

# РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ

## REGIONAL ECONOMICS AND SPATIAL DEVELOPMENT

DOI: 10.12731/3033-5973-2025-14-4-307

EDN: BGXSEE

УДК 658.1 (045)



Научная статья

### РЕГИОНАЛЬНЫЙ РЫНОК ХЛЕБА И ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

*Н.В. Боровских, Т.А. Чижикова*

#### *Аннотация*

**Обоснование.** Представлены результаты анализа рынка хлеба и хлебобулочных изделий. Вопросы анализа сегментов продовольственного рынка и алгоритм обоснования конкурентных стратегий деятельности хозяйствующих субъектов рассматривали в своих научных работах как отечественные, так и зарубежные ученые. На основании обзора научных источников, посвященных проблеме анализа рынка хлеба и хлебобулочных изделий и обоснований адаптационного механизма к воздействию конкурентной среды, можно сделать заключение о том, что в научной литературе недостаточно уделено внимание вопросам взаимосвязи особенностей функционирования данного рынка и моделей основных конкурентных стратегий хлебобулочных предприятий, что и предопределило выбор темы исследования.

**Цель исследования** состояла в выявлении и анализе тенденций развития рынка хлеба и хлебобулочных изделий и обосновании конкурентных стратегий специализированных предприятий при деятельности на данном рынке.

**Материалы и методы.** Для проведения исследования нами были использованы такие методы исследования, как анализ и синтез, абстракция, метод моделирования, монографический, исследование временных рядов, инфор-

мационную базу составили данные Федеральной службы государственной статистики по Омской области и РФ.

**Результаты.** На основе анализа статистических данных сделан вывод о том, что в среднем за период в 2010-2023 гг. каждый житель страны в среднем за год использовал в своем рационе 117 кг хлеба и хлебобулочных изделий, что существенно выше рекомендуемой нормы. Местом исследования выбрана Омская область, в данном регионе потребление хлеба превышает среднероссийский уровень, за период 2010-2023 гг. величина потребления хлеба составила 127 кг на душу населения. Выявлено, что постепенно происходит трансформация спроса потребителей на хлеб и хлебобулочные изделия, состоящая в уменьшении спроса населения на массовые традиционные сорта хлеба и повышении спроса на хлеб и хлебобулочные изделия с различными добавками и пониженной калорийности. Выполнен прогноз потребления хлеба и хлебобулочных продуктов посредством обработки динамического ряда с использованием метода наименьших квадратов, результаты расчетов позволили сделать вывод о том, что прогнозные значения потребления хлеба и хлебных продуктов в 2025-2027 гг. в РФ не превысят 114 кг на душу населения, в Омской области снижение потребления данных видов продукции будет более значительным, в результате чего объем потребления составит в 2025-2027 г. в среднем 114,6 кг продукции на одного жителя.

**Заключение.** Снижение спроса на хлеб и хлебобулочные изделия будет сопровождаться дальнейшим сокращением объемов производства данных видов продукции региональными предприятиями и повышением уровня конкуренции на рынке хлеба и хлебобулочных изделий. При обосновании конкурентных преимуществ рекомендовано учитывать особенности развития рынка, ресурсы и возможности предприятий, уровень развития технологий, сезонность спроса и предпочтения потребителей. Предложены базовые конкурентные стратегии, которые могут использовать хлебопекарные предприятия для адаптации к изменениям конкурентной среды рынка хлеба и хлебобулочной продукции.

**Ключевые слова:** рынок хлеба; хлебобулочная продукция; конкурентные стратегии; потребление хлеба; прогноз потребления; товарный микс; конкурентная среда

**Для цитирования.** Боровских, Н. В., & Чижикова, Т. А. (2025). Региональный рынок хлеба и хлебобулочной продукции: тенденции развития и разработка конкурентных стратегий. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 14(4), 129–145. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2025-14-4-307>

---

Original article

## REGIONAL MARKET OF BREAD AND BAKERY PRODUCTS: DEVELOPMENT TRENDS AND DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGIES

*N.V. Borovskikh, T.A. Chizhikova*

### *Abstract*

**Background.** This article presents the results of an analysis of the bread and bakery market. Both domestic and international scholars have addressed the analysis of food segments and the algorithm for substantiating competitive strategies for economic entities in their research. Based on a review of scientific literature devoted to the analysis of the bread and bakery market and the rationale for adapting to the impact of the competitive environment, it can be concluded that the scientific literature has paid insufficient attention to the relationship between the specific features of this market and the models of the main competitive strategies of bakery enterprises, which determined the choice of research topic.

The **objective purpose** of the study was to identify and analyze trends in the development of the bread and bakery market and to substantiate the competitive strategies of specialized enterprises operating in this market.

**Materials and methods.** We used research methods such as analysis and synthesis, abstraction, modeling, monographic analysis, and time series analysis. The information base consisted of data from the Federal State Statistics Service for the Omsk Region and the Russian Federation.

**Results.** Based on statistical data analysis, it was concluded that, on average, over the period 2010-2023, each resident of the country consumed 117 kg of bread and bakery products in their diet annually, which is significantly higher than the recommended norm. The study was conducted in the Omsk Region, where bread consumption exceeds the Russian average; for the period 2010-2023, per capita bread consumption was 127 kg. It was revealed that consumer demand for bread and bakery products is gradually transforming, with a decrease in demand for traditional, mass-produced breads and an increase in demand for bread and bakery products with various additives and reduced-calorie options. A forecast of bread and bakery product consumption was conducted by processing a dynamic series using the least squares method. The calculation results allowed us to conclude that the projected values for bread and bakery product consumption in 2025-2027 will

be In the Russian Federation, per capita consumption of bread and bakery products will not exceed 114 kg. In the Omsk Region, the decline in consumption of these products will be more significant, averaging 114.6 kg per capita in 2025-2027.

**Conclusion.** The decline in demand for bread and bakery products will be accompanied by a further reduction in production volumes of these products by regional enterprises and increased competition in the bread and bakery market. When substantiating competitive strategies, it is recommended to consider market development characteristics, enterprise resources and capabilities, technological development, seasonality of demand, and consumer preferences. Basic competitive strategies are proposed that bakeries can use to adapt to changes in the competitive environment of the bread and bakery market.

**Keywords:** bread market; bakery products; competitive strategies; bread consumption; consumption forecast; product mix; competitive environment

**For citation.** Borovskikh, N. V., & Chizhikova, T. A. (2025). Regional market of bread and bakery products: Development trends and development of competitive strategies. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 14(4), 129–145. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2025-14-4-307>

## Введение

Хлебопекарная отрасль пищевой промышленности является одной из ведущих отраслей перерабатывающей промышленности, призванной обеспечивать население продуктами первой необходимости. Развитие хлебопекарной отрасли имеет стратегически важное значение для государства и общества, основной целью функционирования и развития данной отрасли является обеспечение населения хлебобулочными изделиями в полном объеме и ассортименте, необходимом для поддержания жизнедеятельности человека и создания возможностей здорового питания. Конкурентная среда, в которой функционируют хлебопекарные организации, в последние десятилетия характеризуется высокой степенью неоднородности и неопределенности. Способность адаптировать свою деятельность к изменениям, происходящим во внешней среде, является одним из обязательных условий ведения бизнеса. Следовательно, вопросы, связанные с анализом рынка хлеба и хлебобулочных изделий и разработкой стратегий адаптации производителей к конкурентной среде, представляют теоретико-практический интерес и являются актуальными.

Цель исследования состояла в выявлении и анализе тенденций развития рынка хлеба и хлебобулочных изделий и обосновании конкурентных стратегий специализированных предприятий при деятельности на данном рынке.

## **Материалы и методы**

Вопросы анализа сегментов продовольственного рынка и алгоритм обоснования конкурентных стратегий деятельности хозяйствующих субъектов рассматривали в своих научных работах как отечественные, так и зарубежные ученые [7 ; 8]. В работе О. В. Абашевой и Н. А. Тимшиной [1] рассмотрены перспективные модели стратегического управления хлебопекарных предприятий, крупным промышленным предприятиям отрасли ученые предлагают использовать, преимущественно, стратегию диверсифицированного роста, состоящую в расширении товарного микса и адаптации его под запросы потребителей.

Г. Н. Львова [10] уделяет внимание рассмотрению вопросов роли хлебопекарной промышленности в формировании продовольственной безопасности страны.

Научный интерес представляет работа М. Г. Балыхина, М. М. Шайлиевой и А. П. Цыпина [2], в которой приведены результаты статистического анализа потребления хлеба по регионам РФ.

Анализу региональных особенностей развития рынка хлеба и хлебных продуктов посвящена статья Е. Г. Гуровой и А. Ф. Федяевой [5]. Исследователи в своей работе проводят оценку наличия связи между уровнем производства зерна в регионе и объемами предложения продукции на анализируемом рынке. О. С. Гаврилова [3] раскрывает в своей работе тенденции развития зарубежных рынков хлеба и хлебобулочной продукции и приводит результаты сравнительного анализа инновационных решений по развитию производства хлеба и выпечки крупных и мелких зарубежных хлебопекарных предприятий.

В статье К.А. Ивановой рассмотрен порядок расчета себестоимости хлебопекарной продукции и определены направления снижения производственных затрат на производство хлеба в качестве инструмента повышения конкурентоспособности [6]. Автор анализирует попередельный метод расчета себестоимости и предлагает мероприятия по оптимизации процесса учета.

Научный интерес представляет результаты исследовательской работы Г. Р. Царевой, Н. А. Викторовой и И. А. Смирновой [22], а также Н. С. Обуховой, С. В. Баstryкиной и О. В. Корякиной [13], авторы выделяют особенности формирования конкурентной среды рынка хлеба и хлебобулочной продукции.

Региональные аспекты развития производства хлеба и хлебобулочной продукции рассмотрены в работах Н. Д. Ульяновой, С. Н. Лысенковой [21], В. П. Гаджибека [4], З. И. Латышевой, О. В. Власовой [9].

На основании обзора научных источников, можно сделать заключение о том, что в научной литературе недостаточно уделено внимание вопросам взаимосвязи особенностей функционирования данного рынка и моделей основных конкурентных стратегий хлебобулочных предприятий, что и предопределило выбор темы исследования.

Для проведения исследования нами были использованы такие методы исследования, как анализ и синтез, информационную базу составили данные Федеральной службы государственной статистики по Омской области и РФ.

### **Результаты и их обсуждение**

В начале 90х гг. в России имел место повышенный спрос на хлеб и хлебобулочную продукцию, что объяснялось дефицитом продуктов, низким уровнем жизни населения, однако начиная с 2005 г. в нашей стране наблюдается постепенное снижение среднедушевых объемов потребления хлеба, что связано со сменой предпочтений в питании и смене образа трудовой деятельности и отдыха. Постепенно происходила трансформация спроса на хлеб и хлебобулочные изделия, состоящая в уменьшении спроса населения на массовые традиционные сорта хлеба и повышении спроса на хлеб и хлебобулочные изделий с различными добавками и пониженной калорийности [19,; 22]. По данным Федеральной службы государственной статистики [14-18]419, объем выпуска хлебопродуктов в нашей стране в 2020-2024 гг. составил более 7 млн. тонн. Большинство потребителей ориентируются на приобретение традиционных сортов хлеба, также покупателям интересен хлеб с добавками [20,; 21], и производные хлеба (хлебцы, сдобы, гренки, выпечка и хлебобулочные изделия). Калорийность хлеба составляет от 200 до 350 ккал на 100 г продукта. Хлеб важен не только как источник энергии, но и как инструмент сохранения здоровья желудочно-кишечного тракта, в нем содержится нерастворимая клетчатка и гемицеллюлоза, улучшающая перистальтику кишечника.

Численность населения Омской области на 1 января 2025 г. составляла 1818093 человек, плотность населения 12,88 чел/км, уровень урбанизации в регионе равен 74,88%. В г. Омске проживает 1104485 человек, Омск- это третий город по численности населения в Сибирском федеральном округе и тринадцатый по России. Как и в большинстве регионов России, численность населения региона продолжает сокращаться, начиная с 2016 года.

Омская область является индустриально-аграрным регионом, имеющим развитый АПК, наличие развитой сырьевой базы позволяет практически

бесперебойно функционировать местной пищевой промышленности. Омская область слабо зависит от импорта продовольствия, при этом регион является импортером некоторых видов сельскохозяйственный и пищевой продукции, в том числе зерна и переработанных молочных продуктов.

Для нужд сельского хозяйства в Омской области выделено в 2023 г. 3744тыс. га, из которых 56,8% составляет пахотная земля. В 2023 г. посевные площади, занятые зерновыми и зернобобовыми культурами в регионе составили 2126,3 га, что выше уровня 2021 г. на 6,53% (табл. 1).

*Таблица 1.*  
**Посевные площади зерновых и зернобобовых культур  
в Омской области, тыс. га**

<b>Культура</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>	<b>2023 г. к 2021 г. %</b>
Рожь озимая	3,3	4,2	2,1	63,63
Пшеница озимая	11,1	10,8	4,0	36,03
Пшеница яровая	1437,5	1397,8	1488,5	103,54
Ячмень яровой	310,6	334,1	341,3	109,88
Овес	89,6	82,4	72,9	81,36
Гречиха	3,3	6,0	8,2	248,48
Зернобобовые культуры	140,4	174,0	209,3	149,07
<b>Итого</b>	<b>1995,8</b>	<b>2009,3</b>	<b>2126,3</b>	<b>106,53</b>

Источник: составлено авторами на основе данных [14-18].

Наибольший удельный вес в структуре посевных площадей зерновых и зернобобовых культур занимала яровая пшеница, на посевы которой в 2021-2023 гг. приходилось в среднем 70% от всей посевной площади. Значительную долю в посевах составляли также яровой ячмень и зернобобовые культуры.

Пищевая промышленность региона представлена 9 подотраслями, включающими свыше 300 организаций, производящими различные виды продовольствия. Хлебопекарная промышленность относится к важнейшей подотрасли пищевой промышленности региона, бесперебойно и обеспечивающей жителей хлебобулочной продукцией.

Согласно приказу Министерства здравоохранения РФ от 19 августа 2016 г. № 614 «Об утверждении рекомендаций по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания», норма потребления хлеба составляет 96 кг на одного человека в год.

Традиционно наша страна является страной с повышенным потреблением хлеба и хлебобулочных изделий, в РФ в 2010-2023 гг. каждый житель

страны в среднем за год использовал в своем рационе 117 кг хлеба и хлебобулочных изделий, что существенно (на 22%) выше рекомендуемой нормы. В Омской области потребление хлеба превышает среднероссийский уровень, за период 2010-2023 гг. омичи за год в среднем съедали 127 кг хлеба на душу населения. При этом необходимо отметить наличие тенденции уменьшения потребления хлеба в регионе со 140 кг в 2010 г. до 119 кг в 2023 г. Снижение потребления хлеба вызвано трансформацией модели питания, что соответствует общероссийской тенденции (табл. 2). Жители региона ориентируется на потребление мясомолочных продуктов, овощей и фруктов вместо относительно недорогих сортов хлеба, хлебобулочных изделий и круп.

Таблица 2.

**Среднедушевое потребление хлеба и хлебных продуктов  
в РФ и Омской области**

Год	Российская Федерация	Омская область
2010	120,0	140,0
2011	119,0	138,0
2012	119,0	141,0
2013	118,0	135,0
2014	118,0	137,0
2015	118,0	127,0
2016	117,0	124,0
2017	117,0	124,0
2018	116,0	124,0
2019	116,0	124,0
2020	115,0	122,0
2021	115,0	118,0
2022	115,0	118,0
2023	115,0	119,0
2024	115,0	118,0
2025*	113,6	117,5
2026*	113,2	116,0
2027*	112,8	114,6

Примечание: \*- прогнозные значения

Источник: составлено авторами на основе данных [14-198].

Анализ массива информации о среднедушевом потреблении хлеба и хлебобулочных продуктов позволяет обосновать прогнозные значения потребления на 2025-2027 гг. (табл.2). Нами был выполнен прогноз потребления хлеба и хлебобулочных продуктов посредством обработки дина-

математического ряда с использованием метода наименьших квадратов. Расчет был осуществлен в программе Excel, метод основывался на построении графика аппроксимирующей функции. При определении математического вида линии тренда и построения функции (линейной, экспоненциальной, логарифмической или полиномиальной) программа автоматически рассчитывает значения величины аппроксимации ( $R^2$ ) по каждой функции. Наиболее подходящей функцией, достоверно описывающей тенденцию потребления на региональном уровне, с точки зрения значения коэффициента аппроксимации ( $R^2=0,889$ ), можно считать функцию, выраженную следующим линейным уравнением:

$$Y = -1,901 X + 142,1, \quad (1)$$

где  $X$  – значение временного периода.

При прогнозировании значений потребления хлеба и хлебобулочных изделий на федеральном уровне также было определено, что наиболее подходящей функцией, отражающей тенденцию изменения показателя ( $R^2=0,895$ ), является линейная функция вида:

$$Y = -0,4X + 20, \quad (2)$$

Оба уравнения имеют отрицательное значение углового коэффициента при независимой переменной, что подтверждает факт уменьшения анализируемого показателя в двух рассматриваемых динамических рядах.

Прогнозные значения потребления хлеба и хлебных продуктов в 2025-2027 гг. в РФ не превысят 114 кг на душу населения, в Омской области снижение потребления данных видов продукции будет более значительным, в результате чего объем потребления составит 2027 г. 114,6 кг продукции на одного жителя, т.е среднегодовой абсолютный прирост будет отрицательным и составит в среднем 1,5 кг в год со знаком минус.

Уменьшение потребления приводит к снижению емкости рынка, данную тенденцию должны учитывать производители при планировании объемов производства и разработке товарного микса продукции. Уменьшение потенциальной емкости рынка диктует необходимость региональным предприятиям обоснования конкурентных стратегий и разработку на их основе операционных маркетинговых стратегий, включая совершенствование товарного микса, оптимизацию ценовой и распределительной стратегии, трансформацию системы маркетинговых коммуникаций.

Снижение спроса на хлеб и хлебобулочные изделия сопровождается сокращением объемов производства данных видов продукции региональными предприятиями. За пятилетний период (2019-2023 гг.) уменьшение объемов производства произошло на 32,4%, что является существенным

для местных хлебопекарных предприятий с учетом низкой сохранности продукции и ограниченными возможностями ее транспортировки (табл. 3).

**Таблица 3.**  
**Объемы производства хлеба, хлебобулочной продукции и кондитерских изделий специализированными предприятиями Омской области**

Вид продукции	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2019 г., %
Хлеб и хлебобулочные изделия, тыс. тонн	81,7	68,8	57,9	59,4	56,9	55,2	67,56
Кондитерские изделия, тыс. тонн	83,6	81,5	77,6	77,2	71,9	70,8	84,68

Источник: составлено авторами на основе данных [14-198].

Рынок хлеба и хлебобулочных изделий является системой экономических отношений, включающей производство, обращение и распределение продукции. Рынок хлеба и хлебобулочных изделий имеет свои особенности спроса и предложения, состава участников, процессов ценообразования и ведения конкурентной борьбы. К барьерам входа на рынок, снижающим привлекательность рынка для новых участников-продавцов, следует отнести:

- наличие эффекта масштаба производства;
- необходимость значительного финансирования формирования лояльности потребителей к бренду продукции и раскрутки товарных марок;
- работу крупных ритейлеров с узнаваемыми брендами;
- низкую заинтересованность крупных ритейлеров в сотрудничестве с мелкими пекарнями по причине наличия собственных мини-цехов по производству хлеба и выпечки.

Хлеб и хлебобулочные изделия являются материалоемкими видами продукции, доля материальных затрат в себестоимости составляет в среднем 50-80%, что определяет основные направления снижения издержек на производство продукции.

Каждая группа участников использует свои конкурентные преимущества при работе с потребителями. Анализ содержания конкурентных стратегий хлебопекарных предприятий целесообразно, на наш взгляд, осуществлять, используя подход, предложенный М. Портером (табл. 4).

В Омской области, как и в большинстве регионов России, основной объем хлебопекарной продукции, представленной на прилавках магазинов, вырабатывается крупными специализированными предприятиями. Лидером регионального рынка по объему продаж является АО «Хлебодар»,

рыночная доля данного предприятия составляет 35%, данное предприятие входит в число системообразующих организаций региона. Производственная мощность предприятия составляет 190 тыс. изделий в сутки.

Таблица 4.  
**Базовые конкурентные стратегии, используемые хлебопекарными предприятиями на региональном рынке Омской области**

Название стратегии	Основные предприятия	Основа товарного микса	Сущность стратегии
Лидерство в издержках	АО «Хлебодар», ООО «Форнакс», ООО «Сибирский хлеб» и др.	Традиционные сорта хлеба	Работа в традиционных сегментах рынка, ориентация на оптимизацию издержек за счет эффекта масштаба производства, автоматизации, технического обновления производственных процессов, невысокая стоимость упаковки. Работа с крупными торговыми сетями.
Дифференциация продукции и потребителей	ООО «Хлебнику», ООО «Хлебопродукт», ООО «Сибирский пекарь» и др.	Хлеб из цельнозерновой муки, хлеб с полезными добавками, хлеб ручной работы, кондитерская продукция	Создание уникального предложения, отличающегося от предложений конкурентов по качеству, составу. Развитие фирменной торговли и создание собственной сети реализации продукции.
Фокусирование на конкретном сегменте рынка	ООО «Пекарушка», ООО «Добрыня», ООО «У Ганса» и др.	Выпечка, пироги, хлеб для здорового питания, ориентация на премиум сегмент	Работа в узкой рыночной нише, удовлетворение специфических потребностей конкретной группы покупателей/клиентов. Развитие фирменной торговли и создание собственной сети реализации продукции, в том числе с элементами системы «пробуй здесь и сейчас»

Товарный микс АО «Хлебодар» представлен пятью основными товарными линиями (табл.5), предприятие адаптируется к конкурентной среде рынка посредством использования стратегии лидерства в издержках, сотрудничает практически со всеми крупными продовольственными сетями региона, имеет также свою сеть реализации продукции. Предприятие имеет свой сайт, который постоянно обновляется и содержит полную подробную информацию о деятельности АО «Хлебодар» и дает возможность осуществить заказ продукции с доставкой.

Таблица 5.  
Товарный микс рынка АО «Хлебодар» (2025 г.)

<i>Товарная группа</i>				
<b>Формовые хлеба</b>	<b>Подовые хлеба</b>	<b>Тостовые хлеба</b>	<b>Батоны</b>	<b>Сдоба</b>
<i>Товарные позиции в группе</i>				
«Урожайный»	«Крестьянский»	«Биг тост»	Багет «Зерновой»	Бублик «Ванильный»
«Ржаное чудо»	«Станичный»	«Тостовый нежный»	Багет «Столичный»	Булочка «Пикник»
«Ржаное чудо с клюквой»	«Чиабатта»		Багет «Французский»	Плюшка «Новомосковская»
«Бородинский»	«Шотландский»		Батон «Утро»	Слойка «Домашняя с сыром»
«Любимый урожайный»	«Суворовский»		Багет «Венский»	Рулет с маком
«Бородинский новый»	«Целебный»		Багет «Классический»	Булочка «Вкусная»
«Сибирский»	«Семейный»		Батон «Юбилейный»	Плюшка «Московская»
«Бездрожжевой»	«Цельнозерновой»		Батон «Ломтик»	Слойка с ветчиной и сыром
«Мультизлаковый»	«Живое зернышко»		Батон нарезной	Круассаны

Крупными и средними по размеру выработки продукции являются следующие хлебопекарные предприятия: ООО «Форнакс», ООО «Сибирский хлеб», ООО «Хлебник», ООО «Хлебопродукт», ООО «Сибирский пекарь». Данные организации используют в своей деятельности стратегию дифференциации, в том числе дифференциации по видам товара, способам доведения до конечного потребителя, по рекламе и по производственным процессам. Использование стратегии дифференциации экономически целесообразно в том случае, когда доходы превышают расходы на исследование рынка и освоение новшеств. В тех случаях, когда продукцию легко скопировать или потребитель не видит преимущества товара и не замечает его полезность, такая стратегия является нецелесообразной в использовании.

### **Заключение**

В заключении необходимо отметить, что создание адаптационного механизма к изменениям конкурентной среды является обязательным условием

деятельности предприятий на потребительском рынке, действие данного механизма должно быть направлено на повышение конкурентоспособности предприятия и укрепление его конкурентных позиций на рынке. При обосновании конкурентных стратегий производителям необходимо учитывать особенности развития рынка, ресурсы и возможности предприятий, уровень развития технологий, сезонность спроса и предпочтения потребителей.

Небольшим хлебобулочным предприятиям, учитывая значительную капиталоемкость отрасли, целесообразно использовать нишевую стратегию, т.е. сконцентрироваться на своих сегментах рынка, адаптироваться под текущие потребности покупателей, учитывая сезонные требования и праздники.

### *Список литературы*

1. Абашева, О.В., & Тимшина, Н.А. (2018). Перспективные направления стратегического управления хлебопекарной отраслью. *Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова*, 21(2), 121–125.
2. Балыхин, М.Г., Шайлиева, М.М., & Цыпиг, А.П. (2021). Статистическое исследование потребления хлеба и развития хлебопекарной отрасли России. *Продовольственная политика и безопасность*, 8(1), 97–106. DOI: <https://doi.org/10.18334/ppib.8.1.111813>
3. Гаврилова, О.С. (2016). Повышение экономической эффективности в хлебобулочной промышленности. *Новая наука: Теоретический и практический взгляд*, (4-1)(75), 36–39.
4. Гаджибек, В.П. (2020). Оценка динамики модернизации и обновления основных производственных фондов предприятий хлебопекарной промышленности Приморского края. *Азимут научных исследований: экономика и управление*, 9(1)(30), 129–131.
5. Гурова, Е.С., & Федяева, А.Ф. (2017). Перспективы развития рынка хлебобулочной продукции в Кировской области. *Advanced Science*, (2)(6), 71.
6. Иванова, К.А. (2018). Особенности учета затрат на производство продукции в хлебобулочной промышленности. *Интеграция наук*, (4)(19), 119–121.
7. Портер, М. (2017). *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов*. М.: Альпина Бизнес Букс. 454 с.
8. Клейнер, Г.Б. (2019). Предприятие в рыночной среде: модель двойной тетраэды. *Экономическая наука современной России*, (2)(85), 7–14.
9. Латышева, З.И., & Власова, О.В. (2023). О направлениях повышения обрачиваемости дебиторской задолженности на предприятиях хлебобулочной промышленности. *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*, (4), 101–107.

10. Львова, Г.Н. (2022). Хлебопекарная промышленность как составляющая продовольственной безопасности страны. *Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*, (2)(41), 26–32.
11. Нилова, Л.П. (2021). Актуальные тренды хлебопекарной промышленности. В сб.: *Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: сборник научных статей XI Всероссийской научно-практической конференции* (Курск, 23–24 сентября 2021 г.). Курск: Юго-Западный государственный университет, с. 180–183. EDN: <https://elibrary.ru/BKQQGD>
12. Нилова, Л.П. (2024). Хлебобулочные изделия с повышенным содержанием йода в современных реалиях потребительского рынка. В сб.: *Актуальные проблемы социально-экономического развития современного общества: материалы V международной научно-практической конференции* (Киров, 29 мая 2024 г.). Киров: Кировский государственный медицинский университет, с. 364–368. EDN: <https://elibrary.ru/CBAQCY>
13. Обухова, Н.С., Баstrykin, С.В., & Корякина, О.В. (2017). Теоретико-методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий хлебопекарной промышленности. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 6(11), 3–9.
14. Омский областной статистический ежегодник «2019»: Краткий статистический сборник. Омскстат. Омск, 2019. 43 с.
15. Омский областной статистический ежегодник «2021»: Краткий статистический сборник. Омскстат. Омск, 2021. 47 с.
16. Омский областной статистический ежегодник «2022»: Статистический сборник. Омскстат. Омск, 2022. 159 с.
17. Омский областной статистический ежегодник «2023»: Статистический сборник. Омскстат. Омск, 2023. 162 с.
18. Омский областной статистический ежегодник «2023»: Статистический сборник. Омскстат. Омск, 2024. 163 с.
19. Нилова, Л.П., Маркова, К.Ю., & Чунин, С.А. (2011). Прогноз развития рынка обогащённых хлебобулочных изделий. *Товаровед продовольственных товаров*, (5), 25–30. EDN: <https://elibrary.ru/RTNZIH>
20. Ульянова, Н.Д., & Лысенкова, С.Н. (2016). Перспективы развития производства хлебопродукции в Брянской области. *Вестник Брянской ГСХА*, (5) (57), 10–21.
21. Царева, Г.Р., Викторова, Н.А., & Смирнова, И.А. (2020). Особенности формирования конкурентной среды предприятия хлебопекарной отрасли. *Век качества*, (4), 95–111.

22. Чуркина, В.В., & Нилова, Л.П. (2020). Мониторинг качества хлебобулочных изделий, выработанных хлебопекарными предприятиями различных форм собственности. В сб.: *Междисциплинарная интеграция как двигатель научного прогресса: сборник материалов Международной научно-практической конференции* (Новосибирск, 05 июня 2020 г.). Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, с. 333–338. EDN: <https://elibrary.ru/DURFQF>

### ***References***

1. Abasheva, O. V., & Timshina, N. A. (2018). Prospective Directions of Strategic Management in the Bread-Baking Industry. *Bulletin of Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov*, 21(2), 121–125.
2. Balykhin, M. G., Shayliyeva, M. M., & Tsypig, A. P. (2021). Statistical Study of Bread Consumption and Development of the Bread-Baking Industry in Russia. *Food Policy and Security*, 8(1), 97–106. DOI: <https://doi.org/10.18334/ppib.8.1.111813>
3. Gavrilova, O. S. (2016). Improving Economic Efficiency in the Bakery Industry. *New Science: Theoretical and Practical Outlook*, (4-1)(75), 36–39.
4. Gadzhibek, V. P. (2020). Assessment of Dynamics of Modernization and Renewal of Fixed Assets in Primorsky Krai Bread-Baking Companies. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*, 9(1)(30), 129–131.
5. Gurova, E. S., & Fedyayeva, A. F. (2017). Prospects for Development of Bakery Products Market in Kirov Region. *Advanced Science*, (2)(6), 71.
6. Ivanova, K. A. (2018). Features of Production Cost Accounting in the Bakery Industry. *Integration of Sciences*, (4)(19), 119–121.
7. Porter, M. (2017). Competitive Strategy: Technique for Analysing Industries and Competitors. Moscow: Alpina Business Books. 454 p.
8. Kleiner, G. B. (2019). Enterprise in the Market Environment: Double Tetrade Model. *Economic Science of Modern Russia*, (2)(85), 7–14.
9. Latysheva, Z. I., & Vlasova, O. V. (2023). Directions for Improving Accounts Receivable Turnover in Bakery Enterprises. *Bulletin of Kursk State Agricultural Academy*, (4), 101–107.
10. L'vova, G. N. (2022). Bread-Baking Industry as a Component of Food Security in Russia. *Bulletin of Moscow University named after S.Yu. Vitte. Series 1: Economics and Management*, (2)(41), 26–32.
11. Nilova, L. P. (2021). Current Trends in the Bread-Baking Industry. In *Trends in the Development of Modern Society: Managerial, Legal, Economic and Social Aspects: Proceedings of the XI All-Russian Scientific and Practical Conference*

- (Kursk, September 23–24, 2021). Kursk: Southwestern State University, pp. 180–183. EDN: <https://elibrary.ru/BKQQGD>
12. Nilova, L. P. (2024). Baked Goods with Increased Iodine Content in Modern Consumer Market Conditions. In *Current Problems of Socio-Economic Development of Modern Society: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference* (Kirov, May 29, 2024). Kirov: Kirov State Medical University, pp. 364–368. EDN: <https://elibrary.ru/CBAQCY>
  13. Obukhova, N. S., Basstrykin, S. V., & Koryakina, O. V. (2017). Theoretical and Methodological Approaches to Assessing Competitiveness of Bread-Baking Enterprises. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 6(11), 3–9.
  14. Omsk Regional Statistical Yearbook “2019”: Abbreviated Statistical Collection. Omskstat. Omsk, 2019. 43 p.
  15. Omsk Regional Statistical Yearbook “2021”: Abbreviated Statistical Collection. Omskstat. Omsk, 2021. 47 p.
  16. Omsk Regional Statistical Yearbook “2022”: Statistical Collection. Omskstat. Omsk, 2022. 159 p.
  17. Omsk Regional Statistical Yearbook “2023”: Statistical Collection. Omskstat. Omsk, 2023. 162 p.
  18. Omsk Regional Statistical Yearbook “2023”: Statistical Collection. Omskstat. Omsk, 2024. 163 p.
  19. Nilova, L. P., Markov, K. Yu., & Chunin, S. A. (2011). Forecast of Development of Fortified Bakery Products Market. *Commodity Expert of Foodstuffs*, (5), 25–30. EDN: <https://elibrary.ru/RTNZIH>
  20. Ulyanova, N. D., & Lyssenkova, S. N. (2016). Prospects for Development of Bread Production in Bryansk Region. *Bulletin of Bryansk State Agricultural Academy*, (5)(57), 10–21.
  21. Tsareva, G. R., Viktorova, N. A., & Smirnova, I. A. (2020). Features of Competitive Environment Formation in the Bread-Baking Industry. *Era of Quality*, (4), 95–111.
  22. Churkina, V. V., & Nilova, L. P. (2020). Monitoring of Quality of Bakery Products Manufactured by Enterprises of Different Ownership Types. In *Interdisciplinary Integration as Driving Force of Scientific Progress: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Novosibirsk, June 5, 2020). Novosibirsk: Siberian University of Consumer Cooperatives, pp. 333–338. EDN: <https://elibrary.ru/DURFQF>

## ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

**Боровских Нина Владимировна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и организация труда»

*Омский государственный технический университет  
ул. Певцова, 13, г. Омск, Российская Федерация  
chiczta@mail.ru*

**Чижикова Татьяна Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Государственное, муниципальное управление и таможенное дело»

*Омский государственный технический университет  
ул. Певцова, 13, г. Омск, Российская Федерация  
chiczta@mail.ru*

#### **DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Nina V. Borovskikh**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Labor Organization

*Omsk State Technical University  
13, Pevtsova Str., Omsk, Russian Federation  
chiczta@mail.ru  
SPIN-code: 1176-9845  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1808-3764>*

**Tatyana A. Chizhikova**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State, Municipal Administration and Customs Affairs

*Omsk State Technical University  
13, Pevtsova Str., Omsk, Russian Federation  
chiczta@mail.ru  
SPIN-code: 3974-7363  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5549-6917>*

Поступила 10.10.2025

Received 10.10.2025

После рецензирования 29.10.2025

Revised 29.10.2025

Принята 19.11.2025

Accepted 19.11.2025