УДК 658.8.012.12

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ИНВЕТ»

Л.Е. МОЛОДОЖЕНОВА
(Представлено: А.П. РОЗИНА)

Рассмотрены проблемы, препятствующие эффективному управлению распределительной деятельностью предприятия, предложены мероприятия по их решению для наращивания объемов реализации готовой продукции, расширения географии поставок и автоматизации бизнес-процессов по работе с клиентами.

Промышленное предприятие, выпускающее широкую номенклатуру изделий из полимерных материалов и ориентированное преимущественно на внутренний рынок, объективно сталкивается с ограничениями роста, связанными с концентрацией сбыта и отсутствием диверсификации рынков. В этих условиях совершенствование распределения готовой продукции становится не просто направлением оптимизации, а условием сохранения устойчивых позиций и наращивания объёмов реализации.

Проанализировав распределение готовой продукции ОАО «Инвет», был выявлен ряд проблем, для решения которых предлагаются соответствующие мероприятия.

В таблице 1 представлены пути решения выявленных проблем для повышения эффективности распределения готовой продукции ОАО «Инвет» и достижения поставленных целей.

Таблица 1. – Мероприятия по совершенствованию распределения готовой продукции ОАО «Инвет»

Недостатки	Направления совершенствования
1. Отсутствие деверсификации рынков сбыта	Поиск нового внешнего рынка сбыта
	Диверсификация распределительной деятельности с использованием альтернативных форм продаж (маркетплейсов)
2. Отсутствие интегрированной информационной системы для учета и обслуживания клиентов	Внедрение программного обеспечения для работы с клиентами
3. Неэффективная организация распределительной деятельности в части развития клиентской базы	Описание новых функций специалистов по продажам, разработка системы мотивации на основе KPI

Примечание. Собственная разработка.

Мероприятия, представленные в таблице 1, охватывают весь процесс распределения готовой продукции ОАО «Инвет». Далее более подробно рассмотрим данные направления совершенствования распределения готовой продукции ОАО «Инвет».

Для решения проблемы отсутствие диверсификации рынков сбыта для реализации готовой продукции необходимо выявить наиболее благоприятный рынок для реализации готовой продукции ОАО «Инвет».

Для ОАО «Инвест» (Республика Беларусь) приоритетными рынками сбыта являются Казахстан, Киргизия, Армения, Узбекистан и Туркменистан. Выбор обусловлен членством Республики Беларусь в ЕАЭС, что обеспечивает беспошлинный доступ на рынки Казахстана, Кыргызской Республики и Армении, а также унификацию технических регламентов. Казахстан является одним из крупнейших торговых партнёров Республики Беларусь с налаженной логистикой и отменёнными административными барьерами. Киргизия и Армения, также входящие в ЕАЭС, предоставляют дополнительные возможности для расширения присутствия на растущих рынках Закавказья и Центральной Азии. Узбекистан и Туркменистан, не входящие в ЕАЭС, предлагают спрос на промышленное оборудование со стороны агропромышленного комплекса (АПК) и отсутствие политических ограничений для белорусских производителей. Все пять стран имеют прямое транспортное сообщение с Республикой Беларусь (ж/д, авто). Отметим, что рынок Российской Федерации не рассматривается, так как поставки готовой продукции туда налажены.

Для дальнейшего анализа была выбрана следующая товарная позиции «бак хозяйственный БХ-220». Данный вид готовой продукции выбран благодаря его востребованности в пищевой промышленности, сельском хозяйстве и жилищно-коммунальном хозяйстве (ЖКХ).

Далее исходя из проведённого анализа принято, что самым благоприятным рынком для реализации готовой продукции ОАО «Инвет», а именно баков хозяйственных БХ-220 является рынок Казахстана, так как у данной страны наивысшая привлекательность и относительно низкие риски. Для реализации продукции ОАО «Инвет» выбрана расширенная цепь поставок через посредника для реализации баков хозяйственных БХ-220 на рынок Казахстана.

Далее был проведён анализ партнёров (участников) по международным цепям поставок продукции, выбран потенциальный партнёр на рынке Казахстана ИП РАСПОПОВ АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ (г. Уральск).

Затем был проведён расчёт ёмкости рынка пластиковой тары Казахстана, в результате которого предлагается реализовать в Казахстан 416 БХ-220 раз в 3 месяца.

Перевозка готовой продукции ОАО «Инвет» будет осуществляться автотранспортом ТУП «БелТехноСервис». Тариф организации – 1,2 дол.США/км или 3,39 бел.руб. (на 05.05.2026 г. по курсу НБ РБ 1 дол.США составляет 2,8315 бел.руб.). Для перевозки партии баков хозяйственных понадобится 4 автотранспортных средства.

Расчёт прироста чистой прибыли от реализации баков хозяйственных БХ-220 ОАО «Инвет» и представим в таблице 2.

Таблица 2. – Расчёт прироста чистой прибыли от реализации баков хозяйственных БХ-220 ОАО «Инвет»

Показатели	Сумма, руб.
1. Прирост годовой выручки от реализации продукции, без НДС	434 437,12
2. Затраты на производство 1 шт.	65
3. Общие затраты на производство	1664*65=108 160
4. Годовые транспортные затраты	62 927,24
5. Прирост годовой прибыли от реализации продукции, без НДС	263 349,88
6. Налог на прибыль	НДС при экспорте в Казахстан начисляется по ставке 0%. Но чтобы подтвердить её, необходимо собрать определённый пакет документов и предоставить его в налоговую инспекцию.
7. Прирост чистой прибыли	263 349,88

Примечание. Собственная разработка.

Следовательно, благодаря построению нового канала сбыта в Казахстан г. Алматы, ОАО «Инвет» сможет получить дополнительную чистую прибыль от реализации баков хозяйственных БХ-220 в размере 263 349,88 руб.

Таким образом, расширение рынков сбыта готовой продукции ОАО «Инвет» имеет потенциал, однако требует тщательной работы с возможными партнёрами и потребителями для дальнейшего развития сбытовой сети.

Также в рамках анализа распределительной деятельности ОАО «Инвет» было выявлено, что на предприятии отсутствует деверсификации рынков сбыта.

Отсутствие диверсификации рынков сбыта делает ОАО «Инвет» критически зависимым от колебаний спроса внутри Республики Беларусь и от действий ограниченного круга традиционных контрагентов. Внедрение альтернативных форм продаж через маркетплейсы (Ozon, Wildberries, «Яндекс.Маркет») позволит предприятию, не передавая товар на хранение третьим лицам, мгновенно расширить рынок сбыта в Российской Федерации, который кратно превышает ёмкость внутреннего рынка Республики Беларусь. При этом сохраняется полный контроль над товарными остатками и минимизируются риски затоваривания, характерные для классической модели маркетплейсов.

Наилучшим вариантов для ОАО «Инвет» исходя из проведённого анализа будет являться маркетплейс «Wildberries», так как он имеет максимальную долю рынка, лучшую поддержку для продавцов Республики Беларусь, минимальные сроки запуска, а также развитую инфраструктуру в Республики Беларусь. Также выбрана модель реализации продукции, а именно FBS «Маркетплейс» - со склада продавца является оптимальной для ОАО «Инвет».

На основании проведённого анализа всех товарных групп ОАО «Инвет» следует, что основной фокус для старта продаж на «Wildberries» нужно делать на категории «товары для дома и дачи». Эти товары полностью соответствуют модели FBS: компактные, лёгкие, массовый спрос, высокая оборачиваемость;

Далее из категории «товары для дома и дачи» на первом этапе выбран ряд товаров (таблица 3).

Таблица 3. – Характеристика товаров из категории «товары для дома и дачи»

Товар	Себестоимость производства (данные предприятия)	Габариты в индивидуальной упаковке, мм	Объем, л
Доска разделочная ДРМ	1,63	200х145х4	0,12
Комплект контейнеров КК	4,95	-	3,7
Комплект мисок КМП	3,51	-	2,7

Примечание. Собственная разработка на основании данных ОАО «Инвет».

Далее был рассмотрен алгоритм выхода на «Wildberries»: регистрация; упаковка товаров по FBS; маркировка товаров и заказов по FBS [1], [2].

При анализе информации по работе на маркетплейсе «Wildberries», также было выявлено, что анализ конкуренции и возможность прогнозирования спроса на товар возможна только после регистрации на платформе.

Таким образом, так как для расчёта прогнозируемого объёма продаж мы ограничены в ресурсах, представим расчёт точки безубыточности в натуральном выражении (ТБУ) – количество реализуемой готовой продукции, при котором ОАО «Инвет» покрывает все издержки:

$$\text{ТБУ}=\frac{3000,58}{4,88}=615 \text{ шт.}$$

Для определения экономического эффекта от выхода на маркетплейс «Wildberries» ОАО «Инвет», нами была составлена сводная таблица 4, где рассчитан экономический эффект.

Таблица 4. – Расчет экономического эффекта от выхода на маркетплейс «Wildberries» ОАО «Инвет»

Наименование	Сумма
1. Суммарные годовые затраты на выход на маркетплейс «Wildberries», бел. руб.	3000,58
2. Прирост дохода после выхода на маркетплейс «Wildberries», бел. руб.	12610,26
3. Прирост прибыли, бел. руб.	9609,68
4. Налог на прибыль, бел. руб.	1921,93
5. Прирост чистой прибыли, бел. руб.	7687,75

Примечание. Собственная разработка.

Таким образом, годовой прирост чистой прибыли ОАО «Инвет» после выхода на маркетплейс «Wildberries» составит 7687,75 бел. руб. Окупится данное мероприятие за 0,39 года или за 4,7 месяца, после чего начнёт приносить организации дополнительную прибыль. Источником финансирования является чистая прибыль организации.

Для решения второй проблемы «Отсутствие интегрированной информационной системы для учёта и обслуживания клиентов» предлагается внедрение CMRсистемы.

Отметим, что на ОАО «Инвет» взаимодействие с клиентами включает приём заявок, согласование технических параметров (размеры, требования к материалам и допускам), контроль сроков изготовления, координацию отгрузок и работу с обращениями по качеству продукции. Однако в настоящее время учёт клиентов и обслуживание часто выполняются недостаточно системно: информация может храниться в разрозненных файлах, фиксироваться в переписке или вручную в таблицах, а история взаимодействий по отдельным заказам и запросам бывает неполной или труднодоступной. Это приводит к ряду проблем в операционной деятельности: увеличиваются временные затраты сотрудников на поиск данных; возрастает риск ошибок при передаче информации; снижается прозрачность статусов выполнения заявок и договорённостей. Руководство при этом ограничено в возможности оперативно оценивать загрузку подразделений, причины обращений и качество обработки запросов клиентами, так как отсутствует единая база данных и автоматизированная отчётность.

Внедрение программного обеспечения обеспечит:

– централизованный учёт клиентов и обращений в едином информационном пространстве;
– прозрачность процесса обработки заявок и исполнения заказов на всех этапах;
– сокращение времени на поиск информации и снижение вероятности ошибок;
– повышение качества и оперативности обслуживания клиентов за счёт стандартизированных сценариев и контроля сроков;
– формирование управленческой отчётности для оценки показателей работы с клиентами и принятия решений.

На основе сравнительного анализа функциональных возможностей CRM-систем, «Neaktor» демонстрирует наилучшее соответствие текущим и перспективным потребностям ОАО «Инвет», так как является белорусской BPM-системой для автоматизации бизнес-процессов и управления проектами [3] и способствует:

– соблюдению локального законодательства;
– оперативной технической поддержке;
– возможности личных встреч с разработчиками;
– стабильной работе без рисков, связанных с санкционными ограничениями.

Внедрение CRM-системы будет осуществляться на начальном этапе в отдел сбыта для специалистов по продаже (8 человек).

Для определения экономического эффекта от внедрения в ОАО «Инвет» CMR-системы «Neaktor», нами была составлена сводная таблица 5, где рассчитан экономический эффект.

Таблица 5. – Расчёт экономического эффекта от внедрения в ОАО «Инвет» CMR-системы «Neaktor»

Наименование	Сумма, бел. руб.
1. Суммарные годовые затраты на приобретение системы «Neaktor», тыс. руб.	7,37
2. Прирост дохода после внедрения «Neaktor»,тыс. руб.	140,93
3. Прирост прибыли, тыс. руб.	133,56
4. Налог на прибыль, тыс. руб.	26,71
5. Прирост чистой прибыли, тыс.руб.	106,84

Примечание. Собственная разработка.

Таким образом, годовой прирост чистой прибыли ОАО «Инвет» после внедрения CMR-системы «Neaktor» составит 106,84 тыс. руб.

Следовательно, внедрённая система управления взаимоотношениями с клиентами «Neaktor» в деятельность отдела сбыта ОАО «Инвет» окупится за 0,07 года, менее чем за месяц, после чего начнёт приносить организации дополнительную прибыль.

Источником финансирования является чистая прибыль организации.

Таким образом, исходя из всех представленных преимуществ, CMR-система «Neaktor» в управлении распределения ОАО «Инвет» будет решён ряд вопросов:

- сокращение времени на анализ продаж;
- сохранение истории сделок;
- лёгкое отслеживание текущего положения сделок на разных организационных уровнях;
- работа с клиентами в одном месте.

В рамках четвёртого мероприятия по оптимизации функций специалиста по продажам и повышению мотивации с применением KPI системы были разработаны новые функциональные обязанности для двух специалистов: менеджера по маркетплейсам и специалиста по активным продажам. Для повышения мотивации менеджера по маркетплейсам и специалиста по активным продажам организации, следует внедрить систему KPI. Прирост годовой чистой прибыли в результате внедрения системы KPI составит 3379,62 тыс. руб.

Таким образом, совершенствование распределения готовой продукции целесообразно для ОАО «Инвет», так как предложенные мероприятия позволят увеличить объем реализации готовой продукции, а в следствии повысить прибыль предприятия, а также повысить уровень обслуживания клиентов и конкурентоспособность предприятия в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. «WbPartners» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://seller.wildberries.ru/instructions/ru/by/material/packaging-of-goods-for-the-fbs-model-belarus?categoryId=pack-items-in-fbs&goBackOption=prevRoute#e536297d-3581-43aa-86b1-ebd41c61ad56. – Дата доступа: 05.05.2026.
2. Официальный сайт «WbPartners» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://seller.wildberries.ru/instructions/ru/by/material/product-labeling-for-the-fbs-belarus?categoryId=labeling-items-and-orders-in-fbs&goBackOption=prevRoute. – Дата доступа: 05.05.2026.
3. Neaktor [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fin.kartoteka.by/b2b/it-uslugi-i-svai/saas-dla-biinesa/bpm-platforma-neaktor-avtomatizacia-processov-crm-proekty-i-zadaci-ii-instrumenty-10237. – Дата доступа: 15.05.2026.