

УДК 339.137.2

А. А. ЗАГОРУЙКО, Д. А. ТОЛМАЧ (ГС-21)

Научный руководитель – ст. преп. Е. Н. ЕФРЕМОВА

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И СПОСОБЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Цель конкурентной стратегии – найти и занять позицию в отрасли, где компания будет лучшего всего защищена от влияния сил конкуренции или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Давление совокупной силы может быть ощутимым для всех соперничающих сторон, но для того, чтобы справиться с ним, стратегия должна быть основана на тщательном анализе происхождения каждой составляющей.

Классификация конкурентных стратегий выделяет, прежде всего, конкурентные стратегии Портера [1], конкурентные стратегии Котлера [2], современные конкурентные стратегии и международные конкурентные стратегии.

Одним из основоположников конкурентного анализа является профессор гарвардской школы бизнеса М. Портер, модели конкурентных сил которого, наиболее часто используются в современной практике среди инструментов бизнес стратегии. Данные модели уже не единожды доказали свою эффективность на практике. Их сильная сторона ярко выражена в аспекте «снаружи внутрь». Конкурентные стратегии, по Портеру, основываются на существовании пяти конкурентных сил, которые определяют привлекательность отрасли, а также позицию данного предприятия малого бизнеса в этой сфере и его конкурентные возможности, а именно [2, с. 63]:

1) *вход конкурентов* – насколько легко и беспрепятственно новичок может попасть в данную сферу бизнеса и начать конкурировать, а также, какие препятствия могут у него возникнуть;

2) *угроза товаров-заменителей* – насколько быстро и просто можно заменить имеющиеся товары, работы и услуги на аналоги, а также пути к их удешевлению;

3) *рыночная власть покупателей* – насколько потребитель влияет на ценовую политику и есть ли пути к увеличению объема заказов;

4) *рыночная власть поставщиков* – какие пути влияния продавца на цену продукции и какое количество поставщиков имеется на сегодняшний день;

5) *конкуренция среди существующих игроков* – присутствует ли сильная конкуренция между игроками на сегодня, а также есть ли среди них доминирующие или все игроки равны между собой.

Основные типы конкурентных стратегий имеют следующий вид [2, с. 66]:

- минимизация издержек;
- дифференциация;
- концентрация.

Стратегия минимизации издержек подразумевает уменьшение издержек на производство и реализацию продукции. Поэтому менеджерам необходимо уделить большое внимание данному вопросу и найти пути, не прибегая к ухудшению качества продукции и сырья, из которого они производятся, снизить данный показатель. Такие действия помогут уменьшить цену продукции и завоевать симпатии большего количества потребителей.

Конечно, такая стратегия подходит не для всех, но как только предприятие сможет минимизировать издержки ему удастся поддерживать высокий уровень доходности, а также занимать лидирующие позиции на протяжении длительного времени. Лидерство в минимизации издержек не дает никаких гарантий на защиту от поражения, но может быть эффективным ответом на действия конкурентов [2, с. 73].

Конкурентная стратегия дифференциации подразумевает отличие производимого от ранее изготовленного продукта в сторону большей полезности для потребителя. При этом минимизация затрат на производство не является первоочередной задачей. Предприятия, которые выбирают эту стратегию, должны стремиться к созданию более уникального продукта в своей отрасли рынка.

Дифференциация чаще всего приводит к увеличению издержек на производство. Поэтому для привлечения потребителей им необходимо использовать более дорогое и качественное сырье (вид продукции должен быть лучше, чем у конкурентов), а также инвестировать больше в разработку новых технологий. Риск данной стратегии заключается в том, что не каждый из потребителей согласен переплачивать за качество и уникальность.

Стратегия концентрации заключается в принятии решения сконцентрироваться на определенном сегменте рынка или географическом регионе. При этом предприятие может использовать предыдущие модели как раздельно, так и вместе одновременно.

Главное отличие от предыдущих конкурентных стратегий заключается в том, что предприятие будет конкурировать на узком сегменте рынка. И вместо того, чтобы заманивать покупателей ценой или уникальностью, старается стать лидером и подавить или вообще вытеснить всех конкурентов. При этом субъектов малого бизнеса ожидают те же проблемы, что и тех, кто использует модели, описанные выше.

Чтобы достичь успехов при современных рыночных условиях, необходимо ориентироваться на конкурентов. Нужно определить их сильные и слабые стороны для разработки правильной маркетинговой атаки. Предприятие может быть не самым сильным в каждой из сфер избранной деятельности, но нужно сфокусироваться на том, чтобы достичь лидирующих позиций по нескольким видам, а на остальных быть на втором плане [2, с. 32].

Конкурентные стратегии по Котлеру [1, с. 30] классифицирует в зависимости от его роли на целевом рынке.

1 Стратегии лидера рынка. Заключаются в том, чтобы увеличить уровень выпускаемой продукции; защитить занимаемый сегмент рынка, а также попытаться увеличить свою долю на рынке.

2 Стратегии претендента на лидерство. Состоят в том, чтобы увеличить свою долю рынка, а также потеснить позиции лидера.

3 Стратегии последователя. Заключаются в возможности дублирования, видоизменения и приспособливания продукции лидера с ее дальнейшим изготовлением и введением на рынок.

4 Стратегии обитателя ниши (нишера). Состоят в том, что такие предприятия выбирают узкую специализацию, которая не представляет интереса для больших компаний, и занимают там монопольную позицию в связи с отсутствием конкурентов.

5 Современные конкурентные стратегии включают в себя взаимодействие трех основных факторов: позиции организации относительно конкурентов; целей предприятия; ситуации на рынке. Сегодня фактор цены очень часто играет решающую роль при выборе продукции потребителем. Поэтому при выборе современных конкурентных стратегий очень важно учитывать этот фактор.

Стратегия конкурентного ценообразования означает, что цена на товар устанавливается соответственно ценности, которую представляет для покупателя. Есть три варианта [1, с. 33]:

- цена товара выше его экономической стоимости;
- цена товара ниже его экономической стоимости;
- цена товара на уровне его экономической стоимости.

В зависимости от этого можно применить одну из следующих ценовых стратегий.

1 Снятие сливок или премиального ценообразования – предприятие устанавливает более высокую цену и за счет рентабельности продаж в узком сегменте рынка получает высокую прибыль.

2 Проникновение на рынок – состоит в том, что ради привлечения покупателей и завоевания рынка малые предприятия снижают цену ниже ее экономической стоимости.

3 Сигнализируемые ценами – базируется на доверии покупателя к ценовому механизму продавца, созданный конкурентами. В данном случае более дешевым брендом становятся товары лучшего качества, чем у конкурентов. Суть стратегии – в сравнении цен и заманивании потребителя.

Все виды ценовых стратегий тесно связаны между собой, и их использование зависит от ситуации на рынке. Цена и ценообразование являются ключевыми экономическими категориями, которые в значительной мере влияют на выбор основной конкурентной стратегии предприятия.

Таким образом, понятия универсальная конкурентная стратегия предприятия не существует. Только согласовав условия определенной отрасли с

научным потенциалом и имеющимся капиталом, можно добиться успеха. Современный мир предлагает большое количество различных вариантов стратегического развития, цель которых – успешное преодоление неприятностей и проблем, ожидающих предприятие в бизнес-сфере, максимальное уменьшение издержек ввиду усиления конкуренции, а также достижение оперативной гибкости и коммуникабельности.

Осваивая новые сегменты рынка в связи с расширением предприятия, организации вынуждены осваивать и международный рынок. Это дает, в свою очередь, вероятность увеличения объема производства и не только. Можно уменьшить затраты и обрести к тому же выход к источникам средств других стран мира.

Конкурентные стратегии международного уровня оказываются важным моментом в создании и выработке базовой стратегии предприятия. Мировым рынком предъявляются очень серьезные требования к своим участникам и с высокими стандартами. Так, различия в культуре, валютный обмен при проведении операций, сложности в программах по налогообложению, восприятие импортной продукции иностранными потребителями достаточно весомо усложняют выбор нужной концепции. По этой причине основу большинства стратегий составляет введение инноваций, модернизация уже существующей продукции и поиск новых источников инвестирования.

После проведения анализа деятельности самых крупных игроков международного рынка можно определить следующие конкурентные стратегии:

- использование общей политики низких затрат при производстве;
- интенсивное обеспечение национальной промышленности, доставка продукции по уже созданным каналам и обязательное освоение новых источников;
- соответствие принципам глобальной дифференциации, состоящей в поставке производимой продукции по разным странам и создание в них товарного имени;
- выбор стратегии соответственно с выбранной страной, где будет проходить освоение рынка;
- возможная передача прав иностранным партнерам на производство;
- создание дочерних или совместных производств в регионах других государств;
- аутсорсинг и оффшорное производство, а также франчайзинг [3, с. 14].

Реализация конкурентной стратегии предусматривает проведение стратегического анализа предприятия с целью определения его конкурентоспособности. Для проведения стратегического анализа используется ряд методов.

1 Матричные – группа методов, которые базируются на оценке маркетинговой стратегии предприятия на основе построения матрицы конкурентных стратегий. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по

горизонтالي – темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали – относительная доля предприятия на рынке.

Преимущества метода: при наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов метод позволяет обеспечить высокую адекватность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость проведения соответствующих исследований [3, с. 15].

2 Продуктовые – группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалитетрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения «цена – качество». Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности. В свою очередь, указанные индексы определяются путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов.

Параметрический и экономический индексы конкурентоспособности позволяют рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности рассматриваемой продукции по отношению к конкурирующей продукции. Он определяется как отношение параметрического индекса к экономическому [3, с. 34].

Показатели конкурентоспособности вычисляются по каждому виду продукции предприятия. Далее определяется коэффициент конкурентоспособности самого предприятия: находится средневзвешенное значение среди показателей по каждому виду продукции, где в качестве весов выступает объем реализации соответствующего вида продукции.

К несомненным преимуществам рассматриваемого подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. К недостаткам – то, что он позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности. Кроме того, определенные нарекания вызывает сведение конкурентоспособности продукции к оценке соотношения «цена – качество», не учитывающее степень инновативности продукции, имеющей существенное значение при позиционировании продукции на рынке.

3 Операционные – согласно этой группе методов наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. При этом

ресурсы предприятия понимаются широко: это не только капитал в финансовой и материальной форме, но и персонал, и состояние управления, и качество связей с контактными аудиториями, и организация маркетинга. Каждый ресурс предприятия, определенный таким образом, может быть оценен и представлен соответствующим количественным или качественным показателем. Таким образом, конкурентоспособность предприятия предстает как совокупность частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности – операций.

Для оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия операционным методом в первую очередь необходимо определить перечень операций и показателей, являющихся значимыми для обеспечения конкурентоспособности [3, с. 74].

Как правило, указанные показатели классифицируются на экономические, производственные, маркетинговые, организационные, кадровые и т. п.

Состав и структура оцениваемых показателей и операций существенно варьируется в зависимости от исследуемой отрасли и автора методики. Для оценки выполнения операций используются как известные экономической науке, так и вновь вводимые авторами показатели. Количество их может достигать нескольких десятков (от рентабельности и ликвидности, до текучести кадров, степени удовлетворенности контрагентов, и способности предприятия адаптироваться к нововведениям). В случае невозможности сбора и обработки тех или иных показателей широко применяются экспертные методы.

В целях оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия каждый из показателей сопоставляется с аналогичным показателем конкурирующего хозяйствующего субъекта (либо эталонным значением), в результате чего определяются частные коэффициенты эффективности по всем операциям. В дальнейшем полученные частные коэффициенты эффективности подвергаются различной математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности с учетом удельного веса, который присваивается каждой из оцениваемых способностей в достижении конкурентных преимуществ предприятия.

К преимуществам данного подхода следует отнести учет весьма разносторонних аспектов деятельности предприятия. В то же время лежащий в основе подхода посыл о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ, является недоказанным, поскольку сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом.

4 Комбинированные – методы, которые определены как комбинированные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в их рамках ведется на основании выделения не только текущей, но и потенциаль-

ной конкурентоспособности предприятия. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта есть интегральная величина (комбинация) текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала [3, с. 69].

Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. В большинстве случаев текущая (достигнутая) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия (продуктовые методы), потенциальная – путем оценки частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности (по аналогии с операционными методами).

Этапы разработки конкурентной стратегии [4, с. 51].

1-й этап – анализ конъюнктуры рынка, который позволяет характеризовать состояние рынка, рыночных отношений в динамике, в том числе выявить объемы производства на рынке, объемы продаж, уровень цен на товар, количество продавцов, количество покупателей, определить емкость рынка, составить прогноз конъюнктуры рынка.

2-й этап – анализ конкурентной среды предприятия, который позволит определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый объект, оценить степень развитости или неразвитости конкуренции на нем.

3-й этап – оценка сильных и слабых сторон предприятия, которая включает в себя анализ внутреннего потенциала предприятия, анализ внешней среды предприятия, анализ внутренней среды предприятия, что в совокупности позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия.

4-й этап – анализ конкурентных преимуществ предприятия, подразумевающий поиск конкурентных преимуществ организации, которые могут быть положены в основу конкурентной стратегии. Конкурентное преимущество может быть достигнуто в любом из трех основных направлений:

- предоставление большего количества благ, реализация более дешевого товара;

- оправдание высоких цен предоставлением повышенного или оригинального качества и сервиса;

- удовлетворение специфической потребности узкой группы потребителей.

5-й этап – выбор конкурентной стратегии. Проведя анализ данных, собранных на предыдущих этапах, осуществляют выбор базовой конкурентной стратегии.

6-й этап – разработка конкурентных альтернатив и расчет их эффективности.

Таким образом, перед тем как реализовать конкурентную стратегию, необходимо провести оценку конкурентоспособности предприятия, на основе чего определяются его сильные и слабые стороны, а также возможности. Это дает основу для разработки стратегии. После реализации стратегии должна быть проведена оценка ее экономической эффективности и рентабельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Котлер, Ф.** Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 464 с.
- 2 **Портер, М. Э.** Конкуренция : пер. с англ. / М. Э. Портер. – М. : Вильямс, 2013. – 608 с.
- 3 **Савельева, Н. А.** Управление конкурентоспособностью организации / Н. А. Савельева. – М. : Феникс, 2011. – 382 с.
- 4 **Кныш, М. И.** Конкурентные стратегии : учеб. пособие / М. И. Кныш. – СПб. : Питер, 2010. – 284 с.

Получено 02.06.2026

ISSN 2227-1155. Сборник студенческих научных работ.
Вып. 31. Гомель, 2026

УДК 004.056.5

И. В. ЗАГОРЦЕВ (ЭМ-31)

Научные руководители: старшие преподаватели *В. Е. МИНИН,*
С. В. КИСЕЛЕВА

АНАЛИЗ СИСТЕМНЫХ ЖУРНАЛОВ ОПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ ДЛЯ ОБНАРУЖЕНИЯ ПОДОЗРИТЕЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ

Рассмотрены методология и практика анализа системных журналов операционных систем Windows и Linux в контексте обеспечения информационной безопасности. Описаны уровни приоритета событий, инструменты расширенного журналирования Sysmon и Auditd, а также их конфигурирование для выявления подозрительной активности: несанкционированного доступа, изменений реестра, создания файлов в директориях автозагрузки и нетипичных сетевых соединений.

Системные журналы (логи) представляют собой хронологическую запись событий, происходящих в операционной системе (ОС): аутентификаций, запусков процессов, сетевых соединений, изменений конфигурации и возникших ошибок [1]. В условиях постоянно усложняющегося ландшафта киберугроз анализ журналов является одним из ключевых методов обнаружения вторжений и расследования инцидентов информационной безопасности.

Характерный индикатор компрометации в журналах – серия неудачных попыток аутентификации, сменяющаяся успешным входом. Подобный паттерн типичен для атак методом перебора паролей. Своевременное обнаружение таких последовательностей позволяет реагировать на инцидент на ранних стадиях, до нанесения существенного ущерба.

Пример лога аутентификации по SSH:

May 1 10:15:22 server sshd[1234]: Failed password for invalid user admin