным SKU           |
| Финансовые риски               | Волатильность цен на сырьё; зависимость от поставщиков; тарифы на энергию                |
| Информационное обеспечение     | Управленческий учёт; кассовые данные; онлайн-отчёты; контроль возвратов и списаний       |
| Ассортимент и планирование     | Суточное регулирование объёмов; сезонные корректировки; учёт локальных предпочтений      |

Исходя из указанного, владельцы связывают параметры затрат с региональной организацией рынка — закупки зернового сырья и распределение готовой продукции регулируются локальными условиями. Технологи корректируют рецепты в зависимости от качества муки, экономисты отражают такие корректировки в калькуляциях, а менеджеры продаж согласуют графики отгрузок с торговыми сетями [8, с. 109].

Финансово-экономическая специфика проявляется в тесной зависимости от уровня цен и покупательской активности в конкретных регионах. Предприниматели удерживают ассортимент в границах маржинальности, корректируя его под сезонные колебания спроса. Бухгалтерские службы фиксируют фактические показатели, а аналитики сопоставляют их с прогнозами, чтобы предупредить кассовые разрывы [10, с. 62].

Вопрос методологического обеспечения исследований связан с использованием моделей, которые интерпретируются специалистами для характеристики устойчивости бизнеса. С помощью методического аппарата исследователи сопоставляют финансовые показатели с условиями рынка, учитывая влияние санкций, инфляции и региональных программ поддержки [12, с. 94].

Учитывая, что цифровизация ускорила оборот информации, владельцы малых пекарен внедряют кассовые терминалы, онлайн-аналитику и управленческий учёт в реальном времени. ИТ-команды настраивают интеграции, а управленцы фиксируют эффект в виде сокращения неликвидов и стабилизации валовой маржи [13, с. 108]. При данных условиях финансово-экономическая составляющая рассматривается как результат практических решений предпринимателей и специалистов, которые соединяют производственные, сбытовые и финансовые параметры в единую систему управления [6, с. 497].

Малые предприятия хлебопекарной отрасли в современной России закрепляют позиции в локальных экономиках через регулярное производство и сбыт продукции, которая ориентирована на ежедневный спрос. Владельцы формируют стратегию с учётом особенностей потребительского поведения и ограниченной платёжеспособности населения. При рассмотрении данного вопроса учитывается роль региональных условий — уровень обеспеченности зерновым сырьём, доступность энергоресурсов и транспортных каналов, что отражается в конечной стоимости хлебобулочных изделий [9, с. 89].

Современная ситуация характеризуется повышенной уязвимостью к внешним воздействиям. Санкционные ограничения изменили географию поставок, повлияв на ассортимент и себестоимость продукции. Владельцы пекарен фиксируют рост издержек на упаковочные материалы и сырьё, а бухгалтерские службы через управленческие отчёты подтверждают снижение маржинальности отдельных позиций [7, с. 53]. В таких условиях предприниматели корректируют производственные планы и ассортиментную политику, балансируя между сохранением доступных цен и удержанием финансовой устойчивости.

Малые хлебопекарные предприятия демонстрируют разнообразие организационных форм. Внутри отрасли действуют традиционные частные пекарни, семейные предприятия, кооперативные объединения и франчайзинговые сети. Каждая из этих форм связана с определённой структурой капитала, характером управления и уровнем зависимости от региональных программ поддержки. В таблице 2 представлены типологические особенности малых предприятий хлебопекарной отрасли.

Типологическое разнообразие обеспечивает гибкость отрасли. Владельцы традиционных пекарен действуют на основе личных средств и используют простые схемы реализации. Семейные предприятия соединяют производственные и торговые функции внутри одного контура, что снижает накладные расходы. Кооперативные формы обеспечиваются коллективным владением и распределением рисков, чтобы использовать грантовые программы и региональную поддержку [10, с. 60]. Франчайзинговые сети — это иной уровень организации: предприниматели приобретают франшизу, используя бренд и технологическую поддержку, чтобы быстрее внедрять цифровые решения и контролировать финансовые показатели [11, с. 19].

Таблица 2

## Типология малых хлебопекарных предприятий в современной России

| Тип предприятия              | Организация капитала            | Сбытовые каналы                      | Финансовая устойчивость                           | Цифровые решения                             |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Традиционные частные пекарни | Личные вложения владельцев      | Локальные магазины, ярмарки          | Уязвимость к колебаниям цен на сырьё              | Минимальное использование                    |
| Семейные предприятия         | Совместные средства семьи       | Собственные торговые точки, доставка | Умеренная устойчивость за счёт низких издержек    | Онлайн-кассы, базовые системы учёта          |
| Кооперативные формы          | Взносы участников, гранты       | Кооперативные магазины, рынки        | Устойчивость при коллективном управлении          | Совместные цифровые платформы                |
| Франчайзинговые сети         | Инвестиции по договору франшизы | Сети под брендом, онлайн-каналы      | Более высокая устойчивость за счёт поддержки сети | CRM и интегрированные управленческие решения |

При рассмотрении текущего состояния отрасли внимание сосредоточено на сочетании производственной специфики и управленческих решений. Владельцы малых пекарен учитывают нестабильность цен на сырьё, разрабатывают ассортиментные линейки в зависимости от локальных предпочтений и корректируют графики смен для снижения затрат на энергию. Бухгалтерии фиксируют динамику издержек по каждой партии, а экономисты сопоставляют её с выручкой и фактической маржой [8, с. 110].

Учитывая, что цифровизация трансформирует работу даже малых предприятий, внедрение онлайн-касс, систем учёта и простых аналитических платформ становится стандартом. ИТ-исполнители предлагают адаптированные решения, которые позволяют контролировать продажи и расходы в реальном времени. Предприниматели используют такие инструменты как способ стабилизировать управление денежным потоком и повысить прозрачность финансовых операций [13, с. 109].

Современные особенности функционирования малых предприятий отрасли характеризуются усилением значимости региональной поддержки. Банки и органы власти предлагают льготные кредиты, субсидии и консультационные услуги. Владельцы предприятий применяют эти механизмы для сглаживания колебаний капитала и сохранения рабочих мест. При этом исследователи отмечают, что результативность таких программ зависит от активности самих предпринимателей и способности интегрировать финансовые инструменты в операционную деятельность [12, с. 95].

Таким образом, текущее состояние малых хлебопекарных предприятий определяется совокупностью организационных форм, региональных условий и уровнем цифровизации. Предприниматели выстраивают собственные стратегии адаптации, сочетая традиционные практики с современными технологиями.

Финансовая устойчивость малых предприятий хлебопекарной отрасли формируется благодаря решениям, которые принимают владельцы и управляющие в процессе распределения капитала. При рассмотрении данного вопроса внимание концентрируется на том, что категории капитала (собственный, заёмный, оборотный) не проявляют активность самостоятельно, а используются предпринимателями как ресурсы для финансирования текущих и долгосрочных обязательств. Бухгалтерии фиксируют показатели ликвидности и платёжеспособности, а экономисты интерпретируют собранные данные в прогнозных моделях движения денежных потоков [14, с. 617].

Исследователи отрасли определяют финансовую устойчивость малых хлебопекарных предприятий через способность предпринимателей сохранять равновесие между поступлениями и расходами даже при изменении цен на зерновое сырьё, росте тарифов на энергоресурсы и корректировке налоговых правил [4, с. 135]. Владельцы малых предприятий применяют практику реструктуризации задолженности, переносят сроки платежей, обращаются к овердрафтовым линиям банков, что подтверждает зависимость устойчивости от конкретных управленческих решений [10, с. 61].

Вопрос структуры финансирования остаётся принципиальным. Предприниматели используют собственные средства для запуска и модернизации производств, аренды помещений и закупки оборудования. Заёмные ресурсы применяются ограниченно — высокая стоимость кредитов и жёсткие требования банков формируют барьеры. В связи с тем, что долговая нагрузка воспринимается владельцами как угроза устойчивости, предприниматели всё активнее обращаются к программам государственной поддержки. Органы власти и банки предлагают субсидии, гранты и налоговые льготы, а управленцы малых предприятий включают эти инструменты в практику финансирования для удержания рентабельности [12, с. 93].

Организационно-экономические условия определяют внутреннюю специфику функционирования малых хлебопекарных предприятий. Владельцы концентрируют управленческие полномочия у себя, что снижает транзакционные издержки и ускоряет принятие решений. В то же время зависимость от личной компетенции усиливает риски — качество управленческих решений напрямую отражается на результатах. Кадровая политика становится фактором финансовой устойчивости: квалифицированные работники обеспечивают снижение брака, экономию сырья и повышение производительности, а значит, предприниматели вынуждены уделять внимание обучению и удержанию персонала [2, с. 34].

В исследовательской литературе рассматривается методология жизненного цикла денежных потоков, однако на практике её применяют управленцы для расчёта оборачиваемости запасов и контроля задолженности. Бухгалтерии фиксируют величину дебиторских и кредиторских обязательств, а руководители используют эти показатели для корректировки ассортимента и изменения графиков закупок. Данные интерпретируются как индикаторы, позволяющие принять управленческие решения, влияющие на устойчивость. В таблице 3 представлены финансовые механизмы и организационно-экономические факторы, которые закрепляются в деятельности малых предприятий хлебопекарной отрасли.

Устойчивость малых хлебопекарных предприятий формируется за счёт практики предпринимателей, бухгалтеров и управленцев, которые применяют финансовые инструменты и организационные механизмы для сохранения положительного баланса. При данных условиях показатели оборачиваемости запасов, уровень задолженности и доступ к государственным программам становятся результатом решений, а не самодовлеющих процессов.

Таблица 3

**Финансовые механизмы и организационно-экономические факторы устойчивости малых хлебопекарных предприятий**

| Фактор                    | Характеристика применения в малом хлебопекарном бизнесе                                         |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Собственный капитал       | Владельцы используют его для запуска и модернизации, а также аренды производственных площадей   |
| Заёмный капитал           | Применяется предпринимателями для покрытия кассовых разрывов при согласии банков                |
| Государственная поддержка | Субсидии, гранты и льготы применяются руководителями для снижения налоговой и долговой нагрузки |
| Организационная структура | Решения принимаются владельцами напрямую, что упрощает управление                               |
| Управление затратами      | Бухгалтерии контролируют себестоимость и расходы, корректируют объёмы закупок                   |
| Кадровый потенциал        | Квалифицированные работники обеспечивают производительность и стабильность денежных потоков     |
| Информационные системы    | Программные решения используются управленцами для фиксации и обработки финансовых данных        |

В свете вышеизложенного, финансовые механизмы и организационно-экономические факторы должны рассматриваться как элементы практического управления. Предприниматели корректируют кассовые потоки, бухгалтерии обеспечивают фиксацию показателей, управленцы внедряют информационные системы, чтобы удерживать рентабельность и адаптироваться к внешним вызовам [6, с. 498].

Финансово-экономические параметры деятельности малых хлебопекарных предприятий напрямую определяются внешними условиями, которые формируются через рынок сырья, тарифную политику, налоговое регулирование и санкционные ограничения. Владельцы фиксируют зависимость себестоимости от цен на зерновые культуры и муку, которые в последние годы демонстрируют нестабильность. Рост цен на хлебопекарное сырьё сопровождается удорожанием энергоносителей и транспортных услуг, что приводит к изменению структуры затрат и уменьшению маржинальности продукции [9, с. 90].

Проблема усиливается из-за того, что поставщики сырья корректируют условия контрактов в зависимости от колебаний мировых котировок. Малые предприятия, не обладающие крупными запасами капитала, не могут хеджировать риски через долгосрочные фьючерсные сделки и вынуждены адаптироваться к изменению цен в оперативном режиме. Бухгалтерские службы фиксируют рост расходов на сырьё и отражают его в отчётности, а управленцы корректируют ассортимент в пользу продукции с меньшей себестоимостью [8, с. 109].

Внешняя среда также определяется налоговой нагрузкой. Предприниматели применяют упрощённые системы налогообложения, однако даже в этом формате доля налогов в издержках остаётся значительной. При рассмотрении данного вопроса необходимо учитывать влияние страховых взносов и обяза-

тельных платежей, которые фиксируются бухгалтериями и прямо влияют на рентабельность. В условиях санкций усиливается значимость региональных льгот и субсидий, которые предоставляются органами власти. Руководители используют такие меры как способ снижения фискальной нагрузки и поддержания конкурентоспособности [12, с. 96].

Значимым фактором выступают логистические ограничения. Малые хлебопекарные предприятия зависят от местных поставщиков муки, сахара, жиров и упаковочных материалов. Нарушения цепочек поставок влекут необходимость увеличивать складские остатки, что фиксируется в отчётах об оборотных средствах и приводит к замораживанию капитала. Управленцы вынуждены выбирать между дополнительными затратами на хранение и риском перебоев производства [15, с. 52].

Санкционные условия и нестабильность валютного курса отражаются на импортной составляющей – оборудование, запасные части и некоторые ингредиенты приобретаются по более высоким ценам. Владельцы малых предприятий фиксируют рост стоимости обслуживания оборудования, а бухгалтерии закладывают увеличение амортизационных отчислений. Таким образом, внешняя среда воздействует на основные статьи бюджета, снижая устойчивость [6, с. 499].

При данных условиях предприниматели обращаются к инструментам цифровизации для сокращения издержек. Использование онлайн-касс, программ учёта и CRM-систем фиксируется как способ контроля расходов и оптимизации закупочной политики. Управленцы внедряют электронные системы мониторинга продаж, что позволяет быстрее реагировать на изменения спроса и минимизировать потери. В таблице 4 представлены внешние факторы, оказывающие влияние на финансово-экономическое состояние малых хлебопекарных предприятий.

Таблица 4

**Внешние факторы, влияющие на финансово-экономическую деятельность малых хлебопекарных предприятий**

| Фактор                    | Экономическое воздействие                                                          |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Колебания цен на сырьё    | Увеличение себестоимости продукции, сокращение маржинальности                      |
| Энергетические тарифы     | Рост издержек, увеличение расходов на производство                                 |
| Налоговое регулирование   | Увеличение доли обязательных платежей в структуре затрат                           |
| Логистические сбои        | Замораживание оборотных средств из-за необходимости создания складских запасов     |
| Валютные колебания        | Увеличение расходов на импортное оборудование и комплектующие                      |
| Санкционные ограничения   | Снижение доступности технологий и удорожание сервисного обслуживания               |
| Государственная поддержка | Субсидии и льготы компенсируют часть издержек и удерживают финансовую устойчивость |

Исходя из указанного, внешняя среда – фактор прямого воздействия на рентабельность и ликвидность малых хлебопекарных предприятий. Владельцы фиксируют зависимость от ценового давления, бухгалтерии отражают рост издержек в отчётности, управленцы адаптируют ассортимент и закупочную политику, а органы власти формируют программы поддержки, которые компенсируют часть рисков.

Разработка финансовых моделей расчётов для малых хлебопекарных предприятий рассматривается как необходимый элемент обеспечения устойчивости деятельности. Предлагаемый авторский подход создаётся с использованием инструментов, которые формируются управленческим персоналом и применяются для контроля капитала, денежных потоков и затрат.

В таблице 5 представлены агрегированные параметры рынка хлебобулочной продукции и соответствующие ветви модели финансово-экономического управления малыми пекарнями.

На основании таблицы 5 представлен рисунок 1.

Аналитики BusinesStat зафиксировали выпуск хлебобулочной продукции на уровне 7,68 млн т в 2024 году [3]. В результате подтверждено отсутствие роста объёмов, поэтому управленцы переносят акцент на маржинальность единицы и устойчивость цикла. В рамках авторской модели используется пересчёт удельных затрат, расчёт точки безубыточности по ассортиментным позициям и поквартальный прогноз денежных потоков с учётом сезонности.

Продажи в денежном выражении за первое полугодие 2024 года составили 521,6 млрд руб., а годовой оборот оценивался в 1,13 трлн руб. [3]. Денежный рост при стабильных объёмах объясняется ценовой политикой и ассортиментной структурой. При работе с моделью управленцы корректируют ценовые коридоры и промо-календарь, экономисты фиксируют порог чувствительности по сырью и энергии, бухгалтеры сопоставляют новые цены с план-фактом по валовой прибыли.

Таблица 5

Рыночные параметры 2024–2025 и связь с ветвями авторской модели [3]

| Показатель/факт                              | Значение за 2024-2025 гг.                                                                                                        | Связка с ветвями модели                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Выпуск хлеба и хлебобулочной продукции       | 7,68 млн т в 2024 году – стагнация относительно 2023 года                                                                        | Принятие приоритетов не по наращиванию объёма, а по маржинальности и ликвидности (калькуляция себестоимости; точка безубыточности; прогноз ДДС).  |
| Денежный оборот отрасли                      | 521,6 млрд руб. за I полугодие 2024; ориентир 1,13 трлн руб. за 2024 год                                                         | Уточнение ценовой политики и ассортиментной матрицы для поддержания рентабельности (калькуляция себестоимости; модель ассортимента; прогноз ДДС). |
| Продажи полуфабрикатов                       | 731 тыс. т в 2024 году – кратный рост к 2020                                                                                     | Перенастройка линейки под полуфабрикаты и партионные планы (модель ассортимента; управление оборотным капиталом).                                 |
| Розничные цены на хлебные категории          | Подъём цен в 2024–2025; в т. ч. по данным Росстата: пшеничный и ржаной хлеб +1,6% за март 2025; подтверждения в июль/август 2025 | Корректировка розничных цен и промо-календаря с учётом эластичности и рисков потери маржи (калькуляция себестоимости; точка безубыточности).      |
| Розничная цена на пшеничную муку             | Диапазон 51–56 руб./кг в 2024; 54–57 руб./кг в I–III кв. 2025; локальные пики весной 2025                                        | Уточнение норм расхода и графиков закупок; формирование «коридора» закупочных цен (управление оборотным капиталом; калькуляция себестоимости).    |
| Отпускные цены мелькомбинатов                | Конец 2024 – рост отпускной цены муки высшего сорта; декабрь к октябрю +около 2% и выше (по оценкам отраслевых площадок)         | Закладывание сценариев «шок сырья» в стресс-прогноз ДДС; переговорные стратегии по контрактам (прогноз ДДС; управление оборотным капиталом).      |
| Число пекарен (преимущественно малый формат) | На 01.03.2025 – 29,89 тыс. точек; за год +0,8% – замедление ввода                                                                | Ставка на органическую эффективность, а не на экстенсивное расширение (структура капитала; точка безубыточности; модель ассортимента).            |
| Динамика топ-10 сетей                        | +8% точек у десятки лидеров за 2024; суммарно около 800 точек у двух ведущих брендов                                             | Усиление давления сетей – акцент на локальную дифференциацию и скорость оборота (модель ассортимента; управление оборотным капиталом).            |

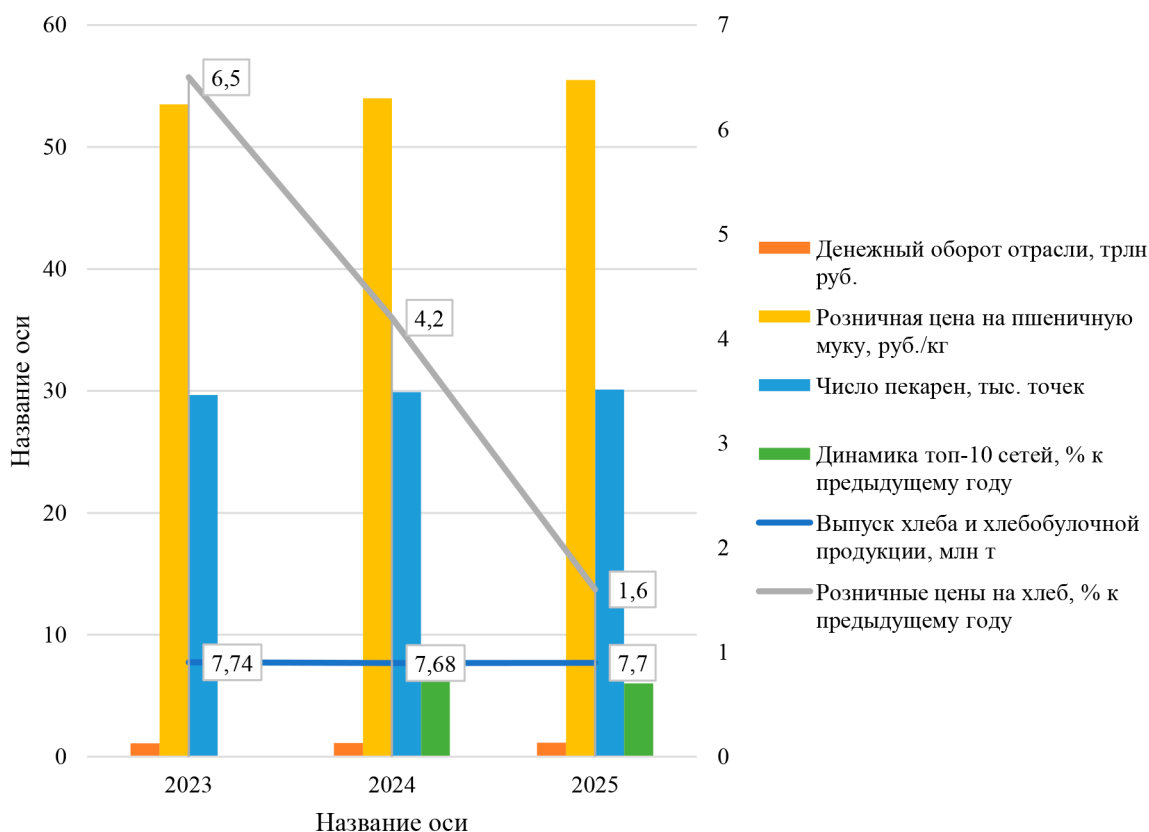


Рис. 1. Сравнительная динамика объёмов производства, продаж и цен на хлебопекарную продукцию в России (2023–2025 гг.)

Сегмент полуфабрикатов в 2024 году достиг 731 тыс. т. [3]. Малые пекарни ориентируются на частичную замену ассортимента схемой «подготовка—допекание», при этом выявлена гибкость в сменных графиках. В модели такой сценарий представляется через сокращение складского плеча и перераспределение закупок по неделям.

Рынок 2024–2025 годов характеризуется устойчивыми ценовыми колебаниями: в бюллетенях Росстата фиксировались регулярные подъёмы по хлебным позициям [3]. Экономисты применяют «скользящую» калькуляцию себестоимости, а управленцы ежемесячно пересматривают удельные затраты и корректируют цены на уровне отдельных изделий.

По муке фиксировался ценовой коридор 51–56 руб./кг в 2024 году и 54–57 руб./кг в 2025 году с локальными всплесками весной. Отпускные цены мелькомбинатов в конце 2024 года увеличились [3]. Управленцы закладывают «сырьевой стресс-кейс»: корректируются лимиты закупок, вводится недельная дискретизация заказов, усиливается контроль норм закладки. В прогноз денежных потоков добавляется сценарий с негативным влиянием на платёжную дисциплину.

К марту 2025 года количество малых пекарен оценивалось в 29,89 тыс. точек при приросте 0,8% за год. Темпы ввода замедлились, а сети-лидеры нарастили число точек на 8% в 2024 году, удерживая около 800 единиц [3]. Большая часть рынка остаётся вне сетевого формата, что ориентирует малые пекарни на дисциплину запасов, локальную дифференциацию ассортимента и контроль скидочной политики вместо расширения площадей.

Региональная динамика остаётся разнонаправленной. В Краснодарском крае в 2025 году фиксировался интенсивный ввод новых точек, по стране за январь–сентябрь рост числа компаний, связанных с хлебопечением, составил 2,36% [3]. При использовании модели управленцы учитывают региональные коэффициенты спроса, тарифов и аренды и проводят ценовую дифференциацию по локациям.

Сформированная на этих вводных ветка схемы разработки выглядит так: при стагнации выпуска — переход к «маржинальному управлению»; при росте цен на готовую продукцию и сырьё — «скользящая калькуляция» с месячной переоценкой; при сдвиге в полуфабрикаты — «партионная логистика» в управлении оборотным капиталом; при насыщенности точками — «органическая эффективность» вместо экстенсивного роста; при усилении сетей — «локальная дифференциация» ассортимента и промо-событий; при региональных окнах роста — «кластерные сценарии» в прогнозе ДДС.

Оптимальная структура капитала определяется специалистами на основе сопоставления доли собственных средств и объёма заёмного финансирования. В расчёт вводятся показатели вложений владельцев, стоимость кредитных ресурсов и величина свободного денежного потока, который фиксируется после выполнения обязательных выплат. Управленцы формируют соотношение заёмных и собственных ресурсов так, чтобы долговая нагрузка не выходила за пределы безопасного уровня. Если величина процентных платежей и обязательных расходов, рассчитанная в помесечном или поквартальном выражении, превышает двадцать процентов общих затрат, принимаются корректирующие решения по структуре финансирования. В ситуации, когда заёмные средства составляют сорок процентов капитала и долговая нагрузка приближается к двадцати пяти процентам расходов, владельцы предприятия уменьшают привлечение кредитов или увеличивают собственные вложения. С применением алгоритма управленцы сохраняют устойчивость предприятия и смогут избегать избыточного долгового давления.

Оборотный капитал контролируется экономистами через расчёт показателей оборачиваемости сырья и готовой продукции, сроков расчётов с поставщиками и покупателей. Для этого используется показатель «денежный цикл», который фиксируется как временной разрыв между моментом оплаты сырья и моментом поступления выручки. При оплате поставщикам через тридцать дней и получении выручки через сорок пять дней денежный цикл составляет пятнадцать дней. Управленцы в таком случае понимают, что фактически предприятие кредитует покупателей за счёт собственных средств. При положительном цикле (например, когда срок поступления выручки короче срока оплаты поставщикам на десять дней) достигается эффект использования внешних ресурсов для финансирования операций. При отрицательном цикле бухгалтеры фиксируют кассовый разрыв и вынуждены обращаться к кредитным организациям. Для исправления ситуации изменяются условия договоров с поставщиками или клиентами, чтобы сформировать положительный денежный цикл и снизить риск дефицита ликвидности.

Калькуляция себестоимости разрабатывается управленцами по каждой позиции ассортимента. Экономисты переводят затраты на сырьё, энергию, транспортные услуги, амортизацию оборудования и оплату труда в удельные показатели. Себестоимость рассчитывается как сумма этих расходов в расчёте на одну единицу продукции. Например, для килограмма хлеба учитываются объём муки, дрожжей и стоимость электроэнергии, выраженные в денежном эквиваленте. Полученная сумма сопоставляется с ценой реализации. Если цена превышает себестоимость, бухгалтер фиксирует прибыль, если ниже —

убыток. Руководители принимают решения об исключении убыточных товарных позиций или об увеличении производства рентабельных изделий. С помощью авторского подхода можно корректировать ассортимент и оперативно реагировать на изменения стоимости сырья и энергоресурсов.

Прогнозирование денежных потоков формируется специалистами предприятия в трёх блоках: операционном, инвестиционном и финансовом. В операционном блоке бухгалтеры фиксируют поступления от основной деятельности, то есть выручку от продаж хлебобулочной продукции. В инвестиционном блоке управленцы учитывают расходы на модернизацию оборудования и ремонт производственных помещений. В финансовом блоке экономисты отражают выплаты по кредитам и налоговые обязательства. Прогноз составляется поквартально, при этом управленцы учитывают сезонные колебания спроса. В зимний период объёмы продаж возрастают, летом снижаются, поэтому во втором квартале прогнозируется возможный дефицит ликвидности. Для предотвращения рисков заранее формируется резерв. При планировании экономисты стремятся поддерживать коэффициент текущей ликвидности на уровне не ниже единицы и двух десятых. Это означает, что на каждый рубль краткосрочных обязательств должно приходиться как минимум один рубль и двадцать копеек оборотных активов. При падении показателя ниже указанного уровня управленцы фиксируют угрозу платежеспособности и принимают меры по корректировке политики управления оборотными средствами.

Точка безубыточности определяется с использованием разделения затрат на постоянные и переменные. Специалисты относят к постоянным затратам арендные платежи, амортизацию и административные расходы, а к переменным — сырьё и энергию. Алгоритм расчёта используется для нахождения объёма реализации, при котором суммарная выручка покрывает все расходы. Например, при одном миллионе рублей постоянных затрат и маржинальной прибыли десять рублей на единицу продукции для достижения безубыточности необходимо продать сто тысяч единиц продукции.

Предложенный авторский подход формируется управленцами как интегрированная система, объединяющая разные уровни управления. На стратегическом уровне используются модели структуры капитала и прогнозирования денежных потоков, на тактическом уровне — калькуляция себестоимости и расчёт точки безубыточности, на оперативном уровне — управление оборотным капиталом и оценка воздействия государственной поддержки. Специалисты применяют данные модели, исходя из реальных параметров производственной и рыночной среды (цены на сырьё, тарифы на электроэнергию, условия кредитования, налоговые ставки, сезонные изменения спроса). С помощью авторского подхода можно закреплять расчёты в управленческих решениях и формировать адаптивную стратегию развития.

В свете вышеизложенного разработка финансовых моделей расчётов используется как инструмент управленческого воздействия, чтобы поддерживать ликвидность, формировать рентабельность и контролировать долговую нагрузку. С применением разработанного подхода управленцам малым хлебопекарным предприятиям можно достичь устойчивость при ограниченных ресурсах и рыночной нестабильности, так как управленцы опираются на конкретные расчёты, которые формируются с использованием фактических данных и закрепляются в практике хозяйственной деятельности.

Практическая результативность разработанных финансовых моделей определяется тем, что управленцы и бухгалтеры используют их при принятии решений, связанных с распределением ресурсов, корректировкой ценовой политики и выбором схем финансирования. Применение моделей структуры капитала, оборотного капитала, калькуляции себестоимости, точки безубыточности и прогнозирования денежных потоков формируется управленческими действиями и закрепляется в практике хозяйствования, что обеспечивает измеримый экономический результат.

Использование модели структуры капитала осуществляется владельцами малых хлебопекарных предприятий при корректировке соотношения собственных и заёмных ресурсов. Калькуляция себестоимости разрабатывается экономистами для каждого вида продукции. Управленцы принимают решения о корректировке ассортимента и цен на основе данных о фактической себестоимости. При росте цен на сырьё бухгалтеры фиксируют изменение затрат, а владельцы исключают нерентабельные позиции или увеличивают выпуск продукции с более высокой маржинальностью. Таким способом удаётся предотвратить убытки и сохранить рентабельность. Например, при удорожании муки владельцы изменяют структуру ассортимента, акцентируя внимание на изделиях, где рост себестоимости менее значим в сравнении с продажной ценой.

Модель точки безубыточности используется управленцами при планировании объёмов реализации. Экономисты рассчитывают уровень продаж, необходимый для покрытия всех расходов, а руководители принимают решения о расширении каналов сбыта или изменении маркетинговых стратегий, если фактический объём не достигает порогового значения.

Комплексное применение всех моделей осуществляется управленцами как интегрированной системы. Решения по структуре капитала связываются с управлением оборотным капиталом, результаты калькуляции себестоимости отражаются в расчётах точки безубыточности, а прогнозирование денежных потоков объединяет все элементы в единую схему планирования. Экономисты и бухгалтеры закрепляют результаты расчётов в финансовых документах, а владельцы принимают управленческие решения на их основе. Такое взаимодействие создаёт практическую основу для повышения устойчивости малых хлебопекарных предприятий.

Практическая результативность фиксируется изменениями финансовых показателей: ростом рентабельности, укреплением ликвидности, снижением долговой нагрузки. Эти изменения достигаются с помощью управленцев, которые используют предложенные модели в ежедневной деятельности. Применение разработанного подхода позволяет сохранить жизнеспособность малых хлебопекарных предприятий в условиях рыночной нестабильности и ограниченных ресурсов.

При рассмотрении данного вопроса необходимо подчеркнуть, что результативность формируется только при закреплении моделей в реальной практике. Управленцы и бухгалтеры, используя расчёты и прогнозы, добиваются экономических эффектов, которые невозможно получить при формальном или теоретическом подходе. В свете вышеизложенного разработанный инструментарий характеризуется как прикладной механизм хозяйственного управления, который позволяет формировать стратегию устойчивого развития малых хлебопекарных предприятий.

Перспективы развития малых хлебопекарных предприятий в финансово-экономическом измерении формируются управленцами и владельцами на основе прогнозов рыночного спроса, динамики цен на сырьё, государственной политики поддержки и внедрения инновационных технологий. Перспективное направление задаётся применением авторских финансовых моделей, разработанных для повышения устойчивости, так как с их помощью обеспечивается контроль капитала, ликвидности и рентабельности. Однако для практической реализации необходимо закрепление инструментов в управленческой деятельности, системное взаимодействие между производителями, поставщиками, кредитными организациями и государственными институтами.

Перспективы заключаются в следующих пунктах:

- расширение применения цифровых технологий управления (электронные платформы для контроля себестоимости, онлайн-системы прогнозирования денежных потоков, автоматизация бухгалтерских операций);
- активизация мер государственной поддержки (льготное кредитование, субсидирование закупки оборудования, налоговые послабления для малых производителей хлеба);
- использование концепции устойчивого развития (снижение доли энергетических затрат с помощью энергосберегающего оборудования, переход на локальные сырьевые базы, минимизация отходов производства);
- развитие кооперативных форм и франчайзинговых сетей (создание объединённых закупочных центров, формирование единых стандартов качества, коллективное использование оборудования);
- повышение инвестиционной привлекательности малых предприятий (привлечение частного капитала и бизнес-ангелов на основе прозрачных финансовых моделей, обеспечивающих прогнозируемый доход).

Каждое из указанных направлений закрепляется в деятельности управленцев и бухгалтеров. Применение цифровых платформ упрощает процессы учёта и анализа, что позволяет экономистам и владельцам оперативно корректировать стратегию. Государственная поддержка становится действенным инструментом при условии, что управленцы используют её для целевого финансирования. Концепция устойчивого развития реализуется через действия владельцев, которые принимают решения о внедрении энергосберегающих технологий. Кооперативные и франчайзинговые формы формируются через совместные договорённости, где предприниматели объединяют ресурсы и получают экономию на масштабах. Привлечение инвесторов осуществляется владельцами при демонстрации прозрачных финансовых моделей, позволяющих прогнозировать доходность.

Проблематика развития малых хлебопекарных предприятий определяется влиянием внешних факторов и ограниченными внутренними ресурсами. Проблемы не формируются сами по себе, они проявляются в деятельности управленцев и бухгалтеров, которые сталкиваются с объективными барьерами. Отсутствие доступа к долгосрочному финансированию, рост цен на сырьё, зависимость от импортного оборудования и нестабильность спроса приводят к необходимости адаптации, которую обеспечивают владельцы через корректировку бизнес-моделей.

#### Проблематика:

- высокая зависимость от колебаний цен на сырьё и энергоносители (управленцы вынуждены пересматривать ассортимент и ценовую политику при росте затрат);
- ограниченный доступ к долгосрочному и льготному финансированию (банки требуют значительных залогов, что вынуждает владельцев опираться на краткосрочные кредиты);
- изношенность производственного оборудования (модернизация требует значительных вложений, которые трудно привлечь без государственной поддержки или инвесторов);
- кадровый дефицит и недостаток квалифицированных специалистов (управленцы фиксируют проблемы с подбором технологов, бухгалтеров и специалистов по автоматизации процессов);
- административные барьеры и высокая налоговая нагрузка (владельцы вынуждены тратить ресурсы на преодоление бюрократических требований, что снижает эффективность хозяйствования).

Каждая из обозначенных проблем проявляется через управленческие действия и отражается на финансовых результатах. При росте цен на сырьё бухгалтеры фиксируют увеличение себестоимости, что приводит к сокращению маржинальной прибыли. При отсутствии долгосрочного финансирования владельцы используют краткосрочные кредиты, которые создают нагрузку на денежный поток.

Перспективные направления и проблематика осознаются управленцами во взаимосвязи. Когда используются цифровые инструменты и привлекаются государственные субсидии, владельцы уменьшают финансовые риски и частично решают проблему устаревшего оборудования. Когда предпринимаются шаги по созданию кооперативных объединений, кадровый дефицит и административные барьеры компенсируются за счёт распределения функций между участниками. Управленцы не рассматривают перспективы и проблемы раздельно — они увязывают их в единую систему управленческих решений, через которую формируется итоговая результативность.

#### Выводы

Разработанные финансовые модели применяются управленцами как практический инструмент, позволяющий владельцам и бухгалтерам реагировать на вызовы, связанные с рыночной нестабильностью. Малые хлебопекарные предприятия функционируют в условиях, которые характеризуются высокой изменчивостью, и потому управленцы используют расчёты, прогнозы и модели для сохранения устойчивости.

Окончательный вывод заключается в том, что результативность функционирования малых хлебопекарных предприятий формируется через управленческие действия, основанные на использовании финансовых моделей и прогнозных инструментов. Владельцы и бухгалтеры закрепляют практику рационального распределения ресурсов, используют прогнозы для контроля маржинальной прибыли и принимают меры для стабилизации денежного потока. Перспективы роста обуславливаются инновационными решениями и государственной поддержкой, а проблематика проявляется через дефицит кадров, износ оборудования и сложные административные процедуры. В результате результативность определяется тем, насколько последовательно управленцы применяют разработанные модели и методики для укрепления позиций малых хлебопекарных предприятий в экономическом пространстве.

#### Литература

1. Акулич А.В. и др. Особенности рынка хлебопечения и перспективные направления развития хлебопекарной отрасли Беларуси и России // Хранение и переработка сельхозсырья. 2022. № 3. С. 187-209.
2. Алов Ю.Ю., Шепелева Е.В. Оценка тенденций развития хлебопекарной отрасли России в условиях цифровизации // Социально-экономические процессы современного общества: теория и практика. 2021. С. 30-36.
3. Анализ рынка хлеба и хлебобулочных изделий в России в 2020-2024 гг., прогноз на 2025-2029 гг. Структура розничной торговли / BusinesStat. [Электронный ресурс]. URL: <https://businessstat.ru/catalog/id42719/> (дата обращения: 20.09.2025).
4. Богданова Е.А., Толстоброва Н.А. Методология оценки жизнеспособности предприятий хлебопекарной отрасли // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2021. Т. 1. С. 134-140.
5. Васильева Н.К. и др. Анализ рынка хлебобулочных изделий: региональный аспект // Вестник Академии знаний. 2025. № 1 (66). С. 114-120.
6. Груздев Г.В., Груздева В.В., Максимчук Н.А. Подходы к решению проблем цифровизации хлебопроизводственных предприятий АПК в условиях санкционных ограничений // Московский экономический журнал. 2023. № 4. С. 495-509.
7. Дробышевская Л.Н., Исаева Л.А. Пути повышения конкурентоспособности предприятий хлебопекарной отрасли в условиях санкций // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 12-1. С. 53-57.

8. Жукова Ю.С. Влияние внешних факторов на формирование ассортиментной политики предприятий хлебопекарной отрасли // Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК—продукты здорового питания. 2022. № 4. С. 107-112.
9. Зимняков В.М. Состояние производства хлеба и хлебобулочных изделий в России // Инновационная техника и технология. 2022. Т. 9. № 4. С. 87-92.
10. Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю., Сидоренко С.В. Проблемы и возможности развития малого и среднего бизнеса в хлебопекарной промышленности России и ее регионов // Экономические системы. 2024. Т. 17. № 2. С. 58-64.
11. Наumenкова А.А. Формирование конкурентных стратегий развития малого бизнеса на примере предприятия хлебопекарной отрасли // Научные записки молодых исследователей. 2021. № 4. С. 13-22.
12. Рассудимов М.Е., Красавина Е.В., Сологуб В.А. Оптимизация организационно-экономических механизмов в хлебопекарной отрасли на основе успешных практик региональной поддержки в России // Хлебопечение России. 2024. Т. 68. № 3. С. 88-100.
13. Терешина В.В. Информационный менеджмент как фактор повышения эффективности хлебопекарных предприятий // Хлебопечение России. 2024. Т. 68. № 4. С. 105-114.
14. Федосюк М. Ю., Кудрявцева Т. Ю. Анализ подходов к нормированию финансовых показателей предприятия // Цифровая трансформация экономических систем: проблемы и перспективы (ЭКОПРОМ-2022). 2022. С. 615-618.
15. Шорохов М.В., Подрезенко Е.Ю. Анализ инфраструктурных барьеров внедрения инновационных технологий в хлебопекарной отрасли регионов России // Прогрессивная экономика. 2025. № 6. С. 49-61.
16. Щербатов А.Д. Анализ продуктового портфеля предприятия (на примере ООО «Касимовхлеб») // Финансы и учетная политика. 2021. № 1 (23). С. 19-24.