

МАТРИЧНИЙ МЕТОД ВИБОРУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Н. С. КРАСНОКУТСЬКА, доктор економічних наук, професор
(Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»);

Р. С. ТИХОНЧЕНКО
(Харківський державний університет харчування та торгівлі)

Анотація. *Задоволення інтересів клієнтів у конкурентному середовищі стає головною умовою функціонування та розвитку сучасних підприємств, тому потрібно розвивати методологію прийняття управлінських рішень у цій сфері. Мета статті – виокремити особливості та розвиток матричного методу обґрунтування типу клієнтоорієнтованих стратегій у підприємствах. Визначено зміст і особливості матричного методу прийняття стратегічних рішень на підприємствах. Для обґрунтування типу клієнтоорієнтованих стратегій розроблено двокритеріальні матриці, основними критеріями яких визначено сприятливість зовнішнього середовища, внутрішню готовність підприємства до впровадження принципу клієнтоорієнтованості та відповідність напрямів клієнтоорієнтованої стратегічної позиції загальній стратегії розвитку підприємства. Використання стратегічних матриць забезпечує менеджмент дієвими інструментами прийняття рішень щодо розвитку взаємовідносин із клієнтами.*

Ключові слова: *матричні методи, стратегія, клієнтоорієнтованість, CRM-стратегія, підприємство, критерії.*

Підвищені вимоги до якості задоволення інтересів клієнтів за умов жорсткої конкуренції на різних ринках стають не просто однією з цілей сучасних підприємств, а життєвою необхідністю підтримки їх функціонування та розвитку. Такі вимоги визначають обсяги та якість ціннісної пропозиції, сегментацію клієнтів, характер співпраці з ними, довгостроковість партнерських взаємовідносин, відповідність обраних каналів продажу уявленням клієнтів про зручність покупок тощо. Незважаючи на те, що робота з перерахованими характеристиками часто перетворюється на щоденні рутинні процедури, їх загальна спрямованість має стратегічну орієнтацію і визначається під час розробки клієнтоорієнтованої (CRM) стратегії підприємства. Для формування останньої потрібно враховувати різноманітні управ-

лінські, економічні, маркетингові, психологічні аспекти і застосовувати різні методи, що зумовило значну зацікавленість науковців і практиків у вирішенні цих питань і свідчить про актуальність обраної теми дослідження.

Розвиток теорії і методології розробки стратегій охоплює понад 50 років період і нерозривно пов'язаний із дослідженнями науковців Гарвардської школи бізнесу (Р. Крістенсена, К. Ендрюса, Дж. Боуера) [1], І. Ансоффа [2], А. Чандлера [3], Г. Хамела [4], Г. Мінцберга [5], які сформували основи стратегічного планування та управління, вперше запропонували використати матричні методи у цій сфері. Найбільшого розвитку матричні методи набули в управлінському консультуванні. Так, фахівці компанії Бостонської консалтингової групи, Дженерал

Електрикі Маккінсі, Шелл, Артур Д. Літл та інші запропонували матриці «зростання – частка ринку», «конкурентоспроможність підприємства – привабливість галузі», «конкурентна позиція – стадія життєвого циклу галузі» тощо. Незважаючи на популярність і достатню розробленість матричного методу, у процесі використання під час формування клієнтоорієнтованих стратегій потрібно в подальшому досліджувати і розвивати з урахуванням їх специфіки.

Метою статті є виокремлення особливостей і розвиток матричного методу обґрунтування клієнтоорієнтованих стратегій у підприємствах. Для досягнення мети реалізовано такі завдання: визначено зміст матричного методу та його роль у стратегічному цілевстановленні; розроблено модифіковану матрицю SWOT для обґрунтування доцільності впровадження CRM-стратегії і матрицю «відповідність загальній стратегії розвитку – готовність підприємства до впровадження CRM-стратегії».

У стратегічному управлінні матриця – це «двовірний або багатовірний графік, що ілюструє стратегічні позиції організації за визначеними показниками» [6]. Вперше такий аналітичний інструмент почав використовуватися із розвитком концепції стратегічного планування у 60-ті рр. XX ст. і базувався на двовірному зіставленні оцінок зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Відповідно до результатів опитування понад 2000 випускників ведучих бізнес-школ, проведеного дослідниками Advanced Institute of Management Research у 2009 р., найбільш популярними матричними інструментами під час розробки стратегій є матриця SWOT (використовують близько 80 % респондентів) і матриці портфельного аналізу BCG (Boston Consulting Group) і GE/McKinsey (використовують близько 40 % респондентів) [7].

Зміст матричного позиціонування в системі координат SWOT полягає у визначенні вектора стратегії за співвідношеннями «можливості – загрози» і «сильні – слабкі сторони підприємства» [8–10]. Такі співвідношення потрібно дослідити, зокрема внутрішній по-

тенціал підприємства та його зовнішнє середовище. Для позиціонування ж підприємства у системі координат SWOT під час вибору вектора клієнтоорієнтованої стратегії доцільно здійснити додаткові ітерації. Їх необхідно пов'язати із тим, що внутрішні сили/слабкості підприємств мають бути спрямовані на оцінку внутрішньої готовності підприємств до впровадження принципів клієнтоорієнтованості. Якщо для позиціонування в SWOT-матриці оцінки зовнішнього середовища можуть бути переведені в бали за результатами PEST-аналізу, то оцінки готовності до впровадження CRM-стратегії спочатку потрібно узагальнити із наступною їх градацією за певною шкалою.

На наш погляд, найбільш логічною шкалою розподілу оцінок внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії є віднесення їх до низького, середнього або високого рівнів, що надасть можливість побудувати модифіковану 6-квандранту матрицю SWOT, загальний вигляд якої і рекомендації щодо стратегічних напрямів для підприємств наведено на рис. 1.

Формалізованою градацією сприятливості/несприятливості зовнішнього середовища є бальна оцінка розриву між можливостями (O) і загрозами (T), що використовується у SWOT-аналізі:

$$FE = O + T, \quad (1)$$

де FE – бальна оцінка сприятливості/несприятливості зовнішнього середовища.

Якщо значення $FE > 0$, то оцінка зовнішнього середовища відповідає його лінгвістичній ознаці «сприятливе»; якщо $FE = 0$, то зовнішні загрози компенсуються можливостями і середовище загалом є нейтральним; якщо $FE < 0$, то оцінка зовнішнього середовища відповідає його лінгвістичній ознаці «несприятливе».

Формалізація критерію «оцінка внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії» має бути логічно узгоджена із оцінками її складових за проєкціями стратегічного аналізу (клієнтською, ціннісною і каналами продажів).

Оцінки зовнішнього середовища	Сприятливе зовнішнє середовище	Накопичення внутрішніх можливостей для переходу до CRM-ініціатив	Вибіркове інвестування у розвиток концепції CRM	Активна розробка та реалізація концепції CRM
	Несприятливе зовнішнє середовище	Інвестиції у CRM є недоцільними	Розвиток внутрішніх можливостей для поступового переходу до CRM	Вибіркове інвестування у розвиток концепції CRM
		Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень

Оцінка внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії

Рис. 1. Модифікована матриця SWOT для обґрунтування доцільності впровадження CRM-стратегії

З цією метою ми пропонуємо використувати адитивну модель загальної оцінки внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії, що враховуватиме кількісний і якісний її напрям, із подальшим переведенням в одиничну шкалу виміру:

$$IR = \frac{(KлП_{як} + KлП_{к}) + (ЦП_{як} + ЦП_{к}) + (KПр_{як} + KПр_{к})}{B_{max}}, \quad (2)$$

де IR – загальна оцінка внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії;

$KлП_{як}$, $KлП_{к}$ – балова оцінка клієнтської проекції відповідно за якісним і кількісним напрямками;

$ЦП_{як}$, $ЦП_{к}$ – балова оцінка ціннісної проекції відповідно за якісним і кількісним напрямками;

$KПр_{як}$, $KПр_{к}$ – балова оцінка проекції «канали продажів» відповідно за якісним і кількісним напрямками;

B_{max} – максимально можливо балова оцінка за сумою усіх проекцій стратегічного аналізу.

Для диференціації рівня внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії за лінгвістичними ознаками «високий», «середній», «низький» пропонуємо застосувати

пропорційну шкалу розподілу значень показника IR, виокремлюючи три рівні інтервали:

- $0 \leq IR < 0,33$ – низький рівень (НР) внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії;

- $0,33 \leq IR < 0,67$ – середній рівень (СР) внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії;

- $0,67 \leq IR \leq 1,0$ – високий рівень (ВР) внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії.

Для більш точної диференціації можливостей підприємств ми пропонуємо враховувати критерій темпів зростання обсягів продажів (клієнтська проекція). Така диференціація дозволить урахувати той факт, що рекомендації із впровадження CRM-ініціатив для підприємств, які забезпечують розширення обсягів продажів, і тих, продажі яких скорочуються, за рівних зовнішніх умов мають бути принципово різними.

З метою дослідження відповідності визначених за допомогою модифікованої матриці напрямів CRM-стратегій для підприємств їх загальній стратегії розвитку, на наш погляд, також доцільно застосувати матричний метод. Але зміст матриць тут має

визначатися вже не пошуком компромісів між сильними/слабкими сторонами та можливостями/загрозами, а пошуком способів реалізації клієнтоорієнтованих цілей у межах уже визначених стратегічних пріоритетів.

На наш погляд, для виконання завдання найбільш релевантною за змістом є матриця відповідності місії та ключових компетенцій підприємства (матриця МСС), запропонована 1995 р. Дж. Ніколсом [11]. У вихідному варіанті ця матриця є двокритеріальною, де по вісі *x* визначається положення певних напрямів діяльності підприємства (бізнес-процесів, проектів, продуктів) за критерієм «узгодженість із ключовими компетенціями», а по вісі *y* – за критерієм «відповідність місії підприємства». Позичування здійснюється за чотирма квадрантами (4Ds):

1) «двигуни» (drive) – бізнес-процеси/проекти/продукти, які повністю відповідають як місії, так і ключовим компетенціям підприємства. Стратегічні заходи мають бути спрямовані на пріоритетну їх реалізацію, оскільки саме вони дозволяють підприємству найбільш повно реалізувати наявний потенціал;

2) «розчинники» (dilutions) – бізнес-процеси/проекти/продукти, що повністю відповідають місії підприємства, але для їх реалізації не вистачає компетенцій. У цьому випадку ресурси підприємства «розпилюються» у неефективних видах діяльності. У стратегічному аспекті управлінські рішення для об'єктів, які потрапили у цей квадрант, мають бути пов'язані або з пошуком компетентних фахівців, або з аутсорсингом процесів;

3) «ті, що відволікають увагу» (distractions) – бізнес-процеси/проекти/продукти, які повністю узгоджуються із компетенціями, але слабо відповідають місії підприємства. Під час їх реалізації підприємство може отримати позитивні результати (у першу чергу у вигляді короткострокового прибутку), але поступово буде віддалятися від досягнення визначеної стратегічної цілі у довгостроковій перспективі та рухатись у хибному напрямі. Стратегічні заходи для об'єктів, які знаходяться у цьому квадранті, мають бути спрямовані на переорієнтацію цілей у русло

сформованої місії або з їх виділенням у самостійний бізнес;

4) «ті, що виснажують» (drain) – бізнес-процеси/проекти/продукти, які не узгоджуються із компетенціями і слабо відповідають місії підприємства. З погляду короткострокового періоду такі об'єкти можуть бути навіть привабливими, але у стратегічному аспекті від їх реалізації доцільно відмовлятися, оскільки вони виснажують потенціал підприємства, жодним чином не наближуючи його до бажаних результатів.

Незважаючи на відносну простоту критеріїв матриці МСС, її практична реалізація в українських реаліях пов'язана, на наш погляд, із певними труднощами:

- вітчизняні підприємства (особливо малі) далеко не завжди формулюють власну місію, а формування стратегії розвитку часто підміняють визначенням лише кількісними характеристиками зростання або стратегіями конкуренції;

- в авторській інтерпретації Дж. Ніколса відсутні практичні рекомендації щодо оцінки відповідності процесів/проектів/продуктів місії, що залишає простір для суб'єктивізму.

Крім того, у предметній області цього дослідження необхідно враховувати не всі ключові компетенції підприємств, а тільки ті з них, які пов'язані із упровадженням клієнтоорієнтованих стратегій. Із цих причин ми пропонуємо, дотримуючись загальної логіки побудови матриці МСС, модифікувати її критерії. За допомогою модифікованої матриці (рис. 2) можливо здійснити позиціонування стратегічних CRM-цілей підприємств у системі координат «відповідність загальній стратегії розвитку – готовність до впровадження CRM-стратегії».

Наступним етапом формування CRM-стратегії має бути вибір стратегічних альтернатив. Але через принципову різницю між масштабами, організацією і методами діяльності підприємств необхідно його проводити з урахуванням конкретних умов і завдань окремих підприємств, що визначає зміст подальших досліджень за обраним напрямом.

Відповідність стратегії розвитку	Повна	Розвиток внутрішніх ресурсів і компетенцій за клієнтською, ціннісною проєкціями та каналами продажів для реалізації стратегії розвитку	Активна підтримка реалізації стратегічних CRM-цілей
	Слабка	Реалізація CRM-цілей не є першочерговою, але потребує поступового накопичення потенціалу та інтеграції зі стратегією розвитку	Пошук способів інтеграції стратегічних CRM-цілей із загальною стратегією розвитку або виокремлення CRM-проєкту в самостійний напрям
		Середній рівень	Високий рівень

Оцінка внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії (з урахуванням сприятливості зовнішнього середовища)

Рис. 2. Матриця «відповідність загальній стратегії розвитку – готовність підприємства до впровадження CRM-стратегії»

ЛІТЕРАТУРА

1. Business policy: text and cases / E. Learned, C. Christensen, K. Andrews, W. Guth. – Homewood, Ill : Richard D. Irwin, 1965. – 1068 p.
2. Ansoff I. Strategic Management Classic Edition / I. Ansoff. – London : Palgrave Macmillan, 2007. – 272 с.
3. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. Chandler. – Cambridge: MIT Press, 1962. – 480 p.
4. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. Prahalad. – Watertown : Harvard Business Review Press, 1996. – 384 p.
5. Minzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management / H. Minzberg. – New York : Free Press, 1998. – 416 p.
6. Яценко А. А. Квинтэссенция матричных методов анализа / А. А. Яценко, В. А. Могилко // Перспективы скоординированного социально-экономического развития России и Украины в общеевропейском контексте : труды II Междунар. науч.-практ. конф. – М. : ИНИОН РАН, 2014. – С. 462–464.
7. Jarzabkowski P. Building a strategy toolkit. Lessons from business / P. Jarzabkowski, M. Giullietti, B. Oliveira. – London : EPSRC, 2009. – 28 p.
8. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с.
9. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, Д. Стрикланд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства / В. Сізов // Альма матер: Вісник вищої школи. – 2009. – № 9. – С. 16–21.
11. Nicholls J. The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday

activity / J. Nicholls // *Management Decision*. – 1995. – Vol. 33. – Iss. 6. – P. 4–10.

REFERANCES

1. Learned E., Christensen C., Andrews K., Guth W. *Business policy: text and cases*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1965. 1068 p.
2. Ansoff I. *Strategic Management Classic Edition*. London: Palgrave Macmillan, 2007. 272 p.
3. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962. 480 p.
4. Hamel G. *Competing for the Future*. Watertown: Harvard Business Review Press, 1996. 384 p.
5. Minzberg H. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998. 416 p.
6. Yashchenko A. A. *Trudy II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii "Perspektivy skoordinirovannogo sotsyalno-ekonomicheskogo razvitiia Rossii i Ukrainy v obshcheevropeiskom kontekste"* [Collected papers of the Second International Scientific and Practical Conference "The prospects of a coordinated economic and social development of Russia and Ukraine in the European context"]. Moscow: UNYON RAN, 2014, pp. 462–464.
7. Jarzabkowski P. *Building a strategy toolkit. Lessons from business*. London: EPSRC, 2009. 28 p.
8. Gaponenko A. L. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Omeha-L, 2004. 472 p.
9. Tompson A. *Stratichicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: YuNITI, 1998. 576 p.
10. Sizov V. *Alma Mater: Bulletin of High School*, 2009, no. 9, pp. 16–21.
11. Nicholls J. *Management Decision*, 1995, no. 33, iss. 6, pp. 4–10.

Н. С. Краснокутская, доктор экономических наук, профессор (Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»); **Р. С. Тихонченко** (Харьковский государственный университет питания и торговли). **Матричный метод выбора клиентоориентированной стратегической позиции предприятия.**

Аннотация. Удовлетворение интересов клиентов в конкурентной среде становится главным условием функционирования и развития современных предприятий и обуславливает необходимость развития методологии принятия управленческих решений в этой сфере. Цель статьи – выявление особенностей и развитие матричного метода обоснования типа клиентоориентированных стратегий на предприятиях. Определены содержание и особенности матричного метода принятия стратегических решений на предприятиях. Для обоснования типа клиентоориентированных стратегий разработаны двухкритериальные матрицы, основными критериями которых являются благоприятность внешней среды, внутренняя готовность предприятия к внедрению принципа клиентоориентированности и соответствие направлений клиентоориентированной стратегической позиции общей стратегии развития предприятия. Использование стратегических матриц обеспечивает менеджмент действенными инструментами принятия решений по развитию взаимоотношений с клиентами.

Ключевые слова: матричные методы, стратегия, клиентоориентированность, CRM-стратегия, предприятие, критерии.

N. Krasnokutska, Dc. Econ. Sci., Professor (National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"); R. Tikhonchenko (Kharkiv State University of Food Technology and Trade). *Matrix method of strategic customer-based decision making process in enterprises.*

Summary. Customer satisfaction is becoming a key condition for the functioning and development of modern enterprises in a competitive business environment and makes it necessary to develop the methodology for management decision-making in this area. Aims and objectives: identification of characteristics and development of matrix method for strategic customer-based decision making process in enterprises. The paper considers the content and features of matrix method for making strategic decisions in enterprises. Two-criteria matrices to select a priorities of customer-based strategies have been developed taking into account such criteria as the favourableness of external environment, the internal readiness for the implementation of CRM-principles and their compliance with overall development strategy of the enterprise. The use of strategic management matrices provides essential decision-making tool for the development of relations with customers.

Keywords: matrix method, strategy, customer focus, CRM-strategy, enterprise, criteria.