

## СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ ПОНЯТТЯ

**Ю. С. ПОГОРЕЛОВ**, доктор економічних наук

(Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка);

**К. І. БЕЛОУСОВА**, кандидат економічних наук

(Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Луганськ)

**Анотація.** Метою статті є розкриття змісту поняття «стратегічне позиціонування», виявлення його особливостей і характеристик, встановлення зв'язку поняття «стратегічне позиціонування» з іншими поняттями стратегічного управління. У статті розкрито складну природу стратегічного позиціонування підприємства. Показано її дуалістичний характер і суперечливість за природою та виявами властивостей, що створюють дуальність стратегічного позиціонування підприємства. Стратегічне позиціонування підприємства розглянуто в аналітичному та діяльнісному аспектах, показано його місце у стратегічному управлінні підприємства. Розроблено типологію позицій підприємства, критерії якої відображають середовище оцінювання позиції – внутрішнє або зовнішнє.

**Ключові слова:** підприємство, стратегічне позиціонування, природа, дуальність, стратегія, стратегічне управління, аналітичний аспект, діяльнісний аспект.

Будь-яке підприємство, якщо має намір ефективно функціонувати та розвиватися, має приділяти увагу стратегічному управлінню. У стратегічному управлінні у наш час створено серйозний теоретичний фундамент: ідеї І. Ансоффа щодо впливу турбулентності зовнішнього середовища [1], М. Портера щодо конкурентних переваг підприємства та формування унікальної позиції підприємства як основи його конкурентоспроможності [7], Г. Хамела та К. Прахалада щодо створення ключових компетенцій підприємства [10], Г. Мінцберга щодо порядку формування стратегії як комплексного плану дій організації [4], А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда щодо розроблення сукупності функціональних стратегій [4], П. Друкера щодо орієнтації стратегічного управління та стратегії підприємства на формування принципово нових результатів [3] тощо. Але сферу знань щодо стратегічного управління не можна вважати остаточно заповненою. Зміна умов функціонування сучасних підприємств, у тому числі і вітчизняних (прискорення змін, загострення конкуренції, виникнення явища співконкуренції, спрощення міграції капіталу, зростання ролі нематеріаль-

них ресурсів у формуванні результатів діяльності підприємства тощо) сприяє виникненню нових ідей у стратегічному управлінні. Зокрема йдеться про стратегічне позиціонування підприємства, результати якого є відправною точкою розроблення його загальної та функціональних стратегій і створюють передумови для їх реалізації. Потрібно досліджувати природу стратегічного позиціонування підприємства, що є відправною точкою й водночас результатом реалізації його стратегії.

Попри важливість стратегічного позиціонування підприємства в контексті його стратегічного управління відповідні напрацювання у вітчизняній економічній науці ще не мають системного характеру. Тому дослідження стратегічного позиціонування підприємства, розроблення відповідних рекомендацій є корисним для стратегічного управління та практики сучасного стратегічного менеджменту в Україні.

Метою статті є розкриття змісту поняття «стратегічне позиціонування», виявлення його особливостей та характеристик, встановлення зв'язку поняття «стратегічне позиціо-

нування» з іншими поняттями стратегічного управління.

Стратегічне позиціонування підприємства має складну природу, є одночасно процесом і результатом діяльності підприємства. Сутність його є єдиною та нерозривною, що показано на рис. 1.

Стратегічне позиціонування підприємства розглядається в аналітичному та діяльнісному аспектах, що дозволяє вважати його одночасно процесом і результатом.

Складність природи стратегічного позиціонування підприємства досліджено з використанням відомого закону діалектики – єдності

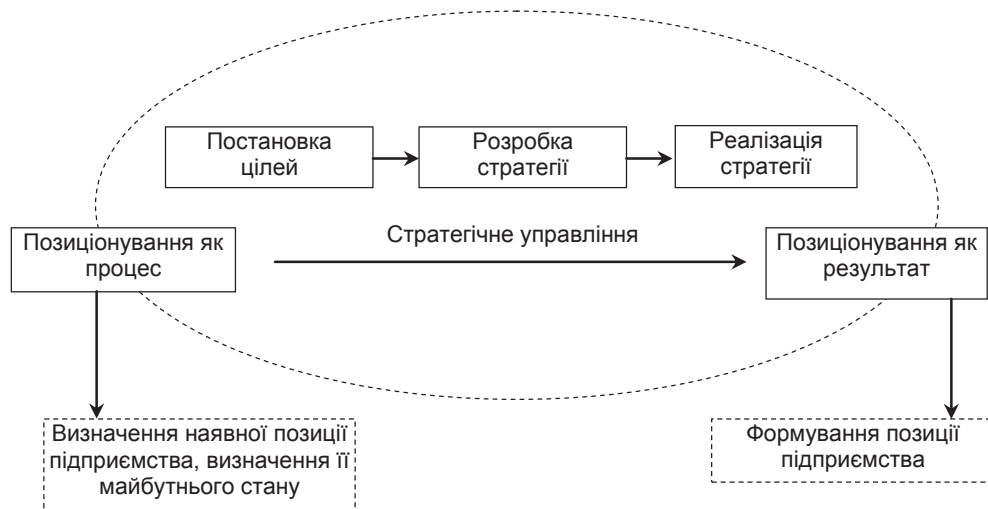


Рис. 1. Подвійна природа стратегічного позиціонування підприємства

та боротьби протилежностей. Природа стратегічного позиціонування підприємства є дуалістичною. Причому властивості, що створюють дуальність стратегічного позиціонування підприємства, суперечать природі та проявам, але водночас доповнюють одна одну. Стратегічне позиціонування є одночасно передумовою і наслідком розроблення та реалізації стратегії підприємства (див. рис. 1). За змістом стратегічне позиціонування підприємства є одночасно аналізом та дією (аналітичний та діяльнісний аспекти стратегічного позиціонування), причому позиціонування як аналіз позиції (наявної або майбутньої) та позиціонування як дії (заходи в межах стратегічного управління) за змістом суперечать один одному, але, насправді, в процесі функціонування підприємства органічно доповнюють один одного. Стратегічному позиціонуванню у діяльнісному аспекті іманентні одночасно ергодичність і ередитарність. Ергодичність полягає в тому, що через певний доволі тривалий проміжок часу майбутня позиція підприємства не залежатиме від його наявної позиції внаслідок

впливу значної кількості чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Тобто обмеження у довгостроковому періоді майбутньої позиції підприємства його наявною позицією відсутнє. Водночас у короткостроковому періоді для стратегічного позиціонування підприємства характерна ередитарність. Врахування ергодичності та ередитарності стратегічного позиціонування залужить від тривалості періоду, щодо якого розглядається майбутня позиція підприємства. При нетривалому періоді у стратегічному позиціонуванні підприємства домінує ередитарність, а при тривалому – ергодичність.

У діяльності конкретного підприємства стратегічне позиціонування є не просто управлінським поняттям, а передбачає визначення наявної та майбутньої позиції підприємства. Стратегічне позиціонування як визначення позиції підприємства (наявної або майбутньої) набуває важливості зі зростанням рівня управління, а важливість стратегічного позиціонування як досягнення позиції підприємства, навпаки, зменшується. Визначення позиції

підприємства залежно від рівня управління є різним (аналітичні процедури, стратегічний вибір, візія тощо) (рис. 2).

Важливість позиції підприємства в аналітичному та діяльнісному розумінні впливає з такого (рис. 3).

Важливість позиції підприємства, її тісний зв'язок з результатами та характеристиками

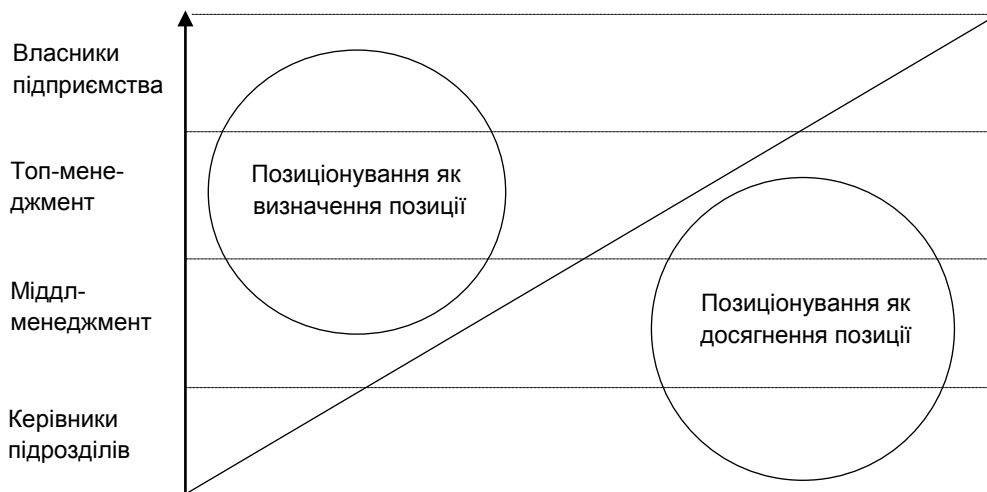


Рис. 2. Участь власників і різних рівнів управління у стратегічному позиціонуванні підприємства

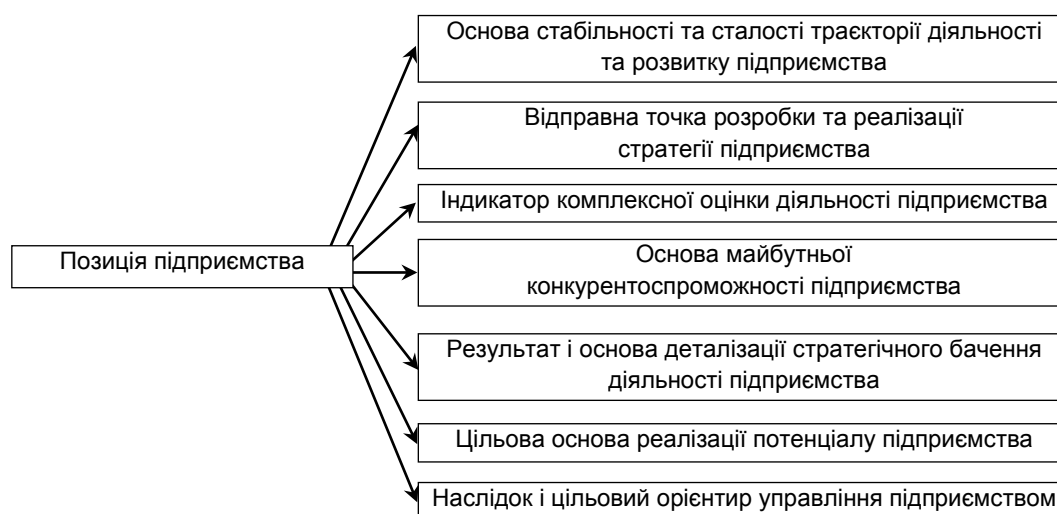


Рис. 3. Зв'язок позиції підприємства з результатами та характеристиками діяльності підприємства

діяльності підприємства зумовлюють важливість стратегічного позиціонування підприємства у аналітичному та діяльнісному аспектах та увагу до його проведення.

Позиція підприємства є комплексною характеристикою його взаємовідносин із зовнішнім середовищем, яка відображає його зв'язок із зовнішнім середовищем. Для визначення позиції підприємства розроблено типологію позицій (табл. 1), критерії якої ві-

дображають середовище оцінювання позиції – внутрішнє або зовнішнє.

Надані типи позиції підприємства дозволяють надати характеристику позиції підприємства як з боку зовнішнього, так і з боку внутрішнього середовища, уточнити зміст позиції, що становить інтерес із погляду характеристики наявної і визначення майбутньої позиції підприємства.

## Типологія позиції підприємства

Критерій	Середовище оцінювання	Типи позиції підприємства
Реакція на зміни зовнішнього середовища	Зовнішнє середовище	Реактивна, проактивна
Змінюваність позиції	Те саме	Динамічна, статична
Характер зміни позиції (тільки для динамічної позиції підприємства)	» »	Зростання, стабілізація, деградація
Принциповий напрям стратегії підприємства	» »	Атакуюча, захисна
Ресурсний напрям стратегії підприємства	» »	Розвиток сильних сторін, ліквідація слабих сторін
Орієнтація на підтримку змін у діяльності підприємства	» »	«Розмороження», «рух», «замороження»
Орієнтація на збереження існуючої або формування нової позиції	» »	Позиція, що орієнтована на розвиток, позиція, що орієнтована на стабілізацію

Джерело: складено автором з використанням розробок [6, с. 136–138].

Місце стратегічного позиціонування у стратегічному управлінні підприємства подано на рис. 4.

Стратегічне позиціонування підприємства як економічне поняття тісно пов'язане із сукупністю інших понять стратегічного управління. Такий зв'язок простежується як на теоретичному рівні шляхом аналізу змістових зв'язків, так і на практичному рівні – у вигляді послідовності дій, яка реалізується у страте-

гічному управлінні підприємством, починаючи від стратегічного позиціонування підприємства і закінчуючи аналізом результатів реалізації стратегії підприємства. Зв'язок поняття «стратегічне позиціонування» з іншими поняттями стратегічного управління показано на рис. 5, на якому стрілками показано наявність зв'язку (прямий або зворотний, причинно-наслідковий тощо). Характер зв'язку не встановлювався.

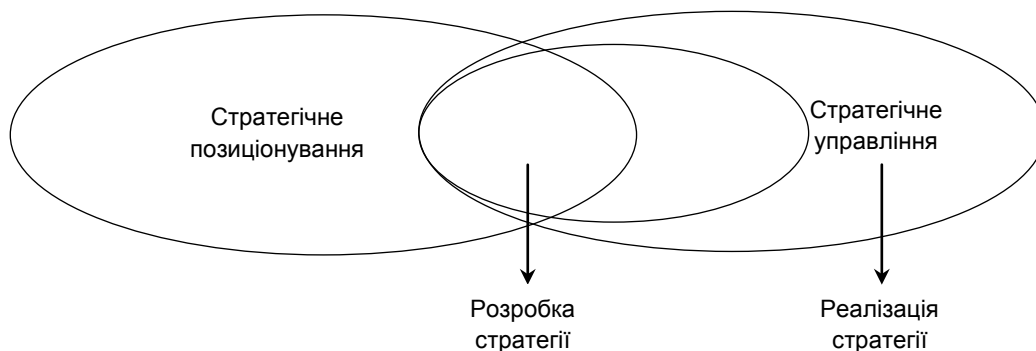


Рис. 4. Місце стратегічного позиціонування у стратегічному управлінні підприємства

Стратегічне позиціонування підприємства змістовно і хронологічно пов'язано із його стратегією. Враховуючи певну синонімічність понять «стратегічне позиціонування» та «бачення» у стратегічному управлінні [8], можна дійти висновку, що стратегічне позиціонування в аналітичному аспекті становить певний погляд на можливий (необхідний, очікуваний) стан підприємства у майбутньому, тобто стра-

тегічне позиціонування визначає кінцевий стан підприємства на аналізований проміжок часу, а стратегія – шлях до цього стану. Водночас слід зазначити, що стратегія підприємства базується на його визначеній позиції та стратегічних орієнтирах, але реалізація стратегії підприємства веде до зміни його позиції. Тобто у контурі стратегічного управління стратегічне позиціонування підприємства передую



Рис. 5. Зв'язок поняття «стратегічне позиціонування» з іншими поняттями стратегічного управління підприємством (складено автором)

стратегії й водночас є кінцевим результатом її реалізації. Стратегічне позиціонування підприємства безпосередньо враховується при розробці та реалізації його стратегії, але наслідки реалізації стратегії є основою для визначення майбутньої позиції підприємства.

Стратегічне позиціонування підприємства формує його конкурентну позицію. При цьому йдеться про діяльнісний аспект стратегічного позиціонування – як сукупності конкретних дій, які створюють і підтримують позицію підприємства, у тому числі у стосунках з конкурентами, споживачами та постачальниками.

Стратегічне позиціонування підприємства пов'язане не лише з його наявною або майбутньою позицією, але і з конкурентним потенціалом підприємства [2]. Проблематику потенціалу підприємства сьогодні непогано досліджено. Зв'язок стратегічного позиціонування підприємства та його конкурентного потенціалу є доволі складним, двоспрямованим й прямо не простежується. Стратегічне позиціонування підприємства визначає його позицію у зовнішньому середовищі, а вже для цієї позиції іманентна сукупність можливостей щодо забезпечення конкурентоспроможності у майбутньому – конкурентний потенціал. З іншого боку, той самий конкурентний потенціал дозволяє сформуванню певну позицію підприємства у майбутньому (діяльнісний аспект стратегічного позиціонування підприємства) шляхом актуалізації окремих можливостей у складі такого потенціалу. Тобто зв'язок між стратегічним позиціонуванням підприємства та його конкурентним потенціалом є двоспрямованим причинно-наслідковим, але з часовим лагом.

Стратегічне позиціонування підприємства прямо пов'язано із його стратегічним вибором, який детально вивчав В. І. Отенко [5].

Зв'язок цей є доволі тісним та двоспрямованим. З одного боку, здійснений стратегічний вибір підприємства є основою для визначення та подальшого стратегічного позиціонування підприємства. З іншого боку, наявна позиція підприємства має бути обов'язково врахована у здійсненні стратегічного вибору, оскільки є основою подальших дій і рішень.

Стратегічне позиціонування підприємства безпосередньо пов'язане з чинниками, вплив яких прямо або опосередковано визначає стратегію підприємства. Підходи до виділення таких чинників пов'язані зі стратегічним позиціонуванням підприємства, оскільки воно передбачає дослідження впливу цих чинників (відповідно до аналітичного аспекту стратегічного позиціонування) або його врахування (відповідно до діяльнісного аспекту стратегічного позиціонування).

Зв'язки окремих понять стратегічного управління з поняттям «стратегічне позиціонування» надано на рис. 6, де причинно-наслідкові зв'язки між аналізованими поняттями надано у форматі X/Y: X – кількість зв'язків, які відображають вплив на поняття, а Y – кількість зв'язків, які відображають вплив аналізованого поняття на інші поняття. Наприклад, 1/3 означає, що на поняття впливає лише одне інше поняття, а саме аналізоване поняття впливає на три інші. Взаємні зв'язки у запропонованому форматі відображено окремо, тобто для двох пов'язаних між собою одним причинно-наслідковим зв'язком понять характеристика зв'язків кожного поняття становить 1/1.

Зв'язок поняття «стратегічне позиціонування» з урахуванням двох аспектів – аналітичний і діяльнісний – з іншими аналізованими поняттями стратегічного управління є доволі складним (див. рис. 6), з математичного

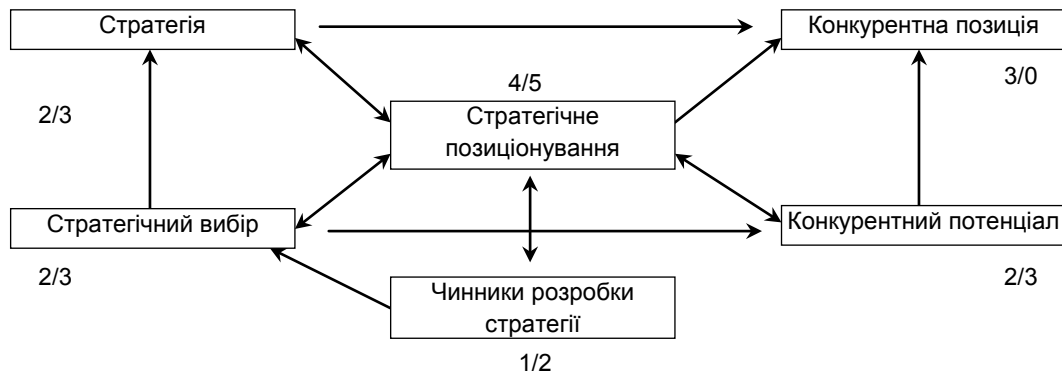


Рис. 6. Зв'язки основних понять стратегічного управління підприємства

погляду є графом. У сформованому графі виокремлено переважно причинні та наслідкові об'єкти, що є корисним для детальнішого аналізу зв'язків між аналізованими поняттями та наслідків прийняття окремих управлінських рішень. Зв'язок поняття «стратегічне позиціонування» із стратегією, конкурентним потенціалом, стратегічним вибором і чинниками розробки стратегії є причинно-наслідковим двоспрямованим з часовим лагом. При цьому слід зазначити на додаткові зв'язки: конкурентний потенціал опосередковано визначає конкурентну позицію, а стратегічний вибір підприємства впливає на його конкурентний потенціал і стратегію, однак, і сам стратегічний вибір залежить від впливу чинників розроблення стратегії.

Наявність значної кількості зв'язків веде до того, що лише конкурентну позицію слід визнати переважно наслідковою, бо на неї впливають стратегічне позиціонування, конкурентний потенціал і стратегія. Інші поняття стратегічного менеджменту є одночасно причинними й наслідковими (кількість причинних зв'язків несуттєво відрізняється від кількості наслідкових), а важливість стратегічного позиціонування в стратегічному управлінні полягає в тому, що воно тісно пов'язує між собою всі представлені поняття, визначаючи початок розроблення й завершення реалізації стратегії підприємства.

Отже, стратегічне позиціонування підприємства має складну природу його можна розуміти як процес і як результат. Стратегічне позиціонування як процес передуює стратегічному управлінню, а як результат є його наслідком.

Складність природи стратегічного позиціонування підприємства виявляє себе в тому, що воно є одночасно передумовою та наслідком розроблення та реалізації стратегії підприємства.

Позиція підприємства становить безпосередній інтерес для різних груп користувачів, тісно пов'язана з певними характеристиками та результатами діяльності підприємства. Вона є основою стабільності та сталості траєкторії діяльності та розвитку підприємства, відправною точкою розроблення та реалізації стратегії підприємства, індикатором комплексної оцінки його діяльності. Для повнішого дослідження позиції підприємства надано її типологію.

Стратегічне позиціонування підприємства пов'язано з основними поняттями стратегічного менеджменту стратегією, конкурентною позицією, стратегічним вибором, конкурентним потенціалом, чинниками розробки стратегії. Саме поняття «стратегічне позиціонування» поєднує ці поняття.

Важливість стратегічного позиціонування підприємства зумовлює доцільність і актуальність розробки його інструментів, до яких можуть належати, зокрема, моделі відповідно до аналітичного та діяльнісного аспектів стратегічного позиціонування підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 414 с.

- Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya / I. Ansoff. – Sankt-Peterburg : Piter Kom, 1999. – 414 s.
2. Балабанова І. В. Вибір концепції позиціонування – основа формування марки [Електронний ресурс] / І. В. Балабанова, І. В. Шумлянська. – Режим доступу: [www.donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest\\_TIR.../balabanova3.doc](http://www.donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR.../balabanova3.doc). – Назва з екрана.
- Balabanova I. V. Vibir kontseptsiyi pozitsionuvannya – osnova formuvannya marki [Elektronniy resurs] / I. V. Balabanova, I. V. Shumlyanska. – Rezhim dostupu: [www.donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest\\_TIR.../balabanova3.doc](http://www.donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR.../balabanova3.doc). – Nazva z ekrana.
3. Друкер П. Эффективное управление : [пер. с англ.] / П. Друкер. – Москва : Астрель, 2004. – 284 с.
- Druker P. Effektivnoye upravlenie : [per. s angl.] / P. Druker. – Moskva : Astrel, 2004. – 284 s.
4. Минцберг Г. Школы стратегий : пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
- Mintsberg G. Shkolyi strategiy : per. s angl. / G. Mintsberg, B. Alstrend, Dzh. Lempel. – Sankt-Peterburg : Piter, 2000. – 336 s.
5. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : [монографія] / В. І. Отенко. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 336 с.
- Otenko V. I. Strategichniy vibir pidpriemstva ta yogo realizatsiya : [monografiya] / V. I. Otenko. – Harkiv : INZhEK, 2010. – 336 s.
6. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : [монографія] / Ю. С. Погорелов. – Харків : АдвАтм, 2010. – 352 с.
- Pogorelov Yu. S. Priroda, rushiyni sili ta sposobi rozvitku pidpriemstva : [monografiya] / Yu. S. Pogorelov. – Harkiv : AdvAtm, 2010. – 352 s.
7. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие : [пер. с англ.] / М. Портер. – Москва : Вильямс, 2000. – 495 с.
- Porter M. Konkurentsia : ucheb. posobie : [per. s angl.] / M. Porter. – Moskva : Vilyams, 2000. – 495 s.
8. Стратегічне управління : [підручник] / Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С. К., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. – Харків : ІНЖЕК, 2009. – 280 с.
- Strategichne upravlinnya : [pidruchnik] / Tishchenko O. M., Hmil T. M., Vasilik S. K., Chechetova-Terashvili T. M., Revenko O. V. – Harkiv : INZhEK, 2009. – 280 s.
9. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 422 с.
- Tompson A. A. Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii : per. s angl. / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend. – Moskva : Banki i birzhi : YUNITI, 1998. – 422 s.
10. Хэмел Г. Стратегическая гибкость : [пер. с англ.] / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 381 с.
- Hemel G. Strategicheskaya gibkost : [per. s angl.] / G. Hemel, K. Prahalaad, G. Tomas. – Sankt-Peterburg : Piter, 2005. – 381 s.

**Ю. С. Погорелов**, доктор экономических наук (Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка); **К. И. Белоусова**, кандидат экономических наук (Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля, г. Луганск). **Стратегическое позиционирование предприятия: содержание понятия.**

**Аннотация.** Целью статьи является раскрытие содержания понятия «стратегическое позиционирование», выявление его особенностей и характеристик, установление связи понятия «стратегическое позиционирование» с другими понятиями стратегического управления. В статье раскрыта сложную природу стратегического позиционирования предприятия. Показан ее дуалистический характер и противоречивость по природе и проявлению свойств, которые создают дуальность стратегического позиционирования предприятия.

Стратегическое позиционирование предприятия рассмотрено в аналитическом и деятельностном аспектах, показано его место в стратегическом управлении предприятия. Разработана типология позиций предприятия, критерии которой отражают среду оценивания позиции – внутреннюю или внешнюю.

**Ключевые слова:** предприятие, стратегическое позиционирование, природа, дуальность, стратегия, стратегическое управление, аналитический аспект, деятельностный аспект.

**S. Pogorelov**, Dc. Econ. Sci. (Poltava National Technical University); **K. Belousov**, Cand. Econ. Sci. (East Ukrainian Volodymyr Dahl National University, Kyiv). **Strategic positioning of the enterprise: the content of the concept.**

**Summary.** The article is the disclosure of what constitutes «strategic positioning», revealing its features and characteristics, linking the concept of «strategic positioning» with other concepts of strategic management. In the article the complex nature of the strategic positioning of the company. Showing its dualistic nature and contradictory in nature and manifestations of properties that create a duality of enterprise strategic positioning Strategic positioning the company considered in the research activity and aspects shown his place in the strategic management of the company. Developed a typology position of the enterprise, the criteria which reflect the environment assessment position – internal or external.

**Keywords:** enterprise, strategic positioning, nature, duality, strategy, strategic management, analytical aspects, activity aspect.