

УДК 33     DOI: 10.14451/1.242.622

# Механизм управления стратегическим позиционированием современного предприятия

© 2025 Волкова Эльвира Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: ESVolkova@fa.ru

**Ключевые слова:** стратегическое позиционирование, механизм управления, алгоритм позиционирования, методы анализа, коммуникационные инструменты, конкурентные преимущества, стратегический план, целевая аудитория.

В статье рассматривается механизм управления стратегическим позиционированием современного предприятия. Алгоритм стратегического позиционирования включает семь основных этапов, начиная с анализа внешней среды и заканчивая мониторингом и корректировкой стратегического плана. Достижение поставленных задач обеспечивается применением разнообразных методов анализа, таких как 3W-анализ, матрицы БКГ, МакКинзи, ADL/LC, Shell/DPM, SWOT-анализ, матрица Ансоффа и стратегические карты. Особое внимание уделяется коммуникационным инструментам и маркетинговой деятельности по совершенствованию характеристик товаров, оптимизации каналов сбыта и ценообразования.

Стратегическое позиционирование позволяет усилить положение предприятия благодаря использованию конкурентных преимуществ, характерных именно для его товаров и услуг. Как результат, в долгосрочной перспективе происходит усиление рыночного положения, повышение доли, улучшение устойчивости и рентабельности деятельности.

Актуальность исследования повышается в условиях сложной ситуации на российском внутреннем рынке, а также на международной арене. Поэтому необходимо обозначить механизм управления стратегическим позиционированием современного предприятия, способный обеспечить системный и всеобъемлющий подход к ре-

ализации такой важной аналитической задачи.

Сущность термина «позиционирование» объясняется как ряд действий, нацеленных на формирование ценной и уникальной позиции конкретных товаров на рынке [3, с. 115]. Стратегией позиционирования выступает маркетинговый инструмент, позволяющий придать услуге или товару дополнительную ценность с точки зрения целевой аудитории [1, с. 218].

Следовательно, стратегическое позиционирование современного предприятия – это процесс обеспечения долгосрочной устойчивой ценности товара или услуги с помощью маркетинговых инструментов, в том числе ценообразо-

вания, воздействия на продукт, коммуникации, создания точек сбыта. Положительной стороной такого определения следует признать то, что учитывается долгосрочный и устойчивый характер эффекта, которого предприятие пытается достигнуть с помощью позиционирования. Кроме того, подчеркивается, что речь идет не только об отдельном виде маркетинговых действий, но и обо всех доступных инструментах, воздействующих на восприятие клиентами продвигаемой услуги или товара.

Механизм управления стратегическим позиционированием современного предприятия представляет определенный алгоритм, включающий семь последовательных этапов:

1. Изучение внешней макросреды для выявления общих условий функционирования предприятия
2. Анализ текущей рыночной среды, в том числе конкурентов, покупателей, поставщиков, дистрибьюторов финансовых ресурсов, а также внутренних факторов
3. Выработка стратегического плана достижения выбранной стратегической позиции в среднесрочной и долгосрочной перспективе
4. Определение текущей стратегической позиции на конкурентном рынке предприятия
5. Формирование конкурентных преимуществ и выбор стратегической позиции
6. Донесение информации к целевому потребителю касательно конкурентных преимуществ товара или услуги с помощью применения методов маркетинговой коммуникации
7. Мониторинг и корректировка стратегического плана достижения выбранной стратегической позиции

Первоначально имеет место изучение внешней макросреды, что позволяет выявить общие условия функционирования предприятия, оценить потенциальные возможности и угрозы, а также определить факторы, влияющие на успешность ведения бизнеса в текущих рыночных реалиях.

Следующий шаг – анализ текущей рыночной

среды, включающий исследование конкурентов, покупателей, поставщиков, дистрибьюторов и источников финансовых ресурсов. Происходит формирование ценной информации о состоянии рынка, потребительских предпочтениях, сильных и слабых сторонах конкурентов, а также возможностях оптимизации цепочки поставок и привлечения инвестиций.

На основе полученных данных осуществляется определение текущей стратегической позиции предприятия на конкурентном рынке, что позволяет аналитику выделить относительные преимущества и недостатки компании по сравнению с основными игроками рынка, а также идентифицировать потенциальные ниши и сегменты для дальнейшего развития.

В процессе управления стратегическим позиционированием современного предприятия необходимо учесть такие факторы, как целевая аудитория, доступные инновации, текущая или перспективная организационная структура, конкурентные преимущества, сформулированные перед менеджментом цели и задачи, доступные компании ресурсы, особенности операционного процесса бизнес-модели [7, с. 304]. Целевая аудитория представляет собой фактически и потенциальных потребителей, осуществляющих выбор в пользу того или иного товара или услуги. Компании важно, чтобы ментальное восприятие предлагаемого ассортимента было лучше, чем по отношению к конкурентным предложениям.

Следует обратить внимание и на доступные инновации, то есть возможности внедрения новых подходов, решений и инструментов, обеспечивающих улучшение потребительских свойств товара или услуги. Речь может идти как о внутренних разработках, так и о разработках, привлекаемых организацией со стороны.

Организационная структура бизнеса способна значительно воздействовать на успешность стратегического позиционирования. Относительно небольшой размер организации приведет к тому, что выполнить объемный стратегический

план окажется не под силу имеющимся специалистам. С другой стороны, бизнес может вынести часть функций вне собственной организационной структуры, например, сотрудничая с другими компаниями либо налаживая такие схемы распространения товаров, как сетевой маркетинг. Конкурентные преимущества выступают ядром разрабатываемой стратегии позиционирования, поэтому их идентификация важна на аналитическом этапе реализации соответствующего процесса. Менеджменту следует учитывать цели и задачи, поставленные собственниками, что позволит обеспечить работу всех структурных подразделений, специалистов, заинтересованных сторон. При выборе стратегии позиционирования следует учитывать доступные возможности компании, что позволит уменьшить вероятность неудачи при реализации чрезмерно амбициозных планы.

Формирование конкурентных преимуществ и выбор стратегической позиции выступают значимыми этапами алгоритма позиционирования. Менеджмент предприятия должен определить уникальные характеристики своего товара или услуги, которые отличают его от предложений конкурентов и создают дополнительную ценность для потребителей. Выбранная стратегическая позиция должна быть четко сформулирована, обоснована и реалистична с точки зрения имеющихся ресурсов и компетенций.

После определения желаемой стратегической позиции разрабатывается детальный план движения к ней в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Сформированный документ должен содержать конкретные мероприятия по развитию продукта, оптимизации бизнес-процессов, совершенствованию клиентского сервиса, расширению каналов дистрибуции и укреплению бренда. Важно, чтобы стратегический план был адаптивным, учитывая динамику рыночной среды и возможные изменения в предпочтениях потребителей.

Донесение информации о конкурентных преимуществах товара или услуги до целевой аудитории осуществляется с помощью применения

методов маркетинговой коммуникации, включающей рекламные кампании, PR, прямой маркетинг, участие в выставках и конференциях, а также активное использование цифровых каналов коммуникации, таких как социальные сети и веб-сайт компании. Главная задача на данном этапе – сформировать у потребителей четкое понимание уникальных преимуществ предложения и побудить их к совершению покупки.

Заключительный этап стратегического позиционирования – регулярный мониторинг и корректировка плана достижения выбранной стратегической позиции. Сотрудники предприятия должны отслеживать изменения во внешней среде, анализировать эффективность реализуемых мероприятий, оценивать достижение поставленных целей и при необходимости вносить корректировки в стратегию. Такой подход обеспечивает своевременную адаптацию к меняющимся рыночным условиям и позволяет сохранять лидирующие позиции в конкурентной борьбе.

Целью механизма является усиление положения товара или услуги для максимизации прибыли, генерируемой путем их продажи потребителю. Субъектами такого процесса на предприятии выступают директор, служба маркетинга, аналитическое подразделение, прочие структурные элементы, тем или иным образом влияющие на качественные и количественные характеристики товара или услуги, принимающие участие в реализации плана по изменению восприятия их ценности.

Исходя из такой цели, в качестве задач следует выделить:

- улучшение самих характеристик товара или услуги, либо трансформация восприятия целевой аудитории;
- донесение информации о положительных сторонах до потенциальных и фактических клиентов;
- усиление конкурентного преимущества благодаря налаживанию эффективной системы сбыта;
- определение оптимальной цены для максими-

- зации прибыльности продаж;
- формирование устойчивого спроса для обеспечения стабильной долгосрочной стратегической позиции.

Объектом механизма стратегического позиционирования выступает восприятие товара или услуги целевой аудиторией.

В качестве индикаторов, применяемых для мониторинга и оценки текущей рыночной позиции, используются относительные и абсолютные. Ко второй группе относятся, например, выручка, прибыль, создаваемая продажами. Среди относительных следует отметить рентабельность продаж, долю компании на рынке. Важно учитывать мнение клиентов касательно их восприятия товаров или услуг, что позволит сформировать определенный индекс, характеризующий соответствие намеренной позиции. Ряд методов может быть использован для выбора и дальнейшей трансформации стратегической позиции.

В качестве методов, обеспечивающих аналитические потребности при осуществлении стратегического позиционирования следует выделить такие, как 3W-анализ [4, с. 336], матрицы БКГ или МакКинзи [2, с. 135], SWOT-анализ [5, с. 81], матрицы Ансоффа [9, с. 63], ADL/LC, Shell/DPM, стратегические карты, двулепестковые R-линзы, например, с осями ROE и RI (индекс устойчивости, оцениваемый на основе технологии матричного агрегатного вычислителя) [8, с. 33].

Методика 3W подразумевает формирование ответов на три заданных вопроса: «почему», «что» и «кто». Первый вопрос касается того, почему целевая аудитория приобретает товары или услуги компании, какие именно потребности удовлетворяются благодаря продукции, какие проблемы такой инструмент позволяет решить. «Что» подразумевает, какие качественные и количественные характеристики есть у продукции, бренда, самой компании, что в итоге позволяет удовлетворить конкретные потребности целевой аудитории. Вопрос «кто» трансформируется в более расширенный, а именно: кем компания является на текущий момент для своей целевой

аудитории, как она желает выглядеть в будущей перспективе при изменении стратегического позиционирования.

Матрица БКГ, как классический инструмент, используется для оценки портфеля продуктов или бизнес-единиц компании по относительной доле рынка и темпам его роста. Фиксируются приоритеты в распределении ресурсов и выявлении продуктов, требующих особого внимания. В дополнение к матрице БКГ матрица МакКинзи (GE/McKinsey) расширяет анализ, учитывая привлекательность рынка и конкурентную позицию компании. Принятие стратегических решений о развитии, инвестировании или сворачивании определенных направлений бизнеса становится более обоснованным благодаря дополнительному объему данных.

SWOT-анализ, будучи универсальным методом, систематизирует информацию о внутренних и внешних факторах компании. Выявление факторов, влияющих на стратегическое позиционирование, и разработка соответствующих стратегий – основные задачи данного инструмента. Для определения направлений развития компании матрица Ансоффа предлагает четыре базовые стратегии роста. Выбор стратегии зависит от состояния рынка и продукта, что делает этот инструмент полезным при планировании расширения бизнеса.

Анализ жизненного цикла отрасли и конкурентной позиции компании проводится с помощью матрицы ADL/LC. Выбор соответствующей стратегии основывается на оценке стадии развития отрасли и конкурентного положения организации. Матрица Shell/DPM, учитывая привлекательность отрасли и конкурентоспособность бизнеса, позволяет сместить акцент на денежные потоки и потребности в инвестициях.

Визуализация элементов стратегии компании и их взаимосвязей происходит благодаря использованию стратегических карт. Основными функциями такого инструмента следует признать: трансляцию стратегических целей на операционный уровень; обеспечение согласован-

ности действий во всех подразделениях организации.

Кроме методов сбора данных и их систематизации в удобную для восприятия форму с целью выбора конкретной стратегической позиции, важно применение и других методов, например, методов контроля реализации мер, выбранных для изменения стратегической позиции, методов планирования и прогнозирования, методов организации, методов мотивирования сотрудников, принимающих участие в изменении стратегической позиции. Но все же наиболее значимыми следует признать методы, позволяющие достичь намеченной цели, то есть сместить компанию или ее товары и услуги с текущего положения в ту позицию, которая была выбрана.

В свою очередь коммуникационные методы способны донести информацию либо о текущих положительных сторонах продукции, либо транслировать ожидаемые изменения качественных и количественных характеристик товаров и услуг.

Следовательно, важными в этом контексте следует признать рекламу [6, с. 91], PR, личные продажи, выставочную деятельность, стимулирование сбыта. Реклама подразумевает направление сообщения на широкую аудиторию на платной основе. PR отличается тем, что обычно эффект от него достигается позже, но он как раз и обеспечивает изменение восприятия, в то время как реклама часто направлена именно на достижение немедленных продаж. Личные продажи отличаются их дороговизной с точки зрения коммуникации с каждым отдельным представителем целевой аудитории, а выставочная деятельность позволяет взаимодействовать с профессиональными участниками рынка для изменения восприятия товаров и услуг этой группой. Стимулирование сбыта также способно изменить стратегическую позицию компании, но такой инструмент больше подходит для массовых товаров, которые не пытаются формировать представление о себе, как о группе премиум, так как в этом случае снижение цены может оказать деструктивное воздействие на имидж бренда.

Однако коммуникационные инструменты – не единственные, способные трансформировать стратегическую позицию компании. Прочая маркетинговая деятельность также влияет на обозначенный аспект. Необходимо изучить количественные и качественные характеристики товаров, предлагаемых конкурентами, что позволит выделить направление изменения собственной продукции для достижения намеченной стратегической позиции.

С учетом сказанного, большое количество сотрудников принимает участие в таком процессе, начиная от маркетингового отдела и заканчивая производственным, обеспечивающего выпуск обновленной продукции. Также на восприятие будут воздействовать каналы сбыта и ценообразование, поэтому важно обосновать параметры, лучше всего соответствующие выбранной стратегической позиции. Например, при попытке сосредоточиться на расходах следует уменьшать цену для дальнейшего повышения доли на рынке и достижения более значимого эффекта масштаба.

Учитывая разносторонность методов воздействия на стратегическую позицию компании или ее ассортимента, можно выделить множество процессов, связанных с управлением данным аспектом. Сюда относятся, прежде всего, маркетинговые и сбытовые, но также производственные, финансовые, управленческие, инновационные, ресурсные, трудовые, инвестиционные и прочие, происходящие внутри компании и в конечном итоге воздействующие либо на ее положение, либо на восприятие выпускаемой продукции.

Таким образом, разработанный механизм стратегического позиционирования современного предприятия – это система, нацеленная на усиление рыночной позиции товаров или услуг для максимизации прибыли. Объектом механизма выступает восприятие предлагаемых продуктов целевой аудиторией, в то время как субъектами различные подразделения компании, вовлеченные в процесс трансформации качественных и количественных характеристик ассортимента.

Алгоритм стратегического позиционирования включает семь основных этапов, начиная с изучения внешней макросреды и анализа текущей рыночной ситуации, и заканчивая мониторингом и корректировкой стратегического плана. Наиболее важные шаги включают: определение текущей позиции, формирование конкурентных преимуществ, выбор желаемой стратегической позиции и разработка детального плана ее достижения. Достижение поставленных задач обеспечивается применением разнообразных методов анализа, например, 3W-анализ, матрицы БКГ, МакКинзи, ADL/LC, Shell/DPM, SWOT-

анализ, матрицу Ансоффа и стратегические карты. Важными также являются методы изменения стратегического позиционирования, среди которых особое место занимают коммуникационные инструменты, такие как реклама, PR, личные продажи, выставочная деятельность и стимулирование сбыта. Кроме того, значительное влияние на восприятие продукции оказывают маркетинговая деятельность по совершенствованию качественных и количественных характеристик товаров, оптимизации каналов сбыта и ценообразования.

### Библиографический список

1. *Афанасьев Я. В., Афанасьева Е. Е.* Стратегия позиционирования: особенности разработки для современных компаний // Новая экономика: институты, инструменты, тренды. – 2021. – С. 216–224.
2. *Зарилова Э. Р.* Формирование стратегии позиционирования для страховой компании // Научные исследования современных ученых. – 2023. – С. 135–138.
3. *Милованов Ю. А., Гончарова Л. В.* Разработка конкурентной стратегии организации // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты. – 2024. – С. 114–117.
4. *Мирошниченко М. А., Перелович Р. С.* Методика разработки стратегического позиционирования компании ООО «Прогресс» // Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний. KSEM-2023. – 2023. – С. 334–347.
5. *Мурадова С. А.* Стратегическое планирование в организации // Исследование различных направлений современной науки. – 2023. – С. 80–82.
6. *Сайлаубеков Н. Т., Купияров Н. А.* Анализ стратегического позиционирования казахстанской компании Chosofood // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – 3–2 (97). – С. 87–92.
7. *Семенихина А. В., Абдулхамид А. Н.* Выбор стратегии развития компании в зависимости от конкретной ситуации // Менеджмент-2021: новые вызовы и креативные решения. – 2021. – С. 301–308.
8. *Силаков А. В., Харебов К. В., Терновая Я. О.* Базовые технологии, рекомендуемые для использования в ходе стратегического планирования промышленных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, 8 (147). – С. 31–46.
9. *Яковенко Е. А.* Позиционирование предприятия на рынке и стратегии развития и расширения его деятельности // Молодежная наука. – 2022. – С. 61–64.