



**Мікроекономіка**

Володимир МАЗУР,  
Наталія МАЗУР

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВА:  
ДОСВІД СПИРТОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Резюме**

Розглянуто досвід забезпечення конкурентоспроможності підприємства у спиртовій промисловості.

**Ключові слова**

Конкурентне середовище, механізм, економічна ситуація, конкурентоспроможність, економічне зростання, лідерство, людський капітал, міжнародна конкуренція.

**Класифікація за JEL:** D40, L66.

---

© Володимир Мазур, Наталія Мазур, 2011.

Мазур Володимир, канд. екон. наук, доцент, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

Мазур Наталія, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

Спиртова промисловість України була і залишається галуззю, яка формує експортний потенціал держави. До її складу входять 80 спиртових заводів і комбінатів з річною потужністю 65,9 млн дал етилового спирту. Власна потреба країни оцінюється в 20 млн дал. Програмою «Етанол» затверджено список з 22 спиртових підприємств, де буде організовано виробництво ВКД, та 36 підприємств для виробництва технічного етилового спирту. Реалізація заходів Програми дозволить за рахунок скорочення імпорту зменшити витрати валютних коштів і створити передумови для значного розширення експортного потенціалу. Певний інтерес у цьому відношенні являє Марилівський спиртовий завод, розташований у с. Нагірянка Чортківського району Тернопільської області.

Марилівський спиртовий завод – високорозвинене підприємство, яке, незважаючи на складну ситуацію в Україні, продовжує свій розвиток у напрямку збільшення потужності та якості продукції. Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво та реалізація: спирту етилового ректифікованого з харчової сировини; спирту етилового денатурованого (спирту технічного), спирту етилового технічного та продукції, для виробництва якої використовують спирт етиловий денатурований (спирт технічний); спирту етилового ректифікованого денатурованого для парфумерно-косметичної продукції; біоетанолу; спирту-сирцю; етанолу-сирцю; біогазу; діоксиду вуглецю; горілки, лікєро-горілчаних виробів; барди зернової нативної; харчових продуктів, а також іншої продукції та надання послуг, виходячи з виробничих можливостей тощо.

На початку 2002 року підприємство почало розробляти систему якості, а в жовтні цього ж року її ввели в дію. Результат плідної роботи колективу заводу – отримання сертифікату відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001-2000 в липні 2003 року. Слід зазначити, що завод – перше підприємство спиртової галузі України, яке одержало міжнародний сертифікат.

У червні 2010 року підприємство успішно пройшло сертифікацію системи управління якістю на відповідність вимогам ISO 9001-2008 та отримало міжнародний сертифікат в Німецькому органі сертифікації DQS (сертифікат № 450951 QM08), а також підтвердило дію сертифікату в національній системі сертифікації УкрСЕПРО на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001-2009 (сертифікат № UA2.034-03023-08).

Складовою частиною системи управління підприємством є наради директора та головного інженера, а також «Дні якості», які проходять щомісяця для регулярної координації робіт, підтримання та підвищення якості

продукції та праці й у яких беруть участь усі керівники структурних підрозділів та спеціалісти.

Одним із базових принципів управління, прийнятих на підприємстві, є надання широких повноважень керівництву всіх рівнів, особливо керівникам другого рівня. З метою розширення цих повноважень велику увагу приділяють розвитку горизонтальних зв'язків. Завдяки моделі взаємозв'язку між усіма процесами можна визначити проблемні вузли на їх стиках і оперативно вживати коригуючих заходів.

Здійснювати контроль та працювати над підвищенням ефективності системи управління якістю допомагають внутрішні аудитори. У своїй роботі вони керуються всією зовнішньою та внутрішньою документацією, яка існує на підприємстві.

Виходячи зі встановлених цілей і стратегії розвитку виробництва, політики в області якості, визначено мережу основних і допоміжних процесів, які гарантують ефективність функціонування виробництва. Сьогодні на підприємстві для стабілізації процесів та набору статистичних даних застосовується аналітичний програмний комплекс «Інформаційна система спиртзаводу». Технолог веде збір статистичних даних щодо характеристик і параметрів технологічних процесів. Інформацію вносять у комп'ютерну базу даних, де узагальнюють за допомогою спеціалізованої програми: будують графіки, діаграми, таблиці, у яких відбито тенденції та відхилення установлених режимів. За результатами аналізу даних технолог вносить корективи і зміни в технологічний регламент, розробляє і вносить зміни в технологічні та робочі інструкції, проводить коригуючі та запобіжні дії.

Задоволення потреб споживачів є пріоритетним напрямком діяльності заводу. Підприємство завжди йде назустріч їхнім побажанням. Для визначення рівня задоволеності замовників, відстежування тенденцій проводиться оцінка роботи зі споживачами. Найвищим показником задоволеності клієнтів вважається стабільна, довгострокова співпраця, збільшення кількості споживачів, лояльних до продукції заводу.

Результати діяльності підприємства повністю залежать від кількісного і якісного складу колективу, від внеску кожного у спільну справу. Ці вимоги і визначають кадрову політику заводу. Кількісний склад працівників заводу характеризують дані, наведені в таблиці 1.

У даний час на підприємстві працює 178 працівників високої кваліфікації. Стратегія колективу орієнтована на перспективу, для чого вкладаються значні кошти з прибутку на модернізацію та автоматизацію виробництва. Увагу підприємства акцентовано на підвищенні якості продукції.

Керівництво заводу постійно працює в напрямку розширення як внутрішнього, так і зарубіжного ринку збуту. Перспектива заводу, його рентабельність залежить саме від обсягів реалізації спирту та горілчаних виробів.

Через велику кількість спиртозаводів в Україні конкуренція є надто жорсткою, і тому на перше місце керівництво заводу ставить усебічне задоволення потреб споживача, гарантування високої якості своєї продукції.

Таблиця 1

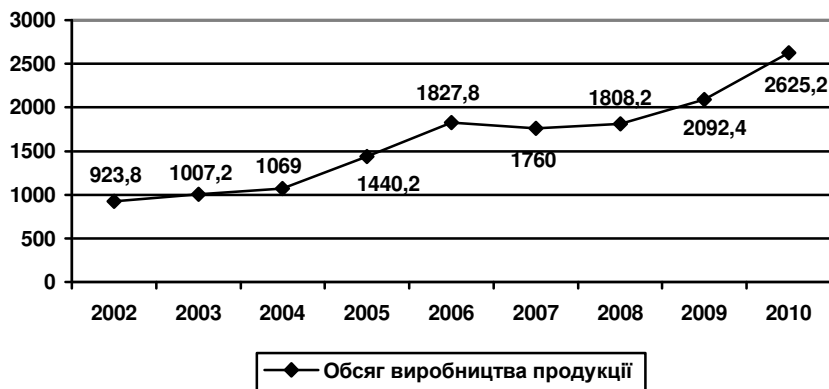
**Структура чисельності працівників спиртзаводу**

Категорії персоналу	1 січня 2009 р.			1 січня 2010 р.		
	чоловіки	жінки	загалом	чоловіки	жінки	загалом
ІТП	16	28	44	19	30	49
Робітник	97	33	130	97	32	129
Загалом	113	61	174	116	62	178

Наведемо основні показники виробництва спирту на ДП «Марилівський спиртовий завод» за 2002–2010 рр.

Рисунок 1

**Основні показники виробництва спирту на ДП «Марилівський спиртовий завод» за 2002–2010 рр.**



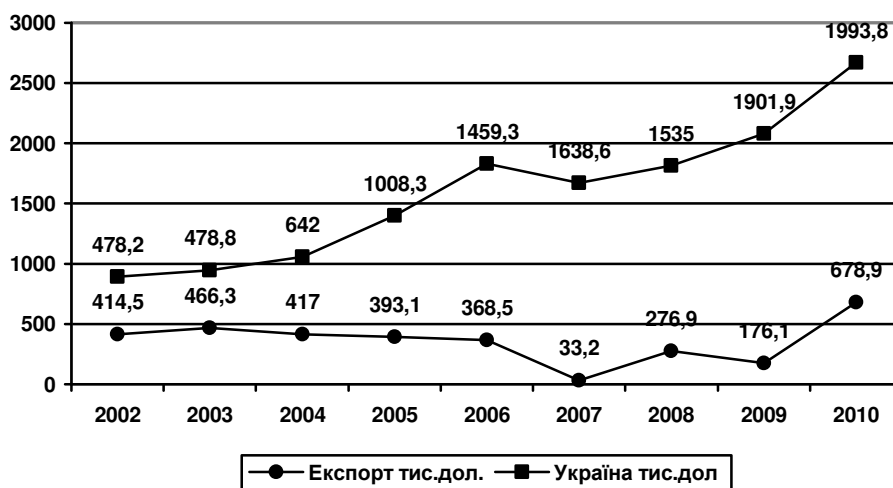
З наведеного рис. 1 ми бачимо, що виробництво спирту з кожним роком збільшувалось. З 2002–2004 рр. та 2006–2008 рр. обсяг виробництва спирту повільно збільшувався, а з 2004–2006 рр. та 2008–2010 рр. ці показники різко збільшились.

ДП «Марилівський спиртовий завод» має безпосередній вихід на зовнішній ринок через відділ зовнішньоекономічних зв'язків. На підприємстві створено власні зовнішньоекономічні служби, завдяки їм частка експорту збільшується, випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності. На підприємстві здійснюються прогнозування і планування ЗЕД; аналіз ефективності експорту операцій; контроль за виконанням плану; валютний контроль.

Обсяг реалізації продукції в 2002–2010 рр. подамо графічно на рис. 2.

*Рисунок 2*

**Обсяги реалізації продукції на підприємстві в 2002–2010 рр.**



Підприємство співпрацює з такими постачальниками, як ПП «Логінова», КП «Золоте зерно», ПП «Агроексім», «Сенс-Агро», ВАТ «Дубровицьке ХПП», ТзОВ «Агротомеґро», місцеві с/г підприємства (Заліщицький, Чортківський райони).

Ринок підприємства посідає помітне місце в економіці України. Продукція спиртзаводу задовольняє вимоги багатьох споживачів, що, у свою чергу, забезпечує зростання ринку. Про це також свідчить збільшення кола споживачів, зокрема таких, як «Винпром Пещера» Болгарія, АТВТ «Баку – Шараб 1» Азербайджан, ООО «Ушба» Азербайджан, «Союз-Віктан» ЛТД Сімферополь. Компанія експортує товари в такі країни, як Азербайджан, Угорщина, Молдова, а імпортує – з Великобританії.

Системно діяльність підприємства можна представити результатами SWOT-аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

**SWOT-аналіз ДП «Марилівський спиртовий завод»**

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Великий досвід роботи</li> <li>• Позитивний імідж в Україні</li> <li>• Посилений контроль якості продукції</li> <li>• Одержав сертифікат відповідності системи управління якістю ISO 9001-2008</li> <li>• Застосування аналітичного програмного комплексу «Інформаційна система спиртзаводу»</li> <li>• Визначений переможець тендеру на закупівлю 1,2 т антисептика</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Немає чітко визначеної системи ціноутворення</li> <li>• Недосконала стратегія управління кадрами</li> <li>• Відсутність заохочувальних пакетів послуг для основних клієнтів</li> <li>• Недостатня організація маркетингової діяльності</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реструктуризація системи розвитку нових видів продукції</li> <li>• Розробка стратегії управління кадрами</li> <li>• Розвиток внутрішніх та зовнішніх ринків</li> <li>• Розробка та впровадження прогресивної технології та обладнання</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неприятлива зміна курсів іноземних валют</li> <li>• Неприятливі зміни законодавства</li> <li>• Посилення конкуренції з боку українських і іноземних конкурентів</li> </ul>