

УДК 338.43

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ПЕКАРЕН И МИНИ-ПЕКАРЕН НА РЫНКЕ ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ В РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН

Р.Ф. Мухамадулин

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

Аннотация. В статье рассматриваются исторические и современные особенности развития пекарен и мини-пекарен как сегмента хлебопекарной отрасли в региональном контексте на примере Республики Татарстан. Рассмотрены основные статистические показатели развития хлебобулочных изделий в регионе. Обосновывается значение пекарен и мини-пекарен для развития территориальной экономики, занятости и продовольственной безопасности. Показано, что устойчивое присутствие таких предприятий связано с ежедневным спросом, локальными цепочками поставок и гибкими форматами организации производства. Внимание уделено рыночной структуре сектора и инвестиционным моделям, включая франчайзинг, собственные вложения, банковское кредитование и краудлендинг, а также их соотношению с плотностью конкуренции и территориальной дифференциацией. Проанализированы социально-экономические эффекты, институциональные ограничения, логистические факторы и кадровые барьеры, влияющие на развитие сектора в агломерациях и периферийных районах. В статье предложена авторская модель, отражающая влияние пекарен и мини-пекарен на региональное экономическое развитие Республики Татарстан посредством взаимосвязи инвестиционных решений, пространственного распределения и социально-экономических эффектов. Научная новизна исследования заключается в интеграции рыночных, институциональных и инвестиционных характеристик рынка хлебобулочных изделий, что позволяет рассматривать пекарни и мини-пекарни в качестве устойчивого элемента региональной экономики.

Ключевые слова: пекарни, мини-пекарни, инвестиционная привлекательность, региональная экономика, хлебопекарная отрасль, хлебобулочные изделия, территориальное развитие.

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF BAKERIES AND MINI-BAKERIES IN THE BAKERY MARKET IN THE REPUBLIC OF TATARSTAN

R.F. Mukhamadulin

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

Abstract. The article examines the historical and modern features of the development of bakeries and mini-bakeries as a segment of the bakery industry in a regional context using the example of the Republic of Tatarstan. The main statistical indicators of the development of bakery products in the region are considered. The importance of bakeries and mini-bakeries for the development of the territorial economy, employment and food security is substantiated. It is shown that the steady presence of such enterprises is associated with daily demand, local supply chains and flexible production organization formats. Attention is paid to the market structure of the sector and investment models, including franchising, own investments, bank lending and crowdlending, as well as their correlation with the density of competition and territorial differentiation. The socio-economic effects, institutional constraints, logistical factors and personnel barriers affecting the development of the sector in agglomerations and peripheral areas are analyzed. The article proposes an author's model reflecting the influence of bakeries and mini-bakeries on the regional economic development of the Republic of Tatarstan through the interrelation of investment decisions, spatial distribution and socio-economic effects. The scientific novelty of the research lies in the integration of market, institutional and investment characteristics of the bakery market, which makes it possible to consider bakeries and mini-bakeries as a sustainable element of the regional economy.

Keywords: bakeries, mini-bakeries, investment attractiveness, regional economy, bakery industry, bakery products, territorial development.

Дата поступления статьи в редакцию: 09.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 17.11.2025

Введение

В настоящее время сегмент пекарен и мини-пекарен в Республике Татарстан развивается в русле общероссийских трендов «шаговой доступности» и экспресс-потребления, но опирается на региональ-

ные особенности спроса и структуры продовольственного рынка. По данным официальной статистики и деловых обзоров, в 2025 г. в России наблюдается смена драйверов роста общепита, в частности, сдвиг от количества покупок к росту среднего чека и увеличение внутреннего туризма [1]. Согласно масштабному исследованию предпринимательской активности в сфере общепита в январе-августе 2025 г., проведенному Т-бизнесом, в настоящее время «происходит перераспределение спроса с «удобных и дешевых» в пользу более качественных и продуманных форматов» [2]. Пекарни традиционно представляют собой предприятия, специализирующиеся на производстве и реализации хлебобулочной продукции в формате повседневного потребления. Мини-пекарни — это малые предприятия, ориентированные на выпуск ограниченного ассортимента свежей продукции с акцентом на шаговую доступность и быструю оборачиваемость. Оборот пекарен в России в январе-августе 2025 г. вырос на 7%, что заметно меньше, чем в барах (18%) и пиццериях (17%), хотя, в отличие от иных типов заведений, является положительным. Вместе с тем среди всех типов заведений в пекарнях значительно увеличился средний чек — на 17% (больше только в пиццериях — на 18%), при этом количество покупок в пекарнях сократилось на 8% [2]. В 2024–2025 гг. усилились ограничения, влияющие на себестоимость малых пекарен (удорожание сырья, логистики и ограниченный доступ к кредитам и др.), что повышает требования к эффективности операционных моделей и инвестиционных решений. Однако Республика Татарстан (далее — РТ), несмотря на богатую историю развития хлебобулочных изделий, в настоящее время не входит в топ-10 российских регионов ни по росту оборотов, ни по росту числа покупок [2]. В связи с этим целесообразным представляется анализ развития пекарен и мини-пекарен на рынке хлебобулочных изделий в РТ.

Цель исследования

Целью статьи является выявление особенностей развития пекарен и мини-пекарен на российском рынке хлебобулочных изделий.

Результаты исследования

Хлебопекарная отрасль РТ имеет глубокие исторические корни. В дореволюционный период небольшие булочные и пекарни существовали повсеместно (к 1863 г. — в каждом крупном населенном пункте), однако промышленное хлебопечение началось лишь в 1929 г., когда в Казани был введен первый крупный хлебозавод, мощность которого составляла до 30 т/сутки. В 1931 г. был создан Татарский республиканский промышленный трест «Татпромхлеб», объединявший 13 предприятий с годовым выпуском 14 тыс. тонн продукции. В последующие десятилетия отрасль активно росла. Так, к 1940 г. производство хлеба в республике достигло 294 тыс. тонн (хлеба и хлебобулочных изделий). В 1950–80-х гг. в СССР возводились новые заводы и кондитерские комбинаты по всей РП, производственные мощности увеличились; в частности, к 1967 г. суммарная суточная мощность отрасли превысила 1600 т. [3].

В 1980-е гг. предприятия РТ выпустили более 480 тыс. тонн хлеба, после чего в 1990-х гг. началось сокращение производства. В 2000-х гг. начался процесс модернизации — на пекарнях начали внедряться новые сорта и технологии, расширялись ассортимент и качество продукции, в частности, выпускались хлебобулочные изделия с национальным колоритом (чак-чак, баурсак, пряники и др.). В начале XXI в. формировались собственные торговые сети и налаживалась реализация через крупные розничные сети. Так, новый завод «Колобок» в Набережных Челнах (2008 г.) показал тренд на импорт современного оборудования (мощность 40 т/сутки). Таким образом, этапы развития отрасли в РТ можно условно выделить так: дореволюционное становление (до 1917 г.), советская индустриализация (1929–1990 гг.), постсоветская трансформация (1990–2000-е гг.), и современный этап роста малых предприятий (с 2000-х гг.).

Малые хлебопекарные предприятия (т.н. «мини-пекарни») стали заметной частью рынка в РТ в XXI веке. Первые мини-пекарни появились с середины 2000-х, наиболее активный период пришёлся на 2007–2010 гг. [3]. К появлению мини-пекарен привели увеличение доходов населения, рост спроса на свежую выпечку в формате «у дома», традиционные татарские хлебные изделия, а также тренд на локальную продукцию после 2014 г. Малые пекарни быстро адаптируют ассортимент под потребительские предпочтения. Например, благодаря гибким технологическим схемам и близкому контакту с покупателем они предлагают национальные сдобные хлеба и кондитерские изделия. Мини-пекарни обычно используют упрощенную систему налогообложения и невысокие капитальные вложения; владельцы мини-пекарен сосредоточены на оптимизации себестоимости, быстрой смене продукции и локальной дифференциации ассортимента [4]. В совокупности эти особенности мини-пекарен, а также эволюция исторического развития хлебобулочных изделий в РТ позволяют выделить общую траекторию роста — от централизованных советских предприятий к многообразию современных малых и средних пекарен (мини-пекарен).

В контексте современных социально-экономических и геоэкономических условий развития Российской Федерации, нельзя не очертить институциональные рамки отрасли в РТ, которые включают в себя отраслевые объединения и государственную поддержку. Так, в 2021 г. федеральными властями впервые за десятилетие была оказана субсидиарная поддержка отрасли хлебобулочных изделий, включая и РТ, которая получила больше иных субъектов страны [5]. В регионе с 2006 г. действует Союз хлебопроизводителей Республики Татарстан («Союз Хлеб РТ»), объединяющий крупные предприятия республики. Он участвует в обсуждении отраслевой политики и лоббирует интересы производителей в региональной власти. С 2021 г. региональное правительство через Минсельхозпрод выделяет субсидии на модернизацию пекарен и льготы для производителей «социального» хлеба. Например, в последние годы республиканский бюджет направил более 300 млн рублей на компенсацию производства льготного хлеба и заключил с хлебопекарными заводами соглашения о сдерживании цен на «социальный» хлеб, что, в частности, было обусловлено тем, что вследствие удорожания логистики в 2024 г. в целом по стране «себестоимость свежих хлебобулочных изделий выросла примерно на 25-30%» [6]. Регуляторными факторами также выступают стандарты качества (ГОСТ, Халяль-сертификация) и др., а мини-пекарни опираются на меры государственной поддержки для снижения налоговой и кредитной нагрузки [6]. Таким образом, отраслевое регулирование агрегирует отраслевые ассоциации, программу субсидирования модернизации и региональные соглашения по стабилизации цен в регионе.

Российский рынок хлеба и хлебобулочных изделий остаётся крупным и относительно стабильным. По оценке, в 2024 г. в стране было произведено около 7,68 млн т продукции [7]. На розничном уровне продолжается распространение формата пекарен — по состоянию на март 2025 г. их совокупное число в России оценивается около 30 тыс. точек [7]. Вместе с тем «интерес к франшизам пекарен в 2024 г. снизился на 15%», а «спрос на концепцию пекарен за январь-март 2025 г. сократился на 13%» [7].

Для РТ динамика рынка в 2024–2025 гг. разворачивалась на фоне роста оборота общепита — прирост составил около 4-8% г/г по ряду периодов [8], что поддерживает устойчивый спрос на «свежую выпечку у дома». При этом насыщение в городских агломерациях приводит к замедлению экстенсивного роста числа пекарен и усилению сетевого сегмента, а также к большей роли эффективности локации и учёта структуры затрат [9].

Важно отметить, что в РТ наблюдается волатильность валового сбора зерна (рис. 1).

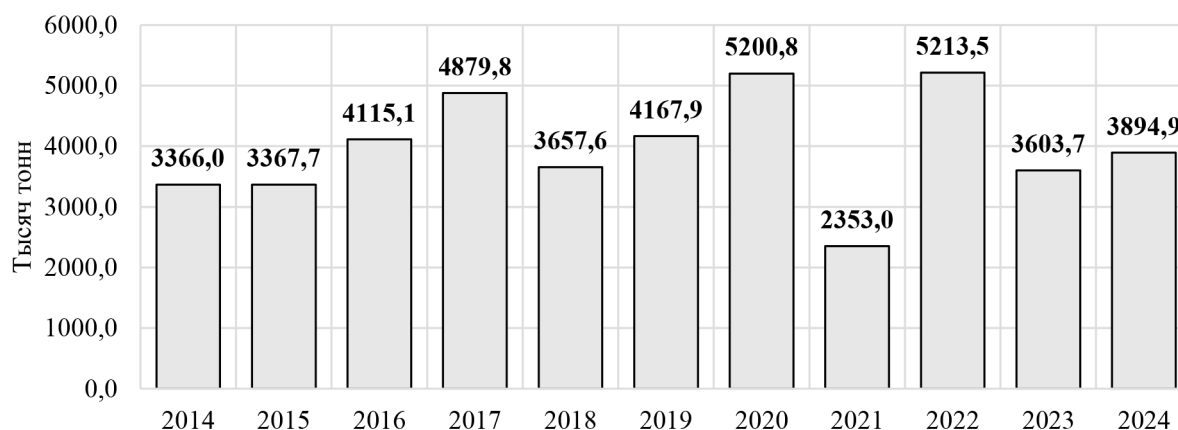


Рис. 1. Динамика валового сбора зерна (в весе после доработки) в РТ, 2014-2024 гг., тыс. тонн

Источник: составлено автором по данным Татарстанстата [10] и Росстата [11].

Несмотря на это, в январе-августе 2025 г. производство хлеба и хлебобулочных изделий в целом остаётся на уровне аналогичного периода (рис. 2).

Обращаясь к данным Татарстанстата, можно выделить иные тенденции:

- в структуре потребительских расходов домашних хозяйств доля питания вне дома в РТ снизилась с 5,3% до 4,3% [12];
- в структуре потребительских расходов на продукты для домашнего питания, доля расходов на хлебобулочные изделия и крупы в РТ в 2023 г. составляла 3,6%, что меньше, чем в 2022 г. (4,6%) [12];
- количество хлеба и хлебобулочных изделий из пшеничной муки 1 и 2 сорта, которое можно приобрести на величину денежных доходов на душу населения, в РТ снизилось с 709 кг в 2019 г. до 672 кг в 2023 г. [12];
- потребление хлебных продуктов на душу населения в РТ осталось на неизменном уровне и составило 121 кг на душу населения (рис. 3);

– уровень использования среднегодовой производственной мощности предприятий по выпуску хлебобулочных изделий недлительного хранения в 2023 г. составил 40,1%;

– производство хлебобулочных изделий недлительного хранения в 2023 г. уменьшилось на 0,13% по сравнению с 2022 г., тогда как производство хлебобулочных изделий длительного хранения увеличилось на 15% в аналогичном периоде (рис. 4).

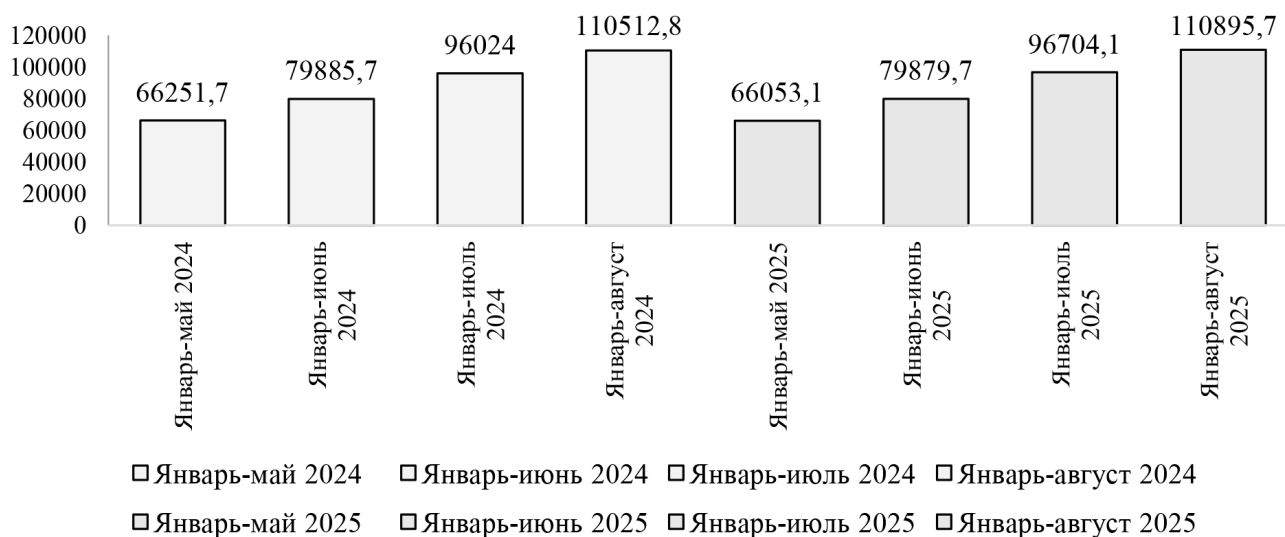


Рис. 2. Динамика производства хлеба и хлебобулочных изделий, включая полуфабрикаты, в РТ, январь-август 2024 г. – январь-август 2025 гг., тонн

Источник: составлено автором по данным Татарстанстата [8].

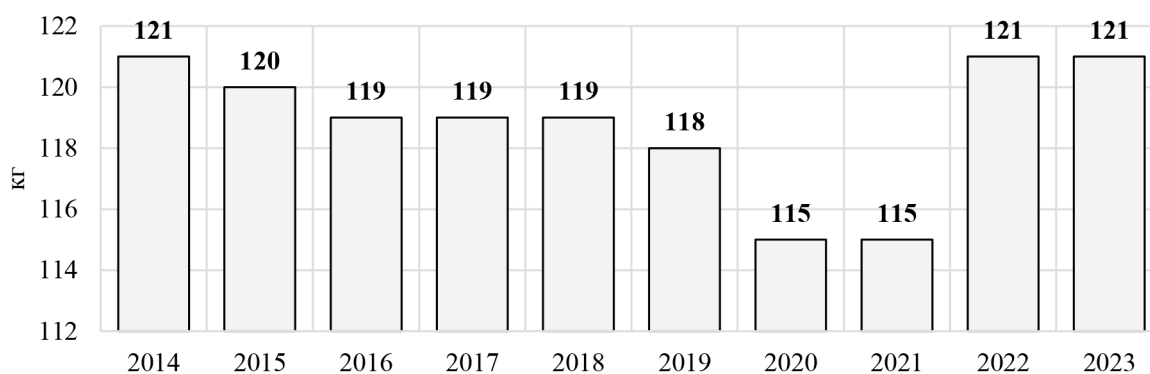


Рис. 3. Динамика потребления хлебных продуктов на душу населения, в РТ, 2014-2023 г., кг на душу населения

Источник: составлено автором по данным Татарстанстата [8] и Росстата [11].

Представленные статистические данные отражают устойчивое, но неоднородное развитие хлебопекарной отрасли в РТ. Несмотря на колебания валового сбора зерна, производство хлеба и хлебобулочных изделий в январе–августе 2025 г. сохраняется на уровне прошлого года, что указывает на стабильный спрос со стороны населения и устойчивость производственных мощностей. Снижение доли расходов на питание вне дома и сокращение объема продукции, доступной на душевые доходы, сочетаются с неизменным уровнем потребления хлебных продуктов, что подтверждает значимость хлеба как базового элемента рациона. При этом более высокие темпы роста производства длительно хранимых изделий по сравнению с недлительными свидетельствуют о структурной перестройке отрасли в сторону более гибких и логистически удобных форматов, способных адаптироваться к изменяющимся условиям спроса и затрат.

Так, по формату работы в РТ можно различить несколько моделей пекарен (табл. 1).

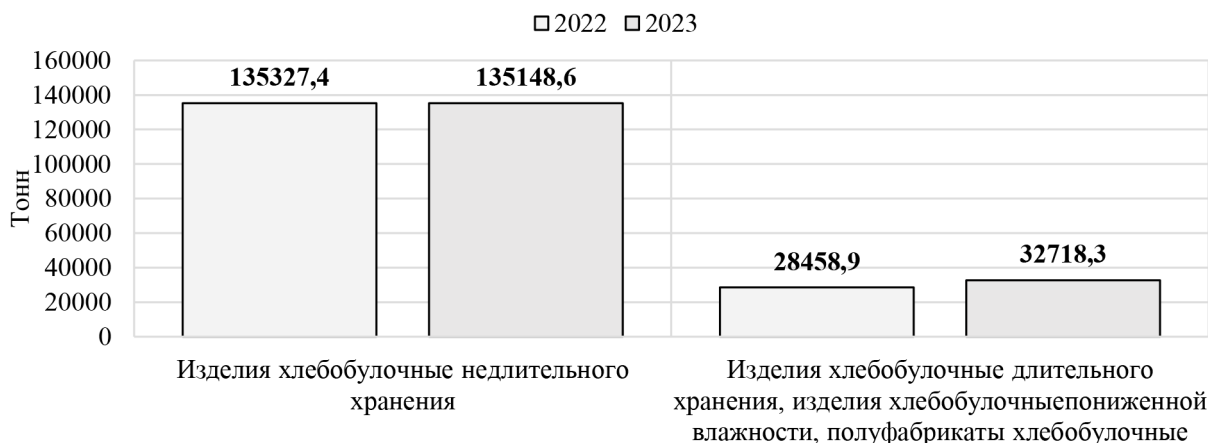


Рис. 4. Динамика производства хлебобулочных изделий (по виду экономической деятельности «Производство пищевых продуктов») в РТ, 2022-2023 г., тонн

Источник: составлено автором по данным Татарстанстата [8].

Таблица 1

Типология основных пекарен в РТ

Тип пекарни	Основные характеристики и региональные особенности
Хлебозавод	Крупное предприятие (свыше 50 т/сутки), производит широкий ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий. Обслуживает оптовые и розничные сети, участвует в социальных программах. Базирован в крупных городах (Казань, Набережные Челны и др.) и обеспечивает продукцией районные центры.
Булочно-кондитерский комбинат	Крупный комплекс с производством булочных, мучных и кондитерских изделий. Выпускает как повседневный хлеб, так и сладости, печенье, пряники. Обычно оснащён современной линией (в т.ч. импортного оборудования) и собственным брендингом.
Мини-пекарня (сетевая, франчайзинг)	Сеть небольших пекарен (6–20 т/сутки каждая) под единым брендом. Использует франчайзинговую или собственную модель расширения. Расположены преимущественно в городских микрорайонах, ориентированы на свежую продукцию «у дома» (батоны, булки, слоёные изделия).
Мини-пекарня (сетевая, своя сеть)	Пекарни сети, созданной региональным производителем без внешней франшизы. Объединяет точки под общим управлением. Часто появляются у крупных хлебозаводов в качестве диверсифицированного канала сбыта.
Одиночная мини-пекарня	Независимая небольшая пекарня на 1–5 т/сутки. Характеризуется гибким ассортиментом (учёт местных традиций и вкусов), минимальными вложениями. Чаще всего продаёт продукцию непосредственно на месте (пекарня-магазин) или через павильоны при рынках.

Источник: авторская разработка.

Крупные хлебозаводы и хлебокомбинаты (индустриальные предприятия с несколькими сотнями тонн суточной мощности) продолжают занимать значительную долю выпуска; по данным «Союза Хлеб РТ» — около 80 % рынка [5]. В них же сосредоточены социальные программы и экспортная деятельность. Ещё одна модель — булочно-кондитерские комбинаты, т.е. крупные предприятия с расширенным ассортиментом сладкой выпечки, которые традиционно специализируются на продуктах длительного хранения и кондитерских изделиях. В дополнение к ним развиваются сетевые мини-пекарни. Сетевыми считаются как франчайзинговые сети, в которых отдельные булочные работают под единым брендом и используют готовую технологию (например, такие сети, как «Жар-Свежар», «Добропек», «Покровские пекарни», первые открывшие множество точек в РТ), так и собственные сети крупных производителей, когда региональный игрок масштабирует свой бренд. Такие сети обеспечивают постоянную узнаваемость и экономию от масштаба закупок; они открывают новые филиалы преимущественно в крупных городах и пригородах. Наконец, одиночные мини-пекарни (частные точки производства и реализации) распространены по городам и районам как бизнес низкой конкурентности — они ориентированы на локальный спрос, гибко меняют ассортимент и нечасто выходят за рамки своего микрорайона.

Региональная дифференциация выражается в плотности этих форматов. В Казани и Набережных Челнах больше сетевых мини-пекарен и подразделений крупных комбинатов, тогда как в сельской местности преобладают единичные пекарни и пекарни при потребительской кооперации. Отсутствие

взаимосвязи между населением и числом пекарен указывает на учёт культурно-диетических особенностей — татарская национальная кухня традиционно включает в себя специальные мучные изделия, что стимулирует открытие тематических точек даже в небольших городах. Так, по данным системы 2ГИС, в настоящее время в РТ можно обнаружить около 860 пекарен; к наиболее рейтинговым можно отнести такие организации, как «Дом выпечки», «Булко», «Восточный базар», «Лавка Пирогова», «Мельница», «ДоброПечка», «Покровские пекарни», «Мука Bakery», «Жар-Свежар», «Время пирогов», «Мудрый пекарь», «Венский штрудель», «Дом хлеба», «Чак-чак и Эчпочмак», «Пирожкофф», «Добропек» и др. В целом, их можно дифференцировать по различным основаниям (табл. 2).

Таблица 2

Многомерная классификация пекарен и мини-пекарен в РТ

Критерий классификации	Основные типы
Ассортимент	Хлебная; булочная; кондитерская (пâtisserie); кофе и выпечка; узкая ниша (лавашная/лепёшечная и т.п.)
Диетические и этические стандарты	Халяль; кошер; постное/веган; безглютеновое; диабетическое/низкоуглеводное
Национально-кулинарная идентичность	Татарская/региональная; французская; итальянская; восточная/кавказская; иные кухни
Производственный цикл	Полный цикл; довыпечка на месте; разморозка и реализация; централизованная кухня и доготовка
Формат обслуживания	Тейк-энд-го; пекарня-магазин (минимальная посадка); кафе-пекарня; дарк-кухня
Канал/локация	Стрит-ритейл; галерея ТЦ/ТРК; транспортный узел; офисный/кампусный кластер; центр/спальный район
Модель владения и масштабирования	Франчайзинг; собственная сеть; независимая одиночная точка; кооператив/кластер
Ценовой сегмент	Эконом; средний; премиум

Источник: авторская разработка.

При этом крупных заводов в ряде районов региона нет вовсе, поэтому локальные мини-пекарни закрывают спрос на свежую выпечку в сёлах и малых городах. При разработке классификации форматов с учётом региональной специфики важно учитывать и территориальное ценообразование — производители корректируют цены в соответствии с местными арендными и логистическими коэффициентами.

Далее важно отметить следующее. Пекарни и мини-пекарни в РТ формируют ежедневную доступность социально значимого продукта и выступают элементом продовольственной безопасности региона. Так, в научных работах подчёркнута базовая роль хлебобулочных изделий в потреблении домохозяйств, а также приоритет локальных производителей как источника предложения [13]. Также выделяется взаимосвязь «ежедневный спрос — локальное производство — снижение логистики», что придаёт формату «у дома» значение стабилизирующего фактора на региональном рынке продовольствия [14]. В научной литературе указывается и на преимущества малых форм для оперативной смены ассортимента под требования покупателей [15], что удобно для городской и пригородной территории РТ.

Роль в занятости выражается двояко — создаются рабочие места в производстве и торговле в шаговой доступности и удерживается занятость в смежных звеньях цепочки поставок. Так, в литературе подчеркивается, что гибкость, маневренность и низкий порог входа повышают вклад в занятость, при этом формат опирается на ремесленные компетенции и быстро обучаемые операции [4]. Для региональной политики существенным является эффект от программ модернизации и кооперации на уровне субъектов РФ, в рамках которых наблюдается прирост рабочих мест в проектах с региональной поддержкой и ясна значимость инструментов обновления оборудования и интеграции с местным производством [14].

Кроме того, благодаря близости производства к потребителю усиливаются локальные продовольственные цепочки — мини-пекарни объединяют локальные закупки муки и ингредиентов, короткий цикл поставок и реализацию продукта «с печи» в торговом зале. В научной литературе по анализу рынка хлебобулочных изделий обоснована целесообразность кооперации, интеграционных связей и расширения ассортимента, которая усиливает мультипликативное воздействие на поставщиков и сервисные компании [15]. В исследованиях по рынку хлебобулочных изделий на региональном материале также отмечен рост удельной роли местных производителей и влияние логистической эффективности на устойчивость каналов продаж [16].

Устойчивость спроса на рынке хлебобулочных изделий поддерживается сочетанием повседневной «социальной» функции хлеба и сдвигов в структуре потребительских предпочтений; в частности, в настоящее время характерна зрелость отрасли и переход к изделиям меньшего веса, нарезке, продуктам с улучшенными пищевыми характеристиками и потреблению снеков, что стимулирует мини-пекарни к частым микрозапускам новинок и к узким сериям производства, повышающим предсказуемость ежедневной выручки и сохраняющим привлекательность формата «у дома» [13]. Также на региональном уровне растёт значение сетевых практик и франчайзинга как механизма стандартизации сервиса и ассортимента, помогающего удерживать качество при росте числа точек сети.

Технологическая сторона социально-экономического эффекта отражается в применении «холода» и иных решений, которые удлиняют жизненный цикл тестовых полуфабрикатов и разгружают ночные смены. Так, в профессиональной литературе показан рост интереса к применению технологии отложенной расстойки тестовых заготовок, климатическим установкам и печам, а также отмечен ограниченный доступ предприятий к финансированию обновления линий [17]. Для регионального малого и среднего бизнеса такие технологии означают снижение списаний, рост равномерности выпуска и стабильность ассортимента в пиковые часы, что повышает готовность сетей и одиночных точек выдерживать нагрузку в городских кварталах.

Пространственная и институциональная специфика дополняет вклад пекарен и мини-пекарен в региональное развитие — за счёт концентрации сетевых пекарен в крупных городах и более низкой доле в городах регионального уровня вследствие увеличения доходов населения [18], а также результата от региональной поддержки модернизации, развития кооперации и укрепления кадрового потенциала [14]. В РТ формируется устойчивая область развития мини-пекарен в составе малого и среднего бизнеса региона — создаётся занятость, поддерживаются локальные цепочки, сохраняется устойчивость спроса в городских агломерациях, тогда как институциональные инструменты усиливают эффект для региональной экономики.

На основании этого можно выделить ключевые критерии развития пекарен и мини-пекарен в контексте их влияния на региональное развитие (табл. 3).

Безусловно, без вложения инвестиций развитие мини-пекарен трудно реализуемо. Модели инвестиций мини-пекарен определяют траекторию роста и масштабирования производства.

Наиболее распространённой моделью здесь выступают собственные средства владельца. При использовании данного механизма первоначальные затраты покрываются за счёт накопленного капитала, что позволяет сохранять контроль над стратегическими решениями и распределением прибыли. В таких случаях инвестиционные горизонты задаются ограничениями ликвидности, динамика расширения сети же зависит от персональных финансовых возможностей предпринимателя. Данный формат характерен для начальных стадий развития мини-пекарен и служит отправной точкой для развития более сложных инвестиционных схем.

Франчайзинг как инвестиционная модель предоставляет возможность использовать бренд, технологии и стандарты обслуживания при сравнительно невысоких транзакционных барьерах. За счёт франшизы предприниматели получают доступ к готовым форматам производства, проверенным бизнес-моделям и поддержке в вопросах управления.

Франчайзинговая модель сочетает в себе индивидуальную инициативу с централизованным управлением сети и стандартизацией качества, что позволяет ускорять выход на рынок и сокращать издержки на разработку собственных решений. Для мини-пекарен этот вариант даёт ощутимое ускорение масштабирования. В РТ яркими примерами франшиз являются сети «Жар-Свежар», «Добропек» и «Казанские Пекарни».

Ещё одна модель — банковские кредиты, которые формируют основу долгового финансирования, ориентированного на более крупные инвестиционные проекты. Использование кредитных ресурсов позволяет расширять производство и модернизировать оборудование при сохранении контроля над бизнесом, что особенно важно для предприятий, ориентированных на долгосрочную работу. В подобных схемах ключевым условием выступает наличие стабильного денежного потока, который обеспечивает обслуживание долга. Применение кредитных инструментов чаще характерно для тех компаний, которые уже прошли начальную стадию становления и показывают устойчивые финансовые результаты.

Относительно новый источник привлечения инвестиций представляет собой краудлендинг, который позволяет собирать средства от большого числа частных инвесторов на прозрачных условиях. Для мини-пекарен эта модель привлекательна возможностью быстрого привлечения финансирования при отсутствии традиционных залогов и длинных процедур кредитования. Прозрачность расчётов и гибкость условий повышают интерес частных инвесторов, однако для применения краудлендинга требуется высокий уровень доверия к бизнесу и понятной структуре доходов.

Таблица 3

Основные критерии развития пекарен и мини-пекарен

Критерий	Показатели
Вклад в занятость	Среднесписочная численность на точку; созданные рабочие места в проектах модернизации; административная отчётность)
Локальные продовольственные цепочки	Доля локальных закупок муки и ингредиентов; радиус логистики до точки (договоры, накладные)
Устойчивость спроса	Волатильность ежедневной выручки; доля изделий малого веса и «здоровых» позиций (POS-данные, ассортиментные матрицы)
Роль в малом и среднем бизнесе региона	Удельный вес малых форм в структуре предприятий по ОКВЭД; доля сетевых практик и франчайзинга (реестры, бенчмаркинг)
Качество и доступность	Наличие сертификации и стандартов; средняя дистанция до ближайшей точки в жилых кварталах (сертификаты, GIS-оценки)
Технологическая готовность	Внедрение технологии замораживания, отложенной расстойки, довыпечка на месте; доля обновлённого оборудования (техпаспорт, опрос поставщиков и др.)
Интеграция и кооперация	Число кооперационных договоров с мельницами (предприятиями мукомольной промышленности), торговыми сетями и предприятиями сегмента HoReCa; наличие централизованных кухонь (договорная база)
Региональная дифференциация	Доля точек в крупных агломерациях и городах регионального уровня; средний чек по типу локации (реестры, ОФД)
Аналитическая поддержка управления	Наличие регулярной аналитики по рынку на региональном срезе; использование анализа потребительских предпочтений при планировании (внутренние отчёты)

Источник: авторская разработка.

Смешанные схемы инвестиций объединяют собственные средства, заемное финансирование и элементы франчайзинга. Смешанная структура используется для распределения рисков между несколькими источниками капитала и достижения баланса между контролируемым управлением, скоростью расширения и финансовой устойчивостью. Для мини-пекарен смешанные схемы предоставляют возможность гибко реагировать на изменение конъюнктуры рынка и варьировать темпы роста в зависимости от доступности финансирования.

Также важно отметить, что инвестиционные модели мини-пекарен связаны с территориальным развитием, так как определяют плотность размещения торговых точек, степень вовлечения локальных поставщиков и объем создаваемых рабочих мест. Самофинансирование чаще концентрируется в пригородах и малых населенных пунктах, франчайзинг активнее развивается в городских агломерациях, кредитные ресурсы поддерживают расширение производственных мощностей, тогда как краудлендинг способствует появлению экспериментальных форматов в зонах с растущим спросом. Таким образом, структура инвестиций напрямую влияет на пространственную динамику и масштабы отрасли, однако каждая из инвестиционных моделей мини-пекарен связана с рисками (табл. 4).

Таблица 4

Сравнение инвестиционных моделей мини-пекарен

Модель инвестиций	Источник	Контроль над управлением	Темп роста	Нагрузка	Риски
Собственные средства	Личные накопления владельца	Полный	Низкий / умеренный	Низкая	Ограниченные ресурсы, зависимость от личного капитала
Франчайзинг	Частный капитал и франчайзинговый пакет	Частичный (с условиями франчайзера)	Высокий	Средняя	Ограничения по стандартам и стратегии
Банковский кредит	Заемные средства банка	Полный	Умеренный / высокий	Высокая	Финансовые обязательства, процентная нагрузка
Краудлендинг	Средства частных инвесторов	Полный	Умеренный	Средняя	Репутационные риски, прозрачность доходов
Смешанные схемы	Комбинация нескольких источников	Переменный	Высокий	Средняя / высокая	Координация участников, сложность структуры

Источник: авторская разработка.

На выбор той или иной инвестиционной модели в РТ влияет множество факторов и барьеров. Так, волатильность цены на сырьё задаёт верхнюю границу рентабельности — мука, сахар, масла и упаковка формируют значимую долю себестоимости и реагируют на урожайность, тарифы на перевозку и курс. В условиях РТ важен радиус снабжения мукомольной продукцией и баланс поставок внутри Поволжья. Увеличение расстояния перевозки приводит к росту издержек по каждой партии, задержки в доставке нарушают ритм выпечки и ухудшают показатели свежести в торговом зале, что в контексте инвестиционной привлекательности означает необходимость буферов ценообразования и договорных механизмов по хеджированию рисков закупки.

Кадровый дефицит также влияет на выпуск и качество хлебобулочной продукции — на рынке труда ощущается нехватка пекарей и технологов, тогда как конкуренция с сетевым общепитом повышает требования к заработной плате и графикам. Учебные программы в крупных городах РТ не закрывают потребность в квалификации во всех муниципалитетах, что усиливает роль внутрифирменного обучения. Для оценки инвестиционной привлекательности в этом смысле следует учитывать коэффициент укомплектованности смен и динамику текучести кадров, так как снижение заполнения графиков увеличивает потери по ночным и утренним окнам и уменьшает стабильность ассортимента.

Логистика и локация формируют ограничения по времени и цене — мини-пекарни с полным циклом зависят от бесперебойных поставок муки малыми партиями, а форматы довыпечки на месте зависят от качества холодильной цепи и расписания догрузок. В Казани и Набережных Челнах насыщение стрит-ритейла усиливает конкуренцию за первые этажи, в районных центрах главной переменной выступает доступность транспорта и складских помещений. Разница арендных ставок между агломерацией и периферией меняет структуру затрат, при этом дорожная загрузка в часы пик влияет на время довоза полуфабрикатов, поскольку задержки создают окно для списаний и снижения маржи. Как отметил в начале 2025 г. директор АО «Булочно-кондитерский комбинат», Т. Гильмутдинов, «на нашу работу влияет рост числа пекарен в торговых сетях, выпекающих замороженные полуфабрикаты. Это смещает долю потребления с упакованной выпечки и хлеба от индустриального производителя в сторону выпеченных продуктов на площадке магазина» [19].

Кроме того, конкурентное давление усиливается при сокращении дистанций между точками и при росте доли франчайзинга. Для городских кварталов РТ важнейшим параметром выступает минимальное расстояние до ближайшей пекарни, поскольку перехлест зон шаговой доступности провоцирует промо-акции и уменьшает средний чек. Также поле конкуренции формируют и национальные предпочтения — спрос на изделия татарской кухни и продуктов халяль удлиняет ассортиментную вилку и требует постоянной работы с качеством. Для инвестиционной привлекательности полезным представляется разработка и учёт интегрального показателя плотности конкурентов на 10 тыс. жителей и средней дистанции до ближайшей пекарни и мини-пекарни.

Институциональные ограничения и поддержка задают рамочные условия — требования санитарного контроля, маркировки, вентиляции и вывесок влияют на сроки запуска и масштабируемость. Подключение к мощностям энергоснабжения, согласование вытяжки и режим работы в жилой застройке отражаются на капитальных затратах и операционном бюджете. Нельзя не отметить, что региональные инструменты поддержки смягчают часть барьеров. В частности, субсидирование модернизации, льготные кредиты и гарантийные механизмы ускоряют обновление печей, витрин и холодильного оборудования. Для оценки инвестиционной привлекательности уместно включить переменные по доступу к мерам государственной федеральной и региональной поддержки и по статусу сертификации, включая халяль-продукцию.

В целом, предлагается учитывать институциональные и региональные барьеры как составную часть инвестиционной привлекательности мини-пекарен — целевой профиль может включать блок давления цены по сырью и энергии, блок кадровых ограничений, логистический блок и блок регуляторных условий. Весовые коэффициенты могут определяться на основе экспертной оценки, штрафные параметры — задаваться для сценариев типа «мука +15%», «тариф на электроэнергию +20%» или «снижение укомплектованности смен на 10%». Такой подход может позволить перевести различные факторы в сопоставимые метрики и сравнивать проекты по муниципалитетам РТ с учётом различий в аренде, доступности поставщиков, плотности конкуренции и режимов регулирования.

Также нельзя не отметить и пространственное распределение пекарен и мини-пекарен в Республике Татарстан, которое имеет выраженную агломерационную градацию — максимальная плотность точек наблюдается в Казани на коридорах пешеходного и транзитного трафика, затем пояса спальных районов и галереи торговых центров. На центральных улицах наблюдается концентрация сетевых мини-пека-

рен формата «на вынос» — по оси ул. Баумана и прилегающим кварталам представлены филиалы «Жар-Свежар», «Добропек» и «Покровские пекарни», что подтверждается актуальными адресными витринами картографических сервисов. Такое пространственное распределение отражает ориентацию на короткий цикл «печь-витрина» и высокую оборачиваемость ассортимента в часах пик городского центра.

Следующий элемент городского пространства Казани — спальные районы с равномерной сеткой «дом-работа» и транспортные узлы. Вахитовский, Советский и Приволжский районы характеризуются линией «шаговая доступность — стабильный поток постоянных покупателей», что поддерживает распространение сетевых точек и одиночных мини-пекарен в форматах стрит-ритейл и малых галереях. Так, по данным 2ГИС видны повторяющиеся узлы присутствия «Жар-Свежар» и «Добропек» у линий метро и вдоль радиальных улиц; отдельный пласт составляют халяль-пекарни с привязкой адресов к микрорайонам, что усиливает локальную специализацию ассортимента.

Агломерационная линия «Нижнекамск — Набережные Челны» отражает иную геометрию спроса — здесь сетка «комплексов» Набережных Челнов задаёт модульное размещение пекарен у квартальных центров и на первых этажах торговых блоков. Сетевые точки «Жар-Свежар» размещены сериями по комплексам и вдоль магистралей с утренним трафиком; также здесь работают локальные халяль-пекарни формата «утреннее окно и доставка», что снижает транспортные издержки последней мили. Наличие круглосуточных точек «Добропек» на Автозаводском проспекте и Сармановском тракте отражает запрос на постоянный режим обслуживания в городе-заводе.

Юг и юго-восток Республики Татарстан формируют пояс средних центров со своей спецификой спроса. Так, в Альметьевске работают мини-пекарни с халяль-сериями и сетевые форматы «Жар-Свежар Халяль»; адресные ряды по ул. Герцена и Ризы Фахретдина отражают кластеры из нескольких точек в пределах шаговой доступности, что повышает частоту посещений во дворовых маршрутах. Для таких городов характерна комбинированная модель снабжения, в рамках которой часть ассортимента производится на месте, часть доводится по схеме довыпечки на месте, что позволяет поддерживать ассортимент в течение всего дня.

Западный пояс Казанской агломерации — это Зеленодольск и Васильево. Здесь наблюдается «короткая гроздь» сетевых мини-пекарен у городских осей — ул. Карла Маркса, Гагарина, Столичная — и на рынках, что формирует устойчивую ежедневную доступность хлебобулочных изделий для жителей пригородной зоны. Адресные витрины сети «Жар-Свежар» показывают серию филиалов в пределах нескольких кварталов; подобная плотность указывает на конкуренцию за «утренний чек» и на привязку адресов размещения объектов к остановочным пунктам пригородного сообщения.

Наконец, малые города и районные центры РТ также показывают иной баланс форматов — локальные независимые пекарни с ремесленным ядром ассортимента и единичные точки федеральных сетей. Нурлат служит показательным примером — «Дом Хлеба», «Хлебный мякиш» и другие локальные операторы составляют здесь каркас торгового предложения, при этом каждая точка закрывает как хлеб и сдобу, так и нишевые изделия по местному вкусу.

Подобные примеры отражают территориальную неоднородность отрасли в РТ — в агломерациях доминируют сети и франчайзинг, тогда как на периферии более заметна роль самостоятельных мини-пекарен, которые удерживают шаговую доступность и формируют локальные продовольственные цепочки.

Таким образом, рассмотренные особенности пространственного распределения пекарен и мини-пекарен на рынке хлебобулочных изделий в РТ усиливают пространственную дифференциацию инвестиционного потенциала — агломерационные зоны аккумулируют более высокую плотность трафика, устойчивый спрос и франчайзинговые сети, что задаёт интенсивную модель развития. Периферийные муниципалитеты формируют ориентацию на локальные ресурсы, узкую специализацию и прямую связь с домохозяйствами. Сочетание этих траекторий задаёт основу для построения авторской модели влияния пекарен и мини-пекарен на региональное развитие РТ, в которой источники роста и типы экономических эффектов, в том числе разграничены по уровням территориальной структуры (рис. 5).

Представленная схема отражает системную взаимосвязь факторов, определяющих развитие пекарен и мини-пекарен в РТ в территориальной проекции. Входные условия, задаваемые спросом домохозяйств, ценами на сырьё и энергоресурсы, транспортной доступностью и структурой поставщиков, сочетаются с институциональной средой, включающей поддержку малого и среднего предпринимательства, финансовые механизмы и регламентированные стандарты. Пересечение этих факторов определяет выбор инвестиционной модели, которая задаёт технологическую конфигурацию производственного цикла: полный цикл на месте, довыпечку или централизованную кухню с доготовкой. Пространственное распределение пекарен по типам территорий (от центра Казани до сельских районов) отражает неоднородность

плотности спроса, интенсивности трафика и масштабов бизнеса. Социально-экономические эффекты проявляются в росте занятости, укреплении локальных продовольственных цепочек, устойчивости ежедневного спроса, налоговых поступлениях и сохранении ассортиментной идентичности. Влияние рисков и компенсирующих мер формирует гибкость и адаптивность отрасли, в то же время обратные связи от социально-экономических эффектов к входным условиям влияния пекарен и мини-пекарен на региональное развитие РТ показывают потенциал регионального мультипликативного эффекта.

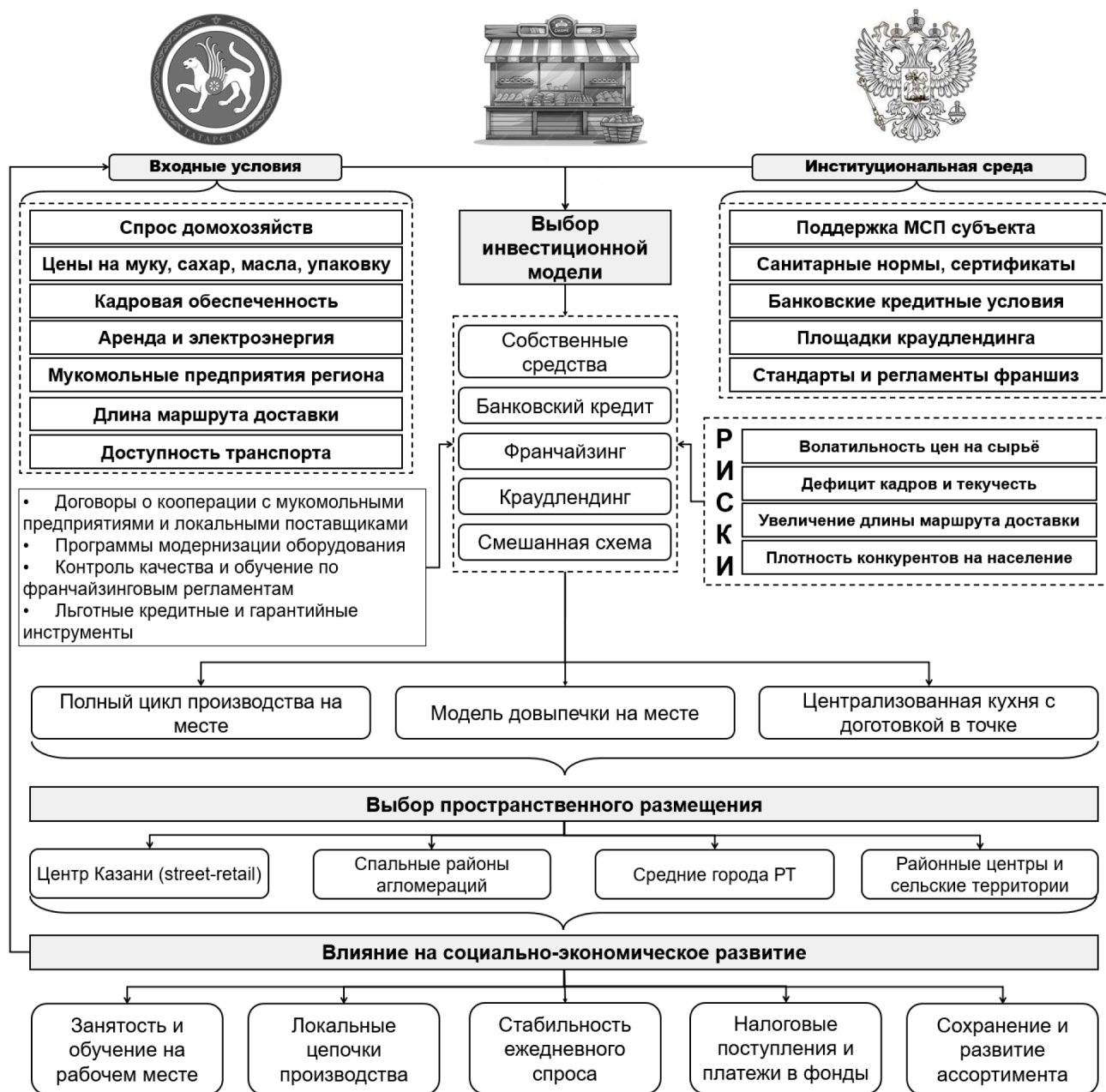


Рис. 5. Модель влияния пекарен и мини-пекарен на региональное развитие РТ

Источник: авторская разработка.

Методологический инструментарий оценки инвестиционной привлекательности предприятий хлебопекарной отрасли традиционно опирается на такие классические методы финансово-экономического анализа, как расчёт показателей чистой приведённой стоимости, срока окупаемости, внутренней нормы доходности и индексной оценки доходности. В промышленном секторе эти методы позволяют сопоставлять эффективность проектов и принимать решения о приоритетах вложений капитала, однако

они слабо отражают особенности малых форм, для которых характерна высокая скорость оборота продукции, нестабильность цен на сырьё и ограниченные финансовые ресурсы. В условиях территориальной экономической структуры РТ это особенно значимо, поскольку многие пекарни и мини-пекарни функционируют в формате малого предпринимательства и не имеют доступа к масштабным инвестиционным ресурсам.

Классические инвестиционные модели формируют устойчивую основу для финансовых решений, однако не учитывают специфику производственного цикла пекарен, ориентированных на ежедневный спрос и ограниченные площади. В малом формате ключевое значение приобретают скорость оборачиваемости запасов, структура издержек и гибкость технологического процесса, в связи с чем требуются иные весовые коэффициенты при расчёте инвестиционной привлекательности. При анализе проектов на уровне муниципалитетов республики практическую значимость приобретает не только финансовый результат, но и территориальное распределение эффекта — занятость, локальные цепочки поставок, доля закупок у региональных производителей и др.

В дополнение к классическим методам в практике региональной оценки применяются модифицированные показатели, учитывающие территориальные эффекты. В частности, значимым параметром становится устойчивость ежедневного денежного потока и его чувствительность к колебаниям цены. При расчётах используется укрупнённый сценарный подход (сценарии роста, стабилизации и сжатия рынка), что позволяет адекватно учитывать сезонность спроса, влияние цен на сырьё и территориальную концентрацию конкуренции.

Сегмент мини-пекарен также требует включения в оценку нефинансовых факторов, напрямую влияющих на инвестиционные решения. К ним можно отнести транспортную доступность, наличие мукомольных предприятий, кадровый потенциал и градостроительные параметры размещения точек — эти параметры определяют как объём первоначальных вложений, так и уровень операционных затрат на всем жизненном цикле объекта. В РТ пространственная неоднородность таких условий выражена особенно ярко, поскольку агломерации и периферийные районы отличаются как по структуре затрат, так и по предсказуемости спроса.

При адаптации методических подходов целесообразно использовать интегральные показатели, включающие в себя финансовые и нефинансовые факторы с разными весами. Данный метод позволяет учитывать и рентабельность вложений, и локальную значимость пекарен для территориального развития. Для мини-пекарен целесообразно повышать вес показателей, связанных со скоростью оборота и затратами на логистику, что отражает реальные особенности функционирования сектора.

Аналитическая применимость таких методик заключается в возможности построения рейтингов проектов по инвестиционной привлекательности с учётом региональной специфики, что формирует основу для дифференциации инструментов поддержки (субсидий, льготных кредитов, гарантийных механизмов), позволяет выделять наиболее эффективные форматы предприятий, адаптированные к территориальной структуре РТ.

Выявленные характеристики отрасли показывают, что развитие пекарен и мини-пекарен в РТ формируется на пересечении социально-экономических, институциональных и инвестиционных факторов. Анализ исторической динамики, структуры рынка, факторов роста и барьеров показал, что сектор устойчиво адаптируется к ценовым колебаниям, трансформации спроса и территориальной неоднородности. Функционирование пекарен опирается на локальные ресурсные цепочки, гибкие производственные модели и инвестиционные решения, зависящие от пространственного положения и плотности потребительского трафика.

Сегмент малых пекарен отличается высокой степенью интеграции с территориальной экономикой — он влияет на структуру занятости, локализацию закупок сырья, распределение спроса и развитие сопутствующих сервисов. Специфика отрасли проявляется в тесной взаимосвязи производственных форматов с территориальными параметрами: агломерации тяготеют к франчайзингу и сетевым форматам, периферия — к самостоятельным точкам с более высокой чувствительностью к ценам на сырьё и к логистическим ограничениям. Пространственная дифференциация определяет вариативность инвестиционных моделей и уровень риска, что требует учёта региональных факторов в оценочных подходах.

Систематизация инвестиционных механизмов и институциональных условий в сочетании с анализом рыночной структуры позволила выделить взаимозависимость социально-экономических эффектов и инвестиционной динамики сектора. Комплекс факторов отражает как экономическую значимость хлебопекарной отрасли, так и её территориальную интеграцию в региональную экономику. Предложенная модель влияния пекарен и мини-пекарен на региональное развитие РТ может быть полезна для повы-

шения финансовой грамотности предпринимателей РТ [20], в том числе в условиях нового налогообложения [21], и в целом для повышения устойчивого развития как ключевого тренда реализации инвестиционных проектов [22].

Таким образом, развитие сектора пекарен и мини-пекарен является устойчивым элементом региональной экономики и продовольственной безопасности, формирующим локальные цепочки создания стоимости и обеспечивающим стабильность спроса, что обуславливает необходимость его учёта в стратегиях территориального экономического развития и при оценке инвестиционной привлекательности производства на малых предприятиях хлебобулочной отрасли.

Выводы

В данной статье была поставлена цель — выявление особенностей развития пекарен и мини-пекарен на российском рынке хлебобулочных изделий с фокусом на региональную специфику РТ. Анализ исторических этапов становления отрасли, её рыночной структуры, социальных эффектов, инвестиционных моделей и пространственного распределения позволил показать, что данный сегмент обладает устойчивой динамикой и высоким уровнем территориальной интеграции в региональную экономику. Пекарни и мини-пекарни обеспечивают ежедневное удовлетворение потребительского спроса и формируют условия для занятости, кооперации с локальными поставщиками и укрепления продовольственной безопасности региона.

Комплексное рассмотрение отрасли хлебобулочных изделий в РТ позволило выявить взаимосвязь инвестиционных решений, институциональных рамок и территориальных факторов с социально-экономическими результатами деятельности предприятий. Пекарни и мини-пекарни оказывают влияние на экономическое развитие агломераций и периферийных районов, что подчёркивает их значимость в региональной политике. Обозначенные результаты указывают на необходимость целенаправленной поддержки сектора и его включения в стратегические документы территориального планирования и инвестиционного развития.

Литература

1. Обороты предпринимателей в общепите выросли на 8% в первом полугодии 2025 года // Коммерсантъ (18.09.2025). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8042808> (дата обращения: 27.09.2025).
2. Исследование Т-Бизнеса: пиццерии и бары показали наибольший рост оборотов в первом полугодии 2025 года // Тбанк (18.09.2025). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tbank.ru/about/news/18092025-t-business-research-pizzerias-and-bars-showed-the-largest-growth-in-turnover-in-the-first-half-of-2025/> (дата обращения: 27.09.2025).
3. Хлебопекарная и макаронная промышленность // TATARICA. [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3PymAM> (дата обращения: 27.09.2025).
4. Попова У.И., Магомедов М.Д. Перспективы развития мини-пекарен в Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 1-1. С. 688-695.
5. «Будем держать, пока хватит сил»: хлебозаводы «пробили» потолок цены на социальный хлеб // Реальное время (26.01.2021). [Электронный ресурс]. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/200964-mishustin-podpisal-postanovlenie-o-vydelenii-subsidiy-na-hleb> (дата обращения: 27.09.2025).
6. В Минсельхозпроде Татарстана прокомментировали новость о подорожании хлеба // Вести Татарстан (27.02.2025). [Электронный ресурс]. URL: <https://trt-tv.ru/2025/02/27/v-minselhozprode-tatarstana-prokommentirovali-novost-o-podorozhanii-hleba/> (дата обращения: 27.09.2025).
7. Хлебобулочные изделия (рынок России) // Tadviser (09.09.2025). [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3Pym4> (дата обращения: 27.09.2025).
8. Доклад «Социально-экономическое положение Республики Татарстан» // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан. [Электронный ресурс]. URL: <https://16.rosstat.gov.ru/doclad/document/257866> (дата обращения: 27.09.2025).
9. Оборот общепита в Татарстане превысил 57 млрд // РБК (01.11.2024). [Электронный ресурс]. URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/672489659a794765a6f582aa> (дата обращения: 27.09.2025).
10. Краткий статистический сборник «Республика Татарстан в цифрах» // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан. [Электронный ресурс]. URL: https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Стат%20справочник_rus%202024_сайт.pdf (дата обращения: 27.09.2025).
11. Сборник «Регионы России. Социально-экономические показатели» // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Pril-Region_Pokaz_2024.rar (дата обращения: 27.09.2025).

12. Статистический ежегодник «Республика Татарстан» // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан. [Электронный ресурс]. URL: [https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ежегодник_2024%20на%20сайт\(1\).pdf](https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ежегодник_2024%20на%20сайт(1).pdf) (дата обращения: 27.09.2025).
13. Боталова А.И., Шилова Е.В. Анализ тенденций развития рынка хлеба и хлебобулочных изделий // Вестник Совета молодых учёных и специалистов Челябинской области. 2022. Т. 1. № 2 (37). С. 26-37.
14. 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.
15. Львова Г.Н. Хлебопекарная промышленность как составляющая продовольственной безопасности страны // Вестник Московского университета имени СЮ Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. №. 2 (41). С. 26-32.
16. Васильева Н.К. и др. Анализ рынка хлебобулочных изделий: региональный аспект // Вестник Академии знаний. 2025. № 1 (66). С. 114-120.
17. Парамонова М. «Холод» в пекарнях и «горячие» места // Пищевая индустрия. 2021. № 2 (46). С. 12-16.
18. Силакова В.В. Развитие региональных хлебопекарных предприятий в России в условиях санкций на примере сети пекарен «Хлебница» // Хлебопечение России. 2024. Т. 68. № 3. С. 101-109.
19. Дорогое сырьё и кредиты, слабый рубль, «золотая» логистика: 2024-й в пищепроме Татарстана // Реальное время (08.01.2025). [Электронный ресурс]. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/325412-kak-proshel-2024-god-v-pischevoy-promyshlennosti-tatarstana> (дата обращения: 27.09.2025).
20. Куровский С.В., Соснин Д.А., Мишин Д.А. Финансовая грамотность населения как фактор конкурентоспособности региона // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 5. С. 1-14.
21. Манаширов Э.С. Теоретические рамки плановой экономики и налогообложения: анализ эффекта на средний класс и оптимизация налоговых схем // Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 272-276.
22. Куровский С.В., Мишин Д.А., Шугаев М.О. Устойчивое развитие как ключевой тренд реализации международных инвестиционных проектов // Экономика строительства. 2024. № 10. С. 326-330.