Министерство образования и науки Украины

Национальный технический университет «Харьковский политехничексий институт»

Кафедра менеджмента и налогообложения

**Курсовая работа**

на тему: «Разработка конкурентоспособной ценовой стратегии предприятия ОАО "Петровское РТП" в системе стратегического маркетинга»

# Содержание

Содержание 2

Введение 3

1. Анализ хозяйственно-экономической деятельности организации 5

1.1 Анализ внутренней среды организации 5

1.1.1 Маркетинговый срез 5

1.1.2 Производственный срез 8

1.1.3 Финансовый срез 10

1.1.4 Организационный срез 11

1.2 Анализ влияния факторов внешней среды 13

1.2.1 Анализ влияния факторов макросреды 13

1.2.2 Анализ влияния факторов микросреды 15

2. Миссия и цели организации 18

2.1 Миссия организации 18

2.2 Цели организации 18

3. Анализ SWOT 20

3.1 Анализ сильных и слабых сторон 20

3.2 Анализ возможностей и опасностей 20

3.3 Матрица SWOT 20

4. Функциональные стратегии развития организации 22

Заключение 24

Список использованных источников 25

Приложение А 26

Приложение Б 26

# Введение

Большинство отечественных предприятий в наше сложное со всех точек зрения время находятся не в лучшем состоянии. Такая судьба постигла и предприятие ОАО "Петровское РТП". Главной проблемой этого предприятия является уменьшение количества клиентов. Основными потребителями услуг предприятия являются сельскохозяйственные предприятия, которые не имеют достаточно средств для оплаты необходимого им ремонта техники.

Такая ситуация может быть вызвана прежде всего не конкурентоспособной ценовой политикой предприятия или отсутствием возможности проводить таковую в данное время на предприятия. это подтверждает и тот факт, что по отношению к предприятиям отрасли государством применяется непродуманная налоговая политика и недостаточное и нецелесообразное финансирование агропромышленного комплекса.

Именно поэтому рассмотрение такой темы является наиболее актуальным для предприятия. Это может помочь в достижении целей организации, которые так же будут рассматриваться в курсовом проекте, а так же в решении поставленных задач.

Организация ОАО "Петровское Ремонтно-Транспортное Предприятие" появилась как раз на волне большой реорганизации в государстве СССР – в самом начале Перестройки, 1985 году. Тогда Петровское отделение сельхозтехника было реорганизовано в Петровское ремонтно-транспортное предприятие. В 1996 году в ходе приватизации предприятие было трансформировано в акционерное общество и получило название ОАО "Петровское РТП".

Целью курсового проекта является разработка конкурентоспособной ценовой стратегии предприятия в рамках маркетингового стратегического планирования. Реализация этой цели может существенно облегчить работу предприятия, помочь его руководству правильно направлять свои усилия и материальные средства организации в необходимое русло и существенно повысить экономическую эффективность осуществляемой предприятием деятельности в будущее время.

В работе для выполнения этой цели будет проведен анализ хозяйственно-экономической деятельности предприятия, анализ его внутренней и внешней среды, миссии и целей, его сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей. В качестве вывода будет сформулирована сама стратегия ценовой политики.

# 1. Анализ хозяйственно-экономической деятельности организации

## 1.1 Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации, будучи частью общей среды в рамках организации, включает следующие направления: производство, финансы, маркетинг и организационная структура.

Исходя из выбранной тематики, более тщательному анализу подлежит маркетинговый срез внутренней среды организации, а именно ценообразовательная его составляющая. Так же будет уделено внимание производству продукции для выявления возможности экономии путём оптимизации производственного цикла.

### 1.1.1 Маркетинговый срез

***Политика ценообразования***. Наиболее обоснованная и эффективная, оптимальная для предприятия ценовая политика в отношении производимой продукции становится в сложившейся обстановке одним из наиболее подходящих решений основной проблемы предприятия.

В эффективном планировании ценовой стратегии состоит основная задача деятельности ОАО «Петровского РТП». Существуют два основных фактора, влияющих на деятельность завода в этом направлении:

1. Спрос на многие виды оказываемых услуг, которые производит предприятие ОАО «Петровское РТП» является неэластичным, и отрицательно реагирует на поднятие цены. Это обусловлено низким уровнем доходности или даже убыточностью большинства сельскохозяйственных предприятий.
2. Сезонность спроса на все виды услуг. Он повышен от начала посевных работ и до конца уборочной, в остальное время удерживается на более незначительном уровне.

Учитывая эти факторы, в ценовую стратегию необходимо включать более низкую цену для привлечения потребителя. В качестве базового метода ценообразования при определении цен на продукцию избран метод минимальных цен. За основу расчёта берутся минимальные потребности предприятия, при которых полностью окупаются все затраты.

Цена на производимую ОАО «Петровское РТП» продукцию образуются в соответствии с установленным порядком. Поэтапно ценообразование представлено в Таблице 1 и в Приложении А в виде диаграммы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Статья*** | ***Сумма (2004 год), тыс. грн.*** | ***Сумма (2005 год), тыс. грн.*** |
| Материальные расходы | *53.300* | ***101.60*** |
| Затраты на заработную плату | *52.700* | ***38.00*** |
| Социальные отчисления | *1.100* | ***0.00*** |
| Отчисления на амортизацию | *51.000* | ***52.20*** |
| Другие расходы | *0.400* | ***0.00*** |
| Себестоимость всей продукции | *158.500* | ***191.80*** |
| Прибыль | *39,625* | ***47,95*** |
| Цена производимой продукции | *198,125* | ***239,75*** |

Как видно из таблицы, затраты на материалы значительно выросли за 1 год почти в два раза. Это явление руководство пыталось сгладить за счёт уменьшения расходов на заработную плату, отчислений на социальные нужды и других расходов. Действия эти дали незначительный эффект, так как цена на продукцию всё равно сильно увеличилась по сравнению с предыдущим годом. На данном этапе это достаточно опасно: при продолжении этой тенденции и при очень низкой покупательной способности украинского потребителя сельскохозяйственника услуг завода, это может существенно уменьшить занимаемую долю рынка и привести к убыткам в будущем.

На фоне всего этого наблюдался чисто инфляционный рост прибыли предприятия.

Цену предприятия планируется удерживать за счёт проведения эффективной маркетинговой политики, направленной на привлечение потребителя, дальнейшего снижения побочных расходов, заключением более благоприятных и долгосрочных контрактов с клиентами.

***Рекламная политика***. Предприятие проводит рекламную политику, направленную на привлечение потребителя и увеличение объёмов продаж с целью максимального покрытия затрат. Отношения со всеми потребителями строятся на рыночных принципах с учётом потребностей и интересов обеих сторон.

Для содействия продвижению товаров на рынок используется следующие виды рекламы:

* Рассылка и другие способы доставки рекламных предложений потенциальным потребителям – агропромышленным предприятиям, сельскохозяйственным объединениям, на фермы и другие частные хозяйства;
* Размещение рекламных объявлений и прайсов на услуги в специальных отраслевых изданиях;
* размещение рекламной информации в специализированных каталогах и справочниках,
* участие в профильных сельскохозяйственных выставках областного и всеукраинского уровня.

Эти рекламные усилия направлены на расширение клиентурной базы предприятия и увеличение прибыли при покрытии затрат.

***Рынки сбыта***. Предприятие ОАО «Петровское РТП» – одно из множества подобных небольших предприятий, разбросанных по всей территории государства, основными клиентами которого являются ближайшие сельскохозяйственные предприятия. Именно поэтому ОАО «Петровское РТП» имеет незначительные рынки сбыта услуг только в Харьковской области. В ходе описанной рекламной кампании предусмотрено существенно увеличить рынки сбыта в прилежащих областях страны.

В сложившихся обстоятельствах, когда важно уменьшать затраты, стоит обратить внимание на административные расходы: их уменьшение наиболее часто используется для этой цели. Для определения показателя, дающего возможность следить за административными расходами, используется отношение числа заказов к соответствующей сумме продаж. Для рассматриваемого предприятия они составляют соответственно 510 (заказов) и 239,75 тыс. грн.:

К админ = N з / Σ прод

К админ = 510 / 239750 = 0,002

Минимальная величина этого показателя – 0,2% характерна для маленьких предприятий и свидетельствует о наличии минимальных административных затрат, что исключает возможность экономии на этом пункте.

Подводя итоги маркетинговой деятельности предприятия можно сказать, что существует ряд возможностей уменьшения затрат в этой сфере, которые будут включены в стратегию организации. В тоже время, часть сэкономленных средств будут использованы для популяризации предприятия при помощи рекламы. Реализация этой необходимой меры и будет являться достижением целей организации

### 1.1.2 Производственный срез

ОАО «Петровское РТП» не является производственным предприятием, так как не производит никакой продукции. Отрасль, в которой работает предприятие – ремонт сельскохозяйственного оборудования. Основная деятельность предприятия – осуществление ремонтов, в том числе и специализированных, тракторов, тракторных двигателей, коленвалов, топливных насосов, свеклоуборочных комбайнов, других сельскохозяйственных машин. Так же у предприятия достаточно производственных мощностей для осуществления ремонта автомобильного грузового транспорта, но это направление пока не используется.

Удобство предоставления услуг по области обеспечивается наличием мобильной ремонтной бригады, которая может так же осуществлять мелкий ремонт и техническое обслуживание сельскохозяйственной техники на выезде. В ином случае или с её помощью или собственными транспортными средствами повреждённая техника доставляется на РТП.

Сейчас отрасль, в которой работает предприятие пребывает в сложном состоянии по следующим причинам:

* упадок большинства сельскохозяйственных предприятий, коллективных хозяйств и аграрного сектора экономики в целом;
* непродуманная политика государства относительно финансирования сельского хозяйства, а так же необоснованная и неэффективная законодательная политика в этой отрасли;
* большие объёмы импорта сельскохозяйственной продукции из-за рубежа приводят к полному финансовому краху аграрных хозяйств;

Для того чтобы более полно охарактеризовать ситуацию на предприятии необходимо знать рентабельность его работы. Этот показатель определяется отношением прибыли к производственным фондам предприятия:

### Р = (П / ПФ) \* 100%

**Р** = (47,95 / 947,0) \* 100% = 5%

Для небольшого предприятия, где организация производства осуществляется значительно легче, чем на крупных предприятиях, это слишком низкое значение. В идеале рентабельность должна быть во много раз выше и стремиться к максимальному значению. В данном же случае можно говорить о том, что предоставление предприятием определённого ассортимента услуг является нерентабельным.

Помимо рентабельности, одним из важнейших показателей, характеризующих эффективность производства, является показатель годового экономического эффекта. Он рассчитывается на основе годовой выручки от реализации продукции (услуг) за вычетом себестоимости годового выпуска изделий (услуг) и общей суммы налогов и выплат:

**Э *и* = Р – С *п* – Н *п***

**Э *и***= 239,75 – 191,80 – 2,82 = 45,13 тыс. грн.

Расчёт этого показателя крайне важен, так как на его основе принимается решение о целесообразности оказания услуг. Экономическое обоснование необходимо для решения дальнейшей судьбы предприятия. Исходя из полученного результата, можно сказать, что предприятие имеет потенциал для развития, а трудности в данный момент являются исключительно временным явлением.

### 1.1.3 Финансовый срез

Эффективность процессов, связанных с приложением денежных средств и снижением расходов на предоставление услуг является основным элементом финансовой стратегии предприятия.

Один из наиболее значительных показателей финансовой деятельности характеризует устойчивость предприятия. Он определяется отношением собственного капитала к общей сумме пассива предприятия. Для организации ОАО «Петровское РТП» эти данные соответственно равны 570,3 и 947,0 тыс. грн. При этом этот показатель составит:

**k фу = С к / Σ п**

**k фу**= 570,30 / 947,00 = 0,60

Это не самый низкий показатель. Он подтверждает наличие относительной финансовой устойчивости, но не исключает отрицательное её положение: положение на предприятии стабильно плохое.

Динамика изменения коэффициента абсолютной ликвидности отображает, что ОАО «Петровское РТП» стабильно не имеет возможности выплачивать немедленно текущие денежные обязательства, что негативно сказывается на финансовой деятельности предприятия. динамика коэффициента общей ликвидности показывает, что РТП имеет возможность безусловно выплатить все текущие денежные обязательства при условии реализации всех активов. Это так же негативно влияет на платёжеспособность предприятия.

Важным моментом для описания финансовой ситуации на заводе является наличие дебиторской задолженности, составляющей около 40,1 тыс. грн. Эта сумма является достаточно значительной, особенно, если учитывать что она составляет 80,6% от прибыли предприятия, она так же влияет на возможность покрытия затрат.

Необходимо так же определить коэффициент соотношения привлечённых и собственных средств для полного представления ситуации на предприятии. Определяется он отношением привлечённых средств, составляющих 376,7 тыс. грн. к собственным – 570,3 тыс грн. Для рассматриваемого предприятия коэффициент этот составит:

**k зк = К п / К с**

**kзк** = 376,7 / 570,3 = 0,66

Это соответствует высокому уровню зависимости от кредиторов, а, следовательно, наличию некоторых опасностей, а так же отсутствию возможностей в плане минимизации затрат. Основным кредитором ОАО «Петровское РТП» является банк, Харьковское отделение Проминвестбанка.

В результате проведенного исследования можно сказать, что необходимо принять меры для улучшения платёжеспособности организации, проводить мероприятия, направленные на увеличение объёмов реализации и расширения сферы услуг.

### 1.1.4 Организационный срез

Организационная структура предприятия имеет весомое значение если рассматривать вопрос о сокращении расходов, так как при помощи более продуктивной работы в этой структуре можно создать условия для их уменьшения. Организационная структура предприятия ОАО «Петровское РТП» не включает дочерних предприятий, филиалов, собственных представительств в других районах и областях.

Структура предприятия включает подразделения основного ремонтного цеха, вспомогательных цехов, станочного и сборочного отделов. Наличие такой организационной структуры у рассматриваемого предприятия свидетельствует о следующем:

* Предприятие недавно работает на рынке и имеет небольшое количество устойчивых связей;
* Предприятие не может обеспечить всестороннее развитие качества и количества услуг в рамках существующих мощностей и денежных средств;
* Структура организации требует развитой системы производственных коммуникаций а так же дополнительных материальных затрат;

Организационная структура такого рода является минимальной по количественному составу и достаточной для такого небольшого предприятия как ОАО «Петровское РТП» по качественному.

Организационная структура ОАО «Петровское РТП» позволяет иметь незначительные организационные затраты и затраты на коммуникации, а так же исключает возможность дублирования подразделениями сходных функций. Реорганизовать структуру предприятия на данном этапе не имеет экономического смысла и это дороже, чем работа над улучшением работы в рамках существующей структуры. Этого можно добиться, придерживаясь следующих указаний:

* предназначение задач исходя из профиля подразделения;
* мотивация активной работы сотрудников для сокращения сроков выполнения задачи;
* улучшение условий работы подчинённых и прекращение снижения затрат на оплату труда;
* облегчение коммуникационных процессов и оптимизация каналов передвижения информации;

Оптимизация организационной структуры предприятия может оказать существенное влияние на улучшение его общего состояния.

## 1.2 Анализ влияния факторов внешней среды

Внешняя среда организации – часть общей среды, которая находится вне границ организации, дающая ей информацию и ресурсы, которые после переработки вновь поступают во внешнюю среду. Она включает в себя экономические, политико-правовые, научно-технические сферы, а так же поставщиков организации, её посредников, клиентов и конкурентов. Эти факторы объединяются в две группы подгруппы факторов: макросреда и микросреда.

### 

### 1.2.1 Анализ влияния факторов макросреды

#### Экономическая среда

В нынешнее время экономическая ситуация в Украине крайне не стабильна. По данным Государственного Комитета Статистики, в стране наблюдается спад в динамике внутреннего валового продукта, увеличение темпов роста инфляции, наличие стабильно растущей безработицы. Бюджет страны на этот год предусматривает чрезвычайно скудную финансовую поддержку аграрно-промышленного комплекса, что не сможет не сказаться на деятельности «Петровского РТП», работающего с предприятиями сельскохозяйственной отрасли.

Названные факторы являются основными причинами проблем ОАО «Петровского РТП». В результате воздействия этих факторов уменьшается покупательная способность потребителей, что может не дать возможности получаемой прибыли покрывать затраты в будущем.

Следует отметить так же бедственное, экономически отсталое положение украинского сельского хозяйства и наличие слабых перспектив его развития в ближайшие годы.

По официальным прогнозам правительства на 2006 год инфляция составит не более 12%. Реальная же ситуация может существенно отличаться из-за предстоящих выборов в парламент. Следует так же учитывать, что парламентарии еще так и не пришли к общему мнению относительно госбюджета, а его не принятие может оказать радикально негативное влияние на обстановку в стране в целом и на сельское хозяйство в частности. Это может усугубить положение на предприятии.

#### Политико-правовая среда

Выплаты налогов и отчислений, согласно налоговому законодательству Украины, не оказывают негативного влияния на предприятие. Хотя на предприятии и складывается задолженность в налоговой сфере, выплаты разного рода штрафов и пени удаётся избежать.

ОАО «Петровское РТП» не является монополистом в своей сфере деятельности, потэому антимонопольное законодательство на предприятие не распространяется.

Политическая обстановка в Украине нестабильна, и это обстоятельство равно как и другие негативно влияет на работу предприятия. Учитывая предстоящие выборы в Верховную Раду Украины, и политические изменения, уже произошедшие в стране к данному времени, можно говорить о наличии неопределённости для осуществления дальнейших действий организацией, и некоторую неуверенность в её будущем.

***Научно-техническая среда***

По общим характеристикам, предприятие ОАО «Петровское РТП» подвержено влиянию научно-технического прогресса. Это прежде всего выражается в совершенствовании технологий ремонта сельскохозяйственной техники а так же совершенствовании самой техники, что влечёт за собой отыскание новых подходов к её ремонту.

Самостоятельно предприятие ОАО «Петровское РТП» никаких разработок не ведёт, так как это невозможно в существующем финансовом положении предприятия и не имеет экономического смысла, учитывая положение предприятий-клиентов.

Предоставляемые ОАО «Петровским РТП» ремонтные услуги является полностью конкурентоспособными. Они испытывают положительное влияние научно-технической среды.

#### Демографическая среда

Исследование демографической составляющей макросреды не является актуальным для ОАО «Петровского РТП». Это вызвано направленностью деятельности предприятия, не являющейся конечным продуктом, а только способствующей более продуктивному и правильному дальнейшему использованию её для производства конечной сельскохозяйственной продукции.

#### Культурная среда

Так как ОАО «Петровское РТП» – достаточно небольшое предприятие, и беря во внимание его экономическое положение, предприятие не может обеспечивать материально культурную среду организации.

Несмотря на это, предприятие старается поддерживать устоявшийся уровень корпоративной культуры на должном уровне, прикладывая для этого все возможные, не требующие материальных затрат, усилия

### 

### 1.2.2 Анализ влияния факторов микросреды

#### Поставщики организации

Закупка у посторонних организаций материалов, комплектующих и полуфабрикатов не касается прямой деятельности предприятия, а влияет на неё косвенно.

ОАО «Петровское РТП» закупает в основном комплектующие и запасные части для осуществления капитального ремонта сельскохозяйственной техники и замены неисправных элементов. Так как предприятие не занимается производством, то больше другой необходимости закупать что-либо нет.

Приобретение запасных частей и комплектующих производится в двух направлениях:

* целевая закупка небольшого количества запчастей для осуществления небольших или однократных ремонтов и замен – производится со складов промышленных предприятий.
* Закупка крупных партий запчастей и комплектующих для пополнения собственных складских запасов.

#### Посредники организации

К помощи посредников ни в каких сферах деятельности предприятие ОАО «Петровское РТП» не прибегает. В дальнейшем обращение к помощи посредников не планируется, так как это экономически не выгодно для предприятия и не имеет смысла.

#### Клиенты организации

Основными клиентами предприятия являются сельскохозяйственные предприятия, организации, общества, фермы и частные лица, имеющие собственную сельскохозяйственную технику.

В основном географически все основные клиенты организации расположены в Харьковской области.

Как правило, в нынешнее время положение абсолютного большинства таких хозяйств остаётся крайне тяжёлым. Для государственных предприятий финансирование производится в недостаточном объёме и это определяет их полную неплатёжеспособность. Частные предприятия и акционерные, коллективных хозяйства так же переживают смутное время: закупочные цены на их продукцию не могу позволить затратам полностью окупаться и эти организации так же терпят убытки.

В целом можно казать, что все основные клиенты предприятия ОАО «Петровское РТП» находятся в состоянии упадка. Прогнозы в этой сфере так же не утешительны. Особенно может сказаться заложенное в проекте бюджета на 2006 год уменьшение государственных затрат на сельское хозяйство.

#### Конкуренты организации

Относительно конкурентов можно сказать, что положение рассматриваемого предприятия так же является негативным. В свете тяжёлого экономического положения большая часть конкурирующих организаций в Харьковской и в прилежащих областях закрылись.

Конкуренции по оказанию ремонтных услуг для основных видов сельскохозяйственной техники предприятие не имеет потому, что соседние предприятия осуществляют ремонт других видов техники.

# 2. Миссия и цели организации

## 

## 2.1 Миссия организации

Любое стратегическое планирование деятельности предприятия предполагает формулировку его миссии и основных целей. Только благодаря этому можно проводить эффективную мотивацию подчинённых, устанавливать чёткие и правильные промежуточные цели и задачи, планировать осуществление основной деятельности предприятием.

Руководство предприятия ОАО «Петровское РТП» не уделило должного внимания этому важному моменту своей деятельности. В данном курсовом проекте будет сделана попытка исправить эту ошибку.

Миссия ОАО «Петровского Ремонтно-Технического Предприятия» заключается в следующем:

* Предприятие должно стараться обеспечивать всеми требуемыми видами услуг большинство сельскохозяйственных предприятий, даже не смотря на их финансовые затруднения в данное время;
* Организация предлагает наиболее качественное выполнение виды услуг из всех возможных вариантов. Услуги предоставляются специалистами в своей сфере при помощи мощностей предприятия;
* Организация работает в достаточно сложной для быстрого развития отрасли. Это происходит даже несмотря на практическое отсутствие конкурентов на рынке в данный момент.
* Предприятие видит себя неотрывной составной частью аграрно-промышленного комплекса Украины и Харьковской области. Главная ценность для организации – благополучие и развитие сельского хозяйства. Для этого предприятие прикладывает все посильные и возможные с его стороны усилия.

## 2.2 Цели организации

Наличие миссии у каждого предприятия предполагает наличие целей, разработанных для её осуществления.

Основными целями ОАО «Петровского Ремонтно-Технического Предприятия» являются:

* Как можно большее расширение контролируемой доли рынка за счёт возврата временно отказавшихся от услуг предприятия хозяйств, а так же – привлечение новых клиентов;
* Совершенствование технологий осуществление ремонта для более полного их соответствия потребностям клиентов, а так же освоение новых технологий для ремонта новой сельскохозяйственной техники;
* Сокращение сроков проведения ремонтов, где это возможно при существующих мощностях предприятия;
* Установление уровня цен с учётом потребностей и возможностей предприятий-клиентов для более полного покрытия своими услугами сложившегося в Харьковской области рынка;

При стратегическом планировании будут учитываться цели организации и будут приведены возможные пути их реализации.

# 3. Анализ SWOT

## 

## 3.1 Анализ сильных и слабых сторон

|  |  |
| --- | --- |
| ***Сильные стороны*** | ***Слабые стороны*** |
| * Наличие в организации квалифицированных специалистов, давно работающих в этой сфере деятельности; * Наличие достаточного объёма производственных мощностей для осуществления основной деятельности; * Разработанная активная маркетинговая и ценовая политика предприятия; * Достаточный ассортимент предоставляемых услуг, соответствующий потребностям клиентов; * Отсутствие конкурентов на рынке Харьковской области; * Относительная финансовая устойчивость в стабильно удовлетворительном положении. | * Уровень физического и морального износа используемого при ремонтах оборудования превышает 80%, и это касается практически всей техники; * Недостаток квалифицированного обслуживающего персонала на предприятии; * Дефицит денежных средств для закупки необходимых комплектующих и запасных частей для пополнения складских запасов организации; * Несостоятельность основных клиентов; * Небольшая доля постоянных клиентов. |

## 3.2 Анализ возможностей и опасностей

|  |  |
| --- | --- |
| ***Возможности*** | ***Опасности*** |
| * Возможность расширения ассортимента предоставляемых услуг; * Возможность открытия отдела по ремонту и техническому обслуживанию грузовых и легковых автомобилей; * Возможность снижения затрат, приложив определённые усилия в плане экономии средств во всех сферах; * Снижение цен на покупные полуфабрикаты позволит, уменьшив затраты, увеличить прибыльность оказания услуг предприятием. | * Сильная зависимость предприятия от кредиторов; * Значительный уровень дебиторской задолженности; * Значительное и стабильное уменьшение количества клиентов за последнее время; * Угроза дальнейшего повышения цен на запасные части заставит повысить цену, что ещё больше уменьшит долю рынка; * Угроза увеличения долга предприятия и потери возможности его реструктуризации. |

## 3.3 Матрица SWOT

|  | ***Возможности*** | ***Опасности*** |
| --- | --- | --- |
| *Сильные стороны* | * Наличие достаточного объёма производственных мощностей у предприятия даёт возможность открытия отдела по ремонту и техническому обслуживанию грузовых и легковых автомобилей для привлечения не только новых клиентов но и новых рынков сбыта услуг. * Достаточный ассортимент предоставляемых услуг и отсутствие конкурентов на рынке Харьковской области делают предприятие монополистом по факту и это может открывать множество перспектив развития предприятию. | * Отсутствие конкурентов давало бы возможность проводить более свободную ценовую политику, но этому препятствует тяжелое экономическое положение сельскохозяйственных предприятий – клиентов ОАО «Петровского РТП». * Относительная финансовая устойчивость в стабильно удовлетворительном положении может быть ликвидирована при дальнейшем снижении спроса и уменьшении количества клиентов ОАО «Петровское РТП». |
| *Слабые стороны* | * Дефицит денежных средств для закупки необходимых комплектующих и запасных частей для пополнения складских запасов организации может вызывать задержки с выполнением заказов, что негативно скажется на репутации предприятия. | * Сильная зависимость предприятия от кредиторов, значительный уровень дебиторской задолженности, а так же угроза увеличения долга предприятия и потери возможности его реструктуризации могут привести к финансовому краху. |

# 4. Функциональные стратегии развития организации

Исходя из проведенного анализа внешней и внутренней среды, миссии и целей организации, а так же её возможностей и угроз, можно сформировать общую стратегию дальнейшей деятельности предприятия ОАО «Петровское РТП» на ближайшее время. Она будет состоять из трёх частей, основной из которых будет ценовая стратегия:

1. Ценовая политика предприятия должна проводиться исходя из метода минимальных цен на производимую продукцию, для этого предполагается выполнение следующих необходимых действий:
   1. Материальные затраты как составляющую цены реализации увеличило существенное пополнение складских запасов в 2005 году, следовательно, на этом можно будет сэкономить в 2006 году, так как это позволяют существующие запасы на предприятии;
   2. В особых случаях закупать необходимые материалы только по предоплате клиента и в минимально-необходимых количествах;
   3. Проводить сезонные скидки и акции, включающие незначительное снижение цены для клиентов;
   4. Проводить дискриминационную ценовую политику, дифференцируя состоятельных и малообеспеченных клиентов, с разницей в цене приблизительно в 5 – 10%;
   5. Организация сотрудничества с факторинговыми компаниями для уменьшения дебиторской задолженности;
2. Внедрение новой рекламной стратегии, разработанной по результатам маркетингового среза. Она должна стать основным методом решения главной проблемы предприятия – уменьшения количества клиентов:
3. Организация нового подразделения на базе имеющихся помещений и технических средств – цеха по ремонту грузового и легкового автотранспорта.

##### Сроки реализации этих мер и необходимые для этого затраты представлены в таблице 2.

Таблица 2. – График выполнения стратегии предприятия.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ Меры** | **2006 год (кварталы)** | | | | **2007 год (кварталы)** | | | | **Затраты грн.** |
| **I** | **II** | **III** | **IV** | **I** | **II** | **III** | **IV** |
| **I)** |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 700 |
| **a)** |  |  |  |  |  |  |  |  | –––– |
| **b)** |  |  |  |  |  |  |  |  | ≈ 5 000 |
| **c)** |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 500 |
| **d)** |  |  |  |  |  |  |  |  | –––– |
| **e)** |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 200 |
| **II)** |  |  |  |  |  |  |  |  | 12 500 |
| **III)** |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 800 |

# Заключение

Данный курсовой проект рассматривал деятельность предприятия харьковской области – Открытого акционерного общества «Петровское Ремонтно-Техническое Предприятие». Были проанализированы маркетинговая, производственная, организационная и финансовая деятельность ремонтной организации. Была определена миссия, которая официально не провозглашена предприятием, и цели организации. Был проведен сравнительный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей для предприятия, в результате чего построена матрица SWOT.

В завершение работы, для устранения существующих на предприятии проблем и решения поставленных задач, была сформулирована стратегия дальнейшей деятельности организации. Её выполнение обеспечит внедрение эффективной рекламы и управления затратами в сторону их снижения.

# Список использованных источников

1. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. – М.: Приор, 2000
2. Герасимов В.В. Ценовая политика фирмы. – С. - П.: Финстатинформ, 1995
3. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент – М.: Приор, 1998
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992
5. Обер-Кире Дж. Управление предприятием: Пер. с франц. – М.: Сирии, 1997
6. Овсийчук М.Ф., Сидельникова Л.Б. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2000
7. Производственная структура промышленного предприятия. – К.: Техника, 1991
8. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ. – 1997
9. Финансовый отчёт о деятельности ОАО «Петровское РТП» от 05.10.2005, www.tribuna.net.ua

## Приложение А



## Приложение Б

