УДК 658.8.012.12

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОАО «ПТИЦЕФАБРИКА ГОРОДОК»

В.В. ЛИЛИК
(Представлено: канд. экон. наук, доц. Л.В. МАСЬКО, А.П. РОЗИНА)

В статье проведён анализ распределительной деятельности ОАО «Птицефабрика Городок». Рассмотрены география продаж готовой продукции, структура каналов сбыта и структура возвратов продукции. Выявлены основные проблемы в системе распределения.

Эффективное управление распределительной деятельностью является одним из ключевых факторов конкурентоспособности современного предприятия: оно позволяет обеспечить своевременную доставку продукции потребителям, минимизировать логистические издержки и повысить качество обслуживания клиентов [1].

Успех предприятия в конкурентной среде определяется не только объемами производства, но и грамотной коммерческой и сбытовой политикой, способностью диверсифицировать каналы реализации и осваивать новые рынки [2].

ОАО «Птицефабрика Городок» – многопрофильное сельскохозяйственное предприятие Витебской области, занимающееся птицеводством, растениеводством и переработкой сельхозсырья. Яйца куриные и перепелиные, а также мясо птицы выпускаются под торговой маркой «Мара гурмана», известной как в Республике Беларусь, так и за ее пределами [3].

Управлением распределительной деятельностью на ОАО «Птицефабрика Городок» занимается отдел материально-технического сбыта и снабжения, объединяющий три сектора: сбыт (распределение готовой продукции), снабжение (обеспечение производства) и транспортный сектор (доставка). Непосредственно реализацией готовой продукции, формированием портфеля заказов, организацией отгрузки и взаимодействием с клиентами занимается отдел сбыта.

Ассортимент выпускаемой продукции ОАО «Птицефабрика Городок» включает мясо птицы (тушки кур потрошеные замороженные, мясо механической обвалки, куриные субпродукты), а также куриные и перепелиные яйца различных категорий. Выпуск продукции осуществляется в соответствии с действующей нормативно-технической документацией (ГОСТ, СТБ, ТУ) с соблюдением санитарных требований.

Рассмотрим географию продаж готовой продукции ОАО «Птицефабрика Городок» на рисунке 1.



Рисунок 1. – Структура продаж готовой продукции ОАО «Птицефабрика Городок»

Примечание. Собственная разработка на основе документации ОАО «Птицефабрика Городок».

Согласно представленным данным, основными рынками сбыта предприятия являются Республика Беларусь (55% продаж), Российская Федерация (36% продаж) и страны Африки (9% продаж). Рассмотрим подробнее каждый из этих рынков сбыта.

Республика Беларусь является основным рынком сбыта предприятия: продукция поставляется во все области республики, однако наибольшие объемы приходятся на Витебскую и Минскую области, а также

г. Минск. Через сеть фирменных магазинов в г. Городок, г. Витебск и г. Полоцк реализуется более 12% производимого яйца и более 10% мяса птицы, остальная часть продукции поставляется в розничные сети и на перерабатывающие предприятия республики.

Российская Федерация является ключевым экспортным направлением. Основными регионами поставок выступают Смоленская и Псковская области (в силу географической близости), г. Санкт-Петербург, а также г. Москва и Московская область. В Россию поставляются яйца куриные пищевые всех категорий под торговой маркой «Мара гурмана», яйца перепелиные, а также мясо птицы.

Страны Африки (Нигерия, Гана, Кот-д'Ивуар) представляют перспективное, но пока менее значимое направление. Туда поставляется исключительно мясо птицы, поскольку транспортировка яиц в условиях жаркого климата сопряжена с высокими рисками боя и порчи продукции, тогда как замороженное мясо легче сохраняет качество при длительной перевозке.

Далее рассмотрим структуру каналов реализации готовой продукции предприятия на рисунке 2.

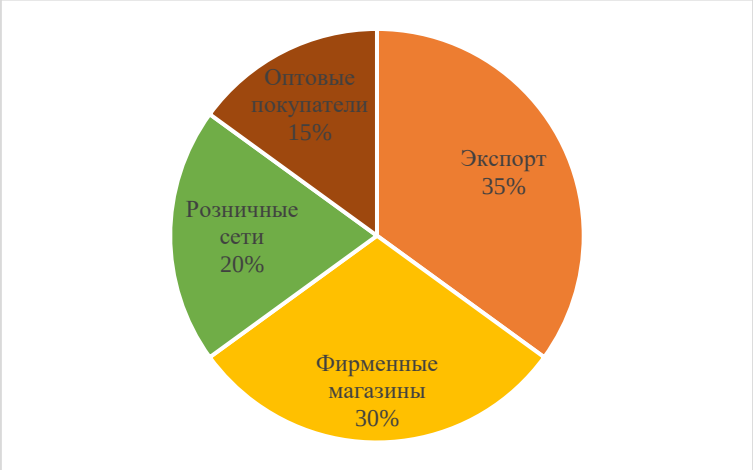


Рисунок 2. – Структура каналов реализации готовой продукции ОАО «Птицефабрика Городок»

Примечание. Собственная разработка на основе документации ОАО «Птицефабрика Городок».

Экспорт (35%) – самый крупный канал реализации. Потребителями выступают оптовые организации из России и стран Африки. Канал характеризуется высокой сложностью логистики (таможенное оформление, сертификация, требования к срокам годности) и требует взаимодействия с международными транспортными организациями.

Фирменные магазины (30%) – прямой канал сбыта, контролируемый предприятием и представленный 6 магазинами, 2 киосками и 6 торговыми точками в Витебской области. Канал обеспечивает максимальную маржу, полный контроль ценообразования и продвижения, а также служит инструментом обратной связи от потребителей.

Розничные сети (20%) – крупные региональные продуктовые ритейлеры. Работа осуществляется по долгосрочным договорам с отгрузкой крупных партий, канал предъявляет высокие требования к качеству продукции, упаковке и логистике, но позволяет проводить совместные промоакции.

Оптовые покупатели (15%) – региональные дистрибьюторы, рестораны, столовые, перерабатывающие предприятия. Канал отличается гибкостью, возможностью работы с мелкими партиями и охватом малого бизнеса.

Таким образом, структура каналов реализации готовой продукции ОАО «Птицефабрика Городок» в целом сбалансирована: экспорт обеспечивает географическое расширение, фирменные магазины – высокую маржинальность, розничные сети – стабильность объемов, а оптовые покупатели – гибкость и охват малого бизнеса. Данная конфигурация снижает зависимость от одного канала и способствует устойчивому развитию распределительной системы.

Важным индикатором эффективности распределительной деятельности является уровень возвратов готовой продукции, отражающий качество продукции, соблюдение условий хранения и транспортировки, а также точность выполнения заказов. Общий объем возвращенной продукции увеличился с 1 478 тыс. шт. в 2024 году до 1 625 тыс. шт. в 2025 году, а доля возвратов в общем объеме реализации выросла с 0,89% до 0,96%; связанные с этим финансовые потери увеличились с 62,1 до 72,9 тыс. руб. Структура возвратов по причинам представлена на рисунке 3.

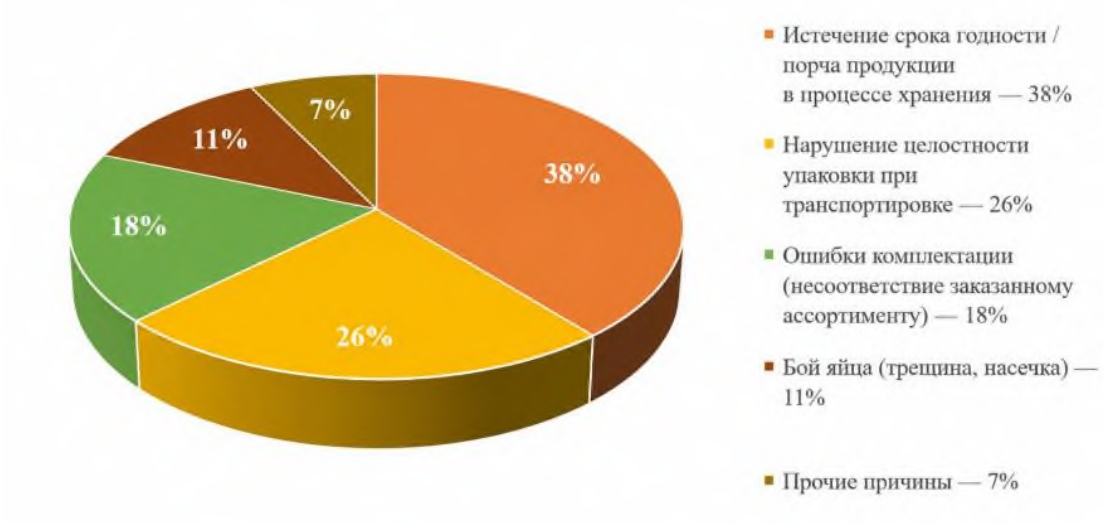


Рисунок 3. – Структура возвратов готовой продукции ОАО «Птицефабрика Городок» по причинам за 2024 г., %

Примечание. Собственная разработка на основе документации ОАО «Птицефабрика Городок».

Как видно из рисунка 3, наибольшую долю возвратов составляют случаи истечения срока годности (38–42%), что характерно для скоропортящейся продукции, а также повреждение упаковки при транспортировке (23–26%), связанное с преимущественно с ручной погрузкой. В разрезе каналов сбыта почти половина всех возвратов (48–52%) приходится на экспортное направление – это объясняется длительными сроками доставки, прохождением таможенных процедур и повышенным риском нарушения температурного режима. Наименьший уровень возвратов фиксируется в фирменных магазинах (10–12%), где продукция реализуется напрямую потребителю в кратчайшие сроки.

Несмотря на сбалансированную структуру каналов сбыта, в ходе анализа были выявлены проблемы, снижающие эффективность распределительной деятельности предприятия: ограниченная география экспортных поставок и высокая доля возвратов по экспортному направлению.

Предприятие поставляет продукцию только в Российскую Федерацию и несколько стран Африки, в то время как потенциальные рынки стран СНГ (Казахстан, Узбекистан, Китай) практически не охвачены. Узкая география экспорта создает высокую зависимость от нескольких рынков сбыта: снижение спроса или ужесточение требований на одном из направлений способно привести к значительному падению экспортной выручки.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что ОАО «Птицефабрика Городок» является устойчивым и динамично развивающимся предприятием, которое эффективно сочетает сильные позиции на внутреннем рынке с активной экспортной деятельностью. Ключевыми факторами успеха предприятия являются сбалансированная структура каналов сбыта, узнаваемость бренда «Мара гурмана» и широкий ассортимент продукции.

Несмотря на достигнутые успехи, для устойчивого роста и снижения рисков необходима реализация ряда перспективных направлений.

Таким образом, дальнейшее развитие ОАО «Птицефабрика Городок» должно опираться на стратегический баланс между укреплением внутренних позиций и взвешенной диверсификацией экспорта. Сосредоточив усилия на расширении географии поставок, снижении доли возвратов и повышении надежности логистических цепочек, предприятие сможет минимизировать существующие риски и обеспечить себе устойчивый рост в условиях глобальной конкуренции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: учебник / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – Москва: Проспект, 2021. – 420 с.
2. Сергеев, В.И. Управление распределительной логистикой: учебное пособие / В.И. Сергеев. – Москва: Юрайт, 2022. – 340 с.
3. ОАО «Птицефабрика Городок» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://maragurmana.by. – Дата доступа: 08.10.2026.