

*Розумей С.Б.,
старший викладач кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій*
*Горбонос Є.С.,
студент,
Національний університет харчових технологій*

ПРОЦЕС ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

Анотація. У статті розроблений процес вибору стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами. Визначено відповідність вибору методу портфельного аналізу клієнта певним цілям, які ставить перед собою компанія.

Ключові слова: клієнти, стратегії, управлінські та економічні цілі, портфельний аналіз клієнтів.

Постановка проблеми. Тенденцією останніх років стало значне посилення конкуренції на промисловому ринку. В умовах світової фінансової кризи першочергові завдання підприємств пов'язані не з розробкою нових товарів, а з налагодженням та утриманням конструктивних довготривалих зв'язків з клієнтами. Успіх в роботі з клієнтами визначається стратегічними рішеннями, які приймає компанія по відношенню до них. Моделі прийняття стратегічних рішень щодо складових господарського портфелю підприємства широко представлені в науковій літературі (матриці БКГ, МакКінсі, Дібба-Сімкіна тощо). Адаптацію цих методів для портфельного аналізу клієнтів сучасними науковцями відображено тільки в декількох двофакторних моделях. Компанія обирає для себе ті пріоритетні цілі, яких вона прагне досягти у взаємовідносинах з клієнтом, і відповідно до цих цілей мають бути визначені певні методи аналізу клієнтів. Так, Фретер Г., Боінг Е., Барзен Д. [8, 9, с. 88], Біловодська О.А. [10, с. 181], Наконечна Т.В., Гринів Н.Т., Костюк О.С. [12, с. 151] пропонують визначати стратегії співпраці з клієнтами, використовуючи критерії, які є актуальними для аналізу взаємовідносин, що інтенсивно розвиваються і не підходять при стагнаційних процесах. Вінкельман П. для контролю сталих взаємовідносин використовує частку клієнта в обороті компанії і частку компанії в обороті клієнта [11, с. 405–406]. В науковій літературі не відображена позиція, яка найкраще підходить для визначення стратегічних рішень у взаємовідносинах з клієнтами за кризових умов. Вона характеризується показниками: ефективність продажів та частка клієнтів. До того ж у підприємства можуть бути клієнти різної сили, для яких варто застосовувати відповідні методи аналізу. На разі гостро стоїть питання щодо узагальнення існуючих думок та визначення диференційованого підходу компанії в управлінні однотипними клієнтами, який застосовується за певних ринкових умов (для досягнення певних цілей). Отже, названі недоліки визначили напрямок нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес визначення стратегій в роботі з клієнтами компанії потребує насамперед дослідження понятійного апарату та аналізу існуючих наукових підходів до даного питання.

Питаннями стратегічного планування діяльності різних рівнів займалися вчені Ансофф І., Джонсон Дж., Ендрюс К., Карлофф Б., Кизим М.О., Коул К., Куїнн Дж., Маркова В.Д.,

Мескон А., Портер М., Стрікланд А., Тищенко О.М., Томпсон А., Уїтінгтон Р., Хассі Д., Хофер К., Чандлер А., Шоулз К., Штейнер Г., Шутенко Л.М. та ін. Узагальнення даних наукових підходів дає можливість виділити два напрямки. По-перше, «стратегія» визначається як «програма, або модель дій» («план», «система рішень», «сукупність засобів»), які спрямовані на досягнення поставлених цілей (мети) підприємства [1–3]. Другий підхід розглядає «стратегію» як «напрямок діяльності» («правила», «принципи», «сукупність дій»), направлений на прийняття рішень щодо забезпечення компанії стійкого становища на ринку та здобуття ним конкурентних переваг [4–6]. Обидва напрямки тісно переплітаються та направлені на довгострокову перспективу розвитку.

Базовим стратегіям компанії підпорядковуються стратегії окремих напрямків діяльності, в тому числі і стратегії розподілу, які розробляються на трьох рівнях:

- визначення стратегій системи розподілу;
- визначення стратегій каналів розподілу продукції;
- визначення стратегій взаємодії з кожним учасником каналу [7].

Процес визначення стратегій взаємодії з клієнтами (учасниками каналу розподілу продукції) в науковій літературі висвітлюється фрагментарно, на разі відсутні узагальнені підходи та умови застосування певних стратегій взаємодії з клієнтами компанії.

Окремим напрямкам процесу визначення стратегій управління клієнтами компанії присвячені роботи ряду як вітчизняних, так і закордонних вчених. Зокрема, Фретер Г., Боінг Е., Барзен Д. пропонують приймати стратегічні рішення на основі аналізу відносної частки поставок та потенціалу зростання клієнта [8; 9, с. 88]. В роботі Біловодської О.А. стратегії визначаються, аналізуючи показники потенціалу зростання клієнта та маржі прибутку, яку приносить клієнт [10, с. 181]. На думку Вінкельмана П., співвідношення частки клієнта в обороті компанії і частки компанії в обороті клієнта дозволяє визначити їх відносну силу та прийняти відповідні стратегічні рішення [11, с. 405–406]. Наконечна Т.В., Гринів Н.Т. та Костюк О.С. стратегії взаємовідносин з клієнтами визначають на основі показників прибутковості та потенціалу зростання клієнта [12, с. 151]. Дані методи дозволяють здійснювати портфельний аналіз клієнтів в умовах стабілізації та розвитку відносин. В кризових умовах основним завданням будь якого підприємства, в тому числі і в роботі з клієнтами, є збереження існуючих позицій та підтримання ефективності діяльності за рахунок контролю витрат. Відсутність методики визначення стратегій взаємодії за умов стагнації, а також узагальненого диференційованого підходу до стратегії в клієнтському портфелі компанії в залежності від поточних цілей підприємства визначає необхідність подальших досліджень.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. В науковій літературі висвітлено тільки окремі види портфельного аналізу клієнтів, які дають можливість визначити стратегії підприємств щодо конкретних клієнтів в каналах розподілу продукції. Даний напрям потребує подальшої розробки, узагальнення наукових підходів та визначення процесу прийняття стратегічних рішень в роботі з клієнтами компанії.

Мета статті полягає у формуванні процесу прийняття стратегічних рішень щодо управління взаємовідносинами з клієнтами компанії на основі вибору виду портфельного аналізу клієнтів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В результаті досліджень було встановлено, що викладені точки зору щодо поняття «стратегія» не протистоять одна одній, а взаємно доповнюють одна одну і свідчать про його складну та багатогранну сутність. На основі проведеного аналізу та визначених підходів щодо даного терміну було запропоновано власне бачення авторів. Отже, «стратегія» розглядається нами як довгостроковий план дій, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом його реалізації, спрямований на досягнення поставлених цілей.

Підприємство в певний період роботи на ринку ставить перед собою такі цілі: забезпечення сталого розвитку підприємства, завоювання лідерства за показниками долі ринку, максимізація поточних прибутків, зростання ефективності продаж тощо. Їх можна охарактеризувати конкретними показниками роботи підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Відповідність цілей підприємства певним показникам його роботи

№	Цілі підприємства	Показники роботи підприємства
1	Забезпечення сталого розвитку за рахунок покращення співпраці з клієнтами	Чистий дохід (виручка) від реалізації, який приносить клієнт Частка клієнта в обороті компанії
2	Завоювання лідерства за показниками долі ринку	Темп зростання продажів клієнта
3	Максимізація поточних прибутків	Чистий прибуток, який приносить клієнт
4	Зростання ефективності продажів	Рентабельність продажів клієнта Витрати на роботу з клієнтом

Досліджуючи існуючі підходи до вибору певного методу портфельного аналізу клієнтів, була встановлена їх відповідність цілям, які є пріоритетними на даному етапі розвитку компанії (або на даному ринку збуту). До клієнтського портфеля компанії належить сукупність клієнтів, які відповідають її вимогам за критеріями керуваності та економічної ефективності. Відповідно, в портфельному аналізі клієнтів досліджуються дані критерії.

Розглянемо наукові підходи до визначення стратегій управління клієнтами, які описуються в сучасній літературі, та відповідні їм цілі компанії.

В ході досліджень визначено, що для компанії можуть бути однаково важливими і економічні цілі (завоювання лідерства за показниками долі ринку), і управлінські цілі (забезпечення сталого розвитку підприємства за рахунок покращення співпраці з клієнтами). Вчені Фретер Г., Боінг Е. І Барзен Д. пропонують будувати схему клієнтського портфеля клієнтів та визначати стратегії співпраці з клієнтами на основі відносної частки поставок та росту обороту клієнта (рис. 1).

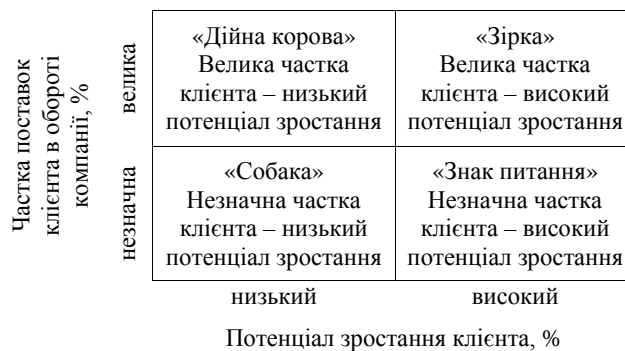


Рис. 1. Матриця «Потенціал зростання/частка клієнтів» [8; 9, с. 88]

В залежності від високого чи низького значення цих показників, вони виділяють чотири характерні категорії клієнтів «Знак питання», «Зірка», «Дійна корова» та «Собака», за аналогом до матриці Бостонської консультативної групи [8; 9, с. 88].

До позитивних сторін цього методу належить те, що хоча б один показник побудови матриці (потенціал зростання клієнта) не є статичним, а показує стан клієнтського портфеля в динаміці. Також позитивом є легкість методу і можливість його використання для будь-якого підприємства. Для нього не потрібно отримувати дані від клієнтів, а також не потрібно робити калькуляцію, розподіляючи витрати на кожного клієнта.

До негативних тенденцій цього методу відноситься те, що не зрозуміло, за рахунок чого (відвоювання частки у інших клієнтів чи зміни потенціалу ринку в цілому) змінюється потенціал зростання клієнта, напрямки їх дій можуть бути як однаковими, так і протилежними. Негативним моментом є також те, що обидва показники матриці відображають тільки аспект доходності, хоча більш цікавим для аналізу клієнтського портфеля є саме показники прибутковості.

В матриці «Потенціал зростання/частка клієнтів» пріоритет віддають клієнтам з найбільшим споживчим потенціалом та великою часткою клієнта.

В результаті досліджень виявлено, що у разі прагнення компанії до досягнення економічних цілей, таких як «завоювання лідерства за показниками долі ринку» та «максимізація поточних прибутків», важливими для прийняття стратегічних рішень управління клієнтами компанії є параметри: потенціал зростання клієнта та маржа прибутку, яку приносить клієнт. Даний підхід відображений Біловодською О.А. у матриці «Потенціал зростання клієнта/прибутковість» (рис. 2). В даній матриці також пропонується обсяг продажів клієнта визначити розміром «пузиря», яким він позначений [10, с. 181].

До позитивних сторін цього методу належить можливість чіткого розуміння економічної привабливості клієнта для компанії, тобто визначення приросту прибутку, який можна отримати від співпраці з клієнтом. Позитивним моментом є також те, що обидва показники побудови матриці відображають стан клієнтського портфеля в динаміці.

До негативних сторін цього методу належить те, що його можна застосовувати тільки для компаній з невеликою кількістю клієнтів та жорстким контролем витрат на їх обслуговування. Тільки за цих умов можна визначити витрати, а відповідно, і прибутки, які приносить кожен клієнт. Негативним моментом також є те, що на потенціал зростання клієнта здійснює сильний вплив потенціал зростання ринку, напрямки дії яких можуть не співпадати.

Маржа прибутку, яку приносить клієнт	велика	«Стриножені» Велика маржа прибутку – низький потенціал зростання	«Нове покоління» Велика маржа прибутку – високий потенціал зростання
	незначна	«Переорієнтація» Незначна маржа прибутку – низький потенціал зростання	«Червоне чорнило» Незначна маржа прибутку – високий потенціал зростання
		низький	високий
Потенціал зростання клієнта, %			

Рис. 2. Матриця «Потенціал зростання клієнта/прибутковість» [10, с. 181]

В матриці «Потенціал зростання клієнта/прибутковість» пріоритет віддають клієнтам з найбільшим споживчим потенціалом та великим приростом прибутку, що приносить клієнт.

Якщо компанія ставить перед собою тільки управлінські цілі, такі як «забезпечення сталого розвитку підприємства за рахунок покращення співпраці з клієнтами», то вона повинна визначити рівень взаємної залежності компанії та клієнта. Такий підхід запропонував Вінкельман П., на його думку, важливим моментом у взаємовідносинах між компанією та її клієнтами є визначення їх «відносної сили». В цьому випадку варто використовувати матрицю «відносної сили компанії та її клієнтів», яка показує співвідношення частки клієнта в обороті компанії і частки компанії в обороті клієнта (рис. 3).

Як бачимо, між підприємством і його клієнтами залежно від ступеня їх взаємозв'язку може спостерігатися як інтеграція, так і конкуренція. У разі монополізму клієнтів на певному ринку підприємство може потрапити у часткову або повну залежність від них. Клієнти будуть диктувати умови, за якими повинен працювати постачальник. Внутрішня та взаємна конкуренція спостерігається між аналогічними за спеціалізацією і типорозмірами, рівноцінними за масштабами й обсягами діяльності підприємствами з потенційними та існуючими клієнтами [11, с. 405–406]. В матриці «відносної сили компанії та її клієнтів» найкращою ситуацією є інтеграція, тобто – великий взаємозв'язок між компанією і клієнтом.

Частка поставок клієнта в обороті компанії, %	100	«Монополізм компанії» – постачальник сильніший за клієнта	«Інтеграція» – великий взаємозв'язок між компанією і клієнтом
	50	«Конкуренція» – невеликий взаємозв'язок між компанією і клієнтом	«Монополізм клієнтів» – клієнт сильніший за постачальника
		0	100
		Частка компанії в обороті клієнта, %	

Рис. 3. Матриця «Відносна сила компанії та її клієнтів» [11, с. 405–406]

До позитивних сторін цього методу належить можливість розробки стратегії, спираючись не тільки на положення клієнта в обороті компанії, але й на положення компанії в обороті клієнта.

До негативних сторін цього методу належить вибір клієнтів виключно за показником доходу, що призводить до виді-

лення саме тих із них, які приносять більшу частину виручки від реалізації і, відповідно, не звертається увага на високоприбуткових клієнтів, які можуть мати незначну частку в обороті компанії, але бути перспективними. Крім того, в даній матриці не враховується динаміка розвитку взаємовідносин між компанією і клієнтами.

Як ще один інструмент прийняття стратегічних рішень щодо клієнтів компанії, в якому відображаються і економічні (зростання ефективності продажів), і управлінські (забезпечення сталого розвитку за рахунок покращення співпраці з клієнтами) цілі, пропонуємо застосовувати матрицю «Ефективність продажів/частка клієнтів» (рис. 4).

Частка поставок клієнта в обороті	велика	«Контроль витрат» Велика частка клієнта – низька ефективність продажів клієнта	«Співробітництво» Велика частка клієнта – висока ефективність продажів клієнта
	незначна	«Припинення відносин» Незначна частка клієнта – низька ефективність продажів клієнта	«Розвиток відносин» Незначна частка клієнта – висока ефективність продажів клієнтів
		низька	висока
Рентабельність продажів клієнтів, %			

Рис. 4. Матриця «Ефективність продажів/частка клієнтів»

Джерело: Власна розробка авторів

Ефективність продажів клієнтів визначається показником «рентабельність продажів», який розраховується як відношення прибутку від реалізації (дохід за мінусом витрат на роботу з клієнтом та собівартості проданої продукції) до доходів, які підприємство отримує завдяки роботі з клієнтом. Ефективність продажів показує можливість отримання прибутку з обсягу проданої продукції.

Даний метод, на наш погляд, в сучасних кризових умовах функціонування підприємств є найбільш прийнятним, оскільки дає можливість оцінити як доходність, так прибутковість клієнтів. Головним недоліком матриці є неврахування в аналізі динаміки розвитку показників.

Матриця «Ефективність продажів/частка клієнтів» передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій, зокрема, «контроль витрат», «співробітництво», «розвиток відносин», «припинення відносин». Стратегію «співробітництво» використовують за найкращих умов як доходності, так і ефективності продажів клієнта. Стратегію «контроль витрат» підприємство застосовує за високої частки поставок клієнта, але низької рентабельності продажів, оскільки в даній ситуації тільки зниження витрат дозволить збільшити ефективність. Збільшення обсягів реалізації («розвиток відносин») за високого рівня рентабельності продажів клієнта дасть можливість компанії отримувати більші прибутки. У разі неефективної роботи та незначної частки клієнта з ним припиняють співпрацю. Побудувавши матрицю на основі показників доходності та ефективності продажів, в залежності від квадранту, в який потрапляє клієнт, приймаємо рішення про управління подальшими відносинами з клієнтом.

Апробацію портфельного аналізу пропонуємо провести на клієнтах найбільшого каналу розподілу продукції ПАТ «Оболонь» (частка в чистому доході – 11,14%). Це дистриб'юційний канал розподілу (2-го рівня), який охоплює Північний регіон України. Визначено, що на даний момент в умовах кризової економіки найважливішою ціллю для каналу є підтримання

існуючого рівня доходності та ефективності каналу. Для аналізу портфеля клієнтів каналу варто застосувати матрицю «Частка клієнтів/ефективність продажів».

У 2014 р. в досліджуваному каналі розподілу продукції працювали три дистриб'ютори. Розрахувати рентабельність співробітництва з кожним клієнтом можна на основі визначення витрат на роботу з ними. При розподілі витрат між клієнтами каналу розподілу застосовуємо три підходи:

- до фіксованих витрат відносяться витрати на оплату праці персоналу та на оренду складів відповідального зберігання;
- пропорційно до обсягів реалізації клієнта розподіляються транспортні витрати, витрати на амортизацію, ремонт засобів, експедиційні послуги, оформлення дозвільних документів та інші витрати;
- до комбінованих витрат відносяться витрати на маркетинг (витрати на просування, витрати на маркетингові дослідження та рекламу).

Результати розрахунків показників роботи з клієнтами у каналі розподілу продукції представлені у таблиці 2.

Побудувавши матрицю «Частка клієнтів/ефективність продажів», визначили, що дистриб'ютори каналу розподілу потрапили до різних квадрантів матриці (рис. 5).

ТОВ «Кушнер» знаходиться у зоні «Контроль витрат». Стратегія, яку застосовують в даній зоні, передбачає збільшення рентабельності за рахунок оптимізації витрат на збут. В даному випадку варто знизити витрати за рахунок перекладення частини витрат на маркетингові заходи з просування продукції, що проводяться в Київській області, на дистриб'ютора ТОВ «Кушнер». Дистриб'ютор ТОВ «Північ Центр ЛТД» потрапив до зони «Розвиток відносин», позиція цього клієнта передбачає збільшення його частки за такого ж рівня рентабельності. Це можливо завдяки перегляду договорів співпраці з наданням додаткових преференцій за умови виконання більшого плану реалізації продукції компанії. До зони «Співробітництво» потрапив дистриб'ютор ПП «Оболонь-Чернігів», який має велику частку та високу ефективність продажів. Найкраща

стратегія для даного клієнта – це підтримання існуючих позицій та розвиток співробітництва.

Таблиця 2

Показники роботи клієнтів каналу розподілу ПАТ «Оболонь»

Дистриб'ютори каналу розподілу Північного регіону	Частка продукції, що продається через клієнта, в структурі каналу розподілу, %	Рентабельність продажів клієнта, %
1. ТОВ «Кушнер2 (Київська обл.)	37,26	9,78
2. ТОВ «Північ Центр ЛТД» (Рівненська та Волинська обл.)	28,25	11,14
3. ПП «Оболонь-Чернігів» (Чернігівська обл.)	34,49	10,99
Середнє значення показника	32,76	10,46

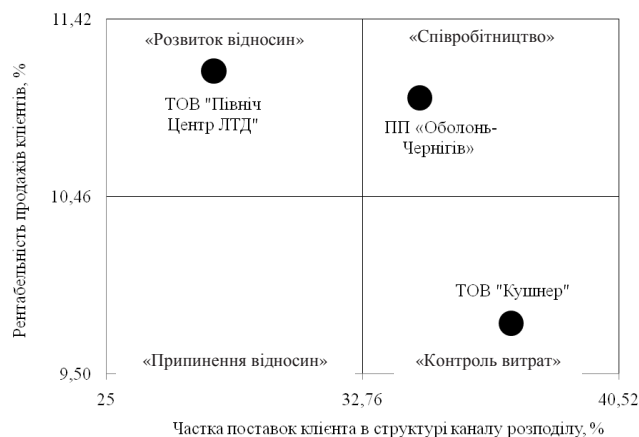


Рис. 5. Матриця «Частка клієнтів/ефективність продажів»

Таблиця 3

Складові та параметри вибору методу портфельного аналізу клієнтів

№	Напрямки аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень	Параметри аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень	Показники роботи компанії, необхідні для прийняття стратегічних рішень	Метод портфельного аналізу клієнта, де використовується показник
Управлінські цілі				
1	Співвідношення позиції клієнта та компанії в бізнес-відносинах	Рівень впливу клієнта на компанію	Частка поставок клієнта в обороті компанії	Матриця: 1. Потенціал зростання/частка клієнтів 2. Відносна сила компанії та її клієнтів 3. Ефективність продажів/частка клієнтів
		Рівень впливу компанії на клієнта	Частка поставок компанії в обороті клієнта	Матриця: 1. Відносна сила компанії та її клієнтів
Економічні цілі				
2	Результативність клієнта для компанії	Прибутковість клієнта	Приріст прибутку від реалізації, який отримує компанія в результаті співпраці з клієнтом за звітний та базовий роки	Матриця: 1. Потенціал зростання /прибутковість клієнта
		Ефективність продажів клієнта	Рентабельність продажів клієнта	Матриця: 1. Ефективність продажів/частка клієнтів
3	Перспектива розвитку клієнта	Потенціал зростання клієнта	Темп приросту чистого доходу, який отримує компанія в результаті співпраці з клієнтом за звітний та базовий періоди	Матриця: 1. Потенціал зростання/частка клієнтів 2. Потенціал зростання /прибутковість клієнта

В роботі визначено, що вибираючи метод портфельного аналізу клієнтів, компанія враховує наступні напрямки: по-перше, співвідношення позицій клієнта та компанії в бізнес-відносинах, по-друге, результативність клієнта для компанії, по-третє, перспективу розвитку клієнта (табл. 3).

В роботі встановлено, що підприємство обирає певний метод прийняття стратегічних рішень (портфельного аналізу клієнта) в залежності від цілей, які потрібно досягти в результаті роботи з клієнтами компанії.

Проведені дослідження дають можливість сформулювати етапи процесу вибору стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами (рис. 6).

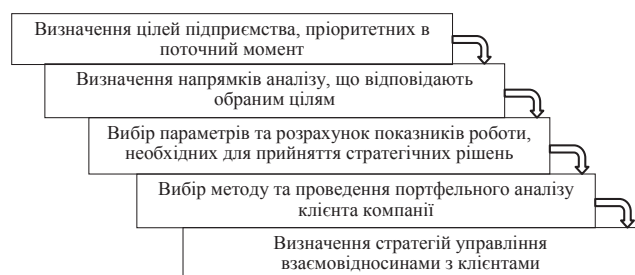


Рис. 6. Процес вибору стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами

Джерело: Власна розробка авторів

В процесі прийняття стратегічних рішень щодо управління клієнтами насамперед потрібно визначитися з цілями, яких хоче досягти компанія. Це можуть бути цілі суто управлінського чи суто економічного спрямування, чи їх поєднання. Далі компанія повинна визначитися з напрямками аналізу: або вона прагне поліпшити співвідношення своєї та клієнтської позицій в бізнес-відносинах (управлінська ціль), або підвищити результативність чи перспективи розвитку клієнта. Відповідно до даних напрямків, вибираються параметри аналізу та розраховуються показники роботи компанії, необхідні для прийняття стратегічних рішень. В результаті цих дій компанія приймає рішення про застосування певного методу портфельного аналізу клієнтів та визначає стратегії подальшої взаємодії з клієнтами.

Висновки і пропозиції. Визначення процесу вибору стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами дає можливість компаніям приймати стратегічні рішення щодо власних клієнтів, користуючись не тільки власним досвідом і інтуїцією, а й застосовуючи науково обґрунтовані методи. Даний підхід був отриманий завдяки використанню наукового методу пізнання – індукції, який дозволяє одержати загальний висновок на основі окремих фактів, тобто рухаючись від часткового до загального.

В результаті досліджень зроблено висновок, що здійснюючи стратегічне планування співпраці з клієнтами, підприємства обирають ті методи, параметри яких відповідають його поточним чи стратегічним цілям. В подальшому обираються напрямки та параметри аналізу і розраховуються показники роботи компанії, необхідні для прийняття стратегічних рішень. Це дає можливість прийняти рішення про використання того чи іншого методу портфельного аналізу клієнтів та вибрати для них відповідні

стратегії співпраці. В подальших дослідженнях за даною тематикою можлива розробка нових методів портфельного аналізу клієнтів у відповідності до нових цілей компанії.

Література:

1. Chandler Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Jr. Chandler // Cambridge, MA: MIT Press. – 1962. – 297 p.
2. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф; пер. с англ. – М.: Экономика. – 2001. – 248 с.
3. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2000. – 369 с.
4. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон; пер. с англ. – М.: Вильямс. – 2007. – 800 с.
5. Эндрюс К. Концепция корпоративной стратегии / К. Эндрюс, Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал // Стратегический процесс. – СПб.: Питер. – 2001. – 688 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб.: Питер. – 2009. – 344 с.
7. Rozumey S. Strategic decisions on distribution channels / S. Rozumey, O. Krainiuchenko, T. Belova // Ukrainian Food Journal. – 2015. – Volume 4, Issue 3.
8. Freter H. Kunden-Portfolio-Analyse: Aussagewert für das Investitionsgütermarketing. – Siegen: Universität GH Siegen, Arbeitspapier der U-GH Siegen, Lehrstuhl für Marketing, Siegen 1992.
9. Böing E. Kundenportfolio im Praktiker-Test / E. Böing, D. Barzen // ASW. – 1992. – Teil 1, H. 2. – S. 85 – 89.
10. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: [навч. посіб.] / О.А. Біловодська. – К.: Знання. – 2011. – 495 с.
11. Winkelmann P. Marketing und Vertrieb. Fundamentefür die Marktorientierte Unternehmensführung. (German) Hardcover – January 1. – 2002. – P. 668.
12. Наконечна Т.В. Сегментація як метод визначення ключових клієнтів промислових підприємств / Т.В. Наконечна, Н.Т. Гринів, О.С. Костюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2(3). – С. 149–152 Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2013_2\(3\)_33.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2013_2(3)_33.pdf).

Розумей С.Б., Горбонос Е.С. Процес вибору стратегій управління взаємоотношеннями с клієнтами

Анотація. В статті розробтан процес вибору стратегій управління взаємоотношеннями с клієнтами. Приведен в соответствие выбор метода портфельного анализа клиента определенным целям, которые ставит перед собой компания.

Ключевые слова: клиенты, стратегии, управленческие и экономические цели, портфельный анализ клиентов.

Rozumey S.B., Gorbonos E.S. The process of selecting strategies for customer relationship management

Summary. In the article describes the process of selecting management strategies of customer relationship. Determined according to the choice of the method of portfolio analyses of client specific objectives set before the company.

Keywords: customers, strategy, management and economic objectives, portfolio analysis of client.