

УДК 339.138

DOI 10.26118/2782-4586.2026.41.12.017

**Суслов Евгений Юрьевич**

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

**Зелинский Александр Александрович**

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

**Эволюция и современные проблемы позиционирования предприятий:  
стратегический, маркетинговый и коммуникационный подходы**

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена трансформацией концепции позиционирования от рекламного приема к междисциплинарной категории при сохранении терминологических противоречий в литературе. Цель работы — систематизация теоретических подходов к позиционированию предприятий и выявление направлений развития методологии. Методологическую базу составил сравнительный анализ трудов Дж. Траута, Э. Райса и современных авторов. В результате выделены три ключевые трактовки позиционирования (ментальная, стратегическая, дискурсивная), определена комплементарность аналитических инструментов (матрицы, карты восприятия, сегментация). Установлены нерешенные проблемы: отсутствие интегративных моделей, статичность подходов и недостаточная адаптация к регулируемым рынкам и малому бизнесу. Обоснована необходимость перехода к динамическому позиционированию.

**Ключевые слова:** позиционирование предприятий, маркетинговые стратегии, бренд-менеджмент, дискурсивные стратегии, неопределенность среды, динамическое позиционирование.

**Suslov Evgeniy Yurievich**

North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

**Zelinskiy Aleksandr Aleksandrovich**

Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics

**The Evolution and Current Issues of Enterprise Positioning: Strategic, Marketing, and Communication Approaches**

**Abstract.** The relevance of this study stems from the transformation of the positioning concept from an advertising technique into an interdisciplinary category, despite persistent terminological contradictions in the literature. The aim of this work is to systematize theoretical approaches to enterprise positioning and identify directions for methodological development. The methodological basis is a comparative analysis of the works of J. Trout, A. Ries, and contemporary authors. The study identifies three key interpretations of positioning (mental, strategic, and discursive) and demonstrates the complementarity of analytical tools (matrices, perceptual maps, segmentation). Unresolved problems are identified: the lack of integrative models, the static nature of current approaches, and insufficient adaptation to regulated markets and small businesses. The necessity of a transition to dynamic positioning is substantiated.

**Keywords:** enterprise positioning, marketing strategies, brand management, discursive strategies, market uncertainty, dynamic positioning, perceptual mapping.

Категория позиционирования, введённая в научный оборот Дж. Траутом и Э. Райсом в начале 1970-х годов, за полвека своего существования прошла путь от узкоспециализированного рекламного приёма до многомерной междисциплинарной

концепции, интегрирующей стратегический менеджмент, маркетинг, психологию потребительского поведения, лингвистику и теорию коммуникации. Вместе с тем, несмотря на обилие публикаций, в литературе сохраняется ряд противоречий: отсутствует единое определение позиционирования, неоднозначно соотносятся позиционирование продукта и позиционирование бренда, дискуссионным остаётся вопрос о границах применимости классических аналитических моделей в условиях нарастающей неопределённости. Цель настоящего обзора — систематизировать основные подходы к позиционированию предприятий, выявить точки согласия и расхождения авторов, определить нерешённые проблемы и предложить направления их решения.

Анализ литературы показывает, что исследователи вкладывают в понятие «позиционирование» существенно различающееся содержание, что порождает терминологическую неоднозначность и затрудняет сопоставление результатов. Можно выделить как минимум три устойчивые трактовки.

Позиционирование как ментальная конструкция восходит к основоположникам концепции — Дж. Трауту и Э. Райсу, определявшим его как «операцию на сознании потенциальных покупателей» [12]. В этой логике позиционирование не является свойством самого продукта, а представляет собой восприятие, формируемое в сознании потребителя. Данную линию развивает Д.И. Пастревич, определяя позиционирование как «совокупность ценностей и ожиданий, которые компания выстраивает в сознании потребителей для создания уникальной идентичности бренда» [7], а также М.О. Журавлева, опирающаяся на определение Дж. Арнотта: «обдуманый, проактивный и повторяющийся процесс определения, измерения, модификации и мониторинга восприятия потребителями объекта, который подвергается маркетинговому воздействию» [3].

Позиционирование как стратегический выбор акцентирует не когнитивную, а управленческую природу категории. Е.А. Яковенко, вслед за Г. Минцбергом, рассматривает позиционирование как одну из пяти составляющих стратегии предприятия («5П»), определяя его как «определение места предприятия на рынке» в координатах конкурентных стратегий М. Портера [13]. Д.А. Данилов усиливает этот ракурс, помещая стратегическое позиционирование бизнеса в контекст различных видов неопределённости и обосновывая, что выбор позиции есть управленческое решение в условиях неполной информации [1].

Позиционирование как дискурсивная практика представляет наиболее молодое направление. Л.В. Селезнева и А.Г. Жукова рассматривают позиционирование как категорию, которая одновременно предшествует формированию дискурса и проявляется в дискурсе, актуализируя позицию и точку зрения субъекта [9]. А.А. Осокин и Х. Цзинь развивают этот подход, квалифицируя позиционирование как «коммуникативное воздействие, направленное на сознание принимающей стороны», и одновременно как «манипулятивное явление, реализация которого происходит посредством влияния на связи, имеющиеся в сознании индивида» [6].

Сопоставление трёх подходов обнаруживает не столько противоречие, сколько различие фокуса: ментальная трактовка фиксирует результат (образ в сознании потребителя), стратегическая — процесс принятия решения субъектом управления, дискурсивная — механизм коммуникативной реализации этого решения. По нашему мнению, интегративное определение должно объединять все три уровня: позиционирование — это управленческий процесс формирования целевого восприятия предприятия (бренда, продукта) в сознании стейкхолдеров, реализуемый посредством стратегического выбора конкурентной позиции и её коммуникативного закрепления через дискурсивные, визуальные и поведенческие практики.

Особую концептуальную трудность вызывает демаркация между позиционированием продукта и позиционированием бренда. По аргументации А.С. Некрасовой, позиционирование продукта ориентировано на формирование восприятия конкретного продукта потребителями в сравнении с конкурентными аналогами, акцентируя

внимание на его отличительных характеристиках и конкурентных преимуществах, в то время как позиционирование бренда предполагает конструирование уникального и привлекательного образа бренда в целом [5]. К.А. Ерунова, Е.А. Леськова и Е.А. Комиссарова дополняют это разграничение, описывая две модели позиционирования бренда — азиатскую (акцент на стиле и имидже производителя) и западную (ориентация на продвижение линейки товаров) [2].

А.С. Некрасова формулирует важный вывод: позиционирование продукта и бренда не являются взаимоисключающими стратегиями — напротив, они дополняют друг друга, и их согласованная реализация усиливает суммарный эффект [5]. Д.И. Пастревич также отмечает, что позиционирование бренда должно быть согласовано с миссией компании и являться системным и долгосрочным [7].

На наш взгляд, разграничение «продукт — бренд» носит скорее аналитический, нежели практический характер: в реальной деятельности предприятия обе составляющие неразрывно переплетены, а попытка позиционировать продукт вне рамок бренда (или наоборот) создаёт когнитивный диссонанс у потребителя и снижает эффективность коммуникации.

Определение места предприятия в конкурентной среде требует формализованного инструментария. В научной литературе последовательно обозначается триада ключевых матричных моделей: матрица BCG, матрица Ансоффа и матрица McKinsey. Е.А. Яковенко, опираясь на кейс предприятия жилищно-коммунального хозяйства, обосновывает предпочтительность матрицы McKinsey для анализа компаний, оперирующих на специфицированных рынках: ее преимущество заключается в применении весовых коэффициентов при формировании модели и в учете тенденций эволюции отрасли [13]. По результатам анализа шести критериев конкурентоспособности и восьми критериев привлекательности рынка автор позиционирует предприятие в зоне «высокая привлекательность — средняя конкурентоспособность», что диктует стратегию реинвестирования прибыли в развитие новых направлений [13].

Р.Р. Толстяков и С.А. Татаринцев обращают внимание на иную группу инструментов — карты позиционирования — и выявляют три существенных недостатка традиционных методик их построения: замещение исследования потребителя экспертной оценкой, отсутствие количественной оценки позиций атрибутов в заданной системе координат и отсутствие инструментов анализа полученной информации [11]. Авторы предлагают альтернативную методику на основе факторного анализа (метод главных компонент с вращением Varimax), позволяющую сводить множество атрибутов к двум макрофакторам и наносить на единый график как бренды, так и их характеристики. На примере восьми радиобрендов показано, что первый макрофактор агрегировал эмоциональные и имиджевые атрибуты, а второй — качественные, что обеспечивает одновременный анализ в нескольких измерениях [11].

М.А. Пашоликов дополняет арсенал инструментов, описывая критерии сегментации на промышленных рынках B2B (отраслевой, географический, масштабный признаки, степень проникновения), и обосновывает, что успешная сегментация является необходимой предпосылкой позиционирования: без чёткого определения целевых сегментов выбор конкурентной позиции лишается фундамента [8].

Сопоставление подходов обнаруживает закономерность: матричные модели (Мак-Кинси, БКГ, Ансоффа) отвечают на вопрос «где мы находимся и куда двигаться», карты позиционирования — на вопрос «как нас воспринимают относительно конкурентов», а процедуры сегментации — на вопрос «для кого мы позиционируемся». Эти три инструмента не альтернативны, а комплементарны; их последовательное применение (сегментация → карта позиционирования → матричный анализ) позволяет сформировать целостную картину рыночного положения предприятия. Вместе с тем ни один из авторов не предлагает интегральной модели, объединяющей все три уровня анализа в единый алгоритм, что является нерешённой методической проблемой.

Критическим вопросом, на который указывают несколько исследователей, является проблема субъективности аналитических оценок. Р.Р. Толстяков и С.А. Татаринцев прямо фиксируют, что в традиционных картах позиционирования «исследование потребителя замещается экспертной оценкой», что снижает достоверность результатов [11]. М.А. Пашоликов подчёркивает роль цифровизации маркетинговых бизнес-процессов в обеспечении достоверности исследований [8]. Е.А. Яковенко при построении матрицы Мак-Кинси использует критерии, которые, при всей их содержательной обоснованности, оценены экспертно, без указания на методику верификации [13].

Таким образом, решение данной проблемы лежит на пересечении двух направлений: расширение эмпирической базы за счёт массовых потребительских опросов и цифровых данных (что предлагают Пашоликов и Толстяков с Татаринцевым), и применение методов снижения размерности данных (факторный анализ, кластерный анализ), позволяющих перейти от субъективных экспертных шкал к статистически обоснованным оценкам. Переход к следующему аспекту.

Выбор рыночной позиции неотделим от выбора конкурентной стратегии. Три базовые стратегии М. Портера — лидерство по затратам, дифференциация, фокусирование — составляют «каркас», на который нанизывается весь последующий стратегический анализ. Е.А. Яковенко детально раскрывает содержание каждой из стратегий и показывает, что для предприятия сферы ТКО, функционирующего на слабонасыщенном рынке с высокой привлекательностью, наиболее релевантна стратегия развития продукта (услуги) в рамках концентрированного роста [13]. К.А. Ерунова, Е.А. Леськова и Е.А. Комиссарова, ссылаясь на Дж. Траута и Э. Райса, предлагают иную типологию — лидерство, последователь, репозиционирование — и дополняют её четырьмя стратегическими методами «маркетинговой войны» (оборонительная, наступательная, фланговая и партизанская) [2].

Д.И. Пастревич систематизирует стратегии иначе, выделяя позиционирование по атрибуту, по выгоде (рациональной или эмоциональной), ценовое, конкурентное, по потребителю и по условиям использования [7]. М.О. Журавлева конкретизирует факторы выбора стратегии для малого бизнеса, выделяя восемь ключевых факторов: от позиционирования конкурентов и портрета целевого покупателя до ценовой категории и временного горизонта [3].

Множественность типологий стратегий позиционирования свидетельствует не о разном, а о многоуровневости феномена. Типология Портера оперирует на уровне отрасли (макроуровень), типология Траута — Райса — на уровне конкурентного маневрирования (мезоуровень), типология Пастревич — на уровне коммуникационного послания (микроуровень). Каждый уровень отвечает на свой вопрос: «какую позицию занять в отрасли?» → «как действовать относительно конкурентов?» → «какой аргумент предъявить потребителю?». Для формирования целостной стратегии позиционирования необходимо последовательное движение от макроуровня к микроуровню, однако в рассмотренных работах такая интеграция уровней, как правило, отсутствует.

Несколько авторов подчёркивают критическую роль миссии предприятия как фундамента позиционирования. Е.А. Яковенко фиксирует, что исследуемое предприятие «не располагает никакой сформированной и документально закреплённой стратегией развития, концепцией или миссией» — и это обстоятельство квалифицируется как ключевое препятствие для позиционирования [13]. Е.М. Кобозева и Р.Е. Филимонов развивают эту мысль, показывая, что отсутствие проработанного стратегического направления ведёт к неясному позиционированию, которое отражается как во взаимодействии с клиентами, так и в отношениях с персоналом: «путанные объяснения от скупающих и равнодушных работников» прямо противоположны целевому коммуникационному эффекту [5]. О.В. Семенова подтверждает эту позицию примерами IKEA, Яндекс и Canon, демонстрирующими, что ясная миссия формирует «комфортную среду» взаимодействия производителя и потребителя [10].

Данное согласие авторов позволяет сформулировать принцип: позиционирование невозможно без миссии, поскольку именно миссия задаёт ценностные координаты, относительно которых определяется позиция. Предприятие без миссии может занимать рыночную долю, но не может иметь осознанной рыночной позиции. Этот тезис особенно актуален для российских предприятий, значительная часть которых, по данным исследований, по-прежнему не располагает документально закреплённой стратегией развития.

Позиция, определённая на стратегическом уровне, нуждается в трансляции целевым аудиториям — и здесь возникает вопрос «как сказать», неразрывно связанный с вопросом «что сказать». Е.М. Кобозева и Р.Е. Филимонов предлагают нарративную модель трансляции, основанную на методе StoryBrand Д. Миллера: компания выстраивает коммуникацию по сценарию «Человек в беде», где клиент является главным действующим лицом (героем), а компания — проводником, помогающим преодолеть проблему [4]. Семиэтапный алгоритм последовательно ведёт потребителя от осознания проблемы (на трёх уровнях — внешнем, внутреннем и философском) через формирование доверия к решению и, в конечном счёте, к трансформации жизни после приобретения продукта [4].

О.В. Семенова описывает инструментальную сторону коммуникации, классифицируя методы продвижения на ATL (медийные), BTL (стимулирование, акции, вебинары) и TTL (цифровые — SMM, контент-маркетинг, мобильные приложения) и иллюстрируя их на примерах «Додо Пицца» (интерактив с клиентом — «конструктор пиццы»), «Тинькофф» и «Кинопоиск» (подкасты), «Библиотека ароматов» (коллаборации с культурными институциями) [10].

Рассмотренные подходы описывают разные стороны одного процесса: первый отвечает на вопрос «какую историю рассказать», второй — «через какой канал». Их синтез позволяет сформулировать двумерную модель коммуникационного позиционирования: содержание нарратива × канал трансляции. Однако в рассмотренных работах эта интеграция не проведена, что представляет собой перспективное направление для исследований.

На ещё более глубоком уровне коммуникационное позиционирование исследуется в работах, рассматривающих его как дискурсивную стратегию. Л.В. Селезнева и А.Г. Жукова разграничивают позицию субъекта (статическая категория, остающаяся неизменной длительное время) и точку зрения (динамическая категория, проявляющаяся в конкретных речевых актах), выявляют три основные позиции субъекта дискурса — «лидер», «пропонент», «оппонент» — и описывают семантические механизмы их реализации (директивные высказывания, констативы, комиссивы, таксономические предикаты) [9]. А.А. Осокин и Х. Цзинь добавляют к этому разграничение дискурсивной практики (речевая деятельность, реализуемая по требованиям конкретного типа дискурса) и дискурсивной стратегии (план, осуществляемый посредством дискурса), что позволяет операционализировать понятие «коммуникационное позиционирование» на лингвистическом уровне [6].

Практическое значение этих работ состоит в том, что они переводят интуитивные представления маркетологов о «тоне коммуникации» и «голосе бренда» в терминологию, допускающую анализ и проектирование. Например, анализ PR-текстов ПАО «Газпром» и ГК «Норильский никель», показывает, что стратегия формирования доверия реализуется посредством конкретных лингвистических средств, которые могут быть осознанно выбраны и воспроизведены [9].

По нашему мнению, дискурсивный подход обогащает теорию позиционирования, обнаруживая механизм, посредством которого стратегический выбор (макроуровень) трансформируется в конкретное высказывание (микроуровень). Вместе с тем данное направление пока слабо интегрировано с маркетинговой и менеджериальной литературой, что создаёт разрыв между лингвистическим анализом позиционирования и управленческой практикой. Переход к следующему аспекту.

Все описанные выше модели и инструменты имплицитно предполагают определённую степень прогнозируемости рыночной среды. Д.А. Данилов ставит под вопрос эту предпосылку, системно анализируя разновидности неопределённости, влияющей на стратегическое позиционирование бизнеса: «внешнюю (экономическая нестабильность, политические изменения, технологические риски), внутреннюю (нечёткие стратегии и организационные процессы), проектную (неопределённость в результатах управления проектами) и социокультурную (разнообразие культур и ценностей среди сотрудников)» [1]. Автор обнаруживает парадокс: высокотехнологичные инструменты, создаваемые для преодоления неопределённости, одновременно порождают новые детерминанты, также требующие идентификации и анализа [1].

Ряд авторов, хотя и не посвящают неопределённости специальных разделов, косвенно фиксируют её проявления: указывая на необходимость учёта «рисков влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций)» в критериях привлекательности рынка [13]; либо описывая феномен «сопротивления изменениям» у потребителей и необходимость побуждения к действию через модель «Искушение страхом» [4].

Д.А. Данилов последовательно анализирует неопределённость через призму нескольких фундаментальных теорий: теории вероятности (правила Вальда, Сэвиджа, Гурвица), теории множеств (проблема одновременной принадлежности к «универсальным» и «пустым» множествам), теории нечётких множеств Лотфи Заде (градуированная степень принадлежности) и теории игр (неизвестность решений других игроков) [1]. Автор формулирует принципиально важный для теории позиционирования вывод: в случае невозможности бинарной оценки параметров внешней среды организация вынуждена маневрировать в пределах приемлемого диапазона значений, что приводит к реализации управленческих решений с временной задержкой — на фоне уже радикальных трансформаций условий (характеристики флуктуации и инерционности) [1].

Перед теорией позиционирования возникает фундаментальный вопрос: как может быть устойчивой рыночная позиция в неустойчивой среде? Классические модели (матрица Мак-Кинси, типология Портера, карты позиционирования) исходят из допущения о достаточной стабильности параметров среды на горизонте стратегического планирования. Если это допущение нарушено, результаты анализа становятся условными. Вместе с тем Данилов справедливо отмечает, что отказ от стратегического горизонта планирования нецелесообразен: «вероятность рационального решения, хотя и близка к нулю, всё же больше нуля» [1]. Нам представляется, что разрешение этого противоречия лежит в переходе от статического позиционирования (фиксация позиции) к динамическому (непрерывная адаптация позиции), что предполагает встраивание механизмов мониторинга и быстрого реагирования в саму стратегию позиционирования — по аналогии с типологией поведения Р. Майлза и К. Сноу (разведчик, защитник, реализатор, реакционер) [13].

Проведенное исследование показывает, что проблематика позиционирования предприятий на рынке является зрелым, но далеко не исчерпанным направлением исследований. Его зрелость подтверждается наличием устойчивого понятийного аппарата (при всей его многозначности), разветвлённой типологии стратегий и разнообразного аналитического инструментария. Его ограниченность обусловлена тремя обстоятельствами: во-первых, стремительными изменениями среды, обесценивающими статические модели; во-вторых, выходом проблематики позиционирования за пределы маркетинговой парадигмы в смежные дисциплины (лингвистика, теория коммуникации, когнитивная психология), что порождает потребность в междисциплинарном синтезе; в-третьих, практическим дефицитом стратегий позиционирования у значительной части российских предприятий, что делает теоретические разработки особенно востребованными.

Для решения обозначенных проблем представляются перспективными: разработка интегративной модели позиционирования, объединяющей стратегический, маркетинговый

и коммуникационный уровни; переход от статического к динамическому позиционированию с использованием инструментов мониторинга в реальном времени; адаптация методического аппарата к специфике регулируемых рынков и малого бизнеса; и формирование системы количественных метрик эффективности позиционирования.

#### Список источников

1. Данилов, Д.А. Разновидности неопределённости в параллели стратегического позиционирования бизнеса / Д.А. Данилов // Транспортное дело России. – 2023. – № 4. – С. 117–122.
2. Ерунова, К.А. Позиционирование бренда / К.А. Ерунова, Е.А. Леськова, Е.А. Комиссарова // Юность и Знания – Гарантия Успеха – 2022: сборник научных статей. – 2022. – Т. 1. – С. 78–80.
3. Журавлева, М.О. Факторы позиционирования малого бизнеса / М.О. Журавлева // Научные труды НГЛУ им. Н.А. Добролюбова. – Нижний Новгород, 2022.
4. Кобозева, Е.М. Основы успешного позиционирования товара (услуги) / Е.М. Кобозева, Р.Е. Филимонов // Вестник Адыгейского государственного университета, серия «Экономика». – 2024. – Вып. 2(340). – С. 143–150.
5. Некрасова, А.С. Роль позиционирования продукта и позиционирования бренда в маркетинговых стратегиях / А.С. Некрасова // Маркетинг и логистика: теория и практика: сборник научных статей. – 2024. – С. 276–279.
6. Осокин, А.А. Позиционирование как дискурсивная стратегия / А.А. Осокин, Х. Цзинь // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. – 2022. – Т. 27. – № 3. – С. 567–572.
7. Пастревич, Д.И. Позиционирование бренда как основа успешной коммуникационной стратегии / Д.И. Пастревич // Бизнес и дизайн ревю. – 2023. – № 3(31). – С. 33–39.
8. Пашоликов, М.А. Сегментирование и позиционирование на рынках B2B / М.А. Пашоликов // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов: сборник статей XI Международной научно-практической конференции. – 2023. – С. 143–148.
9. Селезнева, Л.В. Позиционирование в PR-дискурсе: позиция и точка зрения / Л.В. Селезнева, А.Г. Жукова // Верхневолжский филологический вестник. – 2022. – № 2(29). – С. 61–70.
10. Семенова, О.В. Важность позиционирования бренда и актуальные методы продвижения бренда организации / О.В. Семенова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2023. – Т. 14. – № 2. – С. 155–163.
11. Толстяков, Р.Р. Визуализация карты позиционирования товаров на основе факторного анализа / Р.Р. Толстяков, С.А. Татаринцев // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2023. – № 2(88). – С. 127–138.
12. Траут, Дж. Позиционирование. Битва за умы / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2017. – 272 с.
13. Яковенко, Е.А. Позиционирование предприятия на рынке и стратегии развития и расширения его деятельности / Е.А. Яковенко // Молодёжная наука: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – М.: МЦНС «Наука и Просвещение», 2023. – С. 61–64.

#### Сведения об авторах

**Сулов Евгений Юрьевич**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

**Зелинский Александр Александрович**, аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

**Information about the authors**

**Suslov Evgeniy Yurievich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Management, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg, Russia

**Zelinskiy Aleksandr Aleksandrovich**, Postgraduate Student, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia