

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный университет»

**Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем**

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

**Совершенствование стратегии организации на основе маркетинговых
исследований
(на материалах ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И.
Ползунова)»**

**Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Выполнил(а) студент(ка)
4 курса, группы 292а
Усова Ю.А.

Руководитель
канд. экон. наук, доцент
Пяткова О.Н.

Председатель ГЭК
д-р экон. наук, профессор
Кундиус В.А.

Барнаул 2023

**Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»**

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
направление Менеджмент
группа 292а

**ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

СТУДЕНТ: Усова Юлия Александровна

1. Тема работы: Совершенствование стратегии организации на основе маркетинговых исследований (на материалах ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова)
2. Срок сдачи студентом законченной работы: 30.05.2023
3. Исходные данные по работе: официальные внутренние документы ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», бухгалтерская (финансовая) отчётность организации, информация, размещенная на официальном сайте завода.
4. Содержание разделов ВКР (наименование глав):
 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ГУП ДХ АК «КОЛЫВАНСКИЙ КАМНЕРЕЗНЫЙ ЗАВОД ИМ. И. И. ПОЛЗУНОВА» И ЕЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ГУП ДХ АК «КОЛЫВАНСКИЙ КАМНЕРЕЗНЫЙ ЗАВОД ИМ. И. И. ПОЛЗУНОВА» НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
5. Перечень графического материала: 22 рисунка, 27 таблиц.
6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание принял
1-3 глава	Пяткова О.Н.		

7. Дата выдачи задания: 13.03.2023

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

(подпись)

Студент _____
(подпись)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 96 страниц, 22 рисунка, 27 таблиц, 42 использованных источника, 3 приложения.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговые исследования, маркетинговая стратегия, стратегический менеджмент, стратегия, разработка стратегии, товарная политика.

Объектом исследования выступает ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова».

Предметом исследования станет деятельность организации в области стратегического управления.

Целью выпускной квалификационной работы стало совершенствование стратегии организации на основе маркетинговых исследований на примере ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» и разработка рекомендаций по повышению её эффективности.

В процессе исследования рассматривались теоретические аспекты разработки стратегии организации на основе маркетинговых исследований, анализ действующей стратегии организации и её маркетинговой деятельности, анализ внутреннего и внешнего окружения организации, по результатам – предложены основные направления совершенствования стратегии организации.

В результате исследования предложена программа маркетингового исследования с целью совершенствования товарной стратегии и рекомендации по развитию товарного портфеля организации.

Степень внедрения – программа маркетингового исследования и рекомендации, предложенные в данной работе, были приняты на рассмотрение и обсуждение руководством завода.

Область применения: результаты данной работы могут быть применены в процессе маркетинговой и стратегической деятельности организации для укрепления своих позиций на рынке.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ.....	8
1.1 Сущность и основные положения стратегического управления.....	8
1.2 Маркетинг как основная функция управления современной организацией.....	15
1.3 Роль маркетинговых исследований в стратегическом управлении.....	20
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ГУП ДХ АК «КОЛЫВАНСКИЙ КАМНЕРЕЗНЫЙ ЗАВОД ИМ. И. И. ПОЛЗУНОВА» И ЕЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И. И. Ползунова».....	25
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации и её маркетинговой деятельности.....	37
2.3 Оценка действующей стратегии организации.....	50
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ГУП ДХ АК «КОЛЫВАНСКИЙ КАМНЕРЕЗНЫЙ ЗАВОД ИМ. И. И. ПОЛЗУНОВА» НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.....	64
3.1 Разработка программы маркетингового исследования с целью совершенствования товарной стратегии организации.....	64
3.2 Предложения по развитию товарного портфеля организации на основе результатов проведенного маркетингового исследования.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ	89

ВВЕДЕНИЕ

Фундаментом, определяющим направление деятельности любой организации, является её стратегия, формализованная в рамках стратегического планирования. Стратегия позволяет организации определить цели и приоритеты, и эффективно распределить ресурсы для их достижения.

Современная рыночная среда характеризуется динамичностью и неопределенностью, что обуславливает важность гибкой стратегии, позволяющей организации адаптироваться к новым условиям на основе сценарного планирования. Стратегическое управление является критическим процессом для достижения организацией долгосрочного успеха.

Сократить неопределенность при принятии решений помогает маркетинг. Маркетинговые данные о рынке, потребностях клиентов и конъюнктуре необходимы для разработки стратегии и принятия обоснованных решений с учетом имеющихся рисков. Регулярные маркетинговые исследования предоставляют организации информацию о её текущей позиции на рынке, позволяя совершенствовать стратегию для достижения поставленных целей. Маркетинг и стратегическое управление взаимосвязаны как ключевые элементы роста организации.

По данной теме существует немало теоретических и прикладных исследований и научных публикаций. Однако, тема остается важной и актуальной для дальнейших исследований. Поиск новых подходов и инструментов для эффективного совершенствования стратегии на основе маркетинговых исследований будет иметь большое научное и практическое значение.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что вследствие возрастающей глобализации и быстрого развития технологий современная рыночная среда характеризуется динамичностью и высокой степенью неопределенности. Организациям для успешного функционирования и поддержания конкурентоспособности необходимо реагировать на вызовы,

постоянно адаптируя стратегии. Регулярное совершенствование стратегии организации на основе маркетинговых исследований может служить эффективным инструментом для достижения стратегических целей в динамичной рыночной среде.

Целью выпускной квалификационной работы стало совершенствование стратегии организации на основе маркетинговых исследований на примере ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» и разработка рекомендаций по повышению её эффективности.

Исходя из цели, были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты разработки стратегии организации на основе маркетинговых исследований.
2. Проанализировать текущую стратегию и маркетинговую деятельность ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова».
3. Разработать программу маркетингового исследования с целью совершенствования стратегии организации и выдвинуть предложения по развитию организации на основе результатов проведенного маркетингового исследования.

Объектом исследования выступает ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова».

Предметом исследования станет деятельность организации в области стратегического управления.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разделённых на подразделы, заключения, списка литературы и приложений.

Во введение обосновывается актуальность темы выпускной квалификационной работы, сформулированы цели и задачи, определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты разработки стратегии организации на основе маркетинговых исследований. В частности, определены сущность и основные положения стратегического управления,

рассмотрено понятие маркетинга как основной функции управления современной организацией, изучена роль маркетинговых исследований в стратегическом управлении.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», проводится анализ внутренней и внешней среды организации и её маркетинговой деятельности, дана оценка действующей стратегии.

В третьей главе рассмотрены основные направления совершенствования стратегии организации, предложена программа маркетингового исследования с целью совершенствования товарной стратегии и рекомендации по развитию товарного портфеля организации на основе полученных результатов.

В заключение подведены итоги выпускной квалификационной работы и сформулированы основные выводы.

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления, маркетинга и маркетинговых исследований, учебная литература по таким наукам как стратегический менеджмент, маркетинг, маркетинговые исследования, а также научно-популярные статьи, посвященные вопросам разработки и совершенствования стратегии организации на основе маркетинговых исследований.

В качестве практической основы используются официальные внутренние документы ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», бухгалтерская (финансовая) отчетность организации, информация, размещенная на официальном сайте завода.

При изучении темы были использованы следующие методы исследования: сравнение, наблюдение, описание, анализ финансовой и бухгалтерской отчетности.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

1.1 Сущность и основные положения стратегического управления

На конкурентных рынках ориентир на четко поставленные цели развития становится ключевым условием выживания организации, поскольку цели задают ей вектор движения и позволяют выстоять в конкурентной борьбе. Понятие цели тесно связано с ключевыми концепциями стратегического менеджмента. Целеполагание является исходной точкой для разработки эффективной стратегии организации и осуществления стратегического управления.

Стратегическое управление - это процесс, направленный на разработку, реализацию и оценку решений по распределению ресурсов, необходимых для достижения целей организации и поддержания ее конкурентоспособности.

Сущность системы стратегического управления заключается в построении организации таким образом, чтобы она смогла гибко реализовывать долгосрочную стратегию, необходимую для успеха в конкуренции в постоянно меняющейся среде (рис. 1.1). Это означает разработку конкретных шагов по превращению стратегии в текущие операционные планы, программы и проекты. [11, с. 66]

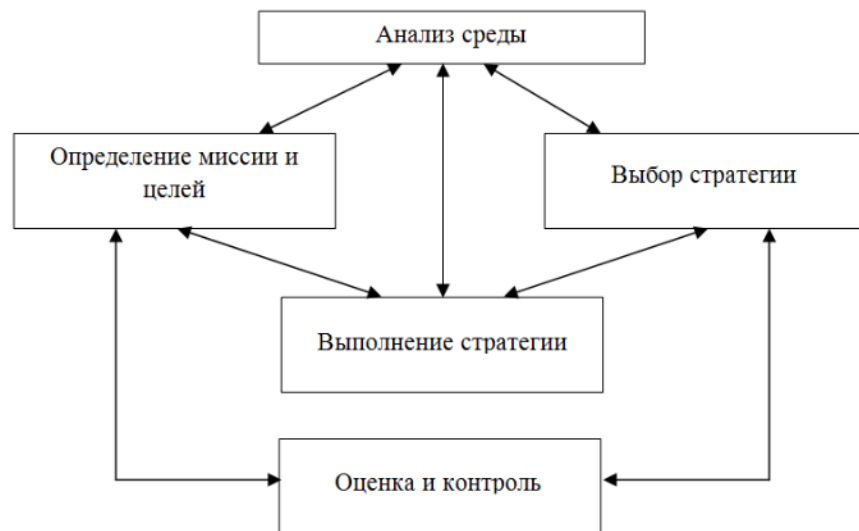


Рисунок 1.1 - Система стратегического управления организацией

В отличие от текущего управления, ориентированного на внутренние ресурсы, стратегическое управление направлено на изменения во внешней среде.

Стратегическое управление направлено на адаптацию организации к изменениям окружающей среды, на преодоление разрыва между способностями организации и требованиями среды путем трансформации ее ресурсов и компетенций. Оно ориентировано на формирование общего видения перспектив развития организации и разработку подходов к их достижению.

Ключевую роль в стратегическом управлении играет стратегическое планирование, являясь составной частью его системы.

Планирование представляет собой комплекс действий и решений, принимаемых руководством, направленных на разработку специфических стратегий как основы достижения целей организации. Цель стратегического планирования состоит в обеспечении роста прибыли и развития бизнеса в целом. [14]

Процесс стратегического планирования состоит из восьми взаимосвязанных этапов и является непрерывным, то есть предполагает постоянный мониторинг и внесение изменений при необходимости (рис.1.2).

[20, с. 54] В основе стратегического планирования лежит разработка стратегии, обеспечивающей выполнение миссии и достижение целей.



Рисунок 1.2 - Этапы стратегического планирования

Миссия и цели образуют целевое начало деятельности организации, определяя смысл и приоритеты ее работы.

Миссия обеспечивает обозначение общих направлений и приоритетов деятельности организации. Цели организации, в свою очередь, фиксируют конкретные результаты, к достижению которых стремится организация в рамках своей деятельности.

Установление четких целей обеспечивает направленность и согласованность действий сотрудников. Принято выделять четыре уровня целей организации (рис.1.3). [35, с. 78]

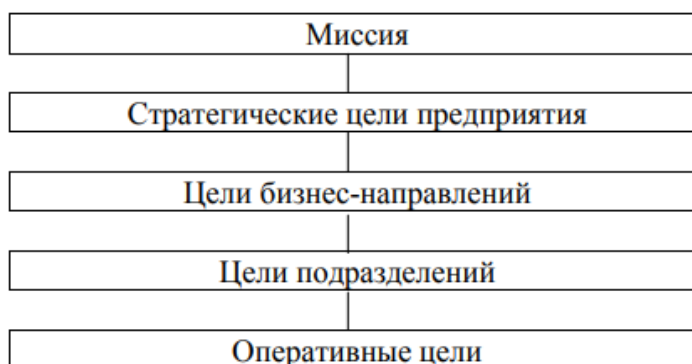


Рисунок 1.3 - Иерархия целей организации

Результатом планирования является стратегический план. Он задает долгосрочные ориентиры и требует постоянного мониторинга для обеспечения его актуальности и результативности.

Стратегический план конкретизирует и детализирует стратегии, помогает выделять приоритеты и распределять ресурсы, являясь основой для контроля хода реализации стратегии.

Выдающийся специалист в области стратегического менеджмента А. Чандлер определял стратегию как «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей». [39, с. 205]

А М. Г. Мицберг представил стратегию как единство пяти сознательно сформулированных и неосознанно сложившихся элементов, которые он обозначил с помощью мнемонического приема «5Р» (рис. 1.4). Все пять составляющих тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. [42, с. 56]



Рисунок 1.4 - Элементы стратегии по М. Мицбергу

Существуют различные классификации стратегий, что обусловлено сложностью феномена стратегии и динамичным развитием теории стратегического менеджмента. Однако при всем разнообразии можно выделить общие подходы к классификации и базовые типы стратегий, которые позволят систематизировать представления о стратегии.

Стратегия разрабатывается и реализуется на четырех взаимосвязанных уровнях, которые для успешного функционирования должны быть скоординированы между собой. Их характеристика продемонстрирована в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Характеристика уровней стратегии организации

Уровень стратегии	Характеристика
Корпоративная стратегия	Высший уровень, определяет цели и приоритеты организации в целом. Она отражает миссию, видение и ценности предприятия.
Деловая стратегия	Конкретизирует корпоративную стратегию, определяя стратегические направления деятельности и бизнес-модель.
Функциональная стратегия	Разрабатывается для основных функций организации (маркетинга, финансов, производства и т.д.). Определяет способы достижения целей деловой стратегии.
Оперативная стратегия	Наиболее детальный уровень, затрагивает тактические вопросы деятельности. Направлена на выполнение функциональных стратегий.

Разработка корпоративной стратегии - это выбор общего курса действий организации, объединяющего все сферы деятельности. Многообразие целей и приоритетов различных организаций обуславливают множество видов корпоративных стратегий на практике (табл. 1.2). [27, с. 40]

Таблица 1.2 - Характеристика видов корпоративной стратегии

Базовые виды стратегий		Содержание стратегий
Стратегии концентрированного роста	- Усиление позиций на рынке	Более глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом
	- Развитие рынка	Поиск нового рынка для данного продукта и закрепление на нем
	- Развитие продукта	Модернизация или создания нового товара для его реализации на данном рынке
Стратегии интегрированного роста	- Вертикальная интеграция вниз	Интеграции с поставщиками и снабженческими структурами
	- Вертикальная интеграция вверх	Интеграции с промышленными потребителями и сбытовыми структурами

Продолжение таблицы 1.2

	- Горизонтальная интеграция	Интеграции с отраслевыми разрабатывающими и производящими организациями
Стратегии диверсифицированного роста	- Конструкторская диверсификация (центрированная)	Поиск и использование дополнительных возможностей для производства новых продуктов
	- Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых (непрофильных) продуктов для традиционных потребителей
	- Конгломератная диверсификация (полная)	Освоение видов деятельности, не связанных с традиционным профилем организации
Стратегии сокращения	- Ликвидация	Уход с рынка, прекращение производства
	- «Сбор урожая»	Максимально долгое присутствие на рынке данного продукта без изменений
	- Сокращение объемов	Продажа части предприятий для мобилизации ресурсов
	- Сокращение расходов	Перегруппировка производств с целью сокращения издержек

Деловая стратегия, в отличие от корпоративной, детально прописывает, какой вклад внесет каждое стратегическое подразделение в решение задач организации, и каким образом будут достигнуты её устойчивые преимущества перед конкурентами.

Функциональные стратегии представляют собой системно проработанные решения по управлению ключевыми функциональными направлениями, которые способствуют реализации деловой и корпоративной стратегии организации (табл. 1.3).

Таблица 1.3 - Основные виды функциональной стратегии

Вид стратегии	Содержание стратегии
Маркетинговая	Привлечение и сохранение лояльной группы потребителей посредством уникального сочетания товара, сбыта, продвижения и цены.
Производственная	Полное использование производственных возможностей, снижение относительных издержек производства и максимизация контроля качества.
Финансовая	Функционирование в пределах установленного бюджета, упор на прибыльную продукцию, контроль кредита и минимизация стоимости займов.
Управление персоналом	Решение по организации работы сотрудников: подбор и подготовка персонала, обучение персонала, разработка системы мотивации.
Инновационная	Поиск технологических прорывов, улучшение качества продукции, выявление нововведений.

Операционные стратегии являются конкретными действиями в рамках определенного функционального направления. Они представляют собой ежедневные решения, с помощью которых достигаются стратегические цели всех уровней управления организацией.

Ключевым стратегическим шагом, влияющим в значительной степени на успех организации, является выбор стратегии. Поэтому принятие стратегического решения основывается на тщательном анализе внешних и внутренних факторов, отражающих состояние организации.

Реализация выбранной стратегии представляет собой комплекс управленческих мероприятий, направленных на обеспечение её выполнения (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Система реализации стратегии

Успешная реализация стратегии предполагает скоординированные действия всей организации, начиная с коммуникации до мониторинга и корректировки стратегии. [29, с. 84]

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегическое управление имеет критическую важность для эффективной работы организации. Оно занимается формированием стратегического видения организации, фокусируя работу на достижении важных результатов

Стратегическое управление направлено на адаптацию организации к изменяющимся условиям, достижение долгосрочных конкурентных преимуществ и обеспечение устойчивого развития.

Стратегия организации, в своей совокупности, задает ориентиры, обеспечивающие развитие организации в долгосрочной перспективе с целью достижения ее миссии и стратегических целей, что обеспечивает правильное распределение обязанностей и ресурсов.

А условием успешной реализации общего стратегического видения в современном мире является крепкий маркетинговый фундамент. Сейчас маркетинг является одним из основных инструментов стратегического управления, позволяющим организации определять и реализовывать стратегические приоритеты для достижения заданных целей.

1.2. Маркетинг как основная функция управления современной организацией

Современный подход к управлению организацией включает в себя рыночную ориентацию, которая является неотъемлемой частью маркетинговой деятельности.

Маркетинговая деятельность является систематической и нацеленной на долгосрочные цели. Это не просто управление различными аспектами организации, это управление, ориентированное на рынок и окружающую его

среду, что позволяет обеспечивать устойчивость и конкурентоспособность организации.

Маркетинг – очень разностороннее явление. Это не только рыночная культура и стратегия, но ещё и тактика мышления и действия субъектов рыночных отношений. Маркетинг обеспечивает связь между организацией и её потребителями.

Основная цель маркетинга состоит в том, чтобы понимать потребности и желания потребителей, создавать ценности, соответствующие ожиданиям своей целевой аудитории, и разрабатывать подходящие маркетинговые стратегии для продвижения товаров и услуг на рынке.

Маркетинг может быть направлен на любой объект, который предоставляется для обмена и вызывает потребность целевой аудитории. Традиционно основными объектами маркетинга являются товары и услуги. (рис. 1.6) [4, с. 106]



Рисунок 1.6 – Объекты маркетинга

Маркетинг выполняет ряд функций в организации (рис. 1.7), которые являются одним из важнейших элементов эффективного управления в современных условиях:

1. Помогает в профессиональном взгляде на рынок и конкурентов, что обеспечивает понимание рыночной ситуации, возможностей и угроз организации.
2. Обеспечивает эффективное взаимодействие с целевыми потребительскими сегментами, начиная с изучения их потребностей и заканчивая высоким уровнем удовлетворенности и лояльности.

3. Способствует продуктивному планированию деятельности и распределению ресурсов, опираясь на информацию о рынке, спросе и конкурентах.
4. Создает основу для адаптации маркетинговой стратегии и тактики по мере изменения рыночной ситуации.



Рисунок 1.7 - Основные функции маркетинга

Изначально ориентированный только на продажи товаров, современный маркетинг стал гибкой дисциплиной, способной решать широкий спектр задач. Это подтверждает многообразие видов маркетинга. Так, например, существует классификация маркетинга в зависимости от состояния спроса. (табл. 1.4) [7, с. 93]

Таблица 1.4 – Классификация маркетинга в зависимости от состояния спроса

Вид маркетинга	Состояние спроса
Конверсионный маркетинг	Негативный спрос
Стимулирующий маркетинг	Спрос отсутствует
Развивающий маркетинг	Скрытый спрос
Ремаркетинг	Снижающийся спрос
Синхромаркетинг	Колеблющийся спрос
Поддерживающий маркетинг	Полноценный спрос
Демаркетинг	Чрезмерный спрос
Противодействующий маркетинг	Иррациональный спрос

Осуществлять различные подходы маркетинга позволяют маркетинговые инструменты. К основным маркетинговым инструментам относятся:

1. Товарная политика. Разработка и управление ассортиментом продукции: создание новых товаров и услуг, модернизация существующих, продление жизненного цикла продукта.
2. Ценовая политика. Установление цены для товаров и услуг организации в соответствии с целями и стратегией маркетинга.
3. Маркетинговые исследования. Результаты маркетинговых исследований являются основой стратегических и тактических маркетинговых решений.
4. Реклама. Информирование целевой аудитории о продукте с помощью различных каналов: ТВ, радио, печать, наружная реклама и т.д.
5. Продвижение. Комплекс действий, направленных на увеличение спроса на продукт: продажи, стимулирование сбыта и т.д.
6. Управление каналами распределения. Выстраивание эффективной системы доведения продукта до потребителя: выбор поставщиков, посредников, дистрибьюторов и т.д.
7. Управление взаимоотношениями с потребителями. Поддержание длительных отношений с ценными потребителями на основе удовлетворения их потребностей и ожиданий.

Все маркетинговые инструменты объединяют в маркетинговый микс, который позволяет достичь целей с помощью согласованного использования элементов 4Р (рис. 1.8):

- Product (Продукт) - описывает характеристики продукта, его особенности, функциональность, дизайн, бренд и упаковку.
- Price (Цена) - установление правильной цены на продукт с учетом стоимости производства, конкуренции и ценовой чувствительности покупателей.

- Place (Место, дистрибуция) - выстраивание эффективной системы распространения продукта, включая каналы сбыта и логистику.
- Promotion (Продвижение) - привлечение внимания целевой аудитории к продукту с помощью рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью и прямых продаж.

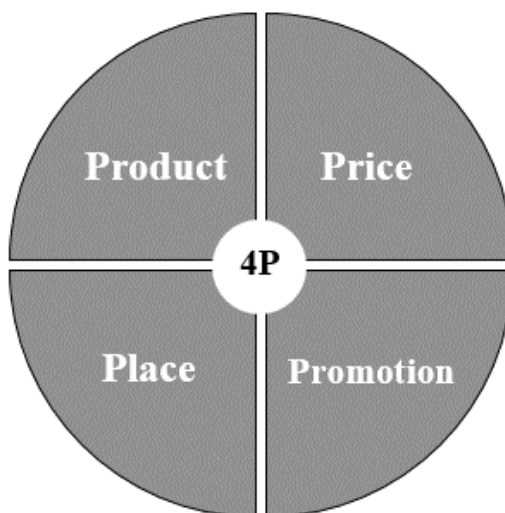


Рисунок 1.8 – Элементы теории маркетинг-микса «4P»

Маркетинговая информация обеспечивает менеджменту прозрачность и прогнозируемость рынка, на котором действует организация. Благодаря маркетинговой информации рынок трансформируется из абстрактной концепции в конкретное и управляемое пространство. [31, с. 128]

Сейчас основой эффективных управленческих решений являются тщательная аналитика и точная информация вместо интуиции и рассуждений менеджеров.

Таким образом, маркетинг играет ключевую роль в деятельности организации. Он направлен на понимание потребностей целевой аудитории, что помогает в создании востребованных на рынке товаров и услуг.

Эффективная маркетинговая стратегия позволяет организации выделиться на фоне конкурентов и стать узнаваемой среди своей целевой аудитории. Правильно разработанные маркетинговые инструменты способствуют росту продаж продукции и услуг организации.

Эти факторы делают маркетинг фундаментом, на котором строится долгосрочный успех организации. Хорошие маркетинговые решения могут принести прибыль на годы вперёд, а маркетинговые исследования помогают создавать инновационные продукты, отвечающие потребностям покупателей.

1.3. Роль маркетинговых исследований в стратегическом управлении

Основная задача стратегического менеджмента организации состоит в том, чтобы обеспечить конкурентные преимущества и выигрышную позицию на рынке. При выборе стратегий учитываются не только рыночные тенденции изменений, но и основные компетенции организации.

Базой для выбора обоснованной и эффективной стратегии организации является объективная информация о рынке, конкурентах и потребителях, получению которой способствуют маркетинговые исследования.

Как отмечает эксперт в области маркетинговых исследований, Г.А. Черчилль, их функция состоит в «установлении связи между организацией и потребителями посредством информации». [10, с. 33]

Маркетинговые исследования можно определить как систематическую деятельность по сбору, обработке и анализу данных о рынке и его субъектах с целью разработки и обоснования управленческих решений, направленных на удовлетворение нужд потребителей и достижение организационных целей.

Процесс маркетингового исследования представляет собой систему последовательных и взаимосвязанных действий. Принято выделять пять ключевых этапов исследовательского процесса. (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 - Этапы маркетингового исследования

Маркетинговые исследования могут быть классифицированы по различным критериям (табл. 1.5). Классификация маркетинговых исследований позволяет подобрать наиболее эффективные методы сбора и анализа информации в каждом конкретном случае для получения объективных результатов, которые можно использовать при разработке и реализации стратегии организации. [15, с. 67]

Таблица 1.5 – Классификация маркетинговых исследований

Классификационный признак	Виды исследований
Уровень решаемой проблемы	- Фундаментальные - Прикладные
Место проведения	- Кабинетные (вторичные) - Полевые (первичные)
Количество представляемых интересов	- Индивидуальные - Коллективные
Степень охвата проблемы	- Полные - Частичные
Характер получаемых результатов	- Количественные - Качественные
Регулярность проведения исследования	- Однократные - Многократные
Территориальный охват	- Локальные - Региональные - Национальные - Международные
Охват целевой аудитории	- Сплошные - Выборочные

Выбор методов сбора данных зависит от целей, объекта, средств и ресурсов исследования. Методы сбора данных в маркетинговых исследованиях принято классифицировать на две основные группы:

1. Количественные методы - подразумевают сбор и измерение данных с помощью чисел. Они позволяют собрать обширные данные, которые поддаются статистической обработке и оценке. (рис. 1.10)

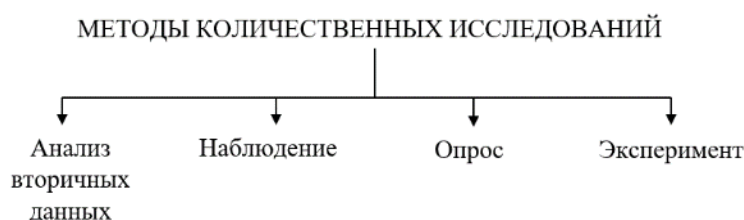


Рисунок 1.10 - Методы количественных маркетинговых исследований

2. Качественные методы - направлены на сбор данных, измеряемых с помощью описаний, комментариев и интерпретаций. Они направлены на выявление скрытых мотивов поведения целевых аудиторий, которые лежат в основе принятия эффективных маркетинговых решений. (рис. 1.11)

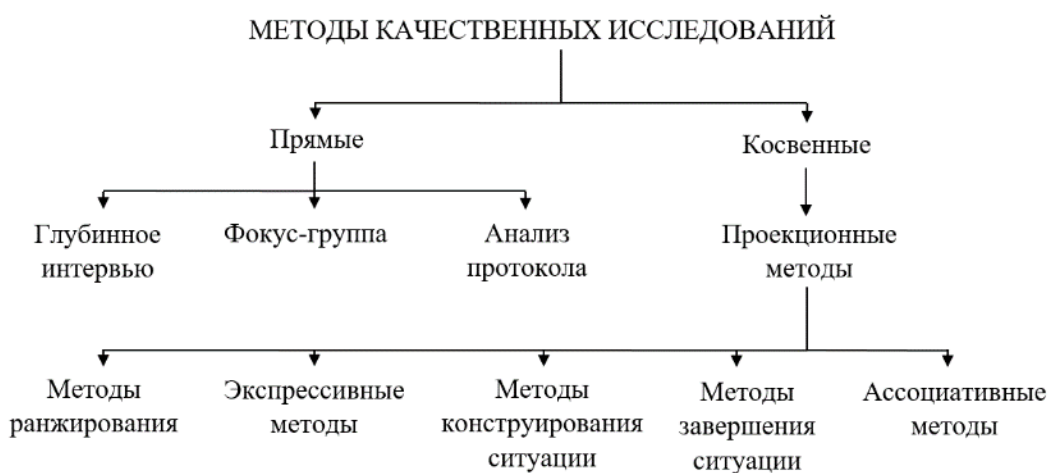


Рисунок 1.11 - Методы качественных маркетинговых исследований

Использование методов в совокупности позволяет собрать более полную и адекватную информацию, обеспечивая получение комплексной характеристики объекта исследования. [19, с. 66]

Исследования помогают принимать эффективные управленческие решения, основанные на конкретных фактах, снижая риск совершения

ошибки. Они позволяют минимизировать предпринимательские риски, связанные с выбором неэффективных стратегий развития бизнеса, неадекватной реакцией на изменения рыночной среды или недооценкой конкурентных угроз.

Помимо снижения рисков, результаты послужат основой для разработки оптимальных стратегий маркетинга, продаж, ценообразования и продуктового развития. Они дают возможность спрогнозировать потенциальную реакцию рынка на определенные действия организации, выявить ее сильные и слабые стороны в конкурентной борьбе.

Результаты качественных маркетинговых исследований являются необходимой основой для эффективной сегментации рынка, позиционирования предприятия, разработки уникального предложения и привлечения целевой аудитории.

Понимание потребностей и предпочтений целевой аудитории позволяет создавать продукты и услуги, в полной мере отвечающие их запросам, что ведет к росту удовлетворенности и лояльности.

Маркетинговые исследования не являются лишь средством получения данных. Их ценность заключается в том, как эти данные анализируются и используются на практике для разработки стратегий, тактических планов и принятия обоснованных управленческих решений.

Данные должны быть тщательно проанализированы с целью выявления ключевых факторов, оказывающих наибольшее влияние на деятельность организации. На основании данных, полученных в ходе анализа, формируются стратегические цели и выбираются наиболее эффективные пути их достижения.

Можно сделать вывод, что маркетинговые исследования являются важнейшим инструментом стратегического управления.

Они позволяют получить объективную и точную информацию о рынке, потребителях, конкурентах и тенденциях, на основе которой возможно принимать обоснованные стратегические решения. Регулярное проведение

исследований дает возможность своевременно выявлять изменения в рыночной среде и корректировать стратегию в соответствии с динамичными условиями.

А эффективное использование результатов исследований требует их тщательного анализа с целью выявления ключевых факторов и трендов, оказывающих наибольшее влияние. Анализ данных исследований позволяет оптимизировать распределение ресурсов и достигать максимального эффекта при минимальных затратах.

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ГУП ДХ АК «КОЛЫВАНСКИЙ КАМНЕРЕЗНЫЙ ЗАВОД ИМ. И.И. ПОЛЗУНОВА» И ЕГО МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Организационно-экономическая характеристика ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Государственное унитарное предприятие дорожного хозяйства Алтайского края «Колыванский камнерезный завод имени И. И. Ползунова» - предприятие по добыче и обработке различных пород натурального камня, используемых в строительстве и декоративно-отделочных работах.

Считается первым камнерезным центром Сибири, один из крупнейших производителей строительных материалов в Сибирском федеральном округе. Является объектом культурного наследия России федерального значения и единственным градообразующим предприятием в Курьинском районе.

Завод расположен в селе Колывань Курьинского района Алтайского края на ул. Фабричная, влд. 2.

Основной вид деятельности завода по ОКВЭД-2 – это «Обработка драгоценных, полудрагоценных, поделочных и синтетических камней, кроме алмазов и янтаря; производство изделий из полудрагоценных, поделочных и синтетических камней, кроме янтаря» (32.12.4).

Дополнительными видами деятельности по ОКВЭД-2 являются «Резка, обработка и отделка камня для использования в строительстве в качестве дорожного покрытия» (23.70.1) и «Резка, обработка и отделка камня для памятников» (23.70.2).

Колыванский камнерезный завод имеет внушительную историю. ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» (первоначальное название — шлифовальная фабрика) был построен в заводском поселке в 1802 году на месте прекратившего плавку меди медеплавильного завода династии Демидовых. [25]

За время существования фабрики было изготовлено более 900 произведений, большая часть которых сохранилась и до нашего времени. Одним из самых известных произведений является легендарная Большая колыванская ваза, или «Царица ваз», хранящаяся в Эрмитаже.

В 1999 году завод был присоединен в качестве дочернего предприятия к государственному унитарному предприятию «Алтайавтодор», который до сих пор является учредителем организации.

Изделия предприятия украшают интерьеры учреждений культуры, медицины и образования региона, хранятся в собраниях многих музеев региона и мира, среди которых Третьяковская галерея, Эрмитаж, Минералогический музей им. Ферсмана и Русский музей.

Предприятие неоднократно становилось победителем профессиональных конкурсов и выставок, таких как Сибирская международная выставка «Экспо – камень» и Московская международная выставка «Экспокамень – 2002». Завод был удостоен трех больших и двух малых золотых медалей, а также диплома за достижения в области обработки природного камня. [25]

Сейчас ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» выпускает широкий ассортимент продукции из натурального камня:

1. Строительные изделия, среди которых брусчатка, тротуарная плитка, облицовочная плитка, бордюр, скамьи.
2. Памятники и надгробные плиты из мрамора, гранита и других декоративных пород.
3. Декоративные художественные и сувенирные изделия, к которым относятся вазы, мозаичные панно, визитницы, пепельницы, гравировки, шкатулки и пр.

Помимо этого, есть возможность индивидуальных заказов. [26]

Колыванский камнерезный завод имеет все необходимые лицензии и разрешения на ведение производственной деятельности:

1. «Использование природных ресурсов, в том числе недр, лесов, объектов растительного и животного мира» (от 25.04.2006).
2. «Пользование недрами: месторождение каменского гранита, месторождение ревненской яшмы» (от 22.05.2007).
3. «Разведка и добыча полезных ископаемых, в том числе использование отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств» (от 12.01.2007).

Организационная структура ГУП «Колыванский камнерезный завод» является линейной. (рис. 2.1) Это типичная для промышленного предприятия иерархия уровней управления.

Общее руководство заводом осуществляет директор. Он отвечает за стратегическое планирование, финансово-хозяйственную деятельность и выполнение плановых показателей. Им принимаются все стратегические и тактические решения и передаются вниз по линии подчинения.

Прямая и обратная связь между руководителями и подчиненными реализуется только по вертикали вниз-вверх. Горизонтальные связи между подразделениями развиты слабо.

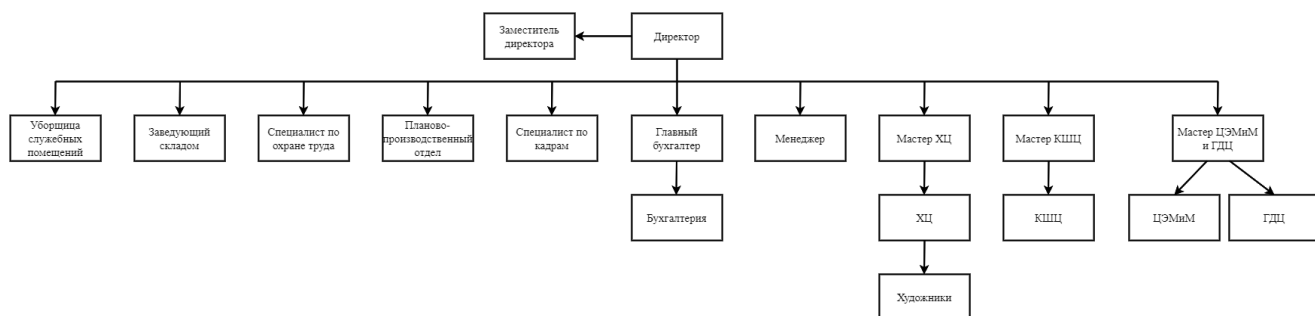


Рисунок 2.1 - Организационная структура ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Непосредственное руководство производственной деятельностью возложено также на директора. Под его началом находятся художественный цех, камнеобрабатывающий цех, цех электрооборудования, электромонтажа и модернизации, геодезическое подразделение, складские помещения и т.д.

Финансово-экономическая деятельность осуществляется бухгалтерией, задачей которой является обеспечение рентабельной работы предприятия.

В составе завода также имеются административно-управленческий аппарат и вспомогательные подразделения: планово-производственный отдел, кадровый специалист, специалист по охране труда бухгалтерия, охрана, водители, рабочие вспомогательного производства и другие.

Линейная организационная структура позволяет эффективно управлять производственной и финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, так как она является простой и четко разграничивает ответственность по подразделениям.

Недостатки такой структуры в низкой гибкости и оперативности реагирования на изменения, снижении инициативы персонала, а также перегрузке руководителей промежуточного уровня.

Для повышения гибкости и адаптивности к изменяющимся условиям рынка, целесообразно проведение реструктуризации с перераспределением полномочий и ответственности между подразделениями.

На предприятии работает сплоченный коллектив высококвалифицированных специалистов. В данный момент на предприятии трудится 56 человек. (табл. 2.1) [12] Высокая квалификация специалистов позволяет предприятию эффективно осуществлять все виды работ, производить качественную добычу и переработку камней, создавать уникальную продукцию.

Таблица 2.1 - Численность сотрудников ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» на 2023 год

№	Наименование	Количество, чел.
1	<i>Руководящий состав</i>	3
2	<i>Инженерно-технический персонал</i>	
2.1	Специалисты среднего звена (8 разряд и выше)	11
2.2	Специалисты и служащие младшего звена (вкл. до 7 разряда)	1
2.3	Линейный персонал (прораб, геодезист, мастер, мастер АБЗ)	3
3	<i>Рабочие</i>	
3.1	Механизаторы (машинисты бульдозера, грейдера, асфальтоукладчика, экскаватора, катка, трактора, АБЗ)	1

Продолжение таблицы 2.1

3.2	Водители КДМ, автомобилей и автобусов	4
3.3	Рабочие вспомогательного производства (рабочие РММ, котельной, охраны)	13
3.4	Дорожные рабочие и прочие рабочие специальности	20
	Всего	56

На Колыванском камнерезном заводе действует коллективный договор, в котором предусмотрены конкретные размеры должностных окладов, тарифных ставок, компенсационных и стимулирующих выплат для различных категорий персонала. (табл. 2.2) [12]

Таблица 2.2 - Перечень систем оплаты труда в разрезе категорий работников ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Система оплаты труда	Категории работников
Сдельная	Фрезеровщик камня
	Шлифовщик-полировщик изделий из камня
	Водитель Урала (манипулятор)
	Тракторист
	Бурильщик шпуров
	Оператор станка «Граф»
Повременная	ИТР и служащие
	Водитель легкового автомобиля
	Токарь
	Слесарь по ремонту оборудования
	Электромонтер по ремонту и обслуживанию оборудования
	Подсобный рабочий
	Уборщик служебных помещений
	Сторож
	Электрогазосварщик
	Тракторист
	Водитель
	Бригадир участка
	Кладовщик
	Кочегар

Производственный процесс имеет последовательный циклический характер с применением специализированного оборудования, инструмента и технологий. Он включает следующие этапы:

1. Добыча и транспортировка сырья. Добыча горной породы производится на собственных карьерах предприятия.

2. Подготовка сырья. Сырье проходит первичную обработку (сортировка, калибровка, обезвоживание).
3. Раскрой блоков. Порода раскаивается на блоки с использованием установок для распила горных пород. Формируются партии блоков, годные к дальнейшей обработке.
4. Шлифование. Блоки обрабатываются на шлифовальных станках для получения ровной и гладкой поверхности.
5. Полирование. Проводится на полировальных станках с абразивными полотнами для получения блестящей гладкой поверхности.
6. Работа с эскизами и зарисовками. Создаётся эскиз работы. Подбираются подходящие по форме, размеру, цвету и свойствам кусочки камня.
7. Экспертиза. Устанавливает подлинность использованных материалов, и подтверждает высочайший уровень мастерства.
8. Упаковка и отгрузка продукции.

Основным сырьевым ресурсом завода являются каменные породы месторождений Алтайского края. В настоящее время предприятие использует запасы Коргонского, Ревневского и Белорецкого месторождений.

На всех этапах производственного процесса осуществляется контроль качества с помощью комплекса мероприятий, направленных на обеспечение высокого качества продукции. Проводится входной и оперативный контроль, приемочные и периодические испытания и сертификация продукции.

Контроль качества на всех стадиях производства позволяют выявлять несоответствия, что гарантирует выпуск продукции, отвечающей требованиям стандартов и технических условий.

Ценообразование на камнерезном заводе осуществляется с учетом ряда важных факторов. Одним из основных является уникальность изделий, достигаемая за счет ручного труда. Вторым фактором является редкость и уникальность сырья. Себестоимость выпускаемой продукции является базой для определения отпускных цен. Также, имеется утвержденный прейскурант,

содержащий зафиксированные отпускные цены на основные товарные позиции.

Для оценки эффективности и результативности ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И. И. Ползунова» необходимо исследование его деятельности по основным экономическим показателям. Анализ ключевых финансово-хозяйственных показателей позволит сформулировать выводы об устойчивости положения завода на рынке, его конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности.

Представленный далее анализ финансового состояния предприятия (табл. 2.3-2.5) осуществлен за период 01.01.2020 - 31.12.2022 г, и выполнен на основе бухгалтерского баланса (Приложение 1) и отчёта о финансовых результатах (Приложение 2).

Таблица 2.3 - Анализ финансовой устойчивости ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» за 2020-2022 гг.

Показатели	Значение			Среднеотраслевое значение	Отклонение (2022 г. от 2020 г.)
	2020 г.	2021 г.	2022 г.		
Коэффициент автономии	0,82	0,83	0,87	0,54	0,05
Коэффициент обеспеченности запасов	0,82	0,87	1,02	0,89	0,2
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,68	0,69	0,65	0,51	-0,03
Коэффициент покрытия инвестиций	0,82	0,83	0,88	0,69	0,06

Исходя из полученных данных о показателях финансовой устойчивости завода, можно сделать вывод, что повысились показатели финансовой

автономии, обеспеченности запасами и источниками инвестиций. Лишь коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет небольшую тенденцию к снижению.

Коэффициент автономии повысился на 0,05 с 2020 по 2022 год, что свидетельствует об улучшении финансовой независимости предприятия. В 2022 году он составил 0,87, указывая на высокую степень самостоятельности в финансировании своей деятельности. Завод стал более автономен и в меньшей степени зависим от внешних источников финансирования. Этому поспособствовал рост прибыли, которая полностью остается в распоряжении предприятия, а также погашение части своих долгосрочных обязательств, что снизило зависимость от внешних кредиторов.

Коэффициент обеспеченности запасов повысился на 0,2, что свидетельствует об улучшении обеспеченности запасов и материальных ресурсов текущей деятельности. Запасы покрывают 102% потребностей, что создает избыточный резерв и обеспечивает устойчивость производственной деятельности. Завод оптимизировал нормы запасов и ввел более эффективные системы хранения и учета запасов. Это позволило обеспечивать текущую деятельность меньшими остатками материальных ресурсов при том же их уровне обеспеченности.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами снизился с 0,68 до 0,65, однако остается приближенным к нормативному значению 0,7. Это свидетельствует о небольшом ухудшении обеспеченности текущей деятельности собственными источниками. Такое снижение может быть обусловлено либо ростом потребности в оборотных средствах, либо снижением их объема.

Коэффициент покрытия инвестиций повысился на 0,06, что свидетельствует об улучшении достаточности источников для покрытия вложений в основные средства. В 2022 году он составил 0,88, значит, 88% инвестиций покрываются за счет долгосрочных источников, что позволяет

обеспечивать стабильность инвестиционных программ и развитие предприятия.

В целом, показатели финансовой устойчивости ГУП "Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова" в значительной степени превышают среднеотраслевые, что свидетельствует о сравнительно стабильном и устойчивом финансовом положении предприятия по сравнению с другими предприятиями отрасли. Вместе с тем, требуются активные действия по поддержанию высоких результатов.

Таблица 2.4 – Анализ ликвидности ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» за 2020-2022 гг.

Показатели	Значение			Среднеотраслевое значение	Отклонение (2022 г. от 2020 г.)
	2020 г.	2021 г.	2022 г.		
Коэффициент текущей ликвидности	3,14	3,22	3,08	2,97	-0,06
Коэффициент быстрой ликвидности	0,53	0,67	1,04	1,21	0,51
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,47	0,65	0,99	0,13	0,52

Несмотря на незначительное снижение коэффициента текущей ликвидности, показатели ликвидности ГУП "Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова" за 2020-2022 годы имеют положительную динамику, свидетельствующую об улучшении ликвидности и платежеспособности предприятия. Наиболее существенные положительные изменения наблюдаются в промежуточной и абсолютной ликвидности, приближающейся к нормативным уровням. В 2022 году ликвидность предприятия может быть оценена как высокая.

Коэффициент текущей ликвидности в 2022 году снизился на 0,06, по сравнению с 2020 годом, что свидетельствует о незначительном ухудшении текущей платежеспособности предприятия. Это связано с увеличением

убытков. Убытки уменьшают собственный капитал, ухудшая показатель текущей ликвидности. Однако его значение в 2022 году 3,08 продолжает оставаться выше нормативного уровня 2, что свидетельствует о высокой ликвидности предприятия, его способности погашать текущие обязательства за счет оборотных активов.

Коэффициент быстрой ликвидности составил в 2022 году 1,04, 2021 году - 0,67 и 2020 году - 0,53. Прирост коэффициента от 0,53 до 1,04 свидетельствует о достижении им нормативной величины 1, что является положительной тенденцией. Это говорит о достаточной промежуточной ликвидности за счет наиболее ликвидных активов. Этому поспособствовало сокращение запасов, поскольку запасы являются наименее ликвидным элементом оборотных активов.

Коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,52 в 2022 году и достиг практически нормативного значения 1, свидетельствуя об улучшении ликвидности и платежеспособности за счет наиболее ликвидных активов. Если денежные средства и денежные эквиваленты возросли в большей степени, чем обязательства, то это приведет к повышению коэффициента абсолютной ликвидности.

Показатели ликвидности ГУП "Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова", за исключением коэффициента абсолютной ликвидности, выше среднеотраслевого уровня, и обладают тенденцией улучшения.

Таблица 2.5 – Анализ рентабельности ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» за 2020-2022 гг.

Показатели	Значение, %			Среднеотраслевое значение, %	Отклонение (2022 г. от 2020 г.), %
	2020 г.	2021 г.	2022 г.		
Рентабельность продаж	9,76	6,66	7,82	7-8	-1,94
Рентабельность активов	2,86	3,63	2,40	8-9	-0,46

Продолжение таблицы 2.5

Рентабельность собственного капитала	3,64	4,42	2,81	20-21	-0,83
Рентабельность продаж по EBIT	4,33	4,72	4,53	6-7	0,2
Норма чистой прибыли	2,09	3,62	2,92	5-6	0,83
Фондоотдача	3,27	2,34	1,47	33-34	-1,8

Рентабельность продаж снизилась с 9,76% в 2020 году до 6,66% в 2021 году. Это указывает на сокращение прибыльности реализации продукции за счет снижения доходов. В 2022 году рентабельность возросла до 7,82%, однако остается ниже среднеотраслевого уровня. Прирост указывает на определенное улучшение, однако резервы повышения прибыльности продаж сохранялись. Это может быть вызвано повышением затрат на производство и реализацию продукции при неизменном уровне реализованных объемов и цен.

Рентабельность активов снизилась с 2,86% в 2020 году до 2,40% в 2022 году. Это обусловлено снижением прибыли от продаж при неизменной стоимости активов. Динамика показателя свидетельствует о наличии проблем с использованием активов, требующих принятия мер по его оптимизации.

Рентабельность собственного капитала снизилась с 3,64% в 2020 году до 2,81% в 2022 году, что говорит о сокращении эффективности использования собственных средств. Динамика показателя указывает на сокращение резервов повышения финансовой устойчивости за счет собственного капитала. Это связано с ухудшением финансовых результатов деятельности по причине снижения продаж и роста затрат.

Рентабельность продаж по EBIT в 2020 году составила 4,33%, что являлось положительным значением, но ниже среднеотраслевого уровня. В 2021 году она возросла до 4,72%, что указывало на определенное улучшение,

однако резервы повышения сохранялись. Но в 2022 году рентабельность снизилась до 4,53%, что свидетельствует о сокращении операционной эффективности. Это обусловлено увеличением себестоимости продаж. Выручка росла медленнее, чем себестоимость, прибыль от продаж снизилась и рентабельность упала. Основными причинами роста себестоимости являются повышение цен на материальные ресурсы и увеличение затрат на оплату труда.

Анализ показателя фондоотдачи указывает на наличие серьезных проблем с использованием основных фондов, снижающих эффективность и результативность деятельности. Данный показатель в 2020 году был равен 3,27. Резервы совершенствования сохранялись. В 2021 году произошло снижение по сравнению с предыдущим периодом до 2,34. Снижение указывало на сокращение эффективности использования основных фондов и потерю резервов повышения оборачиваемости.

Достижение отрицательной динамики в 2022 году и значения 1,47 свидетельствует о критическом сокращении эффективности использования основных фондов. Такое значение указывает на необходимость срочных действий по повышению оборачиваемости во избежание финансовых проблем, связанных с избыточно высокой капиталоемкостью деятельности.

Анализ показателей рентабельности свидетельствует о наличии проблем. Снижение темпов прироста и его отрицательные значения свидетельствуют о потере потенциала дальнейшего развития, что необходимо компенсировать. Продолжение негативных тенденций может привести к снижению финансовой устойчивости предприятия. Для улучшения ситуации необходимо принятие мер по повышению рентабельности, эффективности и общей доходности деятельности.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что ГУП "Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова" обладает устойчивым финансовым состоянием, однако имеются значительные резервы повышения эффективности деятельности и финансовой результативности.

Несмотря на превышение среднеотраслевых показателей финансовой устойчивости и показателей ликвидности, требуются активные управленческие меры по их поддержанию на достигнутом высоком уровне. Снижение темпов роста рентабельности и отрицательные темпы ее изменения свидетельствует об исчерпании потенциала развития предприятия по текущей стратегии.

Таким образом, ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» является важнейшим звеном минерально-сырьевого комплекса Алтайского края, имеет многочисленные заслуги в обеспечении социально-экономического развития региона, повышении конкурентоспособности отрасли и реализации государственных программ и стратегических интересов.

А рост эффективности деятельности и финансовых результатов способен обеспечить комплекс мер, включающий в себя совершенствование управления финансами, внедрение маркетинговых исследований с целью выявления новых сегментов рынка сбыта, обновление основных средств и подготовку кадров.

2.2. Анализ внутренней и внешней среды организации и её маркетинговой деятельности

Для всесторонней оценки предприятия проанализируем его внешнее и внутреннее окружение. Это позволит оценить сильные и слабые стороны предприятия и выработать оптимальные направления его развития, опираясь на данные о маркетинговой деятельности, конкурентах, рынке сбыта и потребителях.

ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» на сегодняшний день является государственным унитарным предприятием, поэтому основными его потребителями являются государственные организации и учреждения.

Завод придерживается принципа тесного сотрудничества с покупателями и реального контакта с ними. Значительная часть продукции реализуется напрямую заказчикам и конечным потребителям.

Предприятие обеспечивает высокий уровень обслуживания с целью налаживания долгосрочных партнерских отношений. Для этого на предприятии налажена работа call-центра. Специалисты оперативно обслуживают обращения заказчиков, консультируют по вопросам выбора и покупки продукции, оказывая поддержку на всех этапах.

Анализируя рыночную нишу Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова, можно оценить распределение потребителей примерно следующим образом: (рис. 2.2)

- Государственные учреждения - около 85% потребителей.
- Строительные и дорожные предприятия - около 10% потребителей.
- Частные лица - около 5% потребителей.

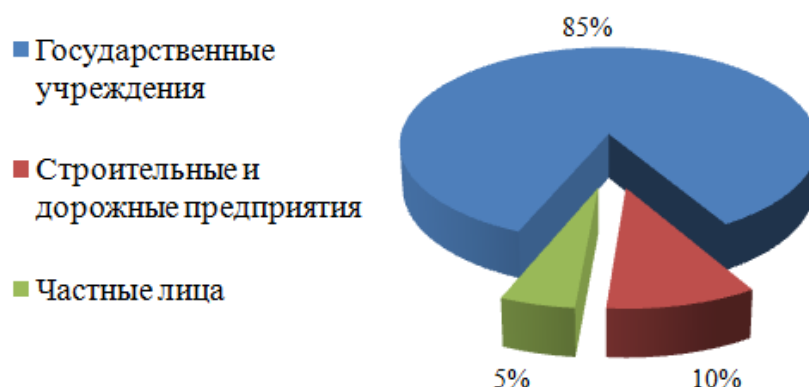


Рисунок 2.2 – Структура потребителей ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Основной акцент в заказах группы государственных учреждений идет на создании объектов ландшафтной архитектуры, памятников и элементов оформления из натурального камня. Это облицовочные плиты, скульптуры и декоративные композиции для скверов, парков и общественных мест. Также, большим спросом пользуются декоративные панно из камня для внутреннего и наружного оформления общественных зданий.

За время своей работы ГУП "Колыванский Камнерезный Завод им. И.И. Ползунова" заключил 88 государственных контрактов на сумму более 215 миллионов рублей. В табл. 2.6 отражены наиболее частые государственные заказчики. [12]

Таблица 2.6 – Список государственных заказчиков ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

№	Наименование заказчика	Количество контрактов	Общая сумма контрактов, млн. руб.
1	Министерство образования и науки Алтайского края.	12	52,5
2	Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Алтайского края	4	38,7
3	Государственный художественный музей Алтайского края	5	26,8
4	Министерство культуры Алтайского края	4	15,7
5	Министерство здравоохранения Алтайского края	6	12,2

Строительные и дорожные предприятия закупают у завода облицовочные камни, бортовой камень, элементы архитектурного декора (колонны, подоконники и др.) для возведения и ремонта зданий и сооружений. Строительные компании ценят высокое качество и широкий ассортимент предлагаемых заводом камнерезных изделий, что дает им преимущества при выполнении проектов.

А у частных потребителей Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова наибольшим спросом пользуются сувенирные товары из камня и надгробные памятники.

Сувенирная продукция пользуется популярностью у туристов. Разнообразие форм, размеров, цветов и материалов позволяет подобрать товар, как для декорирования интерьеров, так и в качестве подарка.

Надгробные памятники, выполненные из гранита и мрамора, пользуются стабильным спросом у физических лиц благодаря высокому качеству изделий и возможности индивидуального дизайна.

Анализ потребителей организации позволил сделать вывод, что для улучшения финансового положения и снижения зависимости от государственных заказов, основной упор должен быть сделан на расширении рыночной ниши за счет привлечения новых групп потребителей, в первую очередь частных лиц.

Этому может помочь продвижение сувенирной продукции и надгробных памятников, пользующихся спросом у данной группы потребителей. Необходимо проводить целенаправленную маркетинговую политику и повышать качество обслуживания клиентов, поскольку основной причиной, сдерживающей расширение клиентской базы Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова является слабо развитая маркетинговая деятельность.

На предприятии отсутствует самостоятельный отдел маркетинга, а маркетинговая функция возложена на менеджера завода без профессионального образования и опыта в сфере маркетинга. Маркетинговые исследования рынка не проводятся, тенденции развития рыночной среды и предпочтения потребителей не изучаются. Предприятие считает, что рынок камня уникален, чтобы общие исследования были полезны. Завод работает на сложившихся рынках сбыта без попыток выхода на новые перспективные сегменты.

Основной причиной слабого развития маркетинговой деятельности является недооценка руководством роли маркетинга в современных условиях. Влияние оказывает недостаточный профессиональный уровень менеджмента и нехватка компетенций в сфере маркетинга.

На предприятии используется крайне ограниченный набор маркетинговых коммуникаций.

Одним из основных каналов коммуникации является собственный сайт ГУП "Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова". (рис. 2.3) [26]

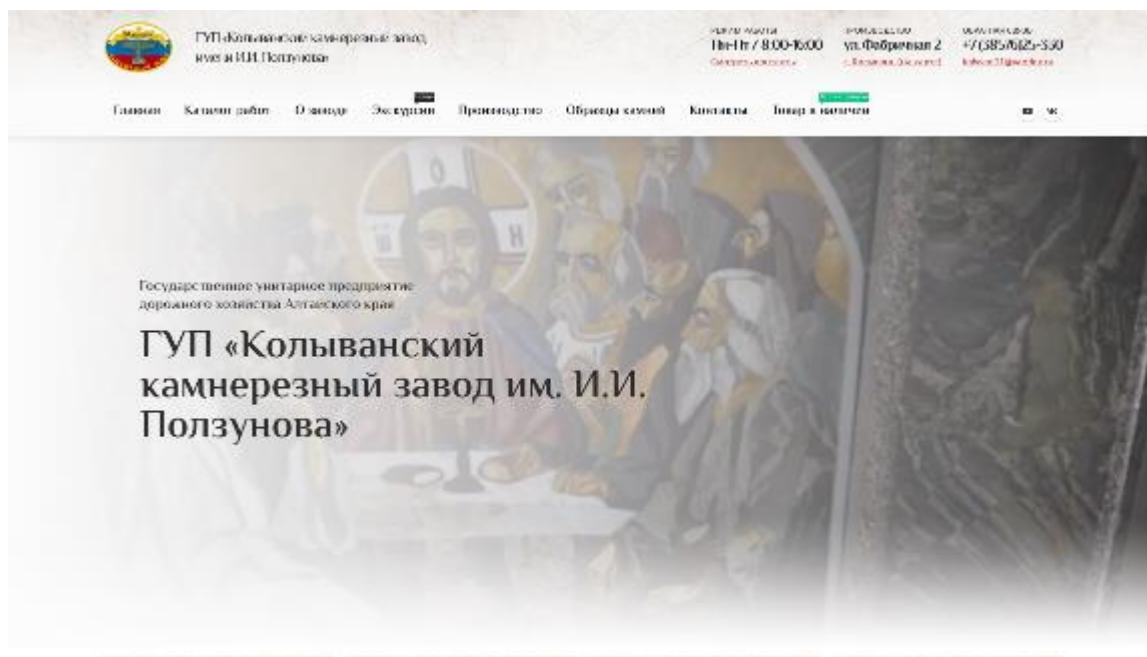


Рисунок 2.3 – Главная страница сайта ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Однако его маркетинговый потенциал реализован не в полной мере:

- На сайте отсутствует контент, направленный на позиционирование завода и его продукции в качестве эксперта рынка, к которым относятся статьи, обзоры, рейтинги.
- Не ведется активная SEO-оптимизация сайта для повышения посещаемости и его позиций в поисковых системах. Ключевые запросы, связанные с деятельностью завода, не охвачены.
- Аналитический инструментарий сайта (счетчики посещений, время на сайте, рейтинги страниц и т.д.) не используется.
- Онлайн-продажи продукции через сайт не ведутся. Для покупки необходимо звонить менеджеру, либо оставлять заявку.

Сайт может стать инструментом реализации маркетинговой стратегии, повышающей узнаваемость бренда, продвижения экспертного статуса и увеличения конверсии посетителей, при условии выполнения указанных рекомендаций по развитию.

Также, у завода существует официальная страница во «ВКонтакте». (рис. 2.4) На ней публикуются новости и события касательно деятельности

предприятия с использованием разнообразного контента: текстовые посты, фотографии, видеозаписи. Публикации, содержащие анонсы событий, исторические справки, интервью с персоналом завода, несут полезный для целевой аудитории характер.

Проблемным местом является низкая активность на странице. Публикации выходят 1-2 раза в месяц, модератор страницы не ведет диалог с подписчиками, не реагирует на их комментарии и вопросы, что говорит об отсутствии обратной связи. Также, у аккаунта отсутствует рекламная поддержка, это ограничивает масштабы продвижения и узнаваемости предприятия, приводит к недостаточному охвату целевой аудитории.

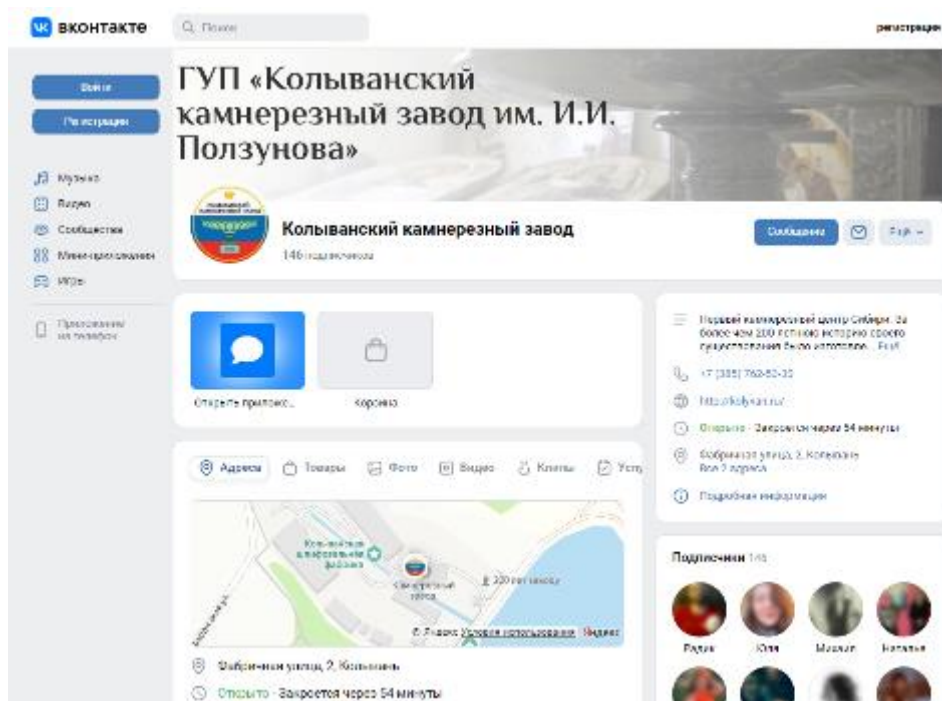


Рисунок. 2.4 – Страница ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» в социальной сети «Вконтакте»

Проведение экскурсий как маркетинговый инструмент повышения узнаваемости и имиджа предприятия является эффективным. Руководство завода развивает экскурсионное направление, которое позволяет познакомить посетителей не только с продукцией, но и с самим процессом производства, что вызывает большой интерес у различных целевых групп. Стоимость билетов на экскурсии на предприятии значительно ниже рыночного уровня. (табл. 2.7) [26]

Таблица 2.7 - Цены на экскурсии в ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

№ п/п	Наименование	Цена без НДС, руб.
1	Детский билет (с 7 до 12 лет)	50.00
2	Детский билет (с 13 до 17 лет)	100.00
3	Взрослый билет (с 18 лет)	150.00

Завод активно принимает участие в профильных выставках как регионального, так и международного уровня. (рис. 2.5) [37]



Рисунок 2.5 – Работы ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» на международной выставке в г. Москва в 2016 году

Участие в ведущих выставках отрасли позволяет заводу представлять свой ассортимент потенциальным клиентам, демонстрировать достижения в области дизайна и технологий обработки камня, налаживать прямые контакты с представителями компаний-заказчиков и партнерами. А также помогает познакомиться с новейшими технологиями и методами работы, разработанными коллегами за последние десятилетия.

Упоминания Колыванского камнерезного завода в региональных и федеральных средствах массовой информации являются еще одним важным маркетинговым каналом коммуникации. (рис. 2.6)

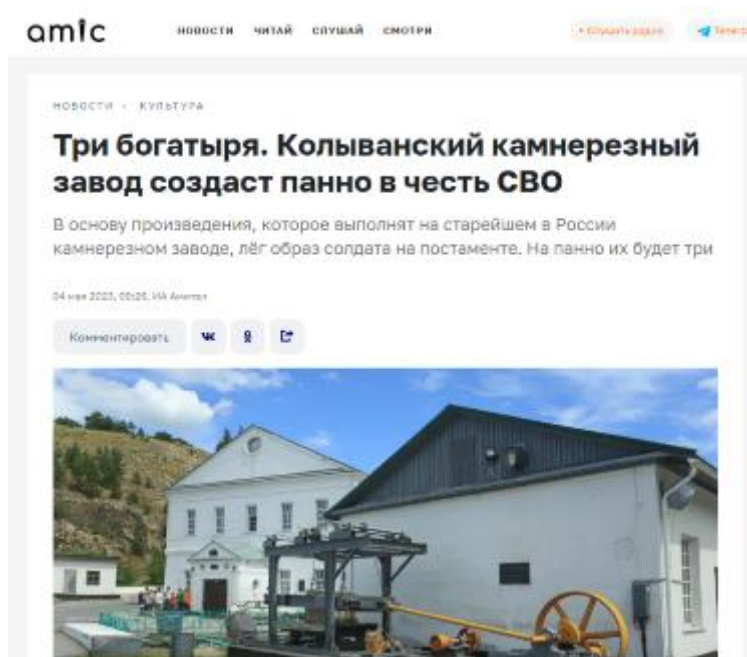


Рисунок 2.6 - Пример статьи о ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» в региональных СМИ

Материалы в прессе о новых разработках завода в области дизайна изделий из камня, об их уникальности и эксклюзивности, о наградах и престижных победах на конкурсах способствуют повышению статуса предприятия. Упоминания о заводе и его продукции в репортажах региональных телеканалов и радиостанций формируют положительный имидж в глазах местных жителей и гостей Алтайского края.

Очевидна системная проблема, требующая принятия решительных мер по совершенствованию маркетинговой деятельности. Реорганизация управления маркетингом, повышение квалификации персонала, разработка и реализация маркетинговой стратегии должны стать приоритетами развития завода. А проведение маркетинговых исследований могло бы помочь Колыванскому камнерезному заводу развить недостаточно популярные товарные группы и открыть новые возможности роста.

Лишь благодаря уникальному сочетанию низкой себестоимости, доступным ценам и высокому качеству продукции прямых конкурентов у завода нет.

Колыванский камнерезный завод имеет уникальное преимущество в виде собственных месторождений сырья для производства. Завод обладает лицензией на добычу ревневской яшмы в Алтайском крае. Благодаря собственному источнику сырья цены на продукцию завода остаются лояльными, несмотря на высокое качество изготавливаемых камнерезных изделий.

Несмотря на это, предприятий, занимающихся смежной деятельностью по производству камнерезных изделий, как в Алтайском крае, так и по всей России огромное количество. Из которых можно выделить следующих конкурентов:

1. ЗАО «ИнтерКамень» (п. Деревянка, Республика Карелия) занимается производством камнерезных изделий из габбро-диабазы из собственных карьеров в Карелии. Основная специализация предприятия - изделия для архитектуры и каменная скульптура.
2. ООО «Реал РК» (г. Петрозаводск, Республика Карелия) занимается производством камнерезных ритуальных, декоративных и строительных изделий из различных пород: габбро-диабазы, гранатового амфиболита и цветных гранитов.
3. ООО «Велес» (г. Казань, Республика Татарстан) занимается производством функциональных и декоративных предметов интерьера и экстерьера, а также ритуальных изделий из натурального природного камня, мрамора и гранита.
4. ООО "АЛТАЙ-КАМЕНЬ" (г. Барнаул, Алтайский край) производит ритуальные изделия из разных видов гранита и габбро-диабазы.
5. ООО "Аркадо-гранит" (г. Барнаул, г. Бийск, Алтайский край) производит широкий спектр строительных, декоративных, ритуальных изделий из разных видов натурального камня, выполняет резьбу по

камню, а также берется за выполнением сложных арт-объектов. Организация закупает камень у ведущих производителей Урала, Карелии, Хакасии, а также импортирует мрамор и гранит из-за рубежа.

6. ООО "АКВИНК" (г. Барнаул, Алтайский край) производит различные сувенирные и декоративные изделия из гранита, мрамора, кварцевого агломерата и оникса. Организация закупает качественный камень у проверенных поставщиков, в том числе у ведущих производителей Урала, Карелии.

Для выбора основных конкурентов и дальнейшей оценки их конкурентоспособности необходимо проанализировать их финансовые показатели. (табл. 2.8)

Изучение данных по выручке позволяет судить об оборотах и объемах продаж конкурентов, а, следовательно, и о размерах их рыночной доли. Показатель чистой прибыли дает представление об эффективности деятельности конкурентов, о том, насколько оптимизированы их расходы.

Таблица 2.8 – Финансовые показатели конкурентов ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

№	Конкурент	Местоположение	Выручка, млн. руб.	Чистая прибыль, млн. руб.
1	ЗАО «ИнтерКамень»	Республика Карелия, п. Деревянка	665	200
2	ООО "АКВИНК"	Алтайский край, г. Барнаул	46,6	5,36
3	ООО «Реал РК»	Республика Карелия, г. Петрозаводск	177	3,88
4	ООО "Аркадо-гранит"	Алтайский край, г. Барнаул, г. Бийск	25	1,5
5	ООО "АЛТАЙ-КАМЕНЬ"	Алтайский край, г. Барнаул	35	0,059
6	ООО «Велес»	Республика Татарстан, г.Казань	0,046	-0,002

Проанализировав представленные показатели, в качестве основных конкурентов для оценки конкурентоспособности были отобраны ЗАО "ИнтерКамень" и ООО "АКВИНК".

Оценка конкурентоспособности "Колыванского камнерезного завода" будет проводиться путем сравнения его финансовых показателей с аналогичными показателями основных конкурентов. (табл. 2.9) Все показатели будут рассчитаны по данным открытых источников за 2021 год.

Данный метод расчета не учитывает многих факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций. Для их включения в анализ потребовались бы дополнительные данные, отсутствующие в открытом доступе.

Данные финансовых показателей организаций были использованы для расчета баллов. Веса для показателей не устанавливались. Каждому показателю было поставлено в соответствие число баллов, основываясь на его значении:

- Если значение показателя было наименьшим среди рассматриваемых организаций, то оно получало 1 балл.
- Если значение было средним, то оно оценивалось в 2 балла.
- Самому высокому значению соответствовало 3 балла.

Общее количество баллов по каждой организации было поделено на максимальное количество баллов, набранное лидирующей организацией. Это позволило получить относительные баллы в диапазоне от 0 до 1.

Чем ближе значение относительных баллов к 1, тем выше конкурентоспособность организации.

Таблица 2.9 – Оценка конкурентоспособности организаций по финансовым показателям

Показатель	Значения			Рейтинговые баллы		
	«Колыванский камнерезный завод»	«Аквинк»	«Интер Камень»	«Колыванский камнерезный завод»	«Аквинк»	«Интер Камень»
Финансовая устойчивость организации						
Коэффициент автономии	0,83	0,74	0,54	3	2	1

Продолжение таблицы 2.9

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,69	0,68	0,18	3	2	1
Коэффициент обеспеченности запасов	0,87	0,88	1,43	1	2	3
Коэффициент покрытия инвестиций	0,83	0,87	0,54	3	2	1
Платежеспособность						
Коэффициент текущей ликвидности	3,22	5,94	1,24	2	3	1
Коэффициент быстрой ликвидности	0,67	1,39	1,08	1	3	2
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,65	0,11	0,53	3	1	2
Рентабельность деятельности, %						
Рентабельность продаж	6,66	26,8	9,97	1	3	2
Рентабельность активов	3,64	29,9	23,9	1	3	2
Рентабельность собственного капитала	4,43	43,7	41,9	1	3	2
Суммарный рейтинг				19	24	17
Итоговая оценка конкурентоспособности по группе анализируемых организаций				0,79	1	0,71
				= 19/24	= 24/24	= 17/24
Уровень конкурентоспособности по группе организаций				Средний	Высокий	Средний

На основании полученных результатов лидирующую позицию заняло ООО «АКВИНК». ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» и ЗАО «ИнтерКамень» оказались на втором и третьем местах со средним уровнем конкурентоспособности.

Таким образом, можно сделать вывод, что Колыванский камнерезный завод может эффективно конкурировать на рынке за счет своих сильных сторон и уникальных конкурентных преимуществ.

Это прежде всего длительная история и накопленный опыт работы, позволяющие производить качественную продукцию с применением традиционных технологий.

Также, ведущие позиции завода обеспечивают наличие собственного сырья и развитая производственная база. Наличие современного высокоточного оборудования позволяет производить изделия высокого качества. И немаловажную роль в конкурентоспособности организации играют стабильные деловые отношения с поставщиками.

Завод снабжается качественными породами камня для изготовления изделий от нескольких постоянных поставщиков. Сотрудничество с этими компаниями длится не один десяток лет. Таким поставщиком является компания из Карелии, предлагающая редкие и уникальные сорта камней, позволяющие разнообразить товарный ассортимент Колыванского камнерезного завода и предоставить покупателям широкий выбор материалов.

Также установлены долгосрочные деловые партнерства с поставщиками вспомогательных и расходных материалов, оборудования и комплектующих к нему. Основными поставщиками выступают предприятия горнодобывающей промышленности, машиностроительные компании и подрядные организации. Самые крупные из них ООО "Сервис Камня-Н", ООО "Кремень" и ООО "РН-Карт".

Колыванский камнерезный завод осуществляет закупки алмазных инструментов у поставщиков из Китая и России. Китайские поставщики предоставляют дешевые алмазные инструменты: режущие пластины и свёрла, инструменты специального назначения (для резки криволинейных поверхностей, снятия фасок и т.д.). А российские производители поставляют высококачественные алмазные инструменты для точной распиловки, сверления отверстий, полировки и шлифовки камня.

Поставщиками станочного оборудования для обработки камня являются как ведущие мировые бренды, так и отечественные производители,

предлагающие станки, разработанные специально для обработки натурального и искусственного камня. Цены на отечественное оборудование значительно ниже импортных аналогов.

Из-за отсутствия собственных логистических ресурсов завод сотрудничает с транспортно-логистическими компаниями, обладающими возможностями по таможенной очистке, погрузке-разгрузке, хранению и доставке грузов в любую точку мира. Такое сотрудничество позволяет оперативно реагировать на изменения потребностей рынка и экспортных направлений.

Также, Колыванский камнерезный завод на регулярной основе проводит аудит своей деятельности при помощи сторонней аудиторской компании. Чаще всего ей выступает ООО АКГ "ФИНАНСЫ".

Благодаря слаженной работе с поставщиками заводу удалось обеспечить стабильность и регулярность поставок в нужных объемах и сортаменте. Это позволяет планировать свою производственную деятельность и выполнять заказы клиентов в сжатые сроки. Нарботанные связи и доверительные отношения являются гарантией непрерывности производственных процессов при минимизации рисков.

Проведя анализ внешнего и внутреннего окружения, можно сделать вывод, что Колыванский камнерезный завод занимает устойчивые позиции на рынке. У завода мало конкурентов, сложилась стабильная база поставщиков сырья и комплектующих, но имеются проблемы с взаимодействием с целевой аудиторией, что связано с недостаточно развитой маркетинговой деятельностью на предприятии.

Предприятию необходимо развивать маркетинговые инструменты для работы с частными клиентами, а также внедрять стратегическое планирование для совершенствования маркетинговой стратегии и комплексного развития завода.

2.3. Оценка действующей стратегии организации

Для определения перспективных направлений развития организации в процессе стратегического планирования мы воспользуемся SWOT-анализом, позволяющим всесторонне оценить внутренние ресурсы и возможности организации, а также внешние факторы, оказывающие на нее влияние, и PEST-анализом, направленным на изучение политической, экономической, социальной и технологической среды, в которой функционирует организация.

Результаты SWOT- и PEST-анализов станут основой для разработки ключевых стратегических инициатив, направленных на обеспечение долгосрочного роста и развития организации.

Первоначально, составим перечень преимуществ и недостатков, оценим сильные и слабые стороны. Затем проанализируем возможности, которые открывает внешняя среда, и потенциальные угрозы. (табл. 2.10)

Таблица 2.10 – SWOT-анализ ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

S – сильные стороны	W – слабые стороны
1) Небольшая конкуренция на рынке; 2) Наличие постоянных крупных покупателей; 3) Использование собственных месторождений сырья; 4) Наличие всех необходимых лицензий; 5) Финансовая поддержка со стороны государственных органов, участие в гос. заказах; 6) Высококвалифицированные мастера; 7) Налаженные связи с постоянными поставщиками; 8) Известность на рынке в связи с богатой историей завода;	1) Недостаточно устойчивое финансовое положение; 2) Высокие издержки производства (высокая себестоимость продукции); 3) Необходимость вкладывать значительные ресурсы в исследование новых месторождений; 4) Неразвитость стратегического управления на предприятии; 5) Отсутствие маркетинговой деятельности; 6) Географическая удаленность от многих потребителей; 7) Низкая численность сотрудников;
O – возможности	T – угрозы

Продолжение таблицы 2.10

1) Поддержка государства в части налогообложения; 2) Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования; 3) Освоение новых месторождений сырья; 4) Рост спроса на изделия из камня; 5) Развитие инструментов маркетинговой деятельности, появление новых методов продвижения; 6) Ослабление позиций конкурентов;	1) Труднодоступность месторождений; 2) Дефицит минерально-сырьевой базы; 3) Продолжительная и сложная процедура лицензирования; 4) Высокие затраты на ремонт оборудования; 5) Рост государственного налогообложения; 6) Уход на пенсию высококвалифицированных сотрудников; 7) Повышение цен на энергоресурсы; 8) Снижение спроса на продукцию завода;
--	---

На основе полученных данных сформулируем стратегии, опираясь на сильные стороны и возможности, и учитывая слабости и угрозы. (табл. 2.11)

Таблица 2.11 – Стратегии ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» на основе SWOT-анализа

	О – возможности	Т - угрозы
S – сильные стороны	1. Инвестиции предприятия в новое оборудование и технологии в сочетании с опытными работниками, которые быстро осваивают новшества, позволяют повысить качество и производительность труда. 2. Государственная финансовая поддержка позволяет предприятию инвестировать в продвижение и завоевание новых рынков с помощью маркетинга. 3. Предприятие может расширять свои уже имеющиеся ресурсные возможности за счет доступа к дополнительным запасам сырья, что позволит наращивать объемы производства и выпуск новой продукции.	1. Пока есть квалифицированные сотрудники, предприятие может функционировать эффективно. Однако выход на пенсию опытных рабочих без эффективной передачи знаний может привести к сбоям в производстве и потере качества. 2. Партнерские отношения с поставщиками позволяют решать вопросы ремонта оборудования, но сами затраты на это остаются высокими и могут негативно повлиять на издержки производства. 3. Налоговые льготы и субсидии в качестве государственной поддержки могут компенсировать рост цен на энергию, позволив оптимизировать затраты.

Продолжение таблицы 2.11

W – слабые стороны	1. Выход на новые рынки и потребительские сегменты позволит расширить спрос на продукцию и компенсировать географическую удаленность от потребителей. 2. Использование новых методов продвижения поможет привлечь новых потребителей и увеличить долю рынка, а также разработать стратегию продвижения и укрепить позиции на рынке, компенсируя слабости в стратегическом менеджменте. 3. Применяя новые технологии и оборудование, можно сократить затраты на материалы, энергоносители и труд, тем самым снизив себестоимость продукции, и, улучшить финансовое положение.	1. Уход на пенсию опытных рабочих и руководителей - большая проблема для предприятия с неразвитым стратегическим управлением. Оно будет не в состоянии эффективно преемственно передавать знания и опыт. Это приведёт к ошибкам в производстве и управлении. 2. Рост тарифов на электроэнергию существенно увеличит и без того высокие издержки предприятия. Оно не сможет повысить цены на продукцию в необходимых объёмах, поскольку и так является дорогим производителем. Это приведет к снижению прибыли, задержкам зарплаты и сокращению персонала. 3. Рост налоговой нагрузки может привести к банкротству предприятия, поскольку оно не сможет успешно противостоять из-за неустойчивых финансов: оттока капитала и нехватки средств для развития.
--------------------------	--	--

С целью структурирования информации о факторах, оказывающих влияние на организацию составим матрицы возможностей и угроз.

При составлении матрицы возможностей определяются наиболее значимые возможности, открывающиеся организации на рынке, которые ранжируются по вероятности реализации и степени влияния на предприятие. (табл. 2.12)

Таблица 2.12 – Матрица возможностей ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое

Продолжение таблицы 2.12

Высокая	Развитие маркетинговой деятельности, появление новых методов продвижения	Поддержка государства в части налогообложения	
Средняя	Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования	- Рост спроса на изделия из камня - Освоение новых месторождений сырья	
Низкая		Выход на новые потребительские сегменты	Ослабление позиций конкурентов

Аналогичным образом происходит составление матрицы угроз. (табл. 2.13)

Таблица 2.13 – Матрица угроз ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Вероятность реализации и угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Уход на пенсию высококвалифицированных сотрудников	Повышение цен на энергоресурсы		Продолжительная и сложная процедура лицензирования
Средняя		Высокие затраты на ремонт оборудования	Рост государственного налогообложения	Труднодоступность месторождений
Низкая			Дефицит минерально-сырьевой базы	

На основе проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что сильные стороны предприятия являются его конкурентными преимуществами, на которые нужно опираться в своей деятельности: уникальные компетенции, известность бренда, лояльность клиентов и

поставщиков. Нужно развивать их, внедрять передовые технологии и повышать квалификацию персонала.

Слабые стороны указывают на проблемные области, требующие приоритетного решения: финансовое положение, высокие издержки, отсутствие маркетинга и стратегического управления. Нужно определить стратегию финансового оздоровления, повысить эффективность производства и сделать упор на развитие сфер маркетинга и стратегического управления.

Возможности рынка могут стать драйверами роста и развития предприятия: новые технологии, господдержка, рост спроса. Нужно разработать стратегию освоения новых рынков и технологий.

Угрозы внешней среды могут негативно повлиять на деятельность предприятия: недостаток сырья, рост налогов, отток кадров. Нужно разработать стратегию минимизации негативного воздействия этих факторов.

Для анализа внешней среды организации воспользуемся PESTLE-анализом, расширенной моделью PEST-анализа, куда включены правовые и экологические факторы внешней среды. (табл. 2.14)

Таблица 2.14 – PEST-анализ ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
- государственная поддержка в виде льготного налогообложения, грантов, гос. заказов; - повышение ставок налогов на прибыль организаций; - ужесточение установленных законом нормативов и стандартов в области экологии и природопользования; - санкции со стороны других государств, а также ответные контрсанкции России; - усложнение процедуры лицензирования;	- повышение цен на электроэнергию, газ и другие виды топлива; - рост минимальной заработной платы; - появление прямых конкурентов на рынке; - спрос потребителей на изделия из камня (повышение/понижение); - снижение валютного курса; - цены на необходимое сырье и компоненты; - рост тарифов на ж/д и автоперевозки;
Социально-культурные факторы	Технологические факторы

Продолжение таблицы 2.14

- снижение численности населения; - снижение уровня жизни населения; - дефицит молодой высококвалифицированной рабочей силы; - изменение вкусов и предпочтений потребителей; - уровень доходов населения;	- использование в практике освоения месторождений сырья новой техники и технологий; - появление нового оборудования для обработки камня; - разработка новых месторождений сырья; - развитие автоматизации производства;
Экологические факторы	
- ограниченность природных ресурсов; - изменение горно-геологических условий; - сезонный характер работ добычи сырья; - образование промышленных отходов;	

Проанализировав представленные данные, можно сказать, что неблагоприятные факторы превышают благоприятные, однако есть возможности для оптимизации при условии принятия соответствующих мер.

Для составления общей картины внешней среды проанализируем каждый фактор отдельно, чтобы определить степень его влияния на организацию. (табл. 2.15)

Таблица 2.15 – Анализ факторов внешней среды ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Факторы	Влияние фактора (от 1 до 3)	Вероятность изменения (экспертная оценка)			Средняя вероятности изменения фактора	Относительное влияние фактора
		1	2	3	по кол-ву экспертов	с учетом вероятности его изменений и воздействия всех факторов
Политические						
государственная поддержка в виде льготного налогообложения, грантов, гос. заказов	3	2	1	2	1,67	0,09
повышение ставок налогов на прибыль организаций	2	3	2	3	2,67	0,10

Продолжение таблицы 2.15

ужесточение установленных законом нормативов и стандартов в области экологии и природопользования	2	2	1	1	1,34	0,05
санкции со стороны других государств, а также ответные контрсанкции России	2	2	3	3	2,67	0,10
усложнение процедуры лицензирования	1	2	1	1	1,34	0,02
Экономические						
повышение цен на электроэнергию, газ и другие виды топлива	3	3	3	2	2,67	0,15
рост минимальной заработной платы	1	1	2	2	1,67	0,03
появление прямых конкурентов на рынке	2	2	1	1	1,34	0,05
спрос потребителей на изделия из камня (повышение/понижение)	3	2	1	3	2	0,11
снижение валютного курса	2	2	1	2	1,67	0,06
цены на необходимое сырье и компоненты	3	3	3	2	2,67	0,15
рост тарифов на ж/д и автоперевозки	3	2	3	2	2,34	0,13
Социально-культурные						
снижение численности населения	2	2	2	3	2,34	0,09
снижение уровня жизни населения	2	2	1	3	2	0,07
дефицит молодой высококвалифицированной рабочей силы	3	3	3	2	2,67	0,15
изменение вкусов и предпочтений потребителей	2	2	3	1	2	0,07
уровень доходов населения	2	2	1	1	1,34	0,05
Технологические						
использование в практике освоения месторождений сырья новой техники и технологий	2	2	2	2	2	0,07
появление нового оборудования для обработки камня	3	3	2	3	2,67	0,15
разработка новых месторождений сырья	3	1	2	2	1,67	0,10

Продолжение таблицы 2.15

развитие автоматизации производства	1	1	2	1	1,34	0,02
Экологические						
ограниченность природных ресурсов	3	3	1	3	2,34	0,13
изменение горно-геологических условий	2	1	2	1	1,34	0,05
сезонный характер работ добычи сырья	1	2	3	1	2	0,04
образование промышленных отходов	2	2	2	2	2	0,07
Итого:	55				49,67	

Ранжирование в соответствии со значимостью каждого фактора поможет сфокусироваться на наиболее важных аспектах (табл. 2.16).

Таблица 2.16 – Сводная таблица внешних факторов ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Политико-правовые факторы		
№	Фактор	Вес
1	повышение ставок налогов на прибыль организаций	0,10
2	санкции со стороны других государств, а также ответные контрсанкции России	0,10
3	государственная поддержка в виде льготного налогообложения, грантов, гос. заказов	0,09
4	ужесточение установленных законом нормативов и стандартов в области экологии и природопользования	0,05
5	усложнение процедуры лицензирования	0,02
Экономические факторы		
№	Фактор	Вес
1	повышение цен на электроэнергию, газ и другие виды топлива	0,15
2	цены на необходимое сырье и компоненты	0,15
3	рост тарифов на ж/д и автоперевозки	0,13
4	спрос потребителей на изделия из камня (повышение/понижение)	0,11
5	снижение валютного курса	0,06
6	появление прямых конкурентов на рынке	0,05
7	рост минимальной заработной платы	0,03
Социально-культурные факторы		
№	Фактор	Вес
1	дефицит молодой высококвалифицированной рабочей силы	0,15
2	снижение численности населения	0,09
3	снижение уровня жизни населения	0,07
4	изменение вкусов и предпочтений потребителей	0,07
5	уровень доходов населения	0,05
Технологические факторы		

Продолжение таблицы 2.16

№	Фактор	Вес
1	появление нового оборудования для обработки камня	0,15
2	разработка новых месторождений сырья	0,10
3	использование в практике освоения месторождений сырья новой техники и технологий	0,07
4	развитие автоматизации производства	0,02
Экологические факторы		
№	Фактор	Вес
1	ограниченность природных ресурсов	0,13
2	образование промышленных отходов	0,07
3	изменение горно-геологических условий	0,05
4	сезонный характер работ добычи сырья	0,04

Наиболее значимыми факторами, исходя из таблицы 2.16 являются экономические, социально-культурные и технологические, среди которых доминируют рост цен, дефицит персонала и внедрение новых технологий. Нужно сосредоточить усилия на этих направлениях. Среди политико-правовых факторов наибольший вес имеют повышение налогов и санкции. Нужно разработать меры по снижению таких издержек. Негативное влияние оказывают экологические факторы: ограниченность ресурсов и экологические проблемы. Акцент должен быть сделан на инновациях, оптимизации производства и привлечении персонала, чтобы компенсировать негативное влияние факторов.

Проведенный анализ позволяет определить ключевые факторы внешней среды и направления действий руководства для адаптации предприятия. Необходимо разработать стратегию адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, в которой будут предусмотрены меры по использованию благоприятных факторов и минимизации негативного воздействия угроз.

На данный момент стратегическое планирование на предприятии ориентировано на достижение целей государственной политики, поскольку Колыванский камнерезный завод активно задействован в выполнении государственных заказов.

Участие в государственных заказах для нужд различных региональных министерств позволяет заводу обеспечивать стабильные объемы производства и реализации, одновременно способствуя продвижению собственного бренда в качестве поставщика высококачественной продукции, символизирующей традиции и культуру Алтая.

Так, например, по распоряжению Президента России, до 2024 года все городские дороги должны быть обрамлены бордюром из гранита. [2] Колыванский камнерезный завод, специализирующийся на обработке гранита, получает новые перспективы развития благодаря реализации государственной инициативы. Выполняя заказы на поставку гранитного бордюра в различные регионы страны, предприятие сможет нарастить объемы производства и реализации, расширив тем самым свое присутствие на рынке.

Но, несмотря на это, стратегическая деятельность предприятия пока что остается слабо развитой. Основными причинами этого является отсутствие четко сформулированной стратегии долгосрочного развития, и специализированного подразделения, отвечающего за стратегическое управление.

Функции стратегического планирования выполняют руководители среднего звена наряду с текущими оперативными обязанностями. При этом они не обладают достаточной квалификацией и опытом в области стратегического менеджмента.

Основными целями предприятия на данный момент являются:

- Повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет модернизации производства и внедрения инноваций.
- Снижение себестоимости продукции за счет оптимизации технологических процессов и сокращения издержек.
- Выход на новые рынки сбыта в других регионах России и за рубежом с целью увеличения объемов продаж.

- Повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и рентабельности производства.

Достижение целей обеспечивается лишь через функцию планирования. Применяется только краткосрочное планирование сроком на один год, а среднесрочное и долгосрочное планирование практически не используются.

Примером планирования на заводе могут послужить годовые программы выполнения на 2022 год (табл. 2.17) и 2023 год (с разбивкой по кварталам) (табл. 2.18).

Таблица 2.17 - Программа выполнения работ ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» на 2022 год

№ п/п	Показатели	Год
		План на 2022 год, тыс. руб.
1	Готовой продукции (товаров, работ, услуг) (без НДС):	39500,0
1.1	Выпуск готовой продукции (услуг, работ) всего:	38900,0
1.1.1	Правительство Алтайского края	20000,0
1.1.2	Собственными силами:	18900,0
	Художественные изделия	5500,0
	Плита надгробная	3400,0
	Плита облицовочная	10000,0
	Текущее содержание	
1.2	Прочее поступление товаров (работ, услуг) всего:	600,0
	Услуги транспорта	50,0
	Услуги проведения экскурсий	550,0

Таблица 2.18 - Программа выполнения работ ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» на 2023 год

№ п/п	Показатели	Планируемые результаты, тыс. руб.				
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	План на 2023 год
1	Всего					
1.1	Прочая реализация	5970,0	17400,0	22700,0	11160,0	57230,0
	Реализация прочего имущества	150,0	200,0	100,0	60,0	510,0
1.2	Готовая продукция (товары, услуги)	150,0	200,0	100,0	60,0	510,0
1.2.1	Выпуск готовой продукции (услуг, работ) всего	5820,0	17200,0	22600,0	11100,0	56720,0
	в т.ч. Художественные изделия	5800,0	16900,0	22100,0	11000,0	55800,0
	Плита облицовочная	2100,0	7500,0	15000,0	10000,0	34600,0

Продолжение таблицы 2.18

	Плита надгробная	3200,0	7200,0	5500,0	500,0	16400,0
1.2.2	Прочее поступление товаров (работ, услуг) всего:	500,0	2200,0	1600,0	500,0	4800,0
	в т.ч. Услуги по проведению экскурсий	20,0	300,0	500,0	100,0	920,0
	Услуги автотранспорта		250,0	350,0		600,0
		20,0	50,0	150,0	100,0	320,0

Из представленных данных, можно заключить, что годовой бюджет и план деятельности разрабатывается исходя из фактических результатов предыдущего года и задач, определенных руководством на текущий период. При этом не проводится анализ внешней среды и перспектив развития рынка, долгосрочных тенденций. План лишен стратегической направленности.

Такой уровень планирования не соответствует стратегическим потребностям управления предприятием. Краткосрочные планы не позволяют определить приоритетные цели и задачи с учетом долгосрочной перспективы, выявить основные ресурсы, необходимые для их достижения, спрогнозировать потенциальные угрозы.

Отсутствие долгосрочного планирования и стратегического управления на Колыванском камнерезном заводе связано с невниманием руководства к важности стратегического управления. Менеджмент сосредоточен на текущих операционных задачах, не осознавая необходимости долгосрочной перспективы.

Преодоление данных причин требует ряда мер, направленных на повышение квалификации руководства, развитие стратегического мышления, а также на повышение восприимчивости к внешним изменениям. Совершенствование системы управления на основе стратегического подхода является необходимым условием долгосрочного развития завода.

В результате проведенного всестороннего анализа организации были выявлены проблемные места, требующие решения.

Одна из главных проблем - слабое стратегическое управления. У организации нет ясного видения будущего и целей развития организации.

Планы, в основном, краткосрочные, и редко конкретизируются в практические действия. Директор зачастую ограничивается текущим управлением и не принимает активных мер по развитию. Из этого вытекают следующие проблемы:

- Отсутствие ясных целей и приоритетов затрудняет оценку эффективности расходования ресурсов и принятия решений.
- Без четкой стратегии трудно определить, какие инновации имеют наибольший приоритет и как лучше направить ресурсы на их разработку и внедрение.
- Отсутствие четкой стратегии затрудняет своевременную корректировку курса и реагирование на изменения.

Также, проблемным местом является отсутствие эффективной маркетинговой деятельности. Организация не проводит систематических маркетинговых исследований, опираясь главным образом на собственные предположения, не пытается продвигать свою продукцию с помощью привычных маркетинговых инструментов. Это приводит к ряду проблем:

- Нехватка информации о реальных потребностях и предпочтениях целевой аудитории.
- Недостаток объективной информации о доле рынка, лояльности клиентов, восприятии цены и качества.
- Невозможность эффективной оптимизации продуктов с учетом потребностей рынка.
- Неравномерное развитие собственных товарных групп.

Решение перечисленных проблем является ключевым для дальнейшего устойчивого роста организации. Нужно разработать четкую стратегию развития, создать эффективный маркетинг, внедрить понятную систему показателей для всей организации.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ГУП ДХ АК «КОЛЫВАНСКИЙ КАМНЕРЕЗНЫЙ ЗАВОД ИМ. И.И. ПОЛЗУНОВА» НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

3.1. Разработка программы маркетингового исследования с целью совершенствования товарной стратегии организации

Проведенный всесторонний анализ показал, что у организации отсутствует как стратегия долгосрочного развития, так и маркетинговая стратегия. Это говорит о том, что организация работает без ясного видения своего будущего, у нее отсутствует понимание целевой аудитории и ключевых конкурентных преимуществ организации.

Поэтому в рамках данной работы необходимо уделить внимание не только развитию общего видения в организации, но и разработке маркетинговой стратегии, направленной на сбалансированное развитие всех товарных групп. Если одни товарные группы развиваются активно, а другие стагнируют, организация теряет значительный потенциал дополнительных продаж и прибыли, которые могли бы генерировать медленно развивающиеся группы.

Проблема неравномерного развития товарных групп в организации является серьезной, но по сравнению с другими выявленными проблемами ее можно решить достаточно просто и эффективно. Это обусловлено тем, что проблема является следствием управленческих ошибок и слабого маркетинга отдельных групп товаров.

Работа с этой проблемой основана преимущественно на данных и аналитике, что позволяет находить оптимальные решения на основе объективной информации. И часто таких изменений, как увеличение маркетингового бюджета для проблемных групп товаров или модернизация их ассортимента, чтобы стимулировать их рост.

Для объективной оценки целесообразно провести анализ с помощью матрицы БКГ. Анализ товарных групп подтвердит выявленную проблему, а также позволит узнать, насколько неравномерно развитие товарных групп, что послужит основой для разработки стратегии.

Перечень основных товарных групп предприятия, данные об объемах продаж за 2021-2022 год, а также сопоставимые данные о продажах ключевых конкурентов за 2022 год, представлены в виде таблицы для удобства анализа. (табл. 3.1)

Таблица 3.1 – Информационная база для построения матрицы БКГ

Товарная группа	Объем продаж (выручки) (млн. руб.)		Объем продаж у ключевых конкурентов за 2022 год (млн. руб.)	Показатели	
	2021 год	2022 год		Темп роста рынка (%)	Относительная доля рынка
Художественные изделия	34,002	35,315	36,381	103,9	0,97
Сувенирные изделия	1,551	2,450	13,567	157,9	0,21
Строительные изделия	11,135	17,075	19,344	153,3	0,88
Ритуальные изделия	2,441	4,997	21,985	204,7	0,23

На основе представленных данных посчитаны финансовые показатели: годовое увеличение объемов продаж (выручки) и относительная рыночная доля по каждой товарной группе.

Матрица БКГ представляет собой четыре квадратных сектора, в которых располагаются анализируемые товарные группы, в соответствии со значениями их показателей. (рис. 3.1)

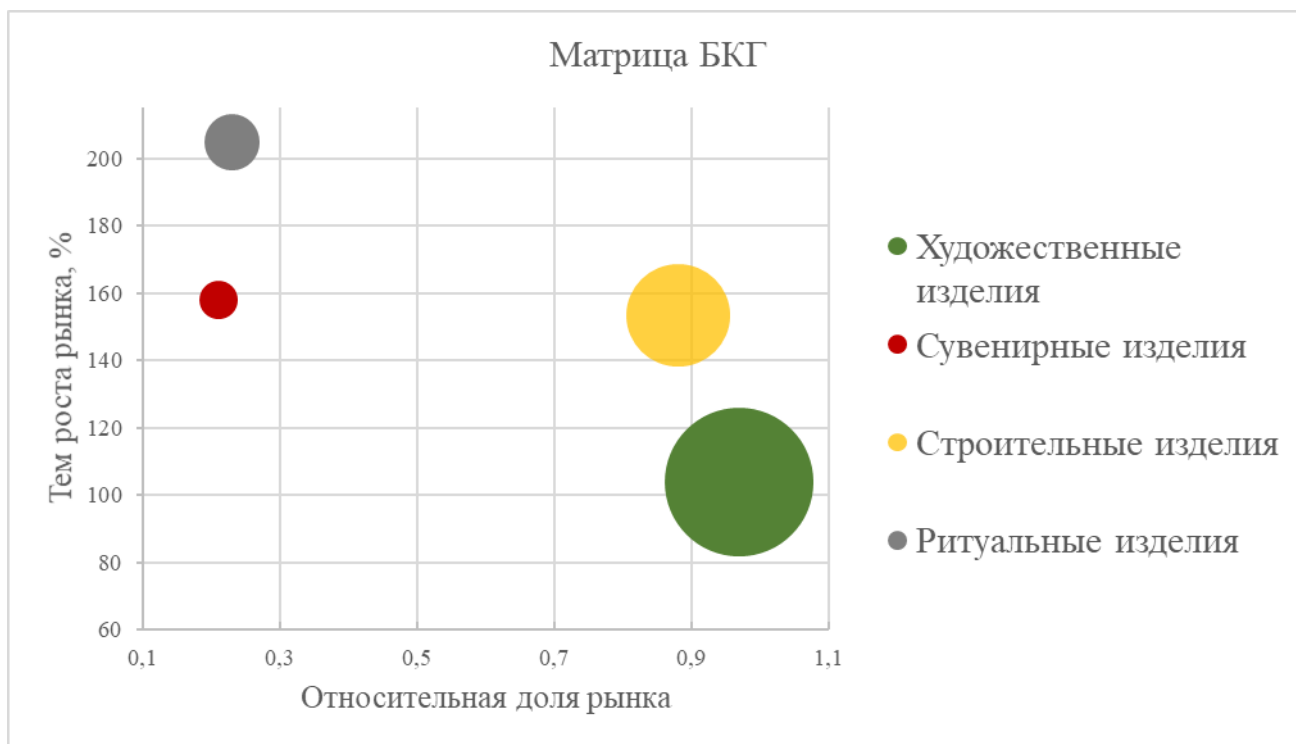


Рисунок 3.1 – Матрица БКГ ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Исходя из построенной матрицы можно заметить, что художественные изделия занимают позицию "дойных коров" - они приносят стабильный, высокий доход, но не следует игнорировать эту группу, нужен постоянный мониторинг динамики продаж и потребностей покупателей для поддержки хорошей позиции.

Строительные изделия занимают позицию "звезды", являясь быстрорастущим сегментом с высокой прибылью. Они имеют все шансы на рыночный рост, но требуют значительных вложений и инвестиций.

Ритуальные и сувенирные изделия находятся в секторе "диких кошек" - рынок динамично развивается, но доля рынка может быстро сократиться, если не принимать необходимых мер поддержки и развития.

Однако, сувенирные изделия близятся к сектору "дохлых собак", что говорит о приоритетности действий в этом направлении, необходимости маркетинговых усилий, поскольку есть высокие шансы улучшить позиции данной товарной группы.

Анализ товарных групп выявил ориентацию организации на производство и сбыт строительной и художественной продукции, основная целевая аудитория которых государственные учреждения. Доля сувенирной продукции, ориентированной на частных потребителей, остается незначительной.

Развитие маркетинга и фокус на разных целевых рынках поможет эффективно развивать все товарные группы. Проведение маркетингового исследования, основанного на спланированной программе, способно разрешить данную проблему.

Результаты такого исследования смогут стать базой для совершенствования маркетинговой деятельности организации, а также будут обоснованием управленческого решения с точки зрения маркетинга. Это позволит организации оптимизировать свою деятельность с учетом фактических, а не предполагаемых обстоятельств.

Одним из важнейших шагов перед проведением маркетингового исследования является четкое определение его цели. Определение конечной цели исследования позволяет подобрать методы сбора данных, объем выборки и другие параметры, обеспечивающие получение наиболее ценной и релевантной информации.

Целью данного маркетингового исследования является изучение потенциального спроса на наименее развитую товарную группу – сувенирную продукцию из камня, а также, изучение предпочтений и потребностей целевой аудитории данной продукции для разработки стратегии продвижения сувенирной продукции и наращивания объемов продаж в этом сегменте.

Исходя из сформулированной цели исследования, можно поставить следующие задачи, решение которых даст системное представление о целевой аудитории и рынке сбыта:

1. Определить потенциальный объем рынка сувенирной продукции из камня. Это позволит оценить перспективность данного направления.

2. Выявить основные сегменты целевой аудитории, наиболее заинтересованные в приобретении таких сувениров.
3. Изучить потребности и предпочтения различных сегментов целевой аудитории в сувенирах из камня. Это поможет разработать продукт с максимальной привлекательностью.
4. Выявить основные критерии выбора потребителями сувенирной продукции из камня.
5. Разработать коммуникационную кампанию и каналы продвижения сувенирной продукции.

Для решения поставленных задач наиболее эффективно будет использовать следующие методы сбора первичной информации:

1. Опрос потребителей.
2. Фокус-группы.
3. Глубинное интервью.

Выбор сразу нескольких методов сбора информации обусловлен отсутствием ранее систематических исследований рынка на предприятии. Использование нескольких источников информации позволит свести к минимуму влияние субъективного фактора и получить данные, отражающие реальное положение дел на рынке, а также наиболее точно и полно оценить перспективы новой товарной группы. Такая информационная база станет основой для разработки эффективной маркетинговой стратегии.

Следующим этапом будет определение размера выборки. Размер выборки определяется исходя из цели исследования, в данном случае это получение полной информации для разработки стратегии продвижения товарной группы. Необходима неслучайная (целевая) выборка. Это значит, что отбор изучаемой выборки нужно проводить не случайным образом, а целенаправленно с учетом заранее определенных критериев, что позволит получить необходимую информацию от наиболее релевантных респондентов.

В выборку должны быть включены следующие группы респондентов:

1. Туристы:

- из Алтайского края, региона, где расположен завод. Эти туристы являются наиболее вероятными покупателями сувениров.
 - из других регионов России. Они могут стать целевой аудиторией при продвижении сувениров за пределы региона.
2. Посетители ярмарок и фестивалей в Алтайском крае. Они также имеют потребность в приобретении сувениров.
 3. Представители разных демографических групп. Желательно охватить все возрастные категории:
 - Молодежь от 18 до 30 лет. Представители этого возраста, как правило, являются наиболее восприимчивыми к новым трендам.
 - Взрослое население от 31 до 55 лет. Это наиболее активная часть рынка.
 - Пожилые люди старше 55 лет. Их вкусы и потребности требуют особого внимания.

Среди респондентов должны быть представители как мужского, так и женского пола, поскольку их предпочтения могут значительно отличаться.

4. Люди с различными вкусовыми и эстетическими предпочтениями. Это позволит тестировать дизайн и формы сувениров на разных целевых группах.
5. Люди с разным уровнем дохода, поскольку это влияет на потребности и способность оплачивать более дорогие сувениры.

Представители всех этих групп будут включены в целевую выборку для опроса и фокус-групп. Таким образом, респонденты будут отбираться так, чтобы охватить разные сегменты потенциальной целевой аудитории.

Для вычисления точного размера выборки воспользуемся следующей формулой (рис. 3.2):

$$n = \frac{Z^2 pq}{\Delta^2}$$

Рисунок 3.2 – Формула для определения размера выборки

Данная формула здесь применима, поскольку размер выборки значительно меньше генеральной совокупности, которой, в нашем случае, является население Алтайского края, равное 2 130 950 человек на 2023 год. Доверительный уровень будет равен 95%, а уровень погрешности возьмем $\pm 5\%$. Значения «р» и «q» обычно принимаются за 0,5. [21, с. 93]

Из чего следует, что размер выборки будет равен:

$$n = ((1,96*1,96)*0,5*0,5)/(0,05*0,05) = 384, 16$$

Итого, общий размер выборки 200-300 опрошенных респондентов, 40-50 участников фокус-групп и 3-5 экспертов для участия в интервью. Этого должно хватить для получения информации, необходимой для разработки эффективной стратегии развития товарной группы.

После определения размера выборки, необходимо разработать инструментарий для сбора информации.

Выбранные методы сбора информации хорошо дополняют друг друга. Опросы обеспечат количественные данные об общих тенденциях. Для опроса потенциальных покупателей сувенирной продукции из камня наиболее подходящей будет анкета, включающая различные блоки вопросов. (Приложение 3) Такая структура анкеты позволит получить всю необходимую информацию о потенциальном спросе и предпочтениях целевой аудитории. Проводить опрос целесообразно при помощи онлайн-анкет, это позволит оперативно собрать мнение большого числа респондентов.

Фокус-группы дадут качественную информацию о мотивах потребителей. Для формирования эффективных фокус-групп важно отобрать респондентов с разными демографическими характеристиками и вкусовыми ориентирами, о которых было сказано ранее. Для фокус-групп в данном исследовании будут актуальны следующие вопросы:

1. Как часто Вы приобретаете сувениры во время путешествий или поездок? Играют ли они для Вас значимую роль?
2. Какие сувениры Вы обычно покупаете? Почему именно эти?

3. Из какого материала обычно изготовлены Ваши любимые сувениры?
4. Как Вы оцениваете идею сувениров из камня? Что, на Ваш взгляд, привлекательного они могут иметь?
5. Какие изделия из камня могли бы заинтересовать Вас в качестве сувениров? Почему?
6. Каким должен быть дизайн сувениров из камня, чтобы Вы захотели их приобрести? Какие формы, декор, цвета предпочтительнее?
7. Какая цена, на Ваш взгляд, будет адекватной для сувениров из камня?
8. Каким образом Вы предпочли бы приобрести такие сувениры - на ярмарках, фестивалях, в магазинах или через Интернет?
9. Предложим сейчас несколько дизайн-проектов сувениров из камня. Какой из них, на Ваш взгляд, наиболее удачный? Почему? (показываются прототипы)

А глубинное интервью дополнит данные опросов и фокус-групп рекомендациями профессионалов. С помощью такого метода можно оценить перспективы развития рынка, а также получить рекомендации по стратегии развития данной товарной группы. Эксперты могут предложить наиболее эффективные подходы к позиционированию, формированию ценовой политики и рекламных кампаний, так как выбираются лица с соответствующей квалификацией и опытом. Это могут быть мастера и художники по работе с камнем, продавцы и владельцы сувенирных магазинов, а также организаторы экскурсий и туристические гиды.

Для глубинного интервью будут актуальны следующие вопросы:

1. Как Вы оцениваете перспективы развития рынка сувенирной продукции в России?
2. Какие тренды Вы наблюдаете в данном секторе рынка?
3. Какие, по Вашему мнению, ниши на рынке сувениров наиболее перспективны для развития?
4. Какова конкуренция в сегменте сувениров из камня?

5. Как Вы оцениваете идею создания сувенирной продукции из местного камня? Какие преимущества и риски Вы видите?
6. Как Вы советуете позиционировать такую продукцию на рынке?
7. Какова, по Вашему мнению, оптимальная ценовая политика для сувениров из камня?
8. Какие критерии дизайна и качества стоит придерживаться при разработке таких сувениров?
9. Где и как лучше всего продвигать сувениры из камня?
10. Что ещё Вы можете посоветовать организации для успешного выхода на рынок с новой товарной группой?

А анализ вторичных источников информации поможет оценить перспективы развития направления.

После сбора информации в ходе маркетингового исследования необходимо тщательно ее проанализировать. Только с помощью анализа можно перевести "сырые" данные в ценную информацию, которая поможет принять правильные управленческие решения.

В рамках данного маркетингового исследования наиболее подходящими методами будут статистический анализ, кластерный анализ и контент-анализ.

Статистический анализ позволит определить наиболее популярные мнения, предпочтения респондентов, рассчитать средние значения и процентные соотношения, даст количественную оценку результатам исследования.

Кластерный анализ поможет разделить респондентов на группы в зависимости от их ответов, тем самым определяя различные сегменты целевой аудитории.

А при помощи контент-анализа можно обработать открытые ответы в фокус-группах и интервью, выявить наиболее важные для респондентов аспекты.

Интерпретировав полученные результаты, можно будет определить перспективные направления ассортиментной политики сувенирной

продукции, а также выделить наиболее эффективные каналы продвижения и доведения информации до потребителей.

Без определенного финансирования изучение рынка, опросы целевой аудитории и анализ данных просто невозможны.

Одним из решений по снижению затрат на исследование может стать проведение его собственными силами организации без привлечения внешних маркетинговых агентств и консалтинговых компаний.

При таком подходе затраты будут сведены в основном к оплате труда собственных сотрудников, задействованных в исследовании, аренду помещения для проведения исследований и расходам на создание анкет и опросных листов. Примерный бюджет маркетингового исследования представлен в таблице 3.2. Все цены рассчитаны исходя из среднерыночных цен по Алтайскому краю.

Таблица 3.2 – Бюджет на проведение маркетингового исследования

Наименование мероприятия	Стоимость единицы, руб.	Кол-во единиц	Суммарная стоимость, руб.
Фокус-группа:	8 500	5	42 500
Работа модератора	3 000		
Аренда помещения	2 500		
Организационные расходы	3 000		
Онлайн-опрос:	4000	1	4000
Работа сотрудников по обработке результатов	3 000		
Организационные расходы	1000		
Глубинное интервью:	7 500	3	22 500
Работа сотрудников по проведению интервью	3 000		
Аренда помещения	2 500		
Организационные расходы	2 000		
ΣИтого			69 000

Таким образом, самостоятельная организация маркетингового исследования при правильном планировании и расчете всех затрат позволяет значительно снизить общий бюджет.

Исходя из описанных в программе работ можно приблизительно определить сроки проведения исследования. (рис. 3.3)

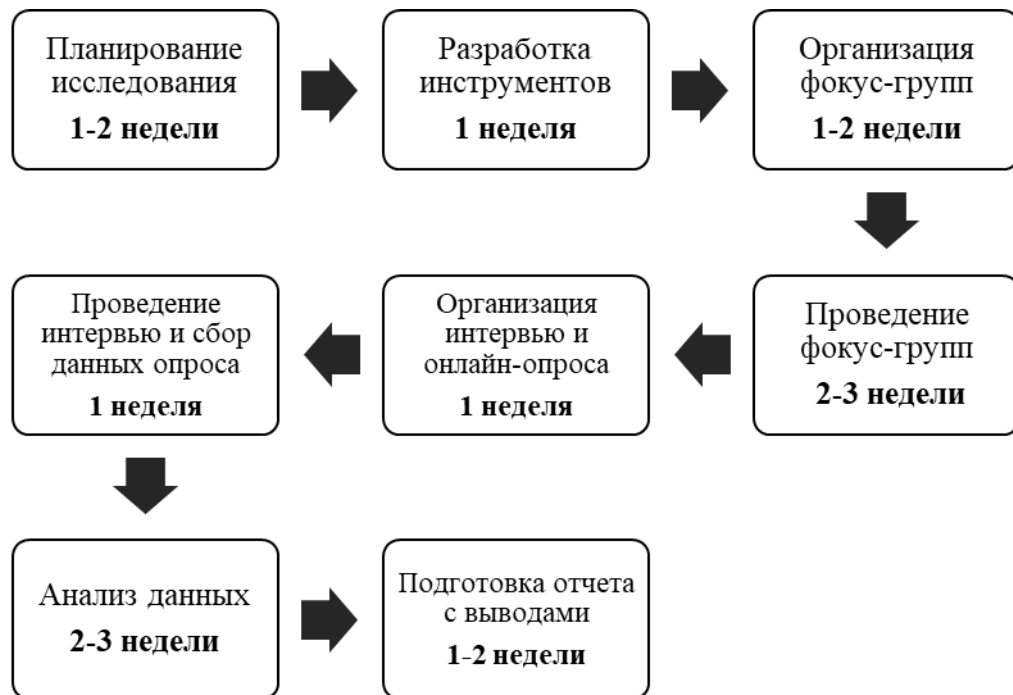


Рисунок 3.3 – Этапы и сроки проведения маркетингового исследования

Исследование может продлиться от 3 до 4 месяцев в зависимости от детализации, количества проводимых фокус-групп и интервью, объема данных опроса и других факторов.

Таким образом, была предложена программа проведения маркетингового исследования, направленная на усовершенствование стратегии организации. Результаты исследования позволят выровнять ассортимент товаров, улучшив позиции сувенирной продукции.

В ходе предложенного исследования будет собрана вся необходимая информация, чтобы привлечь к сувенирным товарам частных потребителей:

- уровень спроса на сувениры;
- характеристика целевой аудитории, которая была бы заинтересована в приобретении сувениров;
- предпочтения потребителей к тем или иным видам сувенирной продукции.

Проанализировав рынок сувенирной продукции, можно сделать вывод о том, что это достаточно насыщенный рынок с большим количеством предложений сувениров из камня. Спрос на них в России поддерживается

преимущественно за счет внутреннего и въездного туризма. Основная целевая аудитория - это туристы, покупающие сувениры как себе, так и близким.

Ожидается, что рынок сувениров из камня в России будет расти пропорционально увеличению туристического потока в стране и росту доходов населения. Однако конкретных статистических данных нет.

Эта информация позволит организации разработать эффективную маркетинговую стратегию, направленную на продвижение сувенирной продукции и увеличение ее доли в общем объеме продаж. А также, поможет сформировать коммуникационную стратегию, которая является важной составляющей маркетингового исследования и формирования маркетинговой стратегии организации в целом.

3.2. Предложения по развитию товарного портфеля организации на основе результатов проведенного маркетингового исследования

Итогом предложенной программы маркетингового исследования являются рекомендации по развитию анализируемого товарного портфеля и стратегии организации в целом.

На основании всестороннего анализа внешней и внутренней среды организации можно сделать вывод, что организации необходимо сформировать системное видение в области маркетинга. В основе этого подхода должно лежать понимание рынка и потребностей клиентов как сложной динамичной системы. Необходимо интегрировать все маркетинговые инструменты и разработать маркетинговую стратегию, адаптированную к изменениям во внешней среде.

Первоначальным этапом формирования такой системы должно быть внедрение структуры маркетинга и назначения руководителя маркетингового направления. Небольшой отдел, состоящий из 2 сотрудников, где руководитель отдела будет выполнять функции маркетолога, уже способен

начать анализ рынка, выявлять потребности целевой аудитории и разрабатывать рекламные кампании. (рис. 3.4)



Рисунок 3.4 – Структура отдела маркетинга ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

В соответствии с предложенной структурой отдела маркетинга, можно рассчитать его месячный фонд оплаты труда. Фонд оплаты труда основывается на средних ставках оклада для каждой должности, районном коэффициенте, равном 1,15% в Алтайском крае, а также на размере страховых взносов за каждого сотрудника, равном 30% на все страховые выплаты. (табл. 3.3) [1, 3]

Таблица 3.3 – Фонд оплаты труда для сотрудников маркетингового отдела ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» на месяц

Должность	Кол-во, чел.	Оклад/тариф, руб.	Районный коэффициент, руб.	Страховые взносы, руб.	Итого, руб.
Руководитель отдела маркетинга	1	35 000	5 250	12 075	52 325
Специалист по рекламе	1	30 000	4 500	10 350	44 850
Итого	2				97 175

После создания отдела маркетинга предприятие имеет все необходимые ресурсы для выбора эффективной стратегии маркетинга. На основании полученной информации наиболее эффективной будет стратегия, направленная на повышение узнаваемости и привлекательности продукции среди потребителей.

Предложенная стратегия целесообразна, поскольку на предприятии отсутствует сформированный бренд. А благодаря тому, что предприятие практически не имеет прямых конкурентов и работает с государством, ему не нужно бороться за рынок, и достаточно просто позиционировать себя для потребителей. Такая стратегия эффективна для формирования спроса среди физических лиц, которых на данный момент в структуре потребителей меньше всего.

Для того, чтобы максимально эффективно использовать маркетинговый потенциал и ресурсы предприятия, необходимо разработать систему мониторинга и отчетности маркетинговой деятельности. Она может включать в себя:

- Отслеживание и выполнение ежегодных и квартальных бюджетов маркетинга и планов мероприятий;
- Анализ эффективности рекламных кампаний по обращаемости и увеличению спроса;
- Оценка позиционирования бренда и узнаваемости;
- Оценка качества обслуживания клиентов.

Также, необходимо проведение регулярных маркетинговых исследований рынка, включая опросы потребителей и мониторинг конкурентов. Это поможет отслеживать изменения в потребностях аудитории.

Такая система маркетинга позволит управлять процессами продвижения, анализировать эффективность отдельных инструментов и вносить необходимые коррективы. Это создаст фундамент для дальнейшего роста предприятия.

После формирования системы маркетинговой деятельности, становятся заметными частные проблемы, которые раньше скрывались на фоне общей картины. Имея системное видение, предприятие получает возможность точно диагностировать отдельные проблемы и целенаправленно их решать на основе данных и измерений.

Так, для того, чтобы развить проблемную товарную группу, сувенирную продукцию, необходимо расширение ассортимента с учетом потребностей целевых аудиторий, информация о которых получена в ходе проведенного маркетингового исследования. Например, можно ввести новые формы, тематики и стили продукции.

Помимо ассортимента, стоит обратить внимание на ценовую политику. Сейчас цены на продукцию являются высокими для такой товарной группы, как сувениры. Будет верным введение нескольких ценовых диапазонов в зависимости от типа продукции, материала и размера, чтобы продукция завода стала более доступной для потребителей.

Для усиления воздействия на целевую аудиторию и улучшения имиджа предприятию целесообразно развивать и совершенствовать имеющиеся каналы коммуникации с потребителями:

1. Официальный сайт. Нужно сделать его более информативным, удобным и привлекательным. Добавить фоторепортажи с производства, видеоматериалы, отзывы клиентов. Регулярно публиковать новости предприятия.
2. Экскурсии на производство. Они позволяют людям лично увидеть работу завода, его технологии и масштаб деятельности. Нужно расширить программу экскурсий, ввести интерактивные элементы.
3. Участие в выставках и ярмарках. Необходимо регулярно выставляться там, где есть целевая аудитория предприятия.

Но, помимо развития имеющихся каналов коммуникации, предприятию необходимо привлекать и новые каналы. Нужно экспериментировать с

различными каналами, чтобы найти наиболее результативные. Модель PESO отображает предлагаемые каналы маркетинговых коммуникаций. (рис. 3.5)

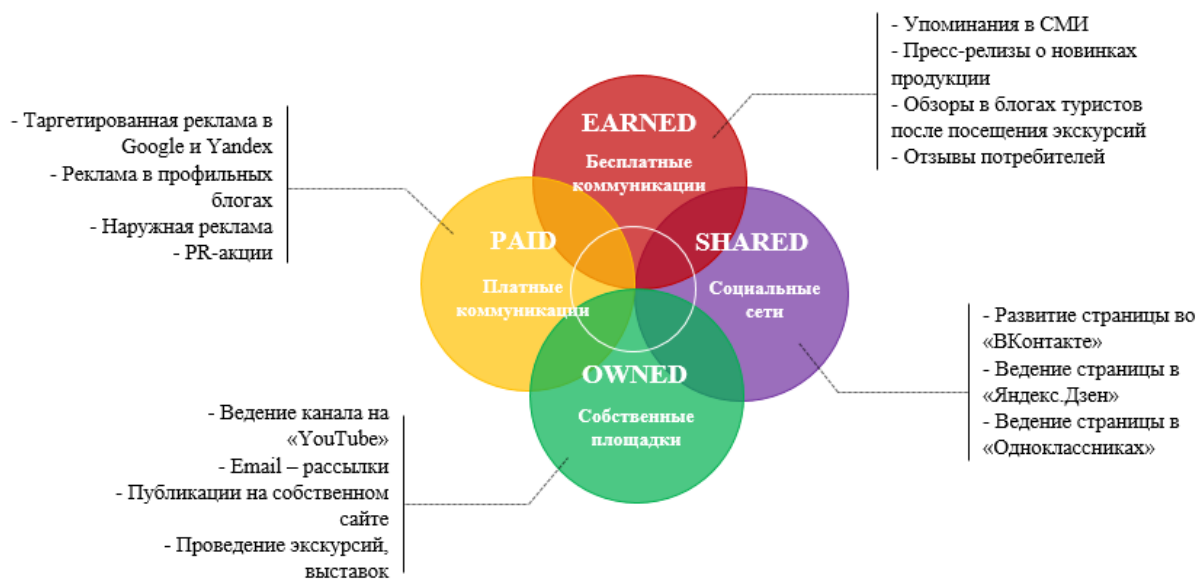


Рисунок 3.5 – Модель маркетинговых коммуникаций PESO ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Такая модель позволяет заводу задействовать как традиционные, так и онлайн-каналы коммуникации для эффективного продвижения продукта. Сочетание платных и бесплатных каналов позволит расширить охват аудитории и усилить воздействие маркетинговых коммуникаций.

Предложенные рекомендации могут принести предприятию положительный экономический эффект: увеличить объем продаж, размер прибыли, а также снизить издержки. Такой эффект является долгосрочным, он проявится не сразу, а по прошествии некоторого времени. (табл. 3.4)

Таблица 3.4 – Прогнозируемый эффект ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» от предложенных мероприятий

Показатели	Значение, тыс. руб.			Изменение, %
	2022	2023	2024	
Объем продаж (выручка)	57929	53874	63722	10
Чистая прибыль	1693	1608	1930	13

Так, если организация выполнит предложенные мероприятия и рекомендации в течение 2023-2024 годов, то может рассчитывать на положительный эффект к началу 2025 года. Объем продаж увеличится в среднем на 10-15%, по сравнению с 2022 годом. А чистая прибыль в среднем на 8-10% за счет повышения эффективности маркетинговых расходов, оптимизации затрат и ценообразования.

В результате проведенного исследования и анализа текущей ситуации в организации, были определены приоритетные направления развития маркетинговой стратегии, которые помогут улучшить позиции организации на рынке.

Принятие рекомендуемых мер позволит в полной мере реализовать потенциал организации на рынке, повысить эффективность использования ресурсов и укрепить конкурентные преимущества, тем самым усовершенствовав стратегию деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования, можно сделать вывод, что стратегическое управление и маркетинг связаны не только как элементы роста организации, но и как последовательные этапы процесса принятия стратегических решений. Маркетинг обеспечивает данные для формирования стратегии, а стратегическое управление направляет маркетинг в поиске наиболее релевантной информации. Взаимосвязь наблюдается на уровне отделов, функций, процессов, инструментов и руководства организации и становится все теснее в условиях быстро меняющейся рыночной среды. Организациям требуются более быстрые и гибкие стратегии, основанные на самой актуальной информации. Таким образом, маркетинг и стратегическое управление играют ключевую и взаимосвязанную роль в обеспечении роста и адаптации организации.

В рамках раскрытия темы выпускной квалификационной работы была поставлена цель - совершенствование стратегии организации на основе маркетинговых исследований на примере ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» и разработка рекомендаций по повышению её эффективности. Поставленная цель была достигнута путем решения обозначенных задач. Достижение поставленной цели было осуществлено через последовательное решение сформулированных задач.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты разработки стратегии организации на основе маркетинговых исследований. Были определены сущность и основные положения стратегического управления, рассмотрено понятие маркетинга как основной функции управления современной организацией, изучена роль маркетинговых исследований в стратегическом управлении. Был сделан вывод о том, что стратегическое управление играет ключевую роль в концентрации усилий организации на достижении важных результатов, определяя общий путь ее развития. А условием успешной реализации общего стратегического видения в

современном мире является крепкий маркетинговый фундамент. Эффективная маркетинговая стратегия позволяет организации выделиться на фоне конкурентов и стать узнаваемой среди своей целевой аудитории. А маркетинговые исследования позволяют получить объективную и точную информацию о рынке, потребителях, конкурентах и тенденциях, на основе которой возможно принимать обоснованные стратегические решения.

Во второй главе была представлена организационно-экономическая характеристика ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», проведен анализ внутренней и внешней среды организации и её маркетинговой деятельности, была дана оценка действующей стратегии. В ходе работы были сделаны выводы, что ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» является важнейшим звеном минерально-сырьевого комплекса Алтайского края. Организация обладает устойчивым финансовым состоянием, однако имеются значительные резервы повышения эффективности деятельности и финансовой результативности. У завода мало конкурентов, сложилась стабильная база поставщиков сырья и комплектующих, но имеются проблемы с взаимодействием с целевой аудиторией, что связано с недостаточно развитой маркетинговой деятельностью на предприятии.

В третьей главе были рассмотрены основные направления совершенствования стратегии организации, была предложена программа маркетингового исследования с целью совершенствования товарной стратегии и рекомендации по развитию товарного портфеля организации на основе полученных результатов. Информация, полученная в рамках предложенной программы исследования, позволит организации разработать эффективную маркетинговую стратегию, направленную на продвижение сувенирной продукции и увеличение ее доли в общем объеме продаж. Результатом стало определение приоритетных направлений развития маркетинговой стратегии, которые помогут улучшить позиции организации на рынке.

Работы отечественных и зарубежных ученых, учебная литература, а также научно-популярные статьи, посвященные вопросам разработки и совершенствования стратегии организации на основе маркетинговых исследований, помогли дать определение стратегии организации, определить основные положения стратегического управления, изучить понятие маркетинга как основной функции управления современной организацией, а также определить роль маркетинговых исследований в стратегическом управлении.

Официальные внутренние документы ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», бухгалтерская (финансовая) отчётность организации, а также информация, размещенная на официальном сайте завода, позволили дать подробную организационно-экономическую характеристику ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», провести анализ внутренней и внешней среды организации и её маркетинговой деятельности, и дать оценку действующей стратегии.

Изучение актуальных подходов и методов к совершенствованию стратегии организации на основе маркетинговых исследований помогло в определении основных направлений совершенствования стратегии организации и выработке рекомендаций.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит организации полностью реализовать имеющийся потенциал, укрепить конкурентные преимущества, усовершенствовать стратегию деятельности организации, сделав ее более гибкой и адаптивной к изменениям рыночной среды, и обеспечить устойчивый рост организации за счет быстрой реакции на потребности целевой аудитории.

В результате реализации рекомендаций организация сможет максимально эффективно использовать свои возможности для достижения поставленных целей и стратегических приоритетов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О единой предельной величине базы для исчисления страховых взносов с 1 января 2023 г. : Постановление Правительства РФ от 25 ноября 2022 г. №2143 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2022.
2. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 20. – Ст. 2817.
3. О повышении районного коэффициента к заработной плате на отдельных территориях Алтайского края : Постановление Правительства Российской Федерации от 27 декабря 1997 г. № 1631 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1997.
4. Барабаш, Н. Н. Менеджмент : учебное пособие / Н. Н. Барабаш. – Чебоксары : Единение, 2019. – 182 с.
5. Бгашев, М. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / М. В. Бгашев. – Саратов : Амирит, 2018. – 267 с.
6. Берман, С. С. Стратегическое государственное управление : учебное пособие / С. С. Берман, А. А. Воробьев. – Казань : Казанский университет, 2018. – 172 с.
7. Воронин, С. И. Маркетинговые исследования рынка : учебно-методическое пособие / С. И. Воронин. – Воронеж : ФГБОУ ВО "ВГТУ", 2020. – 129 с.
8. Востриков, А. А. Стратегический менеджмент как конкурентное преимущество компании / А. А. Востриков, Ю. С. Савинова // Economy and Business. – 2019. – № 57. – С. 99-101.
9. Гайсарова, А. А. Стратегия предприятия : учебное пособие / А. А. Гайсарова. – Симферополь : КФУ им. В. И. Вернадского ИЭУ, 2018. – 124 с.

10. Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика. / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. – Москва : Юрайт, 2022. – 570 с.
11. Казакевич, Л. А. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Л. А. Казакевич, Е. М. Бородинская. – Минск : БГАТУ, 2021. – 160 с.
12. Коллективный договор ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И.Ползунова» на 2021-2024 годы
13. Колыванский камнерезный завод работает в три смены и осваивает новое оборудование // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ap22.ru/paper/Kolyvanskiy-kamnereznyy-zavod-rabotaet-v-tri-smeny-i-osvaivaet-novoe-oborudovanie.html>
14. Кольчурина, О. А. Стратегический менеджмент / О. А. Кольчурина // Экономика и социум. – 2019. – № 6. – С. 443-447.
15. Красина, Ф. А. Маркетинговые исследования : учебное пособие / Ф. А. Красина. – Томск : Эль Контент, 2020. – 126 с.
16. Куликова, А. В. Маркетинговые исследования : учебно-методическое пособие / А. В. Куликова. – Нижний Новгород : НГУ им. Лобачевского, 2018. – 70 с.
17. Кысыков, Ж. Н. Вклад маркетинга в стратегический менеджмент / Ж. Н. Кысыков, Л. В. Новак // Гуманитарный научный журнал. – 2019. – № 1. – С. 67-73. – ISSN 2411-2550
18. Лановая, В. М. Понятие и сущностные характеристики стратегического менеджмента / В. М. Лановая // Инновационная наука. – 2019. – № 11. – С. 179-180. – ISSN 2410-6070
19. Леонов, В. А. Сущность и разновидности маркетинговых исследований / В. А. Леонов // Символ науки. – 2021. – № 3. – С. 64-66. – ISSN 2410-700X
20. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент / Б. Г. Литвак. – Москва : Юрайт, 2019. – 507 с.

- 21.Лукин, И. С. Организация маркетинговых исследований / И. С. Лукин // Территория науки. – 2018. – № 4. – С. 91-94.
- 22.Макарченко, А. А. Роль маркетинговых исследований в современном бизнесе / А. А. Макарченко // Вестник Брянского госуниверситета. – 2021. – № 3. – С. 26-29.
- 23.Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
- 24.Мутолапова, А. Р. Роль маркетинговой информации при формировании стратегии / А. Р. Мутолапова // Экономика и право. – 2019. – № 4. – С. 81-84. – ISSN 2221-7347
- 25.На все времена: Колыванский камнерезный завод празднует свое 220-летие // [Электронный ресурс] // URL: <https://fedpress.ru/article/3106214>
- 26.Официальный сайт ГУП "Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова" // [Электронный ресурс] // URL: <https://kolyvan.ru/>
- 27.Ромашова, И. Б. Стратегический менеджмент и управление изменениями в организации : учебно-методическое пособие / И. Б. Ромашова. – Нижний Новгород : НГУ, 2020. – 97 с.
- 28.Рублев, А. Н. Стратегический менеджмент: современные концепции / А. Н. Рублев // Вестник науки. – 2022. – Т. 5, № 5. – С. 98-102.
- 29.Ружанская, Л. С. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина. – Екатеринбург : Уральский университет, 2019. – 112 с.
- 30.Рычкова, Н. В. Маркетинговые исследования / Н. В. Рычкова. – Москва : КНОРУС, 2021. – 312 с.
- 31.Сажин, П. Е. Реализация маркетинговой стратегии - важнейший фактор в развитии предприятия / П. Е. Сажин // Вестник науки. – 2020. – Т. 2, № 6. – С. 126-131.
- 32.Сазыкина, О. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / О. А. Сазыкина. – Пенза : ПГУАС, 2020. – 180 с.

- 33.Страница Колыванского камнерезного завода на Википедии // [Электронный ресурс] // URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Колыванский_камнерезный_завод
- 34.Страница Колыванского камнерезного завода на Яндекс.Дзене // [Электронный ресурс] // URL: <https://dzen.ru/a/YScgRFjCwRwFjPYV>
- 35.Сушко, Н. А. Стратегическое управление предприятием (организацией) : учебное пособие / Н. А. Сушко. – Керчь : ФГБОУ ВО "КГМТУ", 2022. – 183 с.
- 36.Табашникова, О. Л. О роли маркетинговых исследований в стратегическом развитии организации / О. Л. Табашникова, М. И. Столбова // Практический маркетинг. – 2020. – № 12. – С. 13-20.
- 37.Там оживает камень: как удивляет мир Колыванский камнерезный завод // [Электронный ресурс] // URL: <https://www.amic.ru/news/ekonomika/tam-ozhivaet-kamen-kak-udivlyaet-mir-kolyvanskiy-kamnereznyy-zavod-418101>
- 38.Терпение и высокий профессионализм. Как на Колыванском камнерезном заводе сохраняют уникальное наследие поколений // [Электронный ресурс] // URL: <https://altapress.ru/zhizn/story/terpenie-i-visokiy-professionalizm-kak-na-kolivanskom-kamnereznom-zavode-sohranyayut-unikalnoe-nasledie-pokoleniy-273125>
- 39.Троенко, В. О. Разработка стратегии развития организации / В. О. Троенко // Молодой ученый. – 2019. – № 41. – С. 204-207.
- 40.Чабанюк, О. В. Формирование производственно-сбытовой стратегии туристского предприятия как результат комплексных маркетинговых исследований / О. В. Чабанюк // Вестник МФЮА . – Москва : МФЮА, 2021. – С. 165-174.
- 41.Чмышенко, Е. Г. Стратегическое управление предприятием : учебное пособие / Е. Г. Чмышенко. – Оренбург : ОГУ, 2021. – 135 с.

- 42.Ярунина, Т. А. Теоретические основы разработки стратегии развития организации / Т. А. Ярунина // Актуальные исследования. – 2020. – № 2. – С. 55-58.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И. И. Ползунова» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Код	Значение показателя, тыс. руб.		
		2022 г.	2021 г.	2020 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	53212	25589	18060
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100	53212	25589	18060
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	19737	25547	21189
<i>в том числе: сырье, материалы и другие аналогичные ценности</i>		7904	13456	12032
<i>животные на выращивании и откорме</i>				
<i>затраты в незавершенном производстве</i>		747	576	373
<i>готовая продукция и товары для перепродажи</i>		10709	10667	7612
<i>товары отгруженные</i>		377	848	1172
<i>расходы будущих периодов</i>				
<i>прочие запасы и затраты</i>				
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	456	161	506
<i>в том числе: покупатели и заказчики</i>			6	60
<i>прочие дебиторы</i>		56	22	155
<i>внутрихозяйственные расчеты</i>				
<i>расчеты с персоналом по прочим операциям</i>				
<i>расчеты по предоставленным займам</i>				
<i>поставщики и подрядчики</i>		338	105	291
<i>налоги и сборы</i>		62	28	
<i>Обеспечительный платеж НДС (лизинг)</i>				
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	8000	6300	3700
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1665	273	86
Прочие оборотные активы	1260	23	24	
Итого по разделу II	1200	29881	32305	25481

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

БАЛАНС	1600	83093	57894	43541
Наименование показателя	Код	2022 г.	2021 г.	2020 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	11462	500	500
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	10679	10859	10859
Резервный капитал	1360			
<i>резервы, образованные в соответствии с законодательством</i>				
<i>резервы, образованные в соответствии с учредительными документами</i>				
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	50375	36492	24067
<i>нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет</i>		-10122	-10306	-10425
<i>нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) отчетного периода</i>		1693	1844	1195
<i>имущество, полученное сверх уставного капитала</i>		49047	39897	28733
<i>ссудный фонд</i>				
<i>фонд МТР (использованный)</i>		5253	5057	4448
<i>фонд потребления</i>		94		
<i>фонд материального стимулирования</i>				116
<i>нераспределенная прибыль в обращении (фонд накопления)</i>		275		
<i>прибыль от списания и переоценки ОС</i>		4135		
<i>убыток от реорганизуемых организаций</i>				
Итого по разделу III	1300	72516	47851	35426
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450	871		
Итого по разделу IV	1400	871	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	2675	3644	3987
<i>в том числе: поставщики и подрядчики</i>		16	40	73
<i>задолженность перед персоналом организации</i>			855	843
<i>задолженность перед гос. внебюдж. фондами</i>			639	863
<i>задолженность по налогам и сборам</i>		705	963	1666
<i>прочие кредиторы</i>		555	192	174
<i>авансы полученные</i>		1399	955	368

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

<i>задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов</i>				
Наименование показателя	Код	2022 г.	2021 г.	2020 г.
<i>внутрихозяйственные расчеты</i>				
<i>лизинг</i>				
Доходы будущих периодов	1530			
Резервы предстоящих расходов	1540	7031	6399	4128
<i>в том числе:</i>				
<i>резерв предстоящих расходов на оплату отпусков</i>		3346	1911	2565
<i>резерв на выплату материального стимулирования</i>				
<i>резерв на выплату премии по итогам работы за год</i>		1957	1797	
<i>резерв на гарантийное обслуживание (ремонт)</i>		1728	2691	1563
<i>резерв на ремонт основных средств</i>				
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	9706	10043	8115
БАЛАНС	1700	83093	57894	43541

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) ГУП ДХ АК «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Код	Значение показателя, тыс. руб.		
		2022 г.	2021 г.	2020 г.
Выручка	2110	57929	50986	57177
Себестоимость продаж	2120	53398	37361	41317
Валовая прибыль (убыток)	2100	4531	13625	15860
Коммерческие расходы	2210			
Управленческие расходы	2220	11410	10229	10278
Прибыль (убыток) от продаж	2200	6879	3396	5582
Доходы от участия в других организациях	2310			
Проценты к получению	2320	16	8	
Проценты к уплате	2330	76	401	
Прочие доходы	2340	11574	703	112
Прочие расходы	2350	2012	1302	3216
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2623	2404	2478
Текущий налог на прибыль	2410			
Отложенный налог на прибыль	2412			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее (УСН)	2460	930	560	1283
Чистая прибыль (убыток)	2400	1693	1844	1195
СПРАВОЧНО				
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510			
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520			
Совокупный финансовый результат периода	2500	1693	1844	1195
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910			

Анкета для потенциальных потребителей сувенирной продукции из камня

1. Приобретали ли Вы когда-либо сувениры во время путешествий или поездок?

- а. Да, регулярно
- б. Да, иногда
- в. Нет, не покупаю

2. Сувениры из какого материала Вы предпочитаете?

- а. Дерево
- б. Стекло
- в. Камень
- г. Ткань
- д. Бумага
- е. Другое:

3. Где чаще всего Вы делаете покупки сувенирной продукции?
(открытый вопрос)

4. Удовлетворяет ли Вас выбор сувенирных изделий?

- а. Абсолютно не удовлетворяет
- б. Не удовлетворяет
- в. Затрудняюсь ответить
- г. Удовлетворяет
- д. Абсолютно удовлетворяет

5. Приобретали ли Вы ранее сувениры из камня?

- а. Да
- б. Нет

6. Насколько Вы, вероятно, готовы приобрести сувенир из камня?

- а. Определенно куплю
- б. Склонен(а) купить
- в. Не уверен(а)

г. Скорее, нет

7. Какие из перечисленных изделий из камня для Вас предпочтительнее? (можно выбрать несколько вариантов)

а. Подставки

б. Фигурки, статуэтки

в. Декоративные вазы

г. Шкатулки

д. Пепельницы

е. Поделки с элементами резьбы или гравировки

ж. Образцы камней и минералов

з. Иные _____

8. Укажите важность следующих характеристик для Вас при выборе сувенирных изделий.

	Абсолютно важно	Важно	Затрудняюсь ответить	Неважно	Абсолютно неважно
Стоимость					
Вид камня					
Дизайн и форма					
Качество исполнения					
Символическое значение					

9. Какие факторы влияют на Ваше решение о покупке сувенирных изделий? Расставьте предложенные факторы в порядке возрастания важности (1 – самый важный, 6 – самый неважный)

а. Реклама на телевидении

- б. Реклама в интернете
- в. Реклама в других СМИ
- г. Рекомендации экспертов в сфере туризма
- д. Рекомендации знакомых
- е. Личный опыт

10. Каков Ваш возраст?

- а. менее 18 лет
- б. 18-25 лет
- в. 26-35 лет
- г. 36-45 лет
- д. 46-55 лет
- е. 56-65 лет
- ж. 66 лет и старше

11. Каков Ваш пол?

- а. Мужской
- б. Женский

12. Каков уровень Вашего дохода на одного члена семьи?

- а. до 10 000 рублей
- б. от 10 000 рублей до 15 000 рублей
- в. от 15 000 рублей до 20 000 рублей

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«30» мая 2023 г.

(подпись выпускника) Усова Юлия Александровна
(Ф.И.О.)