

УДК 331.1

В. В. Ткаченко,
аспірант, Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5368-2930>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.17.115

ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМИ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

V. Tkachenko,
Postgraduate student, National university of food technologies

USE OF CRM-SYSTEM AS AN INNOVATIVE SYSTEM OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

У статті досліджено використання CRM-системи в управлінні персоналом підприємства. Для початку було визначено основні тенденції на ринку праці в Україні в умовах військового стану. Було досліджено, що в областях України спостерігається нерівномірний розподіл попиту та пропозиції робочої сили, що негативно впливає на загальні тенденції на ринку праці. Досліджено, що з початком повномасштабного вторгнення основною категорією зайнятого населення є жінки, адже через мобілізацію більшість чоловіків офіційно не працюють. Визначено, що в Україні в умовах війни утворились негативні тенденції на ринку праці, які вимагають від компаній інноваційних підходів до управління персоналом з метою утримання діючих працівників та найму кваліфікованих. Нами була досліджена теорія управління персоналом підприємства, яка має на меті поєднання певних методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, що працюють в будь-якій організаційній структурі. Управління персоналом в більшій мірі залежить від керівника та відповідно до його бачення розробляється діюча система управління на підприємстві. В підсумку нашого дослідження було проаналізовано використання впровадження CRM-системи в систему правління персоналом, що власне дозволить керівнику компанії слідувати та управляти своїми працівниками з будь-якого місця. Впровадження CRM-систем в діяльність підприємства є ефективним способом мінімізації часу на внутрішню комунікацію та засобом побудови співпраці між персоналом, керівником, клієнтами та постачальниками. Отож, CRM-система є ефективною в умовах військового стану. Адже через вимушену міграцію більшість населення України змінило своє місце проживання, проте використання системи дозволить працівникам працювати віддалено, що власне застереже компанію від втрати кадрів, які на сьогодні є надто цінними для підприємства.

The article examines the use of a CRM system in enterprise personnel management. To begin with, the main trends in the labor market in Ukraine under martial law were identified. It has been found that there is an uneven distribution of labor supply and demand in the regions of Ukraine, which negatively affects the general trends in the labor market. It has been found that since the beginning of the full-scale invasion, women have been the main category of the employed population, since most men are not officially employed due to mobilization. The acute shortage of personnel is caused by both external migration and mobilization, which is deepening every year in Ukraine, which may actually lead to a crisis in the labor market in Ukraine. It is determined that in Ukraine, in the context of the war, negative trends in the labor market have emerged, which require companies to adopt innovative approaches to human resources management in order to retain existing employees and hire qualified ones. Next, we studied the theory of enterprise human resources management, which aims to combine certain methods, techniques, procedures and technologies for working with personnel working in any organizational structure. Human resource management is largely dependent on the manager, and in accordance with his vision, an effective management system is developed at the enterprise. As a result of our study, we analyzed the use of implementing a CRM system in the personnel management system, which will actually allow the head of the company to monitor and manage his employees from any location. The introduction of CRM systems into the company's activities is an effective way to minimize the time spent on internal communications and a means of

building cooperation between staff, managers, customers and suppliers. Therefore, CRM systems are effective in the context of martial law, because due to forced migration, most of the population of Ukraine has changed its place of residence, but the use of the system will allow employees to work remotely, which will actually prevent the company from losing personnel who are currently too valuable for the enterprise.

Ключові слова: CRM-система, управління персоналом, ринок праці, кадри, цифрові технології.

Key words: CRM system, human resources management, labor market, personnel, digital technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Широке розповсюдження цифрових технологій у усіх сферах життя суспільства поставило перед економікою країни нові проблеми та відкрило нові можливості. Протягом останнього десятиліття для підтримки продажів та інших форм взаємодії з контрагентами різних суб'єктів господарювання активно впроваджуються CRM-системи. Вони дозволяють, в першу чергу, систематизувати і автоматизувати роботу з клієнтами та замовниками, а також організувати грамотну роботу співробітників і контролювати виконання важливих аспектів інформаційної безпеки. Саме впровадження CRM-системи в підприємство дозволить керівництву управляти своїми працівниками без залучення додаткових засобів та витрати часу на проведення нарад. CRM-системи є не тільки чудовим способом комунікації з клієнтами та постачальниками, але й індикатором ефективності роботи працівника компанії, що дозволить керівництву управляти своїм персоналом з будь-якої точки світу. Саме тому дослідження використання CRM-систем в

управлінні персоналом підприємства є актуальною темою для дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження питання використання інноваційних систем в управлінні персоналом були здійснені наступними вітчизняними та зарубіжними науковцями та дослідниками, такими як: Щєбликіна І.О. [6], Гордієнко Д.О. [14], Шпортько Г., Вишнеvsька М. [15], Бутенко Н.В. [16] та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити загальні тенденції на ринку праці в Україні і теорії управління персоналом та визначити ефективність впровадження CRM-системи в HR-систему.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах війни на ринку праці в Україні відчувається гострий дефіцит кадрів, що власне і впливає на побудову загальної системи управління персоналом. Компанії в міру нестачі робочої сили змушені наймати на роботу осіб без необхідних навичок та витрачати час на їхнє навчання, що власне впливає на зміну традиційних підходів до управління персоналом. Отож, перш ніж запропонувати інноваційну систему управління персоналом з використанням CRM-системи пропонується дослідити загальні тенденції на ринку праці в Україні та особливості управління персоналом.

Важливим показником ринку праці є рівень безробіття, який наведено на рис. 1.

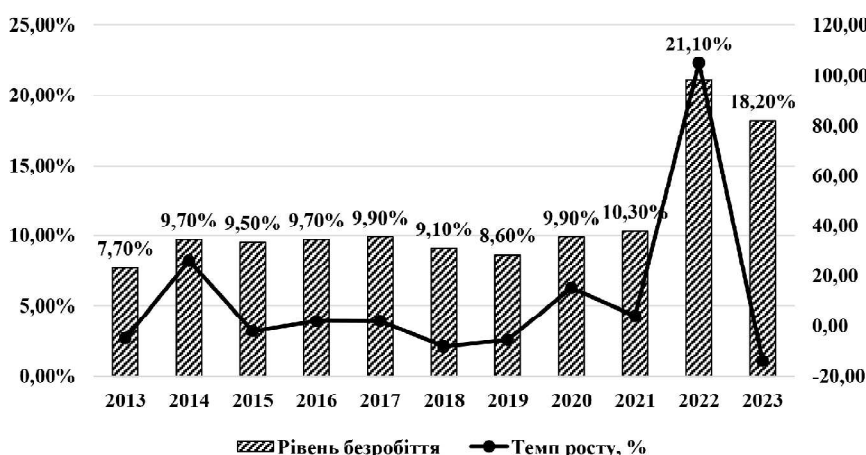


Рис. 1. Аналіз динаміки рівня безробіття в Україні за 2013–2023 рр., %

Джерело: сформовано на основі [1–2].

Аналізуючи дані рис. 1, видно, що з початком повномасштабного вторгнення в Україні різко виріс рівень безробіття з 10,3% в 2021 році до 21,1% в 2022, що власне були спричинено закриттям компаній, посиленням мобілізації та загальними кризовими тенденціями в економіці.

Ще однією негативною тенденцією, яка спостерігається на ринку праці є нерівномірність попиту та пропозиції на робочу силу, яка детальніше наведена на рис. 2.

Отож, аналізуючи дані рисунку 2, ми бачимо нерівномірний розподіл попиту та пропозиції на робочу силу в різних областях України, що в основному спричинено військовими діями та перенесенням активів компаній. В Львівській області спостерігається дефіцит робочої сили в розмірі 8,5 тис. вакантних місць, в той час як у Запорізькій виник надлишок — 8,6 тис. безробітних. Такий нерівномірний розподіл призводить до зростання негативних тенденцій на ринку праці та викликає занепокоєння в бізнесових колах, адже в той час коли в одних областях не буде кому працювати, в інших буде значний надлишок робочої сили, яку неможливо буде задіяти через територіальну віддаленість. Також однією із причин збільшення розриву між попитом та пропозицією є збільшення кількості ухильантів серед чоловіків, які умисно не ідуть працювати, підтвердження цього є структура зайнятого населення за категоріями, яка детальніше показана на рис. 3.

Даний рисунок є підтвердженням того, що основну частину зайнятого населення в сучасних реаліях складають жінки, частка яких становить 51%, в той час, як частка чоловіків призовного віку — 24%. Отож, ми визначили, що в Україні в умовах війни утворились негативні тенденції на ринку праці, які вимагають від компаній інноваційних під-

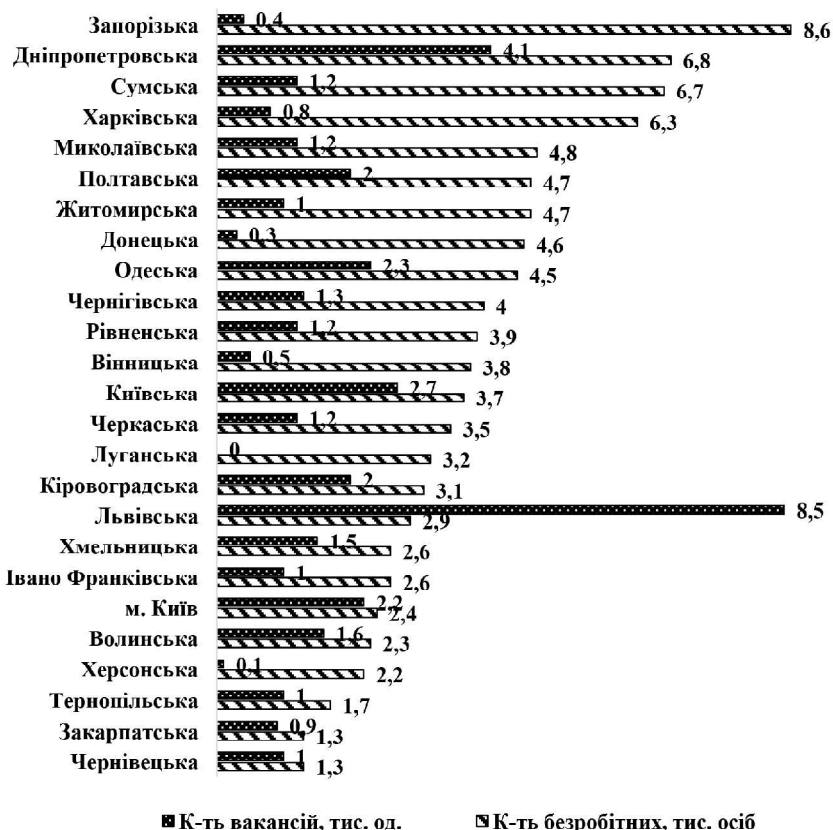


Рис. 2. Рівень попиту та пропозиції на робочу силу в областях України на початок 2024 року

Джерело: сформовано на основі [3].

ходів до управління персоналом з метою утримання діючих працівників та найму кваліфікованих. Адже з посиленням мобілізації дефіцит робочої сили зростатиме, що може стати серйозною проблемою для українського бізнесу.

Наступним пропонується детальніше розглянути питання управління персоналом на

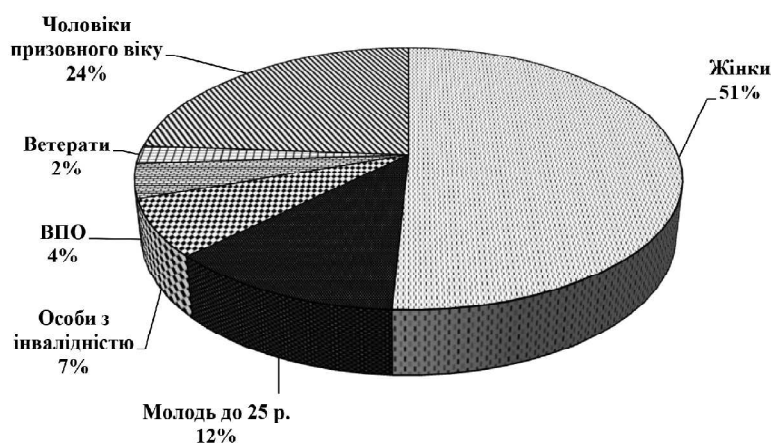


Рис. 3. Структура зайнятості за категоріями населення на початку 2024 року, %

Джерело: сформовано на основі [3].

Таблиця 1. Цільовий підхід до управління персоналом

Категорії	Цільовий підхід
Як сфера діяльності	Управління персоналом - діяльність, що виконується на підприємствах, що сприяє найефективнішому використанню працівників для досягнення організаційних та особистих цілей. Метою управління персоналом є формування працездатних колективів, у яких працівники діють з урахуванням власних інтересів та на благо організації загалом.
Як метод	Сукупність методів, процедур та програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх трудового та інтелектуального потенціалу.
Комплекс заходів	Комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів, що забезпечують відповідність кількісних та якісних характеристик персоналу та спрямованості його трудової поведінки цілям та завданням організації.
Процес	Безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей, щоб досягти від них максимальної віддачі, а отже, високих кінцевих результатів.
Вплив	Системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних, економічних та соціальних заходів на процес формування та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку, зайнятих у ньому працівників.
Комплексна модель	Ефективне управління персоналом – комплексна системна модель управління при досягненні найкращих результатів в умовах ринку (просте відтворення) та інституційної економіки та менеджменту (розширене відтворення).

Джерело: сформовано на основі [4–8].

підприємствах. У широкому розумінні система управління персоналом означає сукупність певних методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, що працюють в будь-якій організаційній структурі.

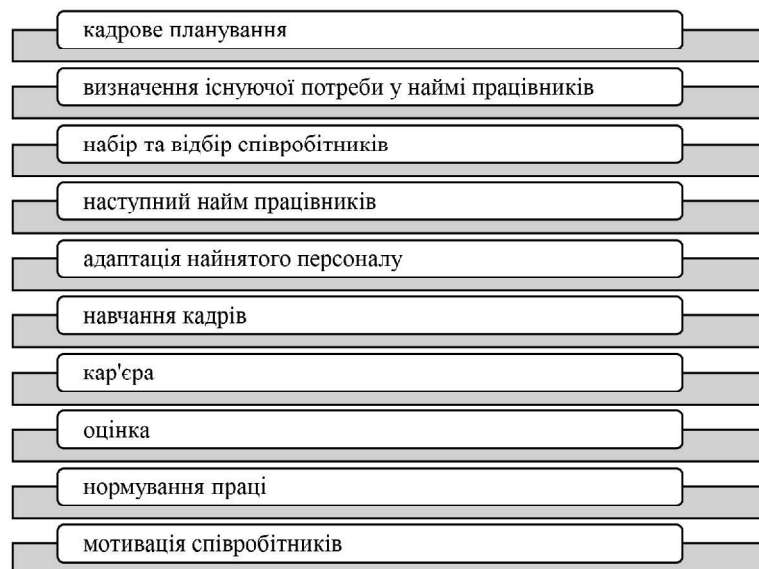


Рис. 4. Складові поняття системи управління персоналом

Джерело: сформовано на основі [10].

У таблиці 1. представлений не тільки підхід до визначення "управління персоналом", а й показана еволюція в управлінській науці, і сформовані авторські визначення категорії "управління персоналом" з погляду різних підходів.

Структура управління персоналом в організації, як правило, визначає політику компанії, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності та обсяги виробництва [9].

Класифікуючи цілі, для досягнення яких створюється система управління персоналом, можна об'єднати всі напрямки в декілька великих груп:

— економічні (всі цілі на підвищення кінцевого прибутку);

— науково-технічні (зростання продуктивності та впровадження інновацій);

— комерційно-виробничі (зростання обсягів виробництва та реалізації);

— соціальні (організація умов праці).

Завдання системи управління персоналом, у свою чергу, полягають у наступному:

— забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;

— реалізація потенціалу колективу;

— підтримка комфортних умов праці;

— розвиток колективу та позитивних пер-

сональних навичок;

— зміцнення стабільності колективу;

— створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Виділяється кілька основних підходів, які формують систему управління кадрами залежно від того, який із аспектів цього явища підлягає розгляду. Складові поняття системи управління персоналом наведені на рисунку 4.

Це лише основні кадрові технології, що представляють діапазон, який включає будь-яка система управління персоналом. Всі елементи даної системи можна об'єднати у три великі блоки: технології формування та представлення персоналу, технології розвитку персоналу та технології, спрямовані на раціональне використання ресурсів чинного персоналу.

Ефективно діюча система управління персоналом повинна складатися з усіх процедур по роботі з кадрами, починаючи з визначення та складання основних ідей щодо взає-

модії адміністрації та керівництва зі співробітниками і закінчуючи звільненням працівників [11]. Причому всі підсистеми мають чітко функціонувати та взаємодіяти між собою.

Управління персоналом — це цілеспрямована та спільна діяльність складу керівництва організації. До нього належать керівники підприємства, а також інші спеціалісти, які відповідальні за вироблення дієвої концепції політики кадрової справи та індивідуальних методологічних засад управління працівниками організації. У ході керівництва співробітниками має бути вироблена чітка система управління персоналом, організація та подальше планування роботи кадрів, проведення маркетингової політики в галузі персоналу, а також визначення потенціалу кожного співробітника та потреба в його організації [11].

На сучасному етапі економічного розвитку система управління персоналом включає, як правило, кілька основних підсистем, що спеціалізуються на здійсненні низки певних функцій (табл. 2).

Узагальнюючи всі елементи, можна побачити, що цілі системи управління персоналом великі і різноманітні, як і функції. Однак усе залежить від масштабу підприємства або організації, в якому реалізується ця система.

Окрім чітко спланованої реалізації основних бізнес-процесів організації в умовах військового стану гостро постає питання ефективності управління персоналом, зокрема, зниження ризиків та загроз кадровій безпеці суб'єкта господарювання. Глобальні зміни, що відбулися в економіці та соціальній сфері, вимагають зосередження уваги на ефективній взаємодії керівників і персоналу, зниженні рівня ризиків кадрової безпеки та управлінні плинністю кадрів. Вирішенню цих питань сприятиме впровадження CRM-систем, які здатні забезпечити діджиталізацію двох найважливіших сфер в управлінні персоналом — мотивації та контролю, а також підвищать ефективність взаємодії керівників і персоналу, що, в свою чергу, знизить рівень кадрових загроз і ризиків.

Таблиця 2. Характеристика складових підсистем управління персоналом

Підсистема	Характеристика
Підсистема загального та лінійного управління кадрами в організації	Роботу даної підсистеми спрямовано на управління всією організацією загалом, і управління різними виробничими і функціональними підрозділами.
Підсистема планування та маркетингової політики щодо персоналу	Ця підсистема включає функції, пов'язані з розробкою політики кадрів і стратегій управління ними, а також функції, спрямовані на аналіз потенціалу персоналу та ринку праці в цілому, організацію планування діючих кадрів, тощо.
Підсистема обліку існуючого персоналу у цій організації	Суть її функціонування пов'язана з організацією найму працівників, забезпечення співбесіди, кількісної та якісної оцінки ефективності відбору та прийому до організації певних кадрів.
Підсистема, спрямована на управління організаційними відносинами	Є компонентом, без якого менеджмент персоналу не міг би стабільно існувати і розвиватися.
Підсистема, що забезпечує нормативні умови трудової діяльності	Цей компонент спрямований на дотримання певних вимог та правил у галузі охорони праці, навколишнього середовища, технічної естетики та ергономіки трудового процесу.
Підсистема, що керує розвитком кадрів	Займається навчанням, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації персоналу.
Підсистема, яка відповідає за мотиваційний компонент	Робота цього підрозділу пов'язана з управлінням мотивами поведінки працівників, нормуванням та тарифікацією процесу виробництва, розробкою систем заробітної плати співробітникам, форм їхньої участі в капіталі та прибутку, організацією морально позитивного підкріплення персоналу у вигляді заохочень.
Підсистема, що керує соціальним розвитком	Займається організацією регламентованого громадського харчування, розвитком організаційної культури працівників та їх фізичним вихованням, а також забезпечує охорону відпочинку та здоров'я, соціальне страхування працівників та управління житловим обслуговуванням.
Підсистема, спрямована на розвиток структури організаційного управління	Цей компонент аналізує структуру керівництва, що вже склалася в організації, і відповідає за розробку розкладу штату персоналу.
Підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом	Вирішує юридичні питання у сфері відносин на виробництві, погоджує розпорядчі та інші офіційні документи з управління кадрами.

Джерело: сформовано на основі [12–13].

Дослідження, безпосередньо спрямовані на аналіз використання CRM-систем в управлінні персоналом, доводять ефективність таких сервісів у вирішенні питань, пов'язаних з персоналом. Наприклад, використання CRM-систем в діяльності виробничого підприємства дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу з наступних питань:

- виявлення та усунення існуючих втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці;
- контроль за виконанням KPI;
- підвищення рівня доходів;
- визначення потреб у навчанні;
- впровадження прозорої системи мотивації "для кожного" працівника.

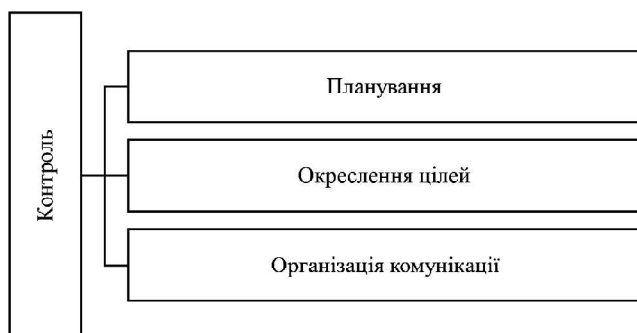
Основні переваги використання CRM-систем як інструменту управління персоналом є наступними:

- підвищення якості роботи з клієнтами;
- розмежування прав доступу;

Таблиця 3. Функціональність CRM-систем в управлінні персоналом

Фактор управління персоналом	Можливості CRM-систем
Контроль	Доступність інформації, єдність центру управління каналами взаємодії з клієнтом, систематичний аналіз вхідного інформаційного потоку, постановка і контроль виконання завдань співробітниками; формування маркетингових стратегій і управлінських рішень на основі отриманої інформації
Мотивація	Аналіз і сегментація існуючої клієнтської бази; фіксація і просування угод по воронці продажів; визначення ефективності роботи кожного співробітника і всього підприємства в цілому
Лояльність	«Узагальнене робоче вікно» співробітника, функції організатора, можливість отримання зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Джерело: сформовано на основі [14].

**Рис. 5. Інструменти CRM для менеджерів**

Джерело: сформовано на основі [15].

— аналіз бази даних та прийняття управлінських рішень.

Оптимальні рішення для сегментів малого та мікробізнесу представлені на ринку CRM так званими хмарними технологіями. Вони дозволяють оперативно вирішувати поточні завдання і надають співробітникам можливість працювати віддалено. Кілька років тому такими сервісами почали користуватися представники середнього та великого бізнесу, в тому числі суб'єкти гос-

Таблиця 4. Функціональність CRM-систем у зниженні загроз кадровій безпеці

Найпоширеніші загрози кадровій безпеці	Можливості CRM-систем
Поширення конфіденційної інформації	Розмежування прав доступу; вхід в систему тільки з робочого комп'ютера; двофакторна аутентифікація
Невиконання поставлених завдань	Аналіз проведених заходів; воронка продажів; прозора система оплати праці
Ризик втрати клієнтської бази даних	Створення статистичної бази даних, яка не залежить від звільнень співробітників
Неефективне використання робочого часу	Можливість інтеграції з внутрішніми системами компанії

Джерело: сформовано на основі [16].

подарювання фінансової галузі. Комплексні рішення, що дозволяють автоматизувати не тільки зовнішні, а й внутрішні допоміжні процеси: документообіг, управління проектами, обмін інформацією між підрозділами і співробітниками, все частіше користуються попитом у середньому і малому сегментах бізнесу.

CRM-системи мають широкі можливості для підвищення ефективності бізнесу, в тому числі при прийнятті управлінських рішень у питанні вирішення кадрових питань. Вони інтегрують маркетингову стратегію компанії, продажі та сервіс в єдиний комплекс, технічно оснащуючи його можливістю використання всіх каналів комунікації та баз даних.

Таким чином, можна співвіднести функціональність CRM-систем та управлінські завдання, що вирішуються з їх допомогою в процесі організації діяльності персоналу у вигляді таблиці 3.

Можна зробити висновок, що впровадження CRM-систем в діяльність організації забезпечить систематизацію інформації, необхідної для виконання як управлінських, так і звичайних "робочих" функцій. При цьому для керівників підприємств CRM-система дозволить підвищити ефективність і продуктивність роботи всіх підрозділів; здійснювати постійний контроль за роботою менеджерів; підвищити якість взаємодії менеджерів з постачальниками і споживачами; виявити додаткові тимчасові ресурси для вирішення інших завдань. В кінцевому підсумку впровадження CRM-системи дозволяє організації своєчасно забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності в умовах цифровізації економіки.

Впровадження CRM-систем як інструменту управління персоналом для керівників виправдано наступними функціями (рис. 5).

Отож, наявність перерахованих вище можливостей дозволяє керівникам впливати не тільки на зовнішні процеси, пов'язані із взаємодією з контрагентами, а й виконувати управлінські функції, спрямовані на внутрішні процеси, в першу чергу на організацію роботи персоналу.

Крім стандартних функцій управління персоналом, сучасні компанії все частіше стикаються з необхідністю реагування на загрози і ризики кадрової безпеки, їх також можна нівелювати за допомогою грамотно розробленої CRM-системи, адаптованої під потреби конкретної компанії. Найпоширеніші загрози кадровій безпеці та можливості CRM-сервісів для їх вирішення представлені в таблиці 4.

Грамотне використання таких сервісів дозволить підприємствам вирішити низку проблем, що виникають в управлінні персоналом, тому перед їх впровадженням і розробкою рекомендується детально вивчити бізнес-процеси організації та виявити проблемні зони, які потребують додаткового управлінського контролю. Отже, основні етапи впровадження CRM-системи можна представити у вигляді послідовності кроків, зазначених на рисунку 6.

Сучасні тенденції широкого розповсюдження та використання цифрових технологій в процесі господарської діяльності визначили нові аспекти в управлінні персоналом в рамках організації господарської діяльності, серед яких гостро постало питання забезпечення кадрової безпеки та зниження відповідних ризиків і загроз. Так, більшість найпоширеніших кадрових ризиків можна зменшити або навіть усунути шляхом впровадження CRM-систем. При виборі основних модулів впроваджуваних технологій компаніям рекомендується керуватися принципами організації системи кадрової безпеки поряд з іншими напрямками, необхідними для автоматизації системи управління персоналом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах військового стану український ринок праці знаходиться в скрутному становищі, знайти кваліфікованих працівників стає важче, саме тому і виникає потреба в ефективному управлінні діючими працівниками. Використання CRM-систем в управлінні персоналом дасть можливість керівництву управляти своїм персоналом з будь-якої точки України та дозволить працівникам працювати віддалено, що особливо актуально через внутрішню та зовнішню міграцію населення України. Впровадження CRM-систем в діяльність підприємства є ефективним способом мінімізації часу на внутрішню комунікацію та засобом побудови співпраці між персоналом, керівником, клієнтами та постачальниками. Тобто в одній системі можна не тільки управляти працівниками, слідкувати за виконанням ними поставлених завдань, але й контролювати відносини із

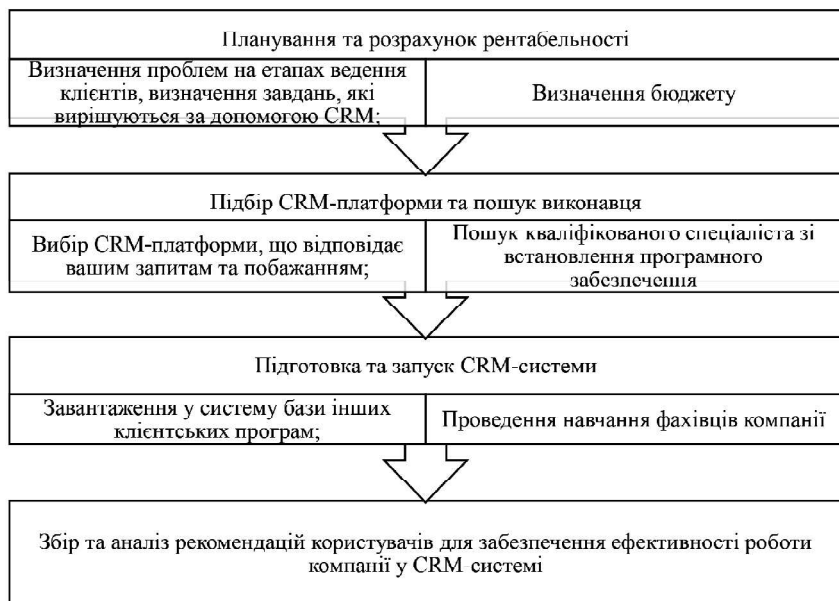


Рис. 6. Етапи впровадження CRM-системи на підприємстві

Джерело: сформовано автором.

клієнтами та постачальниками, що в підсумку позитивно вплине на загальний фінансовий результат підприємства.

Література:

1. Мінфін Рівень безробіття в Україні (2024), URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення 04.08.2024).
2. Рівень безробіття 2023 (2024), URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3859591-nacbank-pokrasiv-ocinku-sodo-rivna-bezrobittaz-2023j-ta-prognoz-na-nastupni-roki.html> (дата звернення 04.08.2024).
3. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. (2024), URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat> (дата звернення 04.08.2024).
4. Rice A. L. Enterprise and its environment: a system theory of management organization. Taylor & Francis Group, 2014. 384 p.
5. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: Підручник під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет "Житомирська політехніка". — Житомир: Вид-во "Рута", 2021. 856 с.
6. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
7. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
8. Balanovska T. I., Kharchenko H. A., Artiukh T. O. Management: Textbook. Kyiv: CP "Comprint", 2021. 245 p.

9. Горьовий В.П., Буценко Л.В. Управління діяльністю кооперативів: навчальний посібник. Київ: ЦП "Компринт", 2020. 564 с.

10. Горьовий В.П. Корпоративне управління: навчальний посібник. Київ: ЦП "Компринт", 2020. 490 с.

11. Горьовий В. П., Ю.В. Біляк, М.О. Самофалова. Управління організаційним розвитком підприємства: Навч. Посібн. К.: ЦП "Компринт", 2019. — 360 с.

12. Ю.В. Біляк, М.О. Самофалова. Менеджмент: Навч. посібн. К.: ЦП "Компринт", 2019.— 360 с.

13. Куцик П. О. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку. монографія. Львів: Видавництво ЛКА, 2015. 594 с.

14. Гордієнко Д.О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку: Зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції; 11 травня 2021 р. Київ: КНЕУ, 2021. С. 446—448.

15. Шпортко Г., Вишнеvsька М. Критерії вибору CRM-система Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р. Чернівці: Технодрук, 2021. 379 с.

16. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 40—42.

References:

1. Ministry of Finance (2024), "Unemployment rate in Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (Accessed 04 August 2024).

2. Ukrinform (2024), "Unemployment rate 2023", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3859591-nacbank-pokrasiv-ocinku-sodo-rivna-bezrobitta-za-2023j-ta-prognozna-nastupni-roki.html> (Accessed 04 August 2024).

3. DCZ (2024), "Analytical and statistical information.State Employment Service", available at: <https://www.dcz.gov.ua/stat> (Accessed 04 August 2024).

4. Rice, A. L. (2014), Enterprise and its environment: a system theory of management organization, Taylor & Francis Group, Abingdon-on-Thames, United Kingdom.

5. Biryuchenko, S.Y., Buzhym'ska, K.O., and Burachek, I.V.(2021), Menedzhment [Management], State University "Zhytomyr Polytechnic". Ruta Publishing House, Zhytomyr, Ukraine.

6. Shcheblykina, I.O. (2015), Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management: study guide], Publishing house of Melitopol city printing house, Melitopol, Ukraine.

7. Balanovska, T.I., Gogul, O.P., Kubitskyi, S.O., Mykhailichenko, M.V. and Troyan A.V. (2021), Upravlinnia orhanizatsiiei [Organization management], FOP Yamchynskyi O.V., Kyiv, Ukraine.

8. Balanovska, T. I., Kharchenko, H. A. and Artiukh T. O. (2021), Management, CP "Comprint", Kyiv, Ukraine.

9. Goryovyi, V.P., Butsenko, L.V. (2020), Upravlinnia diial'nist' kooperatyviv [Management of cooperatives], CP "Comprint", Kyiv, Ukraine.

10. Goryovoy, V.P. (2020), Korporatyvne upravlinnia [Corporate governance], CP "Komprint", Kyiv, Ukraine.

11. Gorevoy, V.P., Bilyak, Y.V. and Samofalova, M.O. (2019), Upravlinnia orhanizatsijnym rozvytkom pidpryiemstva [Management of organizational development of the enterprise: Study guide], CP "Komprint", Kyiv, Ukraine.

12. Bilyak, Y.V., Samofalova, M.O.. (2019), Menedzhment [Management: Study guide], CP "Komprint", Kyiv, Ukraine.

13. Kutsyk, P. O. (2021), Hlobal'na ekonomika: pryntsyipy stanovlennia, funktsionuvannia, rehu-liuvannia ta rozvytku [Global economy: principles of formation, functioning, regulation and development], LKA Publishing House, Lviv 594 c.

14. Gordienko, D.O. (2021), "Features of the implementation of CRM-systems in the activities of enterprises Accounting, analysis, audit and taxation: modern concepts of development", Oblik, analiz, audyt ta opodatkuvannia: suchasni kontseptsii rozvytku: Zb. materialiv VII Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi students'koi konferentsii [Collection of materials of the VII All-Ukrainian Scientific and Practical Student Conference], May 11, KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 446—448.

15. Shportko, G., Vyshnev'ska, M. (2021), "Criteria for choosing a CRM system Transformation of tax and accounting and analytical systems in the context of modern crisis phenomena", Transformatsiia podatkovoi ta oblikovo-analitychnoi system v konteksti suchasnykh kryzovykh iavysch: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Materials of the International Scientific and Practical Conference], May 20, Technodruk, Chernivtsi, Ukraine.

16. Butenko, N.V. (2019), "Implementation of the CRM concept in the industrial market", Economy and state, vol. 3, pp. 40—42.

Стаття надійшла до редакції 27.08.2024 р.