УДК 658.8.012.12

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ВИТЕБСКАЯ БРОЙЛЕРНАЯ ПТИЦЕФАБРИКА»

А.С. ТКАЧЕНОК
(Представлено: А.П. РОЗИНА)

Рассмотрены направления совершенствования распределительной деятельности ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» на основе принципов логистики. Предложен комплекс мероприятий: восстановление канала сбыта куриных лапок в Китай через Белорусскую универсальную товарную биржу, внедрение еженедельного и ежедневного планирования объёмов продаж и производства, оптимизация бизнес-процесса доставки на базе программного продукта «1С: TMS Логистика. Управление перевозками». Обоснована экономическая целесообразность предложенных мероприятий.

Распределительная деятельность ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» характеризуется разветвлённой структурой сбыта, комбинированной системой каналов распределения и ориентацией как на внутренний рынок Республики Беларусь, так и на экспорт. Вместе с тем в организации распределения сохраняются ключевые проблемы, снижающие эффективность сбытовой политики: снижение экспортного потенциала, отсутствие еженедельного и ежедневного планирования по ассортименту и объёму производимых партий, а также рост возвратов продукции и сопутствующее увеличение транспортных издержек из-за несоблюдения графика загрузки автотранспорта.

Для решения выявленных проблем предлагается комплекс мероприятий, направленных на совершенствование распределительной деятельности на основе принципов логистики и достижение поставленных целей предприятия. Общая схема разработки мероприятий представлена в таблице 1.

Таблица 1. – Общая схема разработки мероприятий по совершенствованию распределительной деятельности на основе принципов логистики на ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика»

Недостатки	Направления совершенствования
1. Снижение экспортного потенциала	Поиск нового внешнего рынка сбыта
2. Отсутствие еженедельного и ежедневного планирования по ассортименту продукции и объёму производимых партий. Несогласованность между производственным планом и графиком подачи транспорта	Внедрение бизнес-процесса еженедельного и ежедневного планирования объёмов продаж и производства товарной продукции
3. Рост возвратов продукции и сопутствующее увеличение транспортных издержек из-за не соблюдения графика загрузки автотранспорта	Оптимизация бизнес-процесса «управление доставкой товарной продукции» за счёт внедрения программного продукта по управлению перевозками (маршрутизация)

Примечание. Собственная разработка.

Мероприятия, представленные в таблице 1, охватывают весь процесс распределительной деятельности ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика». Далее, более подробно рассмотрим данные направления совершенствования распределительной деятельности на основе принципов логистики на ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика».

В рамках проведённого анализа распределительной деятельности ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» было выявлено, что на сегодняшний день поставки в Российскую Федерацию приостановлены, так как с 23 января 2026 года белорусская сторона по требованию Россельхознадзора приостановила выдачу ветеринарных сертификатов на продукцию фабрики для российских получателей. Статус предприятия в реестре Таможенного союза изменён на «временные ограничения».

Китай – один из крупнейших импортёров мясной продукции. Анализ предпочтений потребителей КНР показал устойчивый спрос на куриные лапки: в 2023 г. поставка 3,3 тыс. т принесла предприятию около 22 млн руб. прибыли [1]. Предлагается восстановить поставки через Белорусскую универсальную товарную биржу (БУТБ): в марте 2023 г. открыто представительство в Шанхае, аккредитовано около 230 китайских организаций, работают 3 брокера [2]. Механизм: аккредитация и ЭЦП (у предприятия есть), участие в торгах (3 раза в неделю), информационные услуги. Биржевой механизм обеспечивает прозрачность ценообразования, расчёты в юанях, долларах или евро; небольшие китайские банки проводят платежи даже в условиях санкций [2].

Также в рамках анализа работы через БУТБ, было выявлено, что китайские организации запрашивают 10 контейнеров куриных лапок по 3,5 доллара США за килограмм. Данная цена существенно превышает уровень цен на альтернативных рынках, что обеспечивает высокую маржинальность экспортных операций. Куриные лапки относятся на внутреннем рынке Республики Беларусь к категории малопопулярных субпродуктов, тогда как на китайском рынке они являются деликатесом. Данное несоответствие создает классическую экспортную арбитражную ситуацию.

Сравнительный анализ регионов КНР для поставок куриных лапок показал, что г. Шанхай, КНР является оптимальным выбором для первичного выхода на рынок благодаря наличию представительства БУТБ, высокой концентрации импортёров и развитой логистической инфраструктуре.

Рассмотрев сравнительный анализ видов транспорта, для доставки партий куриных лапок из г. Витебска, Республика Беларусь в г. Шанхай, КНР будет использоваться автомобильный транспорт, т.к. позволяет сократить сроки доставки и дополнительные операции по перегрузке, оформлению документов и т.д. Для перевозки замороженных куриных лапок должны использоваться специализированные транспортные средства – опломбированные рефрижераторы с температурным режимом не выше −18 °C (требование АТР [3]).

Что касается упаковки, то она должна не только обеспечивать сохранность продукции, но и соответствовать китайским требованиям к материалам, контактирующим с пищевыми продуктами, – поэтому применяется вакуумная упаковка по 15 кг, картонный короб и FIN-поддон, соответствующие стандарту GB 4806.1-2016 [4]. Исходя из параметров упаковки определяется и схема загрузки транспортного средства. В один короб фасуется 15 кг продукции; на поддон укладывается 32 короба, что составляет 480 кг нетто (513 кг с учётом упаковки). С учётом грузоподъёмности автомобильного транспортного средства (24 т) в него помещается 46 поддонов, или 20,08 т нетто. Отсюда следует, что для заявленной партии 1,65 тыс. т в год потребуется 82 автотранспортных средства, то есть 6–7 АТС в месяц при равномерной отгрузке.

Маршрут проложен из Витебска в Шанхай, в связи со сложившейся обстановкой на казахско-китайской границе, погранпереход осуществляется через пункт пропуска «Кольжат» (Алматинская область, Казахстан). Стоимостная оценка перевозки выполнена на основе тарифа транспортной компании «AsstrA» – 1,3 долл./км, или 3,63 бел. руб. (на 12.05.2026 по курсу НБ РБ 1 долл. = 2,7984 бел. руб.). В результате расчёта транспортные расходы за один рейс составляют 34,22 тыс. руб., а годовые – 2 806,49 тыс. руб.

Полученные транспортные затраты становятся исходной базой для оценки эффективности мероприятия. Средняя цена продукции принята на уровне 3,5 долл. США/кг (9,79 тыс. руб./т) [5], что позволяет рассчитать прирост годовой выручки – 16 160,76 тыс. руб. Далее, последовательно вычитая из выручки затраты на производство и транспортировку, получаем прирост прибыли до налогообложения 9 245,77 тыс. руб., а после уплаты налога на прибыль – чистую прибыль 7 396,62 тыс. руб. за 1,65 тыс. т продукции. Таким образом, восстановление канала сбыта в Китай (г. Шанхай) обеспечивает предприятию дополнительную чистую прибыль в размере 7 396,62 тыс. руб

Расширение рынков сбыта готовой продукции ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» имеет потенциал, однако требует тщательной работы с возможными партнёрами и потребителями для дальнейшего развития сбытовой сети.

Также было выявлено, что на предприятии отсутствует еженедельное и ежедневное планирование объёмов продаж и производства товарной продукции. Это приводит к несоответствию производимых объёмов товарной продукции рыночному спросу и, как следствие, к дефициту готовой продукции на складах в момент отгрузки.

В результате фактическая загрузка автотранспорта не превышает 60% от планового объёма, а простой каждой машины в ожидании погрузки достигает до 2,5 часов в сутки. Срывы сроков доставки оборачиваются ростом возвратов продукции (до 5% от отгрузок).

Проблема носит системный характер и требует внедрения оперативного механизма планирования производства и отгрузки.

Существующая схема бизнес-процесса «планирование объёмов продаж и производства товарной продукции» ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» представлена в таблице 2.

Таблица 2. – Существующая схема бизнес-процесса «планирование объёмов продаж и производства товарной продукции» ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика»

Этап	Действие	Исполнитель	Проблема
1	Формирование годового плана продаж	Зам. генерального директора по маркетингу и коммерческим вопросам	План слишком укрупнённый, не учитывает сезонные колебания
2	Утверждение плана генеральным директором	Генеральный директор	—
3	Формирование месячного плана продаж	Начальник отдела распределительной логистики	Нет привязки к фактическим остаткам на складах
4	Согласование плана производства	Начальник отдела распределительной логистики + главный специалист по продажам + заместитель генерального директора по мясопереработке	Длительное согласование (до 5 дней)
5	Передача плана в производственные цеха	Начальник отдела распределительной логистики	Отсутствует детализация по дням и неделям
6	Планирование потребности в транспорте	Начальник отдела распределительной логистики	План транспорта формируется без учёта реальной готовности продукции
7	Подача транспорта под загрузку	Логист транспортного отдела	Транспорт прибывает, а продукция ещё не готова
8	Загрузка автомобилей	Склад готовой продукции	Простой транспорта из-за отсутствия продукции

Примечание. Собственная разработка.

Далее в таблице 3 описаны выявленные недостатки существующего бизнес-процесса «планирование объёмов продаж и производства товарной продукции».

Таблица 3. – Недостатки существующего бизнес-процесса «планирование объёмов продаж и производства товарной продукции»

№	Недостаток	Последствие
1	Отсутствие недельного и ежедневного планирования производства	Невозможно спрогнозировать готовность продукции к моменту подачи транспорта. Загрузка машин не превышает 60% от планового объёма
2	План продаж не корректируется в течение месяца	Возникает дефицит одних позиций и избыток других
3	Нет синхронизации между производственным планом и графиком подачи транспорта	Простой транспорта под загрузкой до 2-2,5 часа
4	Планирование транспорта на основе плана продаж, а не фактической готовности продукции	Машины приезжают, а продукции нет на складе
5	Отсутствие системы приоритетов заявок	Срочные заказы ключевых клиентов выполняются с опозданием
6	Нет обратной связи от склада о фактической готовности продукции	Отдел логистики не может скорректировать график подачи транспорта

Примечание. Собственная разработка.

Далее предлагается усовершенствованная схема еженедельного планирования: еженедельная корректировка плана продаж (по четвергам до 12:00), формирование недельного плана производства с разбивкой по дням (с учётом остатков и нормативов минимальных партий), согласование информации о планируемой акции (за неделю), передача плана в цеха в пятницу на оперативном совещании. А также усовершенствованная схема ежедневного планирования: подтверждение готовности продукции к 14:00, формирование графика подачи транспорта только под подтверждённые объёмы, подача транспорта точно к времени готовности, регламентированное время загрузки (30–40 мин), отгрузка и доставка с отслеживанием по GPS, автоматический отчёт о выполнении рейса.

Также для обеспечения своевременного выполнения заказов и рационального распределения ограниченных ресурсов предприятия предлагается внедрить систему приоритетов выполнения заказов.

Предложенная усовершенствованная схема бизнес-процесса, включающая: внедрение недельного планирования с разбивкой по дням; ежедневное подтверждение готовности продукции; формирование графика подачи транспорта только под подтверждённые объёмы; систему приоритетов выполнения заказов, позволит устранить выявленные недостатки. Ожидаемый эффект: сокращение времени простоя транспорта в 2 раза, повышение загрузки машин на 20–25%, снижение количества просроченных доставок на 50%, ускорение согласования планов в 5 раз, который приведёт к чистому экономическому эффекту в размере 561,44 тыс. руб.

На основании выявленных недостатков в работе транспортного и производственных участков, которые непосредственно влияют на результат распределительной деятельности ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» предлагается оптимизировать бизнес-процесс «управление доставкой товарной продукции», а именно внедрить в деятельность отдела распределительной логистики программное обеспечение по управлению перевозками (маршрутизация).

Для выбора программного продукта проведено сравнение «1С: TMS Логистика. Управление перевозками», «Умная Логистика» и «4logist» методом рейтинговых оценок. По результатам расчёта рейтинга, самым высоким рейтингом обладает программный продукт «1С: TMS Логистика. Управление перевозками».

Отметим, что после внедрения программы скорость оптимизации одного маршрута значительно снизится. Кроме того, программа позволяет видеть графический план-анализ по доставкам, также снижается себестоимость использования собственного транспорта, использование ресурсов отдела распределительной логистики становится прозрачным и что является немаловажным, повышается производительность сотрудников отдела.

Оптимизация бизнес-процесса «управление доставкой товарной продукции» заключается в появлении нового этапа «мониторинг и контроль за перевозками» посредством спутникового GPS/ГЛОНАСС мониторинга и визуализации информации на электронных картах в «1С: TMS Логистика. Управление перевозками». Отметим, что весь автотранспортный парк ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» оснащен GPS-системой.

Далее представим расчёт экономического эффекта таблице 4.

Таблица 4. – Расчёт экономического эффекта от внедрения на ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» программы «1С: TMS Логистика. Управление перевозками»

Показатели	Сумма
1. Единовременные затраты на внедрение, руб.	3600
2. Экономия текущих годовых затрат , в том числе, тс. руб.:	454,8
2.1 Экономия на просрочнных доставках, тыс. руб.	4,8
2.2 Экономия на возвратах, тыс. руб.	450
3. Прирост налога на прибыль, тыс. руб.	90,96
4. Прирост чистой прибыли	363,84
5. Срок окупаемости единовременных затрат, лет	0,01*12=0,12

Примечание. Собственная разработка.

Прирост годовой чистой прибыли от внедрения программы «1С: TMS Логистика. Управление перевозками» на ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» составит ~ 363 840 руб. Все затраты на новое программное обеспечение полностью окупятся примерно через один месяц его использования, что свидетельствует о целесообразности данного мероприятия.

Таким образом, в рамках совершенствования распределительной деятельности ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» на основе принципов логистики предложен комплекс из трёх взаимосвязанных мероприятий, охватывающих весь процесс распределения – от выбора рынка сбыта до организации доставки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Птицефабрика: Китай закупает в Беларуси лапы птицы и локтевую часть крыла [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.belarus.kp.ru/online/news/5682257/. – Дата доступа: 11.05.2026.
2. Биржевая торговля Беларуси: куриные лапки для Китая, география и перспективы экспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ibmedia.by/news/birzhevaya-torgovlya-belarusi-kurinye-lapki-dlya-kitaya-geografiya-i-perspektivy-eksporta/. – Дата доступа: 11.05.2026.
3. Everything You Need to Know About the Agreement on the Carriage of Perishable Foodstuffs (ATP) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lecapitaine.com/en-gb/blog/everything-you-need-know-about-agreement-carriage-perishable-foodstuffs-atp. – Дата доступа: 11.05.2026.
4. Экспортный гид [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.admrad.ru/wp-content/uploads/2020/06/экспортный-гид-по-мясу-птицы-Китай.pdf. – Дата доступа: 11.05.2026.
5. Российский агропромышленный сервер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://agroserver.ru/b/lapki-kurinye-dlya-kitaya-sort-a-feet-chicken-paws-to-china-a-1942802.htm. – Дата доступа: 11.05.2026.