УДК 658.8.012.12

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПТИЦЕФАБРИКА ГОРОДОК»

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

Проанализировано управление распределительной деятельностью ОАО «Птицефабрика Городок». Выявлены ключевые проблемы: ограниченная география экспортных поставок и высокая доля возвратов продукции по экспортным направлениям. Для их решения предложен комплекс мероприятий, включающий: расширение экспортной деятельности предприятия посредством выхода на рынки Казахстана и Узбекистана, внедрение системы контроля сроков годности и качества экспортных поставок.

ОАО «Птицефабрика Городок» является многопрофильным сельскохозяйственным предприятием Витебской области, занимающимся птицеводством, растениеводством и переработкой сельхозсырья [1]. Предприятие располагает свободными мощностями цеха выращивания и убоя, позволяющими увеличить производство мяса птицы на 100–150 т в год без дополнительных капитальных вложений, что создаёт производственную основу для расширения сбыта.

Анализ деятельности ОАО «Птицефабрика Городок» в области управления распределительной деятельностью выявил ряд недостатков и проблемных мест, для решения которых предлагаются соответствующие мероприятия (таблица 1).

Таблица 1. – Общая схема разработки мероприятий по совершенствованию распределительной деятельности на основе методов логистики на ОАО «Птицефабрика Городок»

Недостатки	Направления совершенствования
1. Ограниченная география экспортных поставок продукции ОАО «Птицефабрика Городок» (концентрация на ограниченном числе рынков сбыта)	Расширение экспортной сети ОАО «Птицефабрика Городок» посредством выхода на рынки Казахстана и Узбекистана
2. Высокая доля возвратов продукции по экспортным поставкам (истечение срока годности, повреждение упаковки, ошибки комплектации)	Внедрение системы контроля сроков годности и качества экспортных поставок

Примечание. Собственная разработка.

Мероприятия, представленные в таблице 1, охватывают весь процесс управления распределительной деятельностью ОАО «Птицефабрика Городок».

Далее, более подробно рассмотрим данные направления совершенствования распределительной деятельности на ОАО «Птицефабрика Городок».

1. Расширение экспортной деятельности ОАО «Птицефабрика Городок» путем выхода на рынки Казахстана и Узбекистана.

Экспортные поставки ОАО «Птицефабрика Городок» характеризуются ограниченной географией реализации продукции, что повышает зависимость предприятия от отдельных рынков сбыта и снижает устойчивость распределительной деятельности организации. В связи с этим предприятию целесообразно расширить географию экспортных поставок продукции путем освоения новых внешних рынков.

Выбор рынков Казахстана и Узбекистана обосновывается следующими факторами: членство Республики Беларусь и Казахстана в ЕАЭС (отсутствие таможенных пошлин, упрощенные ветеринарные процедуры); устойчивый рост спроса на продукцию птицеводства в обеих странах (6,8% и 9,2% в год соответственно); ограниченное присутствие прямых поставок белорусского мяса птицы на данные рынки; развитая логистическая инфраструктура (прямое железнодорожное сообщение Витебск – Алматы, время доставки 7-10 дней).

Для обоснованного выбора приоритетного направления проведена сравнительная оценка рынков по системе из 6 критериев (емкость рынка, темп роста, логистическая доступность, уровень торговых барьеров, уровень конкуренции, средняя цена импорта). Расчет интегральной оценки показал, что рынок Казахстана получил оценку 0,876, что выше, чем у Узбекистана (0,721), за счет большей емкости рынка (85 тыс. тонн против 42 тыс. тонн), более низких торговых барьеров и лучшей логистической доступности. На основании проведенной оценки приоритетным направлением для первоочередного выхода выбран рынок Республики Казахстан, а рынок Узбекистана рекомендуется как второе перспективное направление в среднесрочной перспективе (2-3-й год).

Планируемый объем поставок на рынок Казахстана (120 тонн на втором году) обоснован тремя факторами: контейнерной нормой отгрузки (стандартный 20-футовый рефрижераторный контейнер вмещает

20 тонн, отправка 6 контейнеров в год обеспечивает регулярность поставок), свободными производственными мощностями предприятия (100-150 тонн в год без дополнительных капитальных вложений) и отраслевой практикой минимального экономически целесообразного объема (100-150 тонн в год).

Разработан поэтапный план выхода на рынок Казахстана.

Таблица 2. – План выхода на рынок Казахстана

Показатель	пилотный этап (1-й год)	Масштабирование (2-й год)	Потенциал (3-й год)
Объем поставок, тонн	60	120	200
Количество контейнеров (20 т) в год	3	6	10
Доля от свободных мощностей, %	50	100	133
Количество дистрибьюторов	2	3	4
Основные регионы поставок	г. Алматы	+ г. Астана	+ г. Шымкент

Примечание. Собственная разработка.

Предлагается поэтапное наращивание экспортных поставок в Казахстан: пилотный год – 60 тонн (3 контейнера, охват г. Алматы), второй год – 120 тонн (6 контейнеров, добавление г. Астана), третий год – 200 тонн (10 контейнеров, расширение географии). Такой подход позволяет минимизировать риски на начальном этапе и постепенно наращивать поставки по мере укрепления позиций на рынке.

Поставки продукции осуществляются на условиях FCA (Инкотермс 2020), что означает, что основная магистральная перевозка до Казахстана оплачивается покупателем, а предприятие несет затраты только на доставку до станции отправления. Расчет выручки, себестоимости и валовой прибыли по годам реализации мероприятия представлен в таблице 3.

Таблица 3. – Расчет выручки, себестоимости и валовой прибыли по выходу на рынок Казахстана, тыс. руб.

Показатель	пилотный этап (1-й год)	Масштабирование (2-й год)	Потенциал (3-й год)
Объем поставок, тонн	60	120	200
Цена реализации, тыс. руб./т	3	3	3
Выручка от реализации, тыс. руб.	180	360	600
Себестоимость реализованной продукции (89,2% от выручки), тыс. руб.	160,6	321,1	535,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	19,4	38,9	64,8

Примечание. Цена реализации постоянна (3,0 тыс. руб./т); уровень себестоимости принят по фактическим данным предприятия за предшествующий период – 89,2% от выручки; расчёт выполнен без учёта налога на прибыль.

С ростом объема поставок с 60 до 200 тонн выручка и валовая прибыль увеличиваются пропорционально – в 3,33 раза (при постоянной рентабельности 10,8%).

Затраты на реализацию мероприятия складываются из доставки до станции отправления, единовременных затрат на сертификацию продукции для рынка ЕАЭС (18,0 тыс. руб. в первый год) и затрат на маркетинг и поиск партнеров (15,0 тыс. руб. в первый год, 5,0 тыс. руб. в последующие). Итого затраты составляют 45,0 тыс. руб. в первый год, 29,0 тыс. руб. во второй и 45,0 тыс. руб. в третий.

Сводный расчет чистой прибыли показывает, что первый год реализации мероприятия является убыточным (-25,6 тыс. руб.), так как единовременные затраты на сертификацию и маркетинг превышают валовую прибыль. На второй год предприятие получает чистую прибыль в размере 9,9 тыс. руб., а на третий год – 19,8 тыс. руб. за счет увеличения объема поставок. Накопленное сальдо становится положительным в третьем году (4,1 тыс. руб.), что свидетельствует о полном возврате вложенных средств. Срок окупаемости мероприятия составляет: 2 + 15,7 / 19,8 = 2,79 года (≈ 2 года 9 месяцев). Коэффициент экономической эффективности рассчитан как отношение суммарного сальдо денежного потока к суммарным затратам: 4,1 / 119,0 = 0,034.

Общие затраты на реализацию мероприятия за три года составляют 119,0 тыс. руб., суммарное сальдо денежного потока – 4,1 тыс. руб. Основная ценность мероприятия заключается не столько в прямой финансовой отдаче, сколько в диверсификации экспортных рынков и снижении зависимости от существующих направлений.

Рынок Узбекистана также имеет значительный экспортный потенциал (интегральная оценка 0,721) за счет более высоких темпов роста рынка и более высокой цены импорта, однако требует более высоких первоначальных затрат на сертификацию ввиду отсутствия членства в ЕАЭС. Выход на данный рынок рекомендуется осуществлять на 2-3-й год после стабилизации поставок в Казахстан, при условии заключения контракта на объем не менее 70-80 тонн в год.

2. Совершенствование контроля сроков годности и качества экспортных поставок ОАО «Птицефабрика Городок».

В процессе осуществления экспортных поставок ОАО «Птицефабрика Городок» возникают отдельные случаи возврата продукции, связанные с нарушением сроков реализации, повреждением упаковки, а также несоблюдением условий хранения и транспортировки. Наибольшую долю возвратов составляют случаи истечения срока годности (38%), что характерно для скоропортящейся продукции и указывает на необходимость контроля температурного режима при транспортировке. Второй по значимости причиной является повреждение упаковки при транспортировке (26%), третьей – ошибки комплектации заказов (18%).

Для снижения уровня возвратов экспортной продукции предлагается комплекс мер: внедрение контроля температурного режима (терморегистраторы); усиление упаковки экспортной продукции (амортизирующие прокладки, усиленные лотки); усиление контроля комплектации заказов (100% сверка с фотофиксацией).

Расчет экономической эффективности внедрения предлагаемых мероприятий проведён на основе данных о структуре потерь от возвратов, представленных в таблице 4.

Таблица 4. – Структура потерь от возвратов по причинам и расчёт экономии

Причина возврата	Доля, %	Потери, тыс. руб.	Мероприятие	Планируемое снижение, %	Экономия, тыс. руб.
Истечение срока годности	38	27,7	Терпорегистраторы	20	5,5
Повреждение упаковки	26	18,9	Усиление упаковки	30	5,7
Ошибки комплектации	18	13,1	Контроль комплектации	40	5,2
Бой яйца	11	8,0	Усиление упаковки	50	4,0
Прочие причины	7	5,2	-	-	-
Итого	100	72,9	-	-	20,4

Примечание. Собственная разработка.

Общая прогнозируемая экономия от снижения возвратов составляет 20,4 тыс. руб. в год. Наибольший вклад в экономию вносят мероприятия по усилению упаковки (9,7 тыс. руб.) и внедрение терморегистраторов (5,5 тыс. руб.). Затраты на реализацию мероприятий в первый год составляют 20,0 тыс. руб. (приобретение терморегистраторов, усиленные упаковочные материалы, обучение персонала, оснащение рабочих мест для фотофиксации), со второго года текущие затраты снижаются до 6,5 тыс. руб.

В первый год - +0,4 тыс. руб., уже со второго года предприятие получает чистую экономию 13,9 тыс. руб. в год. Накопленный эффект становится положительным к концу второго года (14,3 тыс. руб.), к концу третьего года достигает 28,2 тыс. руб. Срок окупаемости затрат первого года: 20,0 / 20,4 ≈ 0,98 года (≈ 12 месяцев). Коэффициент покрытия затрат эффектом: 61,2 / 33,0 = 1,85, то есть каждый рубль затрат приносит 1,85 руб. экономии.

Таким образом, реализация комплекса мероприятий по контролю температурного режима, усилению упаковки и контролю комплектации заказов позволит ОАО «Птицефабрика Городок» снизить уровень возвратов по экспортным поставкам с 0,96% до 0,65-0,70%, что соответствует сокращению потерь от возвратов на 20,4 тыс. руб. в год. Кроме того, предложенные мероприятия будут способствовать повышению качества экспортных поставок, укреплению репутации предприятия на внешних рынках и снижению риска потери постоянных клиентов из-за систематических возвратов продукции.

Источниками финансирования предлагаемых мероприятий, общая сумма затрат по которым в первый год составляет 65,0 тыс. руб. (45,0 тыс. руб. – расширение экспортной деятельности, 20,0 тыс. руб. – контроль качества), могут служить чистая прибыль предприятия, амортизационные отчисления и привлеченные средства учредителей, что позволяет обеспечить своевременное выполнение мероприятий без привлечения дорогостоящих кредитных ресурсов.

Таким образом, реализация описанных мероприятий позволит повысить эффективность управления распределительной деятельностью ОАО «Птицефабрика Городок», расширить географию экспортных поставок, сократить потери от возвратов продукции и увеличить финансовые результаты предприятия. Основной эффект носит характер диверсификации рынков и снижения рисков; прямая финансовая отдача по первому мероприятию невелика (4,1 тыс. руб. за три года), однако она дополняется качественными выгодами – укреплением позиций на рынке ЕАЭС и повышением устойчивости сбыта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Открытое акционерное общество «Птицефабрика Городок» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://maragurmana.by/. – Дата доступа: 09.06.2026.
2. Логистика: учебное пособие для студентов специальностей 1-27 01 01 «Экономика и организация производства (по направлениям)», 1-27 02 01 «Транспортная логистика (по направлениям)» / Р.Б. Ивуть. – Минск: БНТУ, 2021. – 462 с.