

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА THE TOOLKIT FOR AN ENTERPRISE'S STRATEGIC POSITIONING

Статтю присвячено питанню стратегічного позиціонування підприємства, здатність до якого є важливою компонентою стратегічної платформи його розвитку. Стратегічна позиція за своєю природою є синтезуючою, об'єднує позиції продукту, бренду та бізнесу в цілому. Узагальнено типологію стратегічних позицій підприємства, підходи до стратегічного позиціонування. Запропоновано методичні засади стратегічного позиціонування підприємств, які включають об'єкти позиціонування, стратегії позиціонування, підходи до позиціонування, а також офлайн- та онлайн-інструменти.

Ключові слова: стратегічна платформа, стратегічне позиціонування, методичне забезпечення, стратегія, підходи, типологія, підприємство, стратегічне управління.

Стаття посвящена вопросу стратегического позиционирования предприятия, способность к которому составляет важную компоненту стратегической платформы его развития. Стратегическая позиция по своей природе является синтезирующей, объединяет позиции продукта, бренда и бизнеса в целом. Обобщены типология стратегических позиций предприятия, подходы к стра-

тегическому позиционированию. Предложены методические основы стратегического позиционирования предприятий, включающих объекты позиционирования, стратегии позиционирования, подходы к позиционированию, а также офлайн- и онлайн-инструменты.

Ключевые слова: стратегическая платформа, стратегическое позиционирование, методическое обеспечение, стратегия, подходы, типология, предприятие, стратегическое управление.

The article is devoted to the question of the strategic positioning of the enterprise, the ability of which is an important component of the strategic platform of its development. The strategic position is a synthesis by nature, it combines the position of the product, brand and business as a whole. The typology of strategic positions of the enterprise, approaches to strategic positioning are generalized. The methodical principles for strategic positioning of an enterprises, which include positioning objects, positioning strategies, approaches to positioning, as well as offline and online tools, are suggested.

Key words: strategic platform, strategic positioning, methodical support, strategy, approaches, typology, enterprise, strategic management.

УДК 658.012

Романенко О.О.

к.е.н., докторант кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Олійник Т.В.

к.е.н., доцент кафедри фінансів Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Постановка проблеми. Стратегічне позиціонування у сучасній парадигмі управління в поєднанні з управлінням можливостями та змінами розкриває всю суть процесу стратегічного управління. Школа стратегічного позиціонування виникла ще в 1970-ті роки, однак протягом останніх десятиліть науковий та практичний інтерес до неї зростає. Концепція стратегічного позиціонування сьогодні знаходиться на етапі становлення та, безумовно, потребує осмислення та подальшого розвитку. Сутність поняття «позиція» можна тлумачити так [1; 6]: положення, розміщення, місце розташування; район бойових дій (територія); точка зору, принципове ставлення до чогось, що визначає характер дій, поведінку; положення тіла, поза за будь-яких дій, вправ; розташування фігур у грі (наприклад, шахи); стан грошових рахунків, наявності каси, зобов'язань на визначений момент часу (банківське).

Школа стратегічного позиціонування розглядає стратегічну позицію як обличчя стратегії бізнесу, що демонструє певне бажання компанії відносно її сприйняття (порівняно з конкурентами та ринком у цілому) покупцями, працівниками та партнерами. Від вибраної стратегічної позиції залежать стратегічні ініціативи та комунікативні програми [1]. Стратегічна позиція повинна: відображати довгострокові прагнення компанії щодо завоювання ринкової переваги над конкурентами та змінюватися лише за умови зміни стратегії; відповідати стратегії бізнесу, спрямовувати розвиток цінностей

та культури компанії; визначатися відносно ринку та конкурентів (відображати відмінність компанії від її основних конкурентів).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Еволюція ресурсного підходу до стратегічного управління збагатила теорію та практику такими поняттями, як «інтелектуальний капітал» (Т. Стюарт, Л. Едвінсон, Е. Брукінг, А. Кендюхов), «управління знаннями» (І. Нонака, А. Гапоненко, Б. Мільнер, Дж. Стоунхаус тощо), «динамічні здатності» (Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен), «організаційні компетенції» (Г. Хемел, К. Прахалад, Дж. Ходкінсон, Л. Спенсер та ін.). На думку таких учених, як І. Адізес та К. Фрайлінгер, стратегічний успіх підприємства сьогодні залежить від його здатності доносити власну стратегічну позицію до ключових стейкхолдерів: клієнтів, партнерів та суспільства. Саме в оцінці такої здатності полягає мета даної статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. У роботі [2] стратегічна позиція підприємства визначається сукупним впливом його стратегічного клімату і стратегічного потенціалу, залежно від співвідношення яких виділяються: сильна стратегічна позиція, стратегічна позиція невикористаних можливостей, нейтральна та слабка стратегічна позиція, кожній з яких притаманні свої стратегічні альтернативи.

Стратегічна позиція підприємства є результатом стратегічного управління ним, реалізації обраної стратегії. Вивчення роботи [5] дає змогу з певною об'єктивністю стверджувати, що страте-

гічна позиція підприємства залежить від вибраної ним моделі поведінки. Модель поведінки підприємства – це комплекс принципів, що стосується внутрішнього устрою, взаємодії підприємства з об'єктами ділового середовища, способів залучення, комбінування та використання ресурсів. Із таких позицій автор виділяє такі групи організаційних ресурсів:

інтелектуальна власність (винаходи, публікації, патенти, авторські права, ноу-хау, ліцензії, товарні знаки);

бізнес-модуль та система управління підприємством (процедури, технології виробництва та управління, організаційна структура, організаційні процеси);

корпоративна культура (цінності, норми, що розділяються всіма співробітниками підприємства);

інформаційні системи та технології (корпоративні інформаційні системи, бази даних, технологічне та програмне забезпечення, унікальні технічні бібліотеки, системи зв'язку);

відносини з партнерами та клієнтами (якість ділових зв'язків із партнерами, у тому числі наявність гнучкої та ефективної ділової мережі, відносини з органами державної та місцевої влади, контракти на постачання, збут та рекламу, відносини з клієнтами, залучення до галузевих союзів та асоціацій).

Ураховуючи пріоритетність тієї або іншої групи ресурсів для забезпечення ефективності підприємства, модель поведінки може бути інтелектуальною, структурною, експансійною, культурологічною, інформаційною, моделлю відносин. Найбільш агресивними моделями, що відповідають сильним стратегічним позиціям, є інтелектуальна та експансійна моделі. Характерними рисами інтелектуальної моделі є переважно продуктові та технологічні інновації, внутрішнє зростання, помірний рівень диверсифікації, контроль на основі стратегічних планів, організація власної наукової діяльності, активізація інноваційної діяльності персоналу. Експансійній поведінці

властиві зовнішнє зростання, агресивна політика злиття та поглинання, високий рівень диверсифікації та інтеграції, позичення продуктових та технологічних інновацій, організаційні інновації, активні зовнішні фінансові позики [9].

Ф. Котлер визначав позиціонування як «дії з розроблення пропозиції компанії та її іміджу, що спрямовані на сприятливе положення у свідомості цільової групи споживачів. Результат позиціонування товарів – успішне створення орієнтованої на ринок пропозиції цінності продукту – простого та чіткого твердження, що пояснює цільовій аудиторії, чому слід придбати та використовувати товар компанії-постачальника... На протязі всього життєвого циклу товару продавці повинні створювати відмітну позицію для кожного товару та повідомляти про неї ринку. Позиціонування – це розроблення самої пропозиції та її образу з метою завоювання особливого місця в умах споживачів» [2, с. 276].

Типологія стратегічних позицій представлена в табл. 1.

Позиціонування підприємства вважається складним і водночас дуже важливим процесом, нерозривно пов'язаним зі стратегічним управлінням. Його сутність можна описати так:

розроблення та створення іміджу товару таким чином, щоб він зайняв у свідомості покупців належне місце, що відрізняється від конкурентів [4]; забезпечення для товару чіткої відмінності від інших товарів та бажаного місця у свідомості цільових споживачів; дії з розроблення пропозиції компанії та її іміджу, спрямовані на те, щоб зайняти сприятливе положення у свідомості цільової групи споживачів [2];

здійснення видів діяльності, відмітних від конкурентів, або виконання схожих видів діяльності, але іншими шляхами [5];

мистецтво домінування у ринковому сегменті, мистецтво формування образу торговельної марки у свідомості та уявленні цільової аудиторії так, щоб вона якомога більше та вигідніше відрізнялася від

Таблиця 1

Типологія стратегічних позицій в управлінні підприємством

Типологічна ознака	Типи позиції
За рівнем позиціонування	Позиція товару / позиція підприємства (компанії) / позиція бізнесу
За напрямками розвитку підприємства	Стратегічна (конкурентна) / виробнича / інноваційна / підприємницька / адміністративна
За ключовим параметром (атрибутом)	За показниками якості товару / за співвідношенням «ціна –якість» / за сферою застосування товару / за відмінними особливостями споживачів товарів / за низькою ціною / за сервісним обслуговуванням тощо
За стилем поведінки на ринку	Позиції лідера / новачка / веденого / нішовика
За рівнем доступності (за рівнем доступності)	Поточна / бажана /перспективна
За можливостями впливу на ринок (по відношенню до конкурентів)	Домінуюча / сильна /сприятлива / захищена / гранична
По відношенню до зацікавлених осіб	Позиція в очах клієнтів, конкурентів, партнерів, держави, суспільства, менеджменту, персоналу

уявлень про конкурентів, тому використовуються як реальні, так і уявні характеристики [1];

пропозиції компанією споживчих цінностей кожному цільовому сегменту [8].

Підсумовуючи наведені вище погляди, процес позиціонування можна звести до таких ключових аспектів:

надання цінності продукту або компанії, яка б вигідно відрізняла його/її від конкурентів;

уміле донесення до цільової аудиторії, звертаючись до її свідомості.

Аналіз численних робіт зі стратегічного управління, а також маркетингу показав, що основна ідея розроблення стратегічної позиції полягає у тому, щоб придумати новий атрибут (якому підприємство або його продукт відповідає апріорі) та донести значущість такого атрибуту до цільової аудиторії. Разом із тим усе частіше маркетингові стратегії звернені на емоційний складник поведінки людей, тому досить часто рекламні гасла можуть звучати щонайменше смішно.

Технологія позиціонування підприємства ґрунтується на основній його ідеї, прийнятому на підприємстві концепті, який розробляється на основі вибору одного або декількох підходів до позиціонування, а

також стратегії досягнення бажаної позиції. Підходи до позиціонування сформовані на основі аналізу діяльності світових міжнародних компаній, їх перелік можна вважати достатньо повним (табл. 2).

Зазначені в табл. 2 підходи до позиціонування відображають основну загальну тенденцію переходу від раціональності до ірраціональності в донесенні своєї позиції до цільових груп споживачів, від позиціонування, заснованого на властивостях та характеристиках, до позиціонування, заснованого на сприйнятті. У центрі уваги ідея, що в момент вибору людина керується емоціями та почуттями, а не раціональними розрахунками економічних та технологічних показників.

Позиціонування має стратегічний характер для діяльності підприємства, оскільки звертаючись до свідомості цільових аудиторій (стейкхолдерів) формує довгострокову лояльність до продукту, бренду, компанії та бізнесу в цілому. Крім того, стратегічна позиція за своєю природою є синтезуючою, оскільки об'єднує позиції продукту, бренду та бізнесу в цілому. У такому розумінні сутність стратегічного позиціонування можна наочно представити, спираючись на «золотий трикутник» Адріана Сливотського [7] (рис. 1).

Таблиця 2

Підходи до позиціонування

Автор	Підходи до позиціонування (далі у таблиці – П)
М. Портер	П за широтою асортименту (задоволення потреби якомога більшої кількості споживачів) П за потребами окремого сегменту споживачів (повне максимальне задоволення усіх потреб окремої визначеної категорії споживачів) П, орієнтоване на доступ до окремої категорії споживачів (поєднання різних видів діяльності дає змогу задовольнити потреби з найменшими витратами)
Дж. Уїнд	П, засноване на відмітних якостях товару П, засноване на вигодах або вирішенні проблеми П, засноване на особливому способі використання товару П, орієнтоване на певну категорію споживачів П по відношенню до конкуруючого бренду П на базі розриву з певною категорією товару
Е. Райс, Дж. Траут	П наявного товару для існуючого сегменту ринку П для нового товару П для нового сегмента ринку
Ф. Котлер	П за атрибутом (за одним або двома конкретними показниками) П за перевагами (лідер за якоюсь послугою) П за використанням/застосуванням (найкращий продукт для конкретних цілей) П за споживачем (продукт найкращий для певної категорії споживачів) П за конкурентом (акцент робиться на переваги по відношенню до конкурентів) П за категорією продукту (продукт – лідер у певній категорії товарів) П за співвідношенням «ціна – якість» (найбільша корисність продукту за оптимальною ціною)
М. Стоун, Д. Девіс, Е. Бонд	Психологічне П – створення у споживачів уявлень про властивості товару, які вони сприймають та порівнюють із властивостями товарів конкурентів; робота зі свідомістю споживачів П продукту – просування характерних особливостей продукту Реальне П – об'єктивні якості та властивості продукту перетворюються в уявленні споживачів (логічне поєднання психологічного та продуктового П)
Г. Асель	Споживче П – споживчі переваги та характеристики товару (інформування споживачів та створення у їх свідомості необхідного образу товару) Конкурентне П – переваги порівняно з конкурентами
О. Уолкер, Х. Бойд, Ж.-К. Ларше, Дж. Маліна	П на основі фізичних властивостей товару – визначення набору параметрів (найчастіше економічних та технічних) для порівняння товару з конкурентом П, засноване на сприйнятті, – вплив на суб'єктивне сприйняття товару споживачами як основи прийняття рішення купівлі



Рис. 1. «Золотий трикутник» стратегічного позиціонування підприємства

У триаді «бренд – продукт – підприємство» всі складники взаємопов'язані, а ефективне стратегічне позиціонування ґрунтується на балансі між ними. Баланс у цьому розумінні є критично важливим, оскільки надмірна увага до одного елемента та недостатня до інших призводить до неефективного позиціонування та недосягнення бажаної позиції. Якісний продукт (із грамотно визначеними атрибутами, що формують цінності для споживачів) є вихідною умовою перебування компанії на ринку. Сила бренду (визначена місією) та підкріплена сервісним складником забезпечує поступове збільшення частки ринку для підприємства. Своєю чергою, бізнес-модель визначає фінансові результати підприємства через оптимальність

доходів та витрат. Якщо всі три складники збалансовані, компанія досягає та втримає бажану стратегічну позицію. У протилежному разі дисбаланс складників не дає змоги зростати та розвиватися. Так, наприклад, за умови якісного товару та недостатньої комунікації з аудиторією товар залишиться непоміченим або недооціненим. У разі сильного бренду та неякісного товару клієнти, щоразу здійснюючи покупки, будуть незадоволені, що призведе до тотального розчаруванням брендом. У разі сильного бренду та якісного товару, однак непродуманої бізнес-моделі у разі надмірно високих витрат або непродуманих каналів збуту чи бізнес-процесів, компанія може недозаробляти, і, як результат, існує висока ймовірність неправильних висновків щодо позиції товару або бренду і бізнесу в цілому.

Якщо говорити про технологію позиціонування, то цей процес можна описати такою послідовністю етапів: визначення поточної позиції, вибір бажаної позиції, розроблення стратегії для досягнення бажаної позиції.

Що стосується стратегій позиціонування, то їх перелік достатньо обмежений. Особливе місце серед них займає стратегія блакитного океану, описана у роботі К. Чан та Р. Моборн [3]. Вона

Таблиця 3

Методичне забезпечення стратегічного позиціонування підприємства

Об'єкт позиціонування	Стратегії позиціонування	Підходи до позиціонування	Інструменти позиціонування		
			офлайн	онлайн	
				Обов'язкові	Стратегічні
Товар	Стратегія блакитного океану	за атрибутом (ною суб-категорією); за споживачем; за категорією продукту; за співвідношенням «ціна – якість»; психологічне, орієнтоване на сприйняття	участь у спеціалізованих виставках, майстер-класи, магазини	лендінги для товару та торговельної марки	реклама (контекстна, динамічний ремаркетинг)
Бренд	Стратегія закріплення поточної позиції Стратегія поступового репозиціонування Стратегія радикального репозиціонування	заснований на інфраструктурі; на основі продукту чи послуги; на основі процесів; на основі цінностей; на основі цілі	місія та сторітеллінг; корпоративний стиль (у т. ч. телефонія та пошта); програми лояльності; соціальна відповідальність	офіційний сайт та його SEO; наявність сторінок бренду у соціальних мережах)	мобільні додатки (що формують культури спілкування із брендом)
Підприємство	Стратегія витіснення конкурентів з їх позиції	скорочення витрат; підвищення швидкості обслуговування; прискорення створення та виведення інновацій; оптимізація каналів дистрибуції; гнучкість виробництва	телефонія; Сrm-система	Інтернет-торгівля через власний сайт, маркет-плейси, email-сервіси,	магазини у соціальних мережах, чат-боти та соціальні пабліки (тунелі продажів), опі-канальність взаємодії з клієнтами, технологічні платформи

відходить від класичного варіанту конкуренції за рахунок перетворення наявної бізнес-моделі та спрямована на створення абсолютно нових галузей, в основі чого лежить принцип фундаментальної диференціації. Тобто, на думку авторів, стратегічне позиціонування повинно прагнути не обійти лідерів ринку та конкурентів, а створити новий ринок, де немає конкуренції, шляхом інновації цінності. Це означає підвищення цінності для споживача через створення переваг та нових сервісів з одночасним скороченням витрат за рахунок відмови від менш цінних пропозицій.

Своєю чергою, більш традиційні стратегії позиціонування залежать від вибору цільового ринку та створення комплексної пропозиції для задоволення цього цільового ринку. Тут виділяють такі стратегічні альтернативи: закріплення поточної позиції (стратегія лідера, стратегія захисної війни) – застосовується, коли поточна позиція за результатами аналізу є дуже близькою до бажаної (найчастіше це притаманно лідерам ринку, мета яких полягає у захисті власної позиції). Таким чином, стратегія будується на принципі збереження наявної конфігурації товарів та інструментів комунікацій; стратегія поступового репозиціонування (стратегія наступальної війни) – застосовуються для позиціонування на ринку, де споживач очікує або бажає змін та розвитку способів задоволення його потреб. Якщо розрив між наявною пропозицією одного підприємства та бажанням споживачів починає збільшуватися, його одразу ж заповнює пропозиція конкурента; стратегія радикального репозиціонування (стратегія флангової війни). Технологія позиціонування представлена в табл. 3.

Висновки з проведеного дослідження.

Технологія позиціонування передбачає вибір стратегії позиціонування, підходів до позиціонування за трьома об'єктами стратегічної позиції підприємства, а також підбір необхідних інструментів. Якщо

говорити про позиціонування як донесення власної позиції до цільової аудиторії (клієнти, конкуренти, партнери, суспільство), то інструменти позиціонування розглядаються передусім як інструменти побудови ефективних комунікацій.

Сформований підхід до позиціонування підприємства є основною для оцінювання цього процесу за частотою та глибиною використання інструментів позиціонування за представленими об'єктами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление; 7-е изд.; пер. с англ. под. ред. С.Г. Божук]. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг, менеджмент; 15-е изд. СПб.: Питер, 2018. 848 с.
3. Моборн Р., Кім В.Ч. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. К.: Клуб семейного досуга, 2016. 384 с.
4. Погорелов Ю., Белоусова К. Стратегічне позиціонування підприємства: зміст поняття. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 6(68). С. 95–102
5. Портер М. Конкуренция: учеб. пособ.; пер. с англ. Москва: Вильямс, 2000. 495 с.
6. Радыгин А.Д. Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: опыт крупных российских корпораций и групп. Российский журнал менеджмента. 2004. № 4. С. 35–58.
7. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 432 с.
8. Третьякова Е. Моделирование поведения компании. Проблемы теории и практики управления. 2013. № 8. С. 77–85.
9. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии потроения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий; пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. 288 с.