

**УДК 33****Методология реализации непрофильных бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях посредством сервисной модели обслуживания****Печеная Людмила Тимофеевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
Московский государственный университет пищевых производств,  
125080, Москва, Волоколамское ш., д.11  
e-mail: remont-rt@mail.ru

**Толкачева Светлана Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Московский государственный университет пищевых производств,  
125080, Москва, Волоколамское ш., д.11  
e-mail: tolkach.65@mail.ru

**Бацокин Артур Олегович**

Аспирант 2 года аспирантуры  
РЭУ им. Г.В. Плеханова,  
117997, г.Москва, Стремянный пер., 3б  
e-mail: abatsokin@gmail.com

**Аннотация**

В целях достижения коммерческого успеха на конкурентном рынке необходимо не только модернизировать и обновлять производственно-техническую базу, но и внедрять новые инструменты в систему управления и в процессы контроля издержек. Хлебопекарная промышленность России - стратегическая важная отрасль, испытывающая проблемы в условиях сильной конкуренции, консервативностью организации деятельности, состоянием технической базы. Поэтому особую важность представляет решение проблемы по повышению уровня рентабельности за счет использования современных методов организации деятельности. Одним из таких методов является сервисная модель обслуживания, позволяющая не только сократить издержки на реализацию непрофильных бизнес-процессов, но и обеспечить экономию затрат.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Печеная Л.Т., Толкачева С.В., Бацокин А.О. Методология реализации непрофильных бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях посредством сервисной модели обслуживания// Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 5А. С. 164-175.

**Ключевые слова**

Хлебопекарная промышленность, сервисная модель, аутсорсинг, бизнес-процесс, оптимизация расходов.

**Введение**

Хлебопекарная промышленность, традиционно является одной из крупнейших отраслей пищевой промышленности России и стран СНГ, обеспечивающей жизненно важные (первичные) потребности населения. Производство хлебобулочной продукции на предприятиях данной отрасли в целом автоматизировано, включая практически все звенья технологической цепочки: от хранения муки и дополнительного сырья до упаковки хлебобулочных изделий, что обуславливает достаточно высокий уровень производительности труда. Предприятия хлебопекарной промышленности характеризуются сравнительно ограниченной численностью персонала, широкой географической распространенностью и уникальной спецификой деятельности, свойственной и административно-управленческим функциям.

При этом в последние годы отмечена устойчивая тенденция снижения темпов развития хлебопекарной промышленности, на что оказывают сильное влияние: структурные изменения потребления пищевых продуктов, повышение цен на основное и вспомогательное сырье, рост конкуренции в связи с созданием производств непрофильными предприятиями, сравнительно низкая рентабельность хлебопекарной продукции, высокий уровень издержек, слабая степень правовой защиты отрасли и т.д. Так, за 10 лет (с 2007 по 2017 гг.) среднедушевое потребление хлеба снизилось со 121,8 до 119,3 кг/чел.<sup>1</sup>

Все это создает импульс слияний и поглощений, негативно влияющих на конкурентоспособность хлебозаводов, полную или частичную потерю их самостоятельности, сокращение числа рабочих мест, сокращение инновационных разработок, снижение качества хлебобулочных изделий и т.д. Усугубляет ситуацию ликвидация нерентабельных предприятий хлебопекарной промышленности (1-3%) и изменение профиля деятельности, что становится одной из угроз национальной продовольственной безопасности.

В ходе проверок надзорными органами предприятий хлебопекарной промышленности были выявлены случаи теневого оборота хлебобулочной продукции. Предприятия, нарушающие законодательство в части ведения хозяйственной деятельности, а также отсутствия контроля качества, несоблюдения санитарных норм и правил при изготовлении продукции наносят ущерб не только экономике, но и непосредственно потребителям.

**Основная часть**

Снижение эффективности деятельности предприятий-производителей хлеба явилось одной из причин роста затрат и, соответственно, цен на хлебобулочные изделия. При этом темпы роста цены на хлеб значительно опережают значения индекса потребительских цен на другие товары продовольственной группы. Так, в декабре 2016 г. (в сравнении с аналогичным периодом прошлого года) индекс цен на хлеб и хлебобулочные изделия составил 105,9%, тогда как на

---

<sup>1</sup> Динамика цен на хлеб, бензин, стоимость проезда в метро и АРРМ по г. Москве. Источник: «Коминфо Консалтинг» - 2012 г.

другие продукты питания – 105,4%.<sup>2</sup> Вместе с тем, на отечественном рынке продукция хлебопекарных предприятий продолжает пользоваться стабильно высоким спросом, который в 2016 г. составил в среднем на одного человека – 119 кг<sup>3</sup> хлебобулочных изделий в год (для сравнения в Японии – 88 кг, в Белоруссии – 85 кг, Азербайджане – 140 кг)<sup>4</sup>.

Следует отметить, что техническое состояние производственного оборудования большинства хлебозаводов и пекарен находится в неудовлетворительном состоянии. Так, износ оборудования хлебопекарен и заводов в настоящее время составляет 60-70%, и только 30% предприятий находятся в удовлетворительном состоянии. Подавляющая часть производственных мощностей эксплуатируется более 20 лет, при том, что на некоторых предприятиях используется оборудование, оставшееся с советского периода (сконструированное и разработанное еще в 30-е годы) [Заводчиков, 2013, 2]. По данным ГосНИИ хлебопекарной промышленности<sup>5</sup>, в России средний возраст оборудования составляет 20,3 лет, а его сменяемость на хлебозаводах - 1,6 % в год.

Данные факторы отрицательно сказываются на инвестиционной привлекательности хлебопекарной промышленности, что указывает на необходимость поиска принципиально новых методов и инструментов, способствующих повышению эффективности деятельности предприятий отрасли. К таким методам относятся: модернизация административно-управленческого аппарата, использование нормирования адекватного современным технологиям, оборудованию и условиям труда, экономия затрат (внедрение принципов бережливого производства) и других инструментов.

Исследование показало, что в основном производстве возможности экономии затрат ограничены, тогда как во вспомогательных и обслуживающих процессах имеются резервы снижения (оптимизации расходов).

Наиболее популярным современным механизмом снижения затрат во вспомогательных и обслуживающих (второстепенных) бизнес-процессах является аутсорсинг. Так, 56,9% крупных и средних компаний, функционирующих на российском рынке, для экономии расходов пользуются услугами сторонних организаций [Лукомская, 2010, 104]. Реализация вспомогательных и обслуживающих бизнес-процессов посредством аутсорсинга позволяет предприятиям повысить свою конкурентоспособность за счет: сосредоточения на основной деятельности (повышение качества освоение инновационной продукции и технологий и пр.), экономии на масштабе, надежности реализации функции, оптимизации организационной и штатной структуры.

В текущих реалиях национальной экономики предприятия агропромышленного комплекса оказались наименее защищенными от конкурентного давления со стороны зарубежных производителей в связи с упадком отрасли в 90-е гг., что привело к сокращению многих производств, технологическому устареванию основных фондов, высокой степени износа оборудования, отсутствию системной подготовки кадров для предприятий отрасли. Несмотря

---

<sup>2</sup> По данным Федеральной службы государственной статистики. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – 2017 г.

<sup>3</sup> По данным Федеральной службы государственной статистики. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – 2017 г.

<sup>4</sup> Информационная брошюра о единых центрах обслуживания, «Molga consulting», Официальный сайт [Электронный ресурс] / Консалтинговое агентство «Мольга консалтинг». – 2017. – Электрон, дан. - Режим доступа: <http://www.molgaconsulting.ru>.

<sup>5</sup> Федеральное государственное автономное научное учреждение «Научно-исследовательский институт хлебопекарной промышленности» [www.gosniihp.ru](http://www.gosniihp.ru) – 2017 г.

на это, меры, предпринятые со стороны государства, предотвратили тотальную деградацию хлебопекарной промышленности, из его следует, что ключевым фактором выживания является государственная поддержка [Косован, 2005].

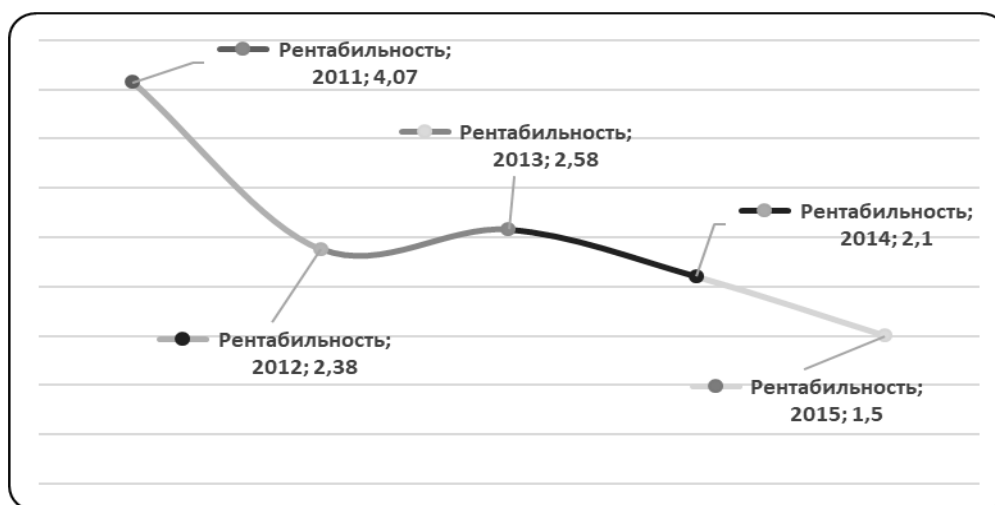
По состоянию на 2015 г. в России функционировали 739 крупных и средних предприятий хлебопекарной промышленности, производящих в год 6815 т хлебобулочных изделий. В таблице 1 приведен сравнительный анализ объемов производства и количества предприятий отрасли за период 2011 – 2015 гг., динамика которых имеет устойчивую тенденцию снижения [Панищенко, Губарьков, 2016]. На рынке хлеба и хлебобулочных изделий преимущества имеют крупные предприятия, на долю которых приходится 83-87% объемов поставок продукции, соответственно, мини-пекарен – 13-17% [Прокофьев, 2012]. Например, в Москве 85% продукции поставляют 20 крупнейших хлебозавода, а 15% – 300 предприятий небольшой производительности (малого формата). Можно отметить устойчивую тенденцию уменьшения числа малых пекарен и развитию средних и крупных предприятий [Заводчиков, 2007, 152].

**Таблица 1 - Динамика объемов производства хлебобулочных изделий и количества хлебопекарных предприятий за период 2011-2015 гг.**

Показатели	Величины по годам				
	2011	2012	2013	2014	2015
Объем производства, тыс. т	7255	7066	6965	6829	6815
Количество предприятий, ед.	868	818	769	751	739

На основании данных, приведенных в таблице 1, можно сделать вывод, что темпы сокращения количества предприятий почти в три раза превышают темпы снижения объемов производства, что свидетельствует об укрупнении оставшихся производств. Одной из основных причин сокращения числа хлебозаводов является снижение их конкурентоспособности из-за роста удельных затрат, в связи с уменьшением объемов производства («эффект масштаба»), а также со стабильным падением уровня рентабельности [Лукомская, 2010, 134].

На рисунке 1 представлена динамика рентабельности продукции хлебопекарных предприятий за период 2011-2015 гг.



**Рисунок 1 - Динамика рентабельности продукции предприятий хлебопекарной промышленности за период 2011 – 2015 гг., %**

Устойчивая тенденция снижения рентабельности продукции, результирующего показателя, рассчитываемого как отношение прибыли от реализации продукции к затратам, связанным с производством и сбытом хлебобулочных изделий. Следовательно, для повышения рентабельности необходимо проанализировать затраты во всей технологической цепочке бизнес-процессов, в целях оптимизации [Румянцева, 2015, 63]. При этом, особое внимание следует уделить бизнес-процессам, затраты на реализацию которых негативно влияют на доходы предприятия.

К разряду таких бизнес-процессов относятся обеспечивающие процессы, напрямую не связанные с производством и относящиеся к расходной части предприятий. Мировая практика свидетельствует, что сокращению расходов на реализацию обеспечивающих процессов способствует аутсорсинг. Однако его широкому использованию на предприятиях хлебопекарной промышленности препятствует ряд проблем, связанных с уникальностью специфики деятельности. Технологическая цепочка процессов производства хлебобулочных изделий состоит из 5 укрупненных этапов: подготовительная обработка сырья, дозировка рецептурных ингредиентов, замешивание и брожение закваски и теста, гидротепловое воздействие, остывание, хранение и упаковка готовой продукции. Для контроля каждого этапа, в целях обеспечения высокого качества хлебобулочных изделий, необходимо иметь в штате, работников, полностью владеющих знаниями о технологических особенностях производственного процесса, особенно в части обслуживания аппаратно-программного комплекса, а также рекрутинга персонала, формирования программ обучения, повышения квалификации, составления и контроля транспортно-логистических процессов, материально-хозяйственного обеспечения, ведения договорной работы, финансового учета и отчетности [Пашенко, Жаркова, 2014, 309].

В этой связи следует отметить, что помимо достижения экономического эффекта, использование аутсорсинга позволяет:

- повысить мобильность и управляемость предприятием за счет упрощения организационной структуры;
- сфокусироваться на реализации стратегических и производственных задач;
- улучшить качество и минимизировать количество ошибок при реализации бизнес-процессов за счет специализации исполнителей.

Изложенное выше указывает на необходимость использования преимуществ аутсорсинга путем передачи части функционала стороннему исполнителю обладающему более при высоким квалификационным уровнем, при этом знающим специфику хлебопекарного производства. Решению данной задачи будет способствовать сервисная модель обслуживания, выраженная концепцией управленческих функций в рамках общего центра обслуживания [Хейвуд Брайан, 2004].

Сервисная модель обслуживания характеризуется реализацией непрофильных для предприятия бизнес-процессов в форме услуги. В рамках концепции общего центра обслуживания предполагается передать обеспечивающие бизнес-процессы на аутсорсинг в отдельную структуру, контролируемую основной (управляющей) компанией. Являясь концептуальным продолжением аутсорсинга, концепция сервисной модели и общего центра обслуживания (ОЦО), сформированная по бизнес-процессному принципу, реализуется внешним исполнителем, при том, что совокупность организационных связей и хозяйственная деятельность интегрированы в общекорпоративную структуру. [Малютин, 2005]

Вместе с тем, следует отметить, что реализация второстепенных для предприятий

хлебопекарной промышленности процессов в рамках модели общего центра обслуживания, требует соблюдения определенных условий:

1. Информационная доступность: наличие системы электронного документооборота;
2. Наличие большого количества типовых должностей со схожим функционалом для возможности исключения дублирования функций;
3. Функция, реализуемая посредством ОЦО, является уникальной для предприятий отрасли.

В связи со сравнительно ограниченной численностью работников предприятия хлебопекарной промышленности, и исходя из того, что организация общего центра обслуживания целесообразна с экономической точки зрения при большом объеме работы, соответственно ОЦО рекомендуется создать в рамках территориальных объединений хлебозаводов. Такой подход позволит сконцентрировать однородные и повторяющиеся непрофильные процессы в едином центре, обслуживающем ряд предприятий хлебопекарной промышленности на определенной территории (например, области). Реализация данного проекта становится возможной только при соблюдении обязательных требований к организации процедуры по реализации процессов посредством ОЦО, а именно стандартизации и регламентации. Именно стандартизация и регламентация бизнес-процессов, передаваемых в ОЦО, позволяют сформировать поток создания ценности процесса, определить входы и выходы, ресурсную базу и ролевую структуру исполнителей [Репин, 2007, 286].

От уровня стандартизации процесса и детальности проработки регламента взаимодействия хлебопекарен и ОЦО зависит качество реализации процесса [Григорьев, Соловьев, 2005, 65].

По данным консалтинговой компании «Deloitte» экономический эффект от внедрения ОЦО может составлять 25-30% сэкономленных средств, полученных за счет реализации непрофильных бизнес-процессов, от сокращения ошибок – 15-20% и за счет увеличения скорости обработки данных – 25%<sup>6</sup>. В рамках опроса Deloitte были выявлены основные мотивы создания общего центра обслуживания:

1. Реструктуризация бизнеса в целях снижения издержек, обусловленных организационно-структурными факторами (26 %);
2. Контроль исполнения второстепенных бизнес-процессов в условиях масштабирования бизнеса (23%);
3. Повышение конкурентоспособности за счет сокращения расходов, связанных с реализацией не ключевых бизнес-процессов по модели сервисного обслуживания (11%);
4. Усиление и повышение внутреннего качества исполнения бизнес-процессов (9%);
5. Рост общей конкуренции (8%);
6. Необходимость увеличения доли рынка, соответственно и объема второстепенных обслуживающих функций (7%);
7. Создание ОЦО, как результат проведения процедуры слияния и поглощения (6%).

По оценкам специалистов на предприятиях по производству хлеба и хлебобулочных изделий заняты 300 тыс. человек, при этом 240 тыс. работников (или 80%) составляют женщины. Уровень автоматизации производства по оценкам специалистов соответствует 50%, а на небольших пекарнях или хлебозаводах, не проводивших модернизацию оборудования, на

---

<sup>6</sup> Отчет компании Deloitte в рамках исследования: Global Shared Services Survey 2013 [Электронный ресурс] / Deloitte Ltd. – 2017. – Электрон дан. – Режим доступа: <http://www2.deloitte.com> (дата обращения: 04.17.2017).

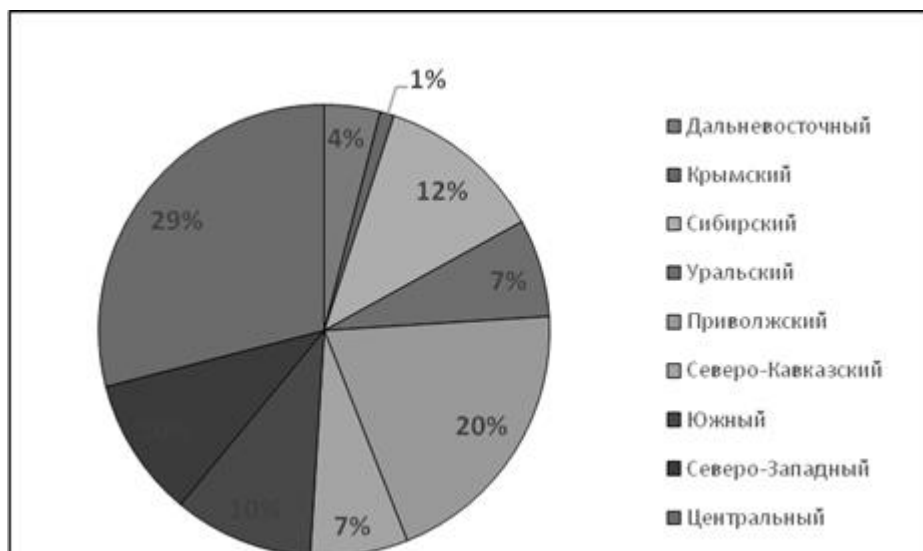
некоторых участках автоматизация полностью отсутствует. Основными причинами являются нехватка средств для технического перевооружения производства, а также отсутствие на рынке оборудования отечественного производства, которое могло быть реализовано по более низким ценам.

Для производства 1 тонны хлеба или хлебобулочных изделий, состоящих из 7-10 наименований, необходимо 6-8 человек, тогда как на Западе выполнение аналогичного объема работ осуществляют 3 человека [Романова, 2006; Юферова, 2014].

Помимо недостатка высококвалифицированных кадров, технического отставания перед предприятия отрасли испытывают и другие кадровые проблемы. По сведениям информационного издательского центра «Статистика России» в хлебопекарной отрасли наблюдается сокращение численности, повышение среднего возраста специалистов, что приводит к нарушению преемственности поколений, утрате традиций, знаний, опыта. По данным Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, 50 % персонала мини-пекарен не имеют соответствующей квалификации и работают непрофессионально [Морозов, www].

Использование сервисной модели обслуживания непрофильных для предприятий хлебопекарной промышленности бизнес-процессов в некоторой степени близко процедуре создания отраслевого кластера, в рамках которого централизован ряд функций. Роль общего центра обслуживания, как и кластера, состоит в формировании совокупного объема деятельности, устойчивого положения хлебопекарной промышленности [Лукомская, 2010].

Производство хлеба и хлебобулочных изделий находится в тесной зависимости от мукомольных производств, расположенных на ближних территориях. Для наглядного представления территориально ориентированной модели организации общего центра обслуживания выделены регионы с наибольшей концентрацией производств хлебобулочных изделий, представленные на рисунке 2.



**Рисунок 2 - Распределение хлебопекарных производств по Федеральным округам РФ, %**

На основании данных диаграммы можно отметить, что количество хлебозаводов в Центральном и Приволжском регионе составляют около 50% от общего числа отраслевых предприятий РФ. На 1% удельного веса в среднем приходится 7 хлебопекарных предприятий,

следовательно, можно сделать вывод о целесообразности использования сервисной модели во всех регионах, за исключением Крымского и Дальневосточного регионов в связи с ограниченным количеством данных производств [Безделев, 2012, 1].

В соответствии с нормами технологического проектирования предприятий хлебопекарной промышленности (ВНТП 02-92) для хлебозаводов мощностью 65 т хлебобулочных изделий в сутки (среднее предприятие) и мощностью 100 т в сутки (крупное предприятие) требуется примерно одинаковое количество специалистов кадровых служб, экономических отделов, бухгалтерии, материально-технического снабжения и сбыта<sup>7</sup>. Так, количество специалистов на одном предприятии в разрезе подразделений должно составлять: кадровая служба – 2 человека, экономический отдел – 3 человека, бухгалтерия – 6 человек, служба материально-технического снабжения и сбыта – 9 человек<sup>8</sup>. По данным консалтинговой группы «Molga consulting» сокращение численности персонала, вовлеченного в процессы реализации непрофильных для предприятия бизнес-процессов посредством общего центра обслуживания, достигает 25% [Заводчиков, 2013]. В таблице 2 представлена проектная численность работников, подлежащих сокращению при организации ОЦО по регионам страны и категориям персонала.

**Таблица 2 - Ожидаемое количество высвободившихся работников по регионам в разрезе подразделений**

Федеральные округа	Количество предприятий	Кадры	Экономисты	Бухгалтерия	Сбыт
Сибирский	89	44	67	133	200
Уральский	52	26	39	78	116
Приволжский	148	74	111	222	333
Северо-Кавказский	52	26	39	78	116
Южный	74	37	55	111	166
Северо-Западный	74	37	55	111	166
Центральный	214	107	161	321	482

На основании данных по оптимизации численности работников, высвободившихся при организации ОЦО, можно рассчитать экономию фонда оплаты труда работников хлебопекарных предприятий по конкретному региону и по стране в целом. В таблице 3 представлена ожидаемая экономия фонда оплаты труда (заработная плата<sup>9</sup> и страховых взносов в государственные внебюджетные фонды) в разрезе регионов и категорий персонала. При этом, ежемесячная заработная плата в среднем составляет: специалист отдела кадров – 30541 руб., экономист – 31858 руб., бухгалтер - 29422 руб., специалист отдела сбыта – 38498 руб<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> В современных условиях при помощи автоматизированных систем учета, функции по контролю за сбытом могут быть реализованы удалено.

<sup>8</sup> Нормы технологического проектирования предприятий хлебопекарной промышленности ВНТП 02-92 Часть I. Хлебозаводы, утверждены Комитетом по хлебопродуктам Министерства торговли и материальных ресурсов Российской Федерации 03.04 92 г. № 37.

<sup>9</sup> Данные о средней заработной плате по специальностям на основе портала [mojazarplata.ru](http://mojazarplata.ru) (на май 2017 г.)

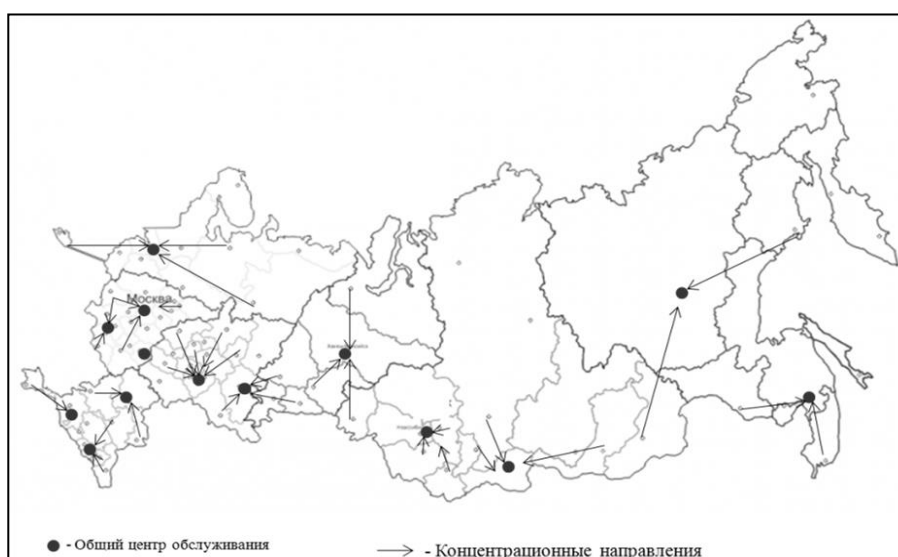
<sup>10</sup> «Финансовый директор», №12 (декабрь). - М.: Акцион. – 2013. С. 28-32. Официальный сайт [Электронный ресурс] / Журнал «Финансовый директор». – 2017. – Электрон, дан. - Режим доступа: <http://www.fd.ru>.



**Таблица 3 - Экономия фонда оплаты труда, руб./месяц**

Федеральные округа	Кадры	Экономисты	Бухгалтерия	Сбыт
Сибирский	1760444	2754538	5087829	9985958
Уральский	1026926	1606814	2967900	5825142
Приволжский	2934074	4590897	8479715	16643263
Северо-Кавказский	1026926	1606814	2967900	5825142
Южный	1467037	2295449	4239857	8321631
Северо-Западный	1467037	2295449	4239857	8321631
Центральный	4254407	6656801	12295586	24132731
Всего	13936851	21806761	40278644	79055499

Исходя из расчета, приведенного в таблице 3, можно сделать вывод, что использование сервисной модели обслуживания обеспечивает на один хлебозавод экономию в размере 107 тыс. руб. ежемесячно, при этом сохраняя контроль за реализацией бизнес-процесса и возможность оперативно влиять на показатели, связанные с перераспределением процессов. На рисунке 3 представлена схема расположения ОЦО на территории России, концентрационные направления связывают города, в которых расположены предприятия хлебопекарной промышленности, с общим центром обслуживания в регионе. Стоит отметить, количество ОЦО в регионе прямо пропорционально количеству предприятий отрасли.

**Рисунок 3 - Расположение ОЦО на территории РФ**

### Заключение

Расчеты показали, что среднегодовая экономия одного предприятия составит 1,3 млн. руб. за счет вывода на сервисную модель обслуживания бухгалтерии, экономистов и сбыт. Однако применение сервисной модели предполагает более глубокую интеграцию с бизнесом, например разработка и дальнейшее обслуживание единого комплекса средств вычислительной техники, уникальных для предприятий хлебобулочной промышленности.

Сервисная модель обслуживания, реализованная посредством общего центра обслуживания, является современным инструментом, позволяющим сократить издержки

предприятий хлебопекарной промышленности, повысить рентабельность продукции и инвестировать высвободившиеся средства на производственные нужды, в том числе на внедрение инноваций.

## Библиография

1. Нормы технологического проектирования предприятий хлебопекарной промышленности ВНТП 02-92 Часть I. Хлебозаводы, утверждены Комитетом по хлебопродуктам Министерства торговли и материальных ресурсов Российской Федерации 03.04 92 г. № 37.
2. Григорьев В. П., Соловьев Д. П. Управление персоналом: процессный подход: учебное пособие. Самара: Самарская государственная экономическая академия, 2005. – 293 с.
3. Заводчиков Н.Д. Управление затратами и прибылью в организациях агропромышленного сектора экономики: теория, методология, практика. М.: Издательский дом «Финансы и Кредит», 2007. - 264 с.
4. Пащенко Л.П., Жаркова И.М. Технология хлебопекарного производства. Учебник. - Спб.: Лань, 2014. – 672.
5. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 408 с.
6. Хейвуд Брайан Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. - М.: Вильямс, ISBN 5-8459-0398-X, 2004. – 176 с.
7. Калинин Н. Н. Статистическое исследование развития производства хлеба и хлебобулочных изделий в Российской Федерации: диссертация / Калинин Николай Николаевич; [Место защиты: Государственный университет управления].- Москва, 2016.- 213 с.
8. Безделев С. В интересах выживания и развития хлебозаводов // Электронный журнал: Управление предприятием. 2012. № 4. С.-1.
9. Заводчиков Н.Д. Состояние, тенденции и проблемы развития хлебопекарной промышленности в РФ // Заводчиков Н.Д., Землянкина А.С. – Известия Оренбургского аграрного университета. – 2013 г. с. 163-165.
10. Косован А.П. Бизнес в российском хлебопечении // Хлебопечение России. 2005. № 3. С. 2-3.
11. Лабур Е.А. Оценка и перспективы развития хлебопекарной отрасли России // научное сообщество студентов XXI столетия. экономические науки: сб. ст. по мат. XVIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3(18).
12. Лукомская Ю.И. Современное состояние и перспективы развития рынка хлебобулочных изделий // Хлебопечение России. 2010. № 5. С. 13.
13. Малютин А.А. ОЦО по-русски / А.А. Малютин // Управление персоналом. – 2005. - №11. – С. 34-36.
14. Панищенко М.И., Губарьков С.В. Развитие хлебопекарной промышленности в России и ее современное состояние // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016, № 6.
15. Романова А.И. Регулирование инновационно- инвестиционной деятельности в хлебопекарной отрасли // Хлебопекарное производство. 2006. № 3. С. 31-32.
16. Румянцева Е.В. Практика лидеров. Общие центры обслуживания: опыт крупнейших российских компаний / Е.В. Румянцева // Пульс управления. – 2015. - №2. – С. 63-67.
17. Юферова А.А. Организация общего центра обслуживания как способ оптимизации бизнес-процессов на предприятии / А.А. Юферова, А.В. Аникин // Молодой ученый. – 2014. - №8. – С. 647-649.
18. Морозов Н.Г. Современное состояние хлебопекарной промышленности России // Молодой ученый. — 2008. — № 1. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.moluch.ru>
19. Прокофьев В.Е. Анализ рынка хлебобулочных изделий // Пищевая промышленность. — 2012. — № 5. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.foodprom.ru>
20. Скрипник Е. Аутсорсинг кадровых услуг: спрос растет [Электронный ресурс] / Е. Скрипник // Элитный персонал (еженедельная газета). – 2006. – №40 (528). – Электрон дан. – Режим доступа: <http://www.e-personal.ru>
21. Российский статистический ежегодник за 2015 г. Федеральная служба государственной статистики: Официальный сайт [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 1995-2017. – Электрон, дан. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>
22. Российский статистический ежегодник за 2012 г. Федеральная служба государственной статистики: Официальный сайт [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 1995-2017. – Электрон, дан. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>.
23. «Финансовый директор», №12 (декабрь). - М.: Акцион. – 2013. С. 28-32. Официальный сайт [Электронный ресурс] / Журнал «Финансовый директор». – 2017. – Электрон, дан. - Режим доступа: <http://www.fd.ru>.
24. Информационная брошюра о единых центрах обслуживания, «Molga consulting», Официальный сайт [Электронный ресурс] / Консалтинговое агентство «Мольга консалтинг». – 2017. – Электрон, дан. - Режим доступа: <http://www.molgaconsulting.ru>.
25. Отчет компании Deloitte в рамках исследования: Global Shared Services Survey 2013 [Электронный ресурс] / Deloitte Ltd. – 2017. – Электрон дан. – Режим доступа: <http://www2.deloitte.com> (дата обращения: 04.17.2017).

## **Methodology of implementation of non-core business processes at bakery enterprises through the service model**

**Lyudmila T. Pechenaya**

Doctor of Economics, Professor,  
Moscow State University of Food Production,  
125080, 11 Volokolamskoe highway, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: remont-rt@mail.ru

**Svetlana V. Tolkacheva**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Moscow State University of Food Production,  
125080, 11 Volokolamskoe highway, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: tolkach.65@mail.ru

**Artur O. Batsokin**

2nd year doctoral student of graduate school  
117997, 36 Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: abatsokin@gmail.com

### **Abstract**

In order to achieve commercial success in a competitive market, it is necessary not only to modernize and update the production and technical base, but also to introduce new tools in the management system and in cost control processes. The Russian bakery industry is a strategic important industry, experiencing problems in a highly competitive environment, conservative organization of activities, state of the technical base. Therefore, of particular importance is the solution of the problem of increasing the level of profitability through the use of modern methods of organizing activities. One of these methods is the service model of service, which allows not only to reduce costs for the implementation of non-core business processes, but also to save costs.

### **For citation**

Pechenaya L.T., Tolkacheva S.V., Batsokin A.O. (2019) Metodologiya realizatsii neprofil'nykh biznes-protsessov na khlebopekarnykh predpriyatiyakh posredstvom servisnoy modeli obsluzhivaniya [Methodology of implementation of non-core business processes at bakery enterprises through the service model]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (5A), pp. 164-175.

### **Keywords**

Bakery industry, service model, outsourcing, business-process, cost optimization.

---

## References

1. Norms of technological design of the enterprises of the baking industry VNTP 02-92 Part I. Bakeries, approved by the Committee on bakery products of the Ministry of trade and material resources of the Russian Federation 03.04 92 № 37.
2. Grigoriev V. P., Soloviev D. P. personnel Management: process approach: tutorial. Samara: Samara state economic Academy, 2005. – 293 p.
3. Breeders N. D. Cost and profit management in organizations of the agro-industrial sector of the economy: theory, methodology, practice. M.: Publishing house "Finance and Credit", 2007. - 264 p.
4. Pashchenko L. P., Zharkova I. M. Technology of bakery production. Textbook. - SPb.: LAN, 2014. – 672.
5. Repin V. V. Business processes of the company: construction, analysis, regulation. - M.: RIA "Standards and quality", 2007. – 408 p.
6. Heywood, Brian J. Outsourcing: in search of competitive advantages. - Moscow: Williams, ISBN 5-8459-0398-X, 2004. – 176 p.
7. Kalinin N. N. Statistical study of the development of the production of bread and bakery products in the Russian Federation: dissertation / Kalinin Nikolai Nikolaevich; [Place of defense: State University of management].- Moscow, 2016.- 213 p.
8. Bezdelev S. In the interests of survival and development of bakeries // Electronic journal: enterprise Management. 2012. No. 4. C-1.
9. Breeders N.D. Status, trends and problems of development of baking industry in Russia // N Breeders.D., Zemljankina A. S. – proceedings of the Orenburg agricultural University. – 2013 p. 163 -165.
10. Kosovan A. P. Business in Russian bakery // Bakery of Russia. 2005. No. 3. P. 2-3.
11. Assessment and prospects of development of the baking industry in Russia // scientific community of students of the XXI century. economic science: collection of articles on the Mat. XVIII international. stud. science.-prakt. Conf. № 3(18).
12. Lukomskaya Yu. I. the Current state and prospects of the market of bakery products // Bakery of Russia. 2010. No. 5. P.13.
13. Malyutin A. A. SSC in Russian / A. A. Malyutin // personnel Management. – 2005. - №11. – P. 34-36.
14. Panasenko, M. I., S. V. Govorkov the Development of baking industry in Russia and its current state //Economics and innovations management. 2016, № 6.
15. Romanova A. I. Regulation of innovation and investment activity in the baking industry // Bakery production. 2006. No. 3. P. 31-32.
16. Rumyantseva E. V. Practice of leaders. General service centers: experience of the largest Russian companies / E. V. Rumyantsev // control Panel. – 2015. - №2. – P. 63-67.
17. Yuferova A. A. Organization of a common service center as a way to optimize business processes at the enterprise / A. Yuferova, A.V. Anikin // Young scientist. – 2014. - №8. – Pp. 647-649.
18. Morozov N. D. The current state of the baking industry in Russia // Young scientist. — 2008. — № 1. [Electronic resource] — access Mode. — URL: <http://www.moluch.ru>
19. Prokofiev, V. E. analysis of the market of bakery products // Food industry. — 2012. — № 5. [Electronic resource] — access Mode. — URL: <http://www.foodprom.ru>
20. Skripnik E. Outsourcing of personnel services: demand is growing [Electronic resource] / Skripnik // Elite personnel (weekly newspaper). – 2006. – №40 (528). – Electron Dan. – Mode of access: <http://www.e-personal.ru>
21. Russian statistical Yearbook 2015 Federal state statistics service: Official website [Electronic resource] / Federal state statistics service. – 1995-2017. – Electron, Dan. - Mode of access: <http://www.gks.ru>
22. Russian statistical Yearbook 2012 Federal state statistics service: Official website [Electronic resource] / Federal state statistics service. – 1995-2017. – Electron, Dan. - Access mode: <http://www.gks.ru>
23. "Financial Director", №12 (December). - M.: Aktion. – 2013. P. 28-32. Official website [Electronic resource] / Journal "Financial Director". – 2017. – Electron, Dan. - Access mode: <http://www.fd.ru>
24. Information brochure about single service centers, "Molga consulting", Official website [Electronic resource] / Consulting Agency "Molga consulting". – 2017. – Electron, Dan. - Access mode: <http://www.molgaconsulting.ru>
25. Deloitte research report: Global Shared Services Survey 2013 [Electronic resource] / Deloitte Ltd. – 2017. – Electron Dan. – Mode of access: <http://www2.deloitte.com> (date accessed: 04.17.2017).