

# ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И РЫНОК ПРОДУКЦИИ

## ECONOMICS, MANAGEMENT AND PRODUCT MARKET

ISSN 1995-2732 (Print), 2412-9003 (Online)  
УДК 339.13:669.1  
DOI: 10.18503/1995-2732-2024-22-1-174-184



## МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ СЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Кузнецова М.В.<sup>1</sup>, Зиновьева Е.Г.<sup>1</sup>, Селиванов А.С.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, Магнитогорск, Россия

<sup>2</sup> ООО «ОСК», Магнитогорск, Россия

**Аннотация.** В последние несколько лет металлургические предприятия вынуждены функционировать в сложных экономических условиях, сталкиваются с большим количеством препятствий, требующих оперативного принятия решений. В начале 2022 года металлургические предприятия вынуждены были перестраивать свою работу в условиях жестких санкционных ограничений со стороны западных стран. В последние годы многие металлургические предприятия выстраивают стратегию своего развития с учетом необходимости обеспечения устойчивых темпов развития в условиях нестабильности внешней среды. Целью работы является проведение маркетингового анализа внешней среды сервисной компании металлургического предприятия на примере ООО «ОСК». Маркетинговый анализ внешней среды сервисной компании металлургического предприятия проводится с использованием STEEP-анализа, модели «5 сил» М. Портера и SWOT-анализа. Сервисная компания, несмотря на то, что ее основное предназначение – обслуживание нужд конкретного предприятия, является самостоятельным юридическим лицом и при разработке тактических и стратегических планов должна учитывать влияние внешней среды. Новизна исследования заключается в том, что проведенный маркетинговый анализ учитывает положение на рынке и влияние внешней среды не всей группы компаний ПАО «ММК», а сосредотачивает свое внимание на сервисной компании – ООО «ОСК». Это обусловлено, во-первых, тем, что организация не единолично удовлетворяет нужды ПАО «ММК» в ремонте и обслуживании оборудования – некоторые виды работ выполняют другие подрядные организации, во-вторых, ООО «ОСК» выполняет работы для других заказчиков. В результате проведенного анализа выделены внешние факторы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность ООО «ОСК». Проведена оценка отрасли сервисной компании и определен уровень различных видов угроз в рамках конкурентной борьбы в отрасли. Выделены как сильные, так и слабые стороны ООО «ОСК» в рамках внешней и внутренней среды. По результатам проведенного анализа были сформулированы основные проблемы ООО «ОСК», вызванные отраслевыми особенностями, положением компании на рынке, политической и экономической ситуацией в стране и т.д. Для преодоления указанных проблем, минимизации их последствий были определены маркетинговые цели ООО «ОСК».

**Ключевые слова:** внешняя среда, STEEP-анализ, модель «5 сил» М. Портера, SWOT-анализ

© Кузнецова М.В., Зиновьева Е.Г., Селиванов А.С., 2024

### Для цитирования

Кузнецова М.В., Зиновьева Е.Г., Селиванов А.С. Маркетинговый анализ внешней среды сервисной компании металлургического предприятия // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2024. Т. 22. №1. С. 174-184. <https://doi.org/10.18503/1995-2732-2024-22-1-174-184>



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

# A MARKETING ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF A SERVICE COMPANY OF A METALLURGICAL ENTERPRISE

Kuznetsova M.V.<sup>1</sup>, Zinovyeva E.G.<sup>1</sup>, Selivanov A.S.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nosov Magnitogorsk State Technical University, Magnitogorsk, Russia

<sup>2</sup> LLC USC, Magnitogorsk, Russia

**Abstract.** In the last few years, metallurgical enterprises have been forced to operate in difficult economic conditions, face a large number of obstacles that require prompt decision-making. Early 2022, metallurgical enterprises were to rebuild their work under severe sanction restrictions from Western countries. In recent years, many metallurgical enterprises have been building a strategy for their development, taking into account the need to ensure a steady pace of development in the unstable external environment. The research is aimed at conducting a marketing analysis of the external environment of a service company of a metallurgical enterprise using the example of LLC USC. The marketing analysis of the external environment of the service company of the metallurgical enterprise is carried out using a STEEP analysis, M. Porter's Five Forces model, and a SWOT analysis. The service company, despite its main purpose of serving the needs of a particular enterprise, is an independent legal entity and should take into account the influence of the external environment when developing tactical and strategic plans. The novelty of the research lies in the fact that the conducted marketing analysis takes into account the market situation and the influence of the external environment not of the entire MMK group of companies, but focuses on the service company, LLC USC. Firstly, this is due to the fact that the organization does not solely satisfy the needs of PJSC MMK for repair and maintenance of equipment, as some types of work are performed by other contractors, and secondly, LLC USC performs work for other customers. The analysis results indicate the external factors that have the greatest impact on the activities of LLC USC. The authors assessed the service company's sector and determined a level of various types of threats within the framework of the competition in the sector. Both strengths and weaknesses of LLC USC were identified in terms of the external and internal environment. The analysis results showed main problems of LLC USC caused by sector-related special features, the company's position on the market, a political and economic situation in the country, etc. To overcome these problems and minimize their consequences, the authors determined the marketing goals of LLC USC.

**Keywords:** external environment, STEEP analysis, M. Porter's Five Forces model, SWOT analysis

## For citation

Kuznetsova M.V., Zinovyeva E.G., Selivanov A.S. A Marketing Analysis of the External Environment of a Service Company of a Metallurgical Enterprise. *Vestnik Magnitogorskogo Gosudarstvennogo Tekhnicheskogo Universiteta im. G.I. Nosova* [Vestnik of Nosov Magnitogorsk State Technical University]. 2024, vol. 22, no. 1, pp. 174-184. <https://doi.org/10.18503/1995-2732-2024-22-1-174-184>

## Введение

Основными характеристиками современного предприятия выступают его гибкость и умение адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Внешняя среда – это сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность, совокупность факторов влияния вне организации. Руководство предприятия не может влиять на эти факторы непосредственно.

Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в постоянном движении и подвержена изменениям. Изменяются рыночные структуры, появляются новые технологические процессы производства, могут произойти изменения в предпочтениях потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим иностранным валютам, изменения в законодательстве и налогообложении и т.д. Способность организации своевременно реагировать и справляться с данными изменениями внешней сре-

ды является частью успеха [1].

Для успешного функционирования компании необходимо своевременно проводить маркетинговый анализ ее внешней среды – как дальнего, так и ближнего окружения, ее будущих изменений. Это позволит фирме своевременно подготовиться к меняющимся внешним условиям, подстроившись под них. Оценка внутренней среды компании в виде выделения ее сильных и слабых сторон вместе с анализом внешней среды в виде определения возможностей и угроз фирмы позволяет сформировать рыночные цели развития компании и ее продукта в контексте меняющихся ожиданий потребителей [2].

## Материалы и методы исследования

ООО «ОСК» – сервисная компания, созданная, в первую очередь, с целью повышения эффективности процесса аутсорсинга в Группе ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», то есть компания

была изначально создана для удовлетворения нужд ПАО «ММК». При этом ООО «ОСК» имеет возможность оказывать услуги и выполнять работы за пределами металлургического комбината и не только на его объектах, то есть заключать договоры с другими юридическими лицами.

ООО «ОСК» имеет возможность предоставлять своим заказчикам полный спектр услуг по наладке и проектированию систем по следующим направлениям:

- автоматизация (системы визуализации, системы автоматизации уровня 1, системы автоматизации уровня 2);

- электропривод (современного электропривода постоянного и переменного токов, электрооборудование отечественного и зарубежного производства);

- электроснабжение (электроснабжение до 110 кВ, в том числе распределительных устройств (на базе электромеханических реле и цифровых терминалов), комплектных трансформаторных подстанций, распределительных сетей и т.д.; сервисное, техническое обслуживание устройств РЗА);

- монтаж и диагностика оптических и медных линий связи (не в категории электроснабжения);

- автоматические системы технической диагностики электрооборудования (не в категории электроснабжения);

- системы видеонаблюдения;

- испытание и измерение параметров безопасности электрооборудования (электротехническая лаборатория участка располагает современными приборами для проведения измерений и испытаний электрооборудования, обеспечивающих безопасность эксплуатации электрических установок, а также высоковольтных испытаний средств защиты).

Объем услуг, оказываемый иным организациям, на несколько порядков меньше, чем услуги, оказываемые ПАО «ММК».

Помимо ПАО «ММК» компания сотрудничает с ОАО «ММК-МЕТИЗ», ООО «Механоремонтный комплекс», горнолыжными центрами «Абзаково» и «Металлург-Магнитогорск», другими обществами Группы ММК, а также с Новосибирским энергомашиностроительным заводом, Орско-Халиловским металлургическим комбинатом, ПАО «Ижсталь», предприятиями «Прокатмонтаж», «Монтажник», «Строительный комплекс», ООО «Огнеупор», ОАО «МЦОЗ», ООО «Шлаксервис».

Основной заказчик компании – ПАО «ММК».

Цель исследования – проведение маркетингового анализа внешней среды сервисной компании металлургического предприятия на примере ООО «ОСК».

Для маркетингового анализа внешней среды сервисной компании металлургического предприятия применены следующие методы исследования: STEEP-анализ, модель «5 сил» М. Портера, SWOT-анализ.

STEER-анализ позволяет структурировать воздействия дальнего внешнего окружения на компанию и выделить наиболее существенные из них на текущий момент или на стратегическую перспективу [3].

Модель «5 сил», используемая для отраслевого анализа, является связующим звеном между факторами дальнего внешнего окружения и внутренней средой организации. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри нее. Такой анализ позволяет понять характерные для отрасли возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли. Согласно М. Портеру, компания может оценить собственные конкурентные преимущества и слабые стороны, анализируя силы, которые влияют на конкуренцию в отрасли, и их основные причины [4].

SWOT-анализ – это метод, который позволяет оценить в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды [5].

### **Полученные результаты и их обсуждение**

Для сохранения устойчивости компании и её дальнейшего развития необходимо оценивать и прогнозировать поведение внешнего окружения не только в виде потребителей, поставщиков и конкурентов, но и дальнее окружение организации. Как правило, у компании нет возможности влиять на факторы дальнего окружения, но она должна, как минимум, оперативно реагировать на их изменение, подстраиваясь под новые условия окружения. К числу факторов STEEP-анализа отрасли относятся социальные, технологические, экономические, экологические и политические факторы [6].

Основной услугой ООО «ОСК» является проектирование, изготовление, монтаж, наладка, обслуживание и ремонт электрического, энергетического, механического и гидравлического оборудования. Согласно классификатору отраслей народного хозяйства (ОКОНХ) деятельность ООО «ОСК» относится к отрасли «Машиностроение и металлообработка», сектор «Ремонт машин и оборудования» [7, 8].

В табличной форме отобразим характер влияния факторов на отрасль, в рамках которой действует ООО «ОСК» (табл. 1).

Таким образом, отметим, что к факторам, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность ООО «ОСК», относятся социальные и экономические факторы. ООО «ОСК» очень сильно зависит от объемов промышленного производства, которое, в свою очередь, определяется спросом на конечную продукцию. Падение совокупного спроса сначала со стороны населения, а потом и производственных предприятий с определенной отсрочкой скажется на объемах деятельности ООО «ОСК».

Таблица 1. Влияние факторов дальнего окружения на деятельность ООО «ОСК»  
Table 1. Influence of remote environment factors on the activities of LLC USC

Факторы	Проявление фактора	Особенности воздействия на деятельность компании
Социальные	Потребность в высококвалифицированном персонале различных категорий	Качество выполняемых работ анализируемой компании очень сильно зависит от уровня квалификации персонала. Неквалифицированный персонал даже при наличии высокотехнологичного оборудования и инструментария не сможет качественно выполнить поставленную задачу
	Миграция населения	1. Магнитогорск характеризуется миграционным оттоком коренного населения города. Уезжают из города преимущественно высококвалифицированные кадры трудоспособного возраста, способные трудоустроиться на новом месте. Миграционный приток представлен приезжими из азиатских республик бывшего СССР, не имеющих квалификации и не желающих ее получить. Таким образом, миграционный приток не покрывает миграционный отток. 2. Магнитогорские выпускники вузов иных городов не стремятся вернуться на историческую родину. 3. В целом наблюдается отток работников, в том числе с вредных и тяжелых производств
	Выбор будущей профессии и образовательного заведения выпускниками школ	1. Для работы в ООО «ОСК» на основных должностях требуется техническое образование, для получения которого необходимо сдать при поступлении в вуз профильную математику, физику, химию и т.п. В настоящее время магнитогорские выпускники не жалуют эти дисциплины, а следовательно, не имеют возможности получить техническое образование. 2. Выпускники ближайших населенных пунктов в большинстве своём выбирают дальнейшее обучение в более крупных городах, чем г. Магнитогорск 3. Престиж рабочих профессий по-прежнему невысок
Технологические	Совершенствование технологий производства различных отраслей промышленности, в том числе в металлургии	ООО «ОСК» вынуждено оперативно подстраиваться под меняющуюся технологию производства обслуживаемых им предприятий, а также само должно учитывать при выполнении работ новые технологии
Экономические	Численность промышленных предприятий и объем выпускаемой ими продукции	Объем выполняемых работ ООО «ОСК» напрямую зависит от объемов продукции тех предприятий, которые пользуются услугами ООО «ОСК». Экономические санкции увеличили напряженность данного вопроса. Переориентация предприятий на внутренний рынок, на других зарубежных партнёров будет способствовать увеличению объема выполняемых работ ООО «ОСК»
	Государственная налоговая политика	Повышение налоговых ставок, таможенных пошлин, акцизов приводят к увеличению цен на сырье, а также к увеличению издержек. Следовательно, необходимо работать над технологией выполнения работ с целью минимизации себестоимости
	Логистическая и транспортная система в РФ	Транспортные расходы в силу размеров страны оказывают достаточное влияние на структуру затрат многих организаций
	Инфляционные процессы в экономике	Этот фактор действует отрицательно, что проявляется в увеличении издержек, повышении цен на выпускаемую продукцию
Экологические	Законодательство в области охраны окружающей среды	Эволюция законодательства области охраны окружающей среды идет по пути ужесточения, в связи с этим увеличиваются и требования к качеству выполнения работ ООО «ОСК»
Политические	Наличие и качество дипломатических отношений с зарубежными странами	Напряженная политическая ситуация выливается в экономические проблемы для потребителей услуг ООО «ОСК»
	Состояние законодательства	Возможны отрицательные изменения в законодательстве, которые могут уменьшить прибыль и увеличить затраты предприятия

Серьезной проблемой является и дефицит квалифицированных кадров в г. Магнитогорске, и трудности с привлечением кадров из других населенных пунктов. Эта проблема характеризует многие отрасли, в том числе и анализируемую отрасль. Низкая квалификация персонала мешает овладению новыми технологиями

ремонта и обслуживания оборудования.

Оценим структуру конкуренции отрасли через модель «5 сил» Портера, который выделял пять основных сил, определяющих уровень прибыльности любого предприятия вне зависимости от отрасли функционирования (рис. 1).

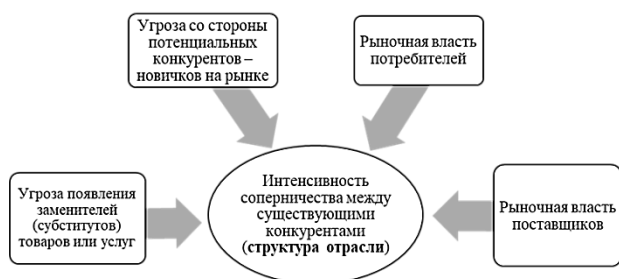


Рис. 1. Силы, управляющие конкуренцией в любой отрасли (Портер) [9]

Fig. 1. Forces driving the competition in any sector (Porter) [9]

ПАО «ММК» пользуется услугами не только ООО «ОСК», но и заказывает выполнение работ сторонним организациям в том случае, если сервисная компания не обладает возможностями их выполнения. Перечислим основных ближайших конкурентов ООО «ОСК», действующих преимущественно в г. Магнитогорске и Челябинской области, а также оказывающих услуги ПАО «ММК». К их числу относятся ООО «ККТ» (<https://kkt.su>), ЗАО ПКТ «Парма-Сервис» (<http://parmaservice.ru>), ООО «СМС ЗИМАГ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ СЕРВИС МАГНИТОГОРСК», ООО «Уралдомнаремонт-М» ([https://vk.com/udr\\_m](https://vk.com/udr_m)), ООО «УСС» (УРАЛСИБСТРОЙ).

Анализ будет осуществлен на основе специальных критериев для каждой из 5-ти сил [4, 9].

В табл. 2 представлен результат анализа силы конкурентов.

Таблица 2. Анализ интенсивности соперничества между существующими конкурентами  
Table 2. Analysis of the competitive intensity between existing competitors

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество фирм на рынке
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта	Компании выполняют стандартизированную работу	Выполняемые услуги стандартизованы по ключевым свойствам, но отличаются по дополнительным преимуществам	Услуги/работы фирм значительно отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>7 баллов</b>		
<b>4 балла</b>	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
<b>5-8 баллов</b>	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
<b>9-12 баллов</b>	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Соперничество между конкурентами внутри отрасли находится на среднем уровне.

С помощью табл. 3 проведён анализ вероятности угрозы со стороны потенциальных конкурентов-новичков на рынке.

Вероятность появления новых конкурентов в данном сегменте не слишком высокая в силу необходимости значительных инвестиций, долгого срока их окупаемости и трудностей с получением заказов. Помимо этого, для выполнения достаточно большого количества работ необходима лицензия.

В табл. 4 представлен результат анализа угрозы появления заменителей (субституты) товаров или услуг.

В силу специфики деятельности ООО «ОСК» – выполнение монтажных и ремонтных работ – аналогов у данного продукта нет.

Табл. 5 содержит результаты анализа рыночной власти потребителей. Рыночная власть потребителей очень близка к высокой в силу того, что основным заказчиком работ ООО «ОСК» является ПАО «ММК».

Табл. 6 содержит результаты анализа рыночной власти поставщиков.

По результатам анализа формируем табл. 7, где указываем силу, её степень угрозы и небольшое описание, с чем это связано. В последнем столбце выделим те действия, которые должны способствовать преодолению угроз различных сил модели Портера.

Таблица 3. Анализ угрозы со стороны потенциальных конкурентов-новичков на рынке  
 Table 3. Analysis of the threat from potential competitors, which are newcomers to the market

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких фирм в данном сегменте рынка	Значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Крупные фирмы отсутствуют	2-3 крупные фирмы держат около 50% рынка	2-3 крупные фирмы держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия услуг	Существуют микронизи	Все возможные ниши заняты существующими фирмами
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Готовность существующих игроков к снижению цен	Фирмы не пойдут на снижение цен	Крупные фирмы не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения фирмы снижают цены
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>11 баллов</b>		
<b>8 баллов</b>	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
<b>9-16 баллов</b>	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
<b>17-24 балла</b>	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Таблица 4. Анализ угрозы появления заменителей (субститутов) товаров или услуг  
 Table 4. Analysis of the threat from turning to substitutes of goods or services

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Наличие товаров-заменителей	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>1 балл</b>		
<b>1 балл</b>	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
<b>2 балла</b>	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
<b>3 балла</b>	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица 5. Анализ рыночной власти потребителей  
Table 5. Analysis of the market power of consumers

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары-субституты	Работы, выполняемые компанией, не уникальны, существуют полные аналоги	Работы, выполняемые компанией частично, уникальны, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Услуги компании полностью уникальны, аналогов нет
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на услугу с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством существующей услуги на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками услуги	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками услуги	Полная удовлетворенность качеством
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>8 баллов</b>		
<b>4 балла</b>	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
<b>5-8 баллов</b>	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
<b>9-12 баллов</b>	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Таблица 6. Анализ рыночной власти поставщиков  
Table 6. Analysis of the market power of suppliers

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	<b>5 баллов</b>	
<b>4 балла</b>	Низкий уровень влияния поставщиков	
<b>5-6 баллов</b>	Средний уровень влияния поставщиков	
<b>7-8 баллов</b>	Высокий уровень влияния поставщиков	

Таблица 7. Результат анализа «5 сил» М. Портера  
Table 7. M. Porter's Five Forces analysis

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок ООО «ОСК» не относится к высококонкурентным. При этом компания обладает рядом преимуществ перед конкурентами, в том числе за счет своей производственной мощности. За счет этого она имеет возможность выполнять работы оперативно и качественно. Есть ограничения в повышении цен	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов и завоевывать новые ниши, в том числе вновь появляющиеся. Необходимо повышать воспринимаемую ценность товара и снижать влияние ценовой конкуренции на продажи
Угроза со стороны новых фирм	Средний	Риск появления новых фирм на рынке средний из-за наличия барьеров входа и высокого уровня первоначальных инвестиций вкпе с долгой окупаемостью	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с ООО «ОСК»
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с конкурентами	Поддерживать и совершенствовать качество выполняемых работ
Угроза потери текущих заказчиков	Средний	Риск потери клиентов средний, так как основной заказчик – ПАО «ММК». При этом другие компании не против увеличить долю выполняемых работ в ПАО «ММК»	Увеличить диверсификацию портфеля клиентов. Разработать специальные экономпрограммы для заказчиков, чувствительных к цене. Поддерживать и совершенствовать качество выполняемых работ
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Стабильность со стороны поставщиков. Заинтересованность поставщиков в ООО «ОСК» как в стабильном партнере	Проведение переговоров о снижении цен

Сектор отрасли «Ремонт машин и оборудования» является привлекательной и прибыльной для игроков отрасли, так как, по сути, является вторичной – инфраструктурной, обслуживающей всю отрасль «Машиностроение и металлообработка», а также ряд других отраслей преимущественно промышленного характера. Принудительная изоляция страны от внешнего мира вынуждает переориентироваться на внутренний рынок и нарастить производство тех товаров, которые ранее импортировались. Рост промышленного производства повлечет рост потребности в проектировании, монтаже, обслуживании, наладке и ремонте оборудования. При этом ужесточение экологических норм, государственное лицензирование некоторых услуг, сложность подбора квалифицированных кадров и обеспечение им достойного уровня заработной платы, необходимость наличия значительного первоначального капитала дестимулирует появление новых игроков на рынке.

SWOT-анализ представляет собой универсальный системный комплекс совмещения факторов внутренней и внешней среды компании для выявления её сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. На **рис. 2** представлена SWOT-матрица результатов анализа.

По результатам проведенного анализа цели компании на ближайшие три года можно сформулировать следующим образом:

- удержать ранее завоеванные позиции на рынке монтажа и ремонта оборудования и по возможности расширить свою долю на рынке;
- завоевать те ниши на рынке, которые планируют появиться в перспективе;
- решить нарастающие кадровые проблемы в организации.

Сформулируем маркетинговые цели деятельности ООО «ОСК» в рамках модели 4С для целостного соответствия ожиданиям потребителей и достижений целей бизнеса (**табл. 8**).



		<i>Внешняя среда</i>	
		<b>Возможности (Opportunities):</b>	<b>Угрозы (Threats):</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокий износ оборудования заказчиков;</li> <li>– наличие предложения об участии в конкурсах и тендерах на территории РФ;</li> <li>– увеличение рынка сбыта за счет роста востребованности результатов производства отечественных производителей;</li> <li>– появление новых ниш на рынке в силу НТП;</li> <li>– нацеленность государственной экономической политики на поддержание внутреннего рынка;</li> <li>– высокие барьеры входа на рынок для новых конкурентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– переток персонала к конкурентам или в другие регионы;</li> <li>– активизация существующих конкурентов;</li> <li>– низкая платежеспособность некоторых клиентов;</li> <li>– нестабильность в экономической и политической сферах</li> </ul>
<i>Внутренняя среда</i>	<p><b>Сильные стороны (Strengths):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отработанный механизм выполнения работ;</li> <li>– наличие постоянного крупного клиента ПАО «ММК» – налаженные каналы сбыта;</li> <li>– многолетний опыт работы в данной отрасли;</li> <li>– положительный опыт участия в тендерах;</li> <li>– наличие лицензии на ряд востребованных на рынке видов работ;</li> <li>– наличие собственного потенциала для комплексных и системных решений монтажных и ремонтных работ;</li> <li>– высокий уровень квалификации команды;</li> <li>– заинтересованность поставщиков в долгосрочной работе с ООО «ОСК»</li> </ul>	<p><b>Использование сильных сторон и возможностей для достижения цели:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– удержание лидирующей позиции в рамках выполнения работ для ПАО «ММК»;</li> <li>– укрепление позиций на существующем рынке вследствие роста его емкости;</li> <li>– проникновение в новые ниши на рынке ремонта и монтажа оборудования</li> </ul>	<p><b>Использование сильных сторон для избегания угроз:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– удержание персонала за счет объяснения перспектив развития предприятия;</li> <li>– для ослабления конкуренции поддержание качества выполняемых работ при приемлемом уровне цен;</li> <li>– разработка оптимальных форм расчетов с различными типами клиентов;</li> <li>– усиление диверсификации заказчиков с целью минимизации угроз стабильности компании</li> </ul>
	<p><b>Слабые стороны (Weaknesses):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточная активность в рекламной деятельности;</li> <li>– старение кадров – рост среднего возраста наиболее квалифицированного персонала (преимущественно рабочих специальностей);</li> <li>– недостаточная модернизация производственных мощностей</li> </ul>	<p><b>Использование возможностей для усиления слабых сторон:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– активизация рекламной компании для привлечения новых клиентов;</li> <li>– привлечение молодых специалистов в отрасль, которая имеет хорошие перспективы роста;</li> <li>– обновление основных фондов за счет роста прибыли при расширении объема выполняемых работ</li> </ul>	<p><b>Возможность кризиса предприятия из-за угроз среды и слабостей предприятия:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– уход персонала с предприятия с одновременным дефицитом квалифицированных кадров на рынке приведет к потере качества выполняемых работ и увеличению их длительности;</li> <li>– активизация существующих конкурентов может помешать обновлению производственных мощностей организации;</li> <li>– нестабильная экономическая и политическая обстановка неблагоприятно скажется на состоянии организации, которая будет еще хуже в случае отсутствия продвижения услуг фирмы на рынке</li> </ul>

Рис. 2. Матрица SWOT-анализа ООО «ОСК»

Fig. 2. SWOT matrix of LLC USC

Таблица 8. Модель 4С  
Table 8. 4C model

Элементы маркетинговой модели 4С [10]	Маркетинговые цели ООО «ОСК»
Потребности клиентов (Customer needs)	– оказывать услуги соответствующего качества, в срок; – предоставлять комплекс услуг по монтажу и ремонту оборудования, чтобы заказчикам не приходилось дополнительно искать исполнителей
Затраты клиента (Cost customer's)	– повышение ценности оказываемой услуги за счет ее оперативности, комплексности, качества
Удобство (Convenience)	– повышение удобства получения информации о продукте за счет оперативности ответов на вопросы клиента, предоставления наиболее актуальной и полной информации об ассортименте услуг ООО «ОСК» на сайте компании
Общение (Communication)	– создание открытого двустороннего диалога с потенциальными клиентами, основанного на их потребностях и желаниях

### Заключение

В результате анализа степени влияния факторов дальнего окружения было выявлено, что наибольшее влияние на деятельность ООО «ОСК» оказывают экономические и социальные факторы: сервисная компания производит промежуточный продукт, поэтому сильно зависит от того, насколько успешно обслуживаемые ею компании могут адаптироваться в изменяющейся экономической обстановке. Социальный фактор в первую очередь проявляется в дефиците квалифицированных кадров, следовательно, ООО «ОСК» необходимо разработать стратегию подготовки будущих специалистов, чтобы не испытывать кадровый голод в перспективе.

По итогам анализа «5 сил» М. Портера были выявлены сильные позиции сервисной компании – по ряду позиций выполняемых работ ООО «ОСК» не имеет конкурентов, по множеству позиций обладает сильными преимуществами: стоимостью работ, высоким качеством и сроком выполнения. SWOT-анализ позволил определить, как компания может использовать свои преимущества для удержания лидирующих позиций, завоевания новых ниш, а также дал возможность выделить негативный сценарий развития предприятия в случае формирования неблагоприятной окружающей среды.

По результатам проведенного комплексного маркетингового анализа внешней среды сервисной компании были сформулированы стратегические цели компании: удержание завоеванных позиций, прогнозирование и завоевание новых ниш на рынке отрасли «Машиностроение и металлообработка», сектор «Ремонт машин и оборудования», решение нарастающих кадровых проблем в организации.

### Список источников

1. Зиновьева Е.Г., Лимарева Ю.А. Стратегические аспекты маркетинга компании // Тенденции, про-

блемы и перспективы развития региональных кластеров: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2022. С. 40-46.

2. Тёсов К.С. Модель управления каналами сбыта в кризисный период // Маркетинг в России и за рубежом. 2022. №5. С. 41-49.
3. Комарова С.Н., Мишурова А.Ю. Выбор маркетинговой стратегии сервисного предприятия для обеспечения устойчивого развития // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. №28(2). С. 119-128.
4. Амина С. 5 сил Портера (модель). URL: <https://finzz.ru/5-sil-portera-tablica-factory-analiza-ocenka-predpriyatiya.html> (дата обращения: 08.01.2023).
5. Понимание своих потребителей: учеб. пособие. Кн. 1. Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2022. 112 с.
6. Создание ценности для потребителей: учеб. пособие: Кн. 3. Жуковский: АНО ВО «Международный институт менеджмента ЛИНК», 2022. 104 с.
7. Классификатор отраслей народного хозяйства (ОКОНХ). URL: <http://fmc.uz/main.php?id=okonh> (дата обращения: 05.01.2023).
8. ООО «Объединенная сервисная компания»: информация о компании. URL: [https://zachestnybiznes.ru/company/ul/1077445000302\\_7445033042\\_OOO-OSK](https://zachestnybiznes.ru/company/ul/1077445000302_7445033042_OOO-OSK) (дата обращения: 05.01.2023).
9. Логинова Т. Пять сил Портера: анализ конкурентных сил. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/> (дата обращения: 08.01.2023).
10. Модель 4С. URL: <https://www.marketch.ru/marketing-essentials/model-4c/> (дата обращения: 09.01.2023).

### References

1. Zinovyeva E.G., Limareva Yu.A. Strategic aspects of company marketing. *Tendentsii, problemy i perspektivy*

- razvitiya regionalnykh klasterov: sb. nauch. tr. Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Trends, problems and prospects of development of regional clusters: collection of scientific papers of the International Scientific and Practical Conference]. Magnitogorsk: Nosov Magnitogorsk State Technical University, 2022, pp. 40-46. (In Russ.)
2. Tesov K.S. Model of sales channel management in the crisis period. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Marketing in Russia and Abroad]. 2022;(5):41-49. (In Russ.)
  3. Komarova S.N., Mishurova A.Yu. Choosing a marketing strategy of a service enterprise to ensure sustainable development. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Studies in Natural Sciences and Humanities]. 2020;(28(2)):119-128. (In Russ.)
  4. Amina S. Porter's 5 forces (model). Available at: <https://finzz.ru/5-sil-portera-tablica-factory-analiza-ocenka-predpriyatiya.html> (Accessed on January 8, 2023).
  5. *Ponimanie svoikh potrebiteley: ucheb. posobie* [Understanding your customers: study guide]. Book 1. Zhukovsky: ANO VO "International Institute of Management LINK", 2022, 112 p. (In Russ.)
  6. Creating value for consumers: Book 3: textbook. stipend. Zhukovsky: Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education International Institute of Management LINK, 2022, 104 p. (In Russ.)
  7. Classifier of branches of national economy (OKONKH). Available at: <http://fmc.uz/main.php?id=okonkh> (Accessed on January 5, 2023).
  8. LLC United Service Company: company information. Available at: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1077445000302\\_7445033042\\_OOO-OSK](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1077445000302_7445033042_OOO-OSK) (Accessed on January 5, 2023).
  9. Loginova T. Porter's Five Forces: analysis of competitive forces. Available at: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/> (Accessed on January 8, 2023).
  10. 4C Model. Available at: <https://www.marketch.ru/marketing-essentials/model-4c/> (Accessed on January 9, 2023).

Поступила 22.05.2023; принята к публикации 29.06.2023; опубликована 28.03.2024  
Submitted 22/05/2023; revised 29/06/2023; published 28/03/2024

**Кузнецова Маргарита Владимировна** – кандидат философских наук, доцент,  
Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, Магнитогорск, Россия.  
Email: wj27@mail.ru. ORCID 0000-0003-0774-7441

**Зиновьева Екатерина Георгиевна** – кандидат философских наук, доцент,  
Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, Магнитогорск, Россия.  
Email: ekaterina\_7707@mail.ru. ORCID 0000-0001-7364-4948

**Селиванов Артем Сергеевич** – заместитель начальника КРМЦ-2 ООО «ОСК», Магнитогорск, Россия.  
Email: selivanov.as@usc-service.ru.

**Margarita V. Kuznetsova** – PhD (Philosophy), Associate Professor,  
Nosov Magnitogorsk State Technical University, Magnitogorsk, Russia.  
Email: wj27@mail.ru. ORCID 0000-0003-0774-7441

**Ekaterina G. Zinovyeva** – PhD (Philosophy), Associate Professor,  
Nosov Magnitogorsk State Technical University, Magnitogorsk, Russia.  
Email: ekaterina\_7707@mail.ru. ORCID 0000-0001-7364-4948

**Artem S. Selivanov** – Deputy Head of Sectional Mechanical Repair Shop No. 2 of LLC USC,  
Magnitogorsk, Russia. Email: selivanov.as@usc-service.ru.