

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.8>

УДК 004.451:[338.13:339.138:658.8]

Д. В. Райко,

*д. е. н, професор, завідувач кафедри маркетингу, Національний Технічний
Університет "Харківський Політехнічний Інститут"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9307-103X>

CRM-СИСТЕМИ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН: ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

D. Raiko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

CRM-SYSTEMS IN THE FORMATION OF RELATIONSHIP MARKETING STRATEGIES: EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE

Стаття присвячена ефективності впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі України як інструменту для формування стратегій маркетингу взаємин. Розглянуто концептуальні основи CRM-систем. З'ясовано роль маркетингу взаємин у малому та середньому бізнесі та основні функції CRM-систем у маркетингу взаємин. Досліджено роль CRM-систем у формуванні стратегій маркетингу взаємин для малого та

середнього бізнесу. Визначено переваги та виклики впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі. Здійснено огляд популярних CRM-систем, що використовуються в Україні, порівняння їх функціональності та можливостей. Акцентовано увагу на етапах впровадження CRM у стратегічний маркетинг взаємин та на факторах, що впливають на успішність впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі. Визначено ключові показники ефективності (KPI) для оцінки результатів впровадження CRM-систем. Запропоновано методiku вимірювання ефективності CRM-систем у контексті маркетингу взаємин. Для покращення ефективності маркетингу взаємин запропоновано ключові стратегії, які сприяють максимальному використанню можливостей CRM-систем. Зазначено рекомендації для малого та середнього бізнесу щодо успішного впровадження та використання CRM-систем та окреслено перспективи розвитку CRM-систем в малому та середньому бізнесі України.

Considering the current unstable economic environment, digital advancement and intensified competition within the Ukrainian market, the topic of building enduring customer relationships is acquiring strategic importance, particularly for small and medium-sized businesses (SMEs). It is CRM systems (customer relationship management systems) that represent a critical instrument in creating effective relationship marketing strategies designed to enhance customer loyalty, personalize communications, and increase recurring purchases. This document concentrates on the usefulness of implementing CRM systems in Ukrainian small and medium-sized enterprises as a tool for developing relationship marketing strategies. The conceptual foundations of CRM systems are examined. The role of relationship marketing in small and medium-sized enterprises and the core functions of CRM in relationship marketing are detailed. The role of CRM systems in the advancement of relationship marketing strategies for small and medium-sized businesses is studied. The advantages and difficulties of implementing CRM systems in small and medium-sized businesses are

identified. A review of popular CRM systems used in Ukraine is performed, comparing their functionality and characteristics. Focus is placed on the phases of CRM implementation in strategic relationship marketing and the elements that affect the success of CRM systems implementation in small and medium-sized enterprises. The key performance indicators (KPIs) for assessing the outcomes of CRM systems implementation are defined. A methodology for measuring the effectiveness of CRM systems in the setting of relationship marketing is suggested. To improve the effectiveness of relationship marketing, key strategies that maximize the use of CRM systems are proposed. The recommendations for small and medium-sized enterprises for the effective implementation and utilization of CRM systems are provided, and the outlook for the evolution of CRM systems in small and medium-sized businesses in Ukraine are described. In this setting, the study of the efficacy of CRM systems implementation in small and medium-sized businesses in Ukraine is pertinent and vital from both a scholarly and practical perspective. It allows for an evaluation of the effect of digital tools on building customer-centric marketing strategies.

Ключові слова: CRM-системи, маркетинг відносин, лояльність, стратегії, ефективність, рівень задоволеності, інтеграція.

Keywords: relational marketing, partners and consumers, relationships, digital technologies, personalized approach, tools, integration, challenges, strategies

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах сьогодення малий та середній бізнес в Україні стикається з низкою викликів, пов'язаних з необхідністю підтримки конкурентоспроможності, залучення та утримання клієнтів, а також ефективної організації маркетингових стратегій. Важливим інструментом для вирішення цих задач є маркетинг взаємовідносин

(relationship marketing), котрий орієнтований на побудову довгострокових та взаємовигідних стосунків з клієнтами.

Одним із важливих складників цього підходу є застосування CRM-систем (система керування взаємовідносинами з клієнтами), які дозволяють збирати, обробляти й аналізувати відомості про клієнтів, автоматизувати маркетингові кампанії та оптимізувати процеси взаємодії з ними. Проте, незважаючи на потенціал цих систем, впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі України лишається невеликим, що пов'язано з численними перешкодами — як технологічними, так й організаційними.

Зокрема, проблема полягає в тому, що:

- Невелика обізнаність та розуміння CRM-систем серед малого й середнього бізнесу. Чимало підприємств не усвідомлюють повного потенціалу CRM-систем або не здатні визначити, як саме ця система може вплинути на їхні маркетингові стратегії.

- Фінансові та ресурсні обмеження. Малі й середні підприємства часто не мають достатньо коштів для повноцінного впровадження й обслуговування CRM-систем, що ускладнює доступ до сучасних технологій автоматизації маркетингових процесів.

- Технічні труднощі та нестача кваліфікованого персоналу. Впровадження CRM-системи потребує особливих знань і навичок, яких досить часто бракує у працівників підприємств, а також наявності потрібної інфраструктури.

- Труднощі адаптації бізнес-процесів під нові технології. Багато компаній не готові до змін у власних бізнес-процесах, що здатне спричинити низьку ефективність CRM-систем або навіть їх негативне сприйняття персоналом.

- Необхідність вимірювання продуктивності CRM-систем у розрізі маркетингу взаємовідносин. Малі та середні підприємства не завжди мають усвідомлення, як визначати результати від впровадження CRM-систем і чи дійсно ці інструменти приносять реальну вигоду.

Отже, формулювання задачі полягає в потребі вивчити впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі України як засобу для створення результативних стратегій маркетингу взаємин, з огляду на всі технологічні, організаційні, фінансові та людські фактори, здатні впливати на успіх цього процесу. Крім того, важливим є виявлення перешкод, з якими зіштовхуються підприємства, а також оцінка ефективності таких систем у підвищенні лояльності клієнтів та оптимізації маркетингових кампаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз нових досліджень і публікацій щодо створення стратегій маркетингових відносин показує зростаючу популярність використання CRM-систем та маркетингових платформ серед малого та середнього бізнесу (МСБ). Зокрема, S. Chandra, S. Verma, W. M. Lim, S. Kumar, N. Donthu [1, с. 1529] та Т.В. Янчук, О.Ю.Боєнко [2] досліджували вплив від впровадження CRM-систем на ефективність ведення маркетингової діяльності. Н. П. Юрчук [3, с. 141] досліджував підвалини та характеристики функціонування CRM-систем на українському ринку. О. Васильченко, А. Ільєнко [4, с. 274] досліджували принципи та інструменти маркетингу взаємин як теперішньої концепції маркетингу, а також аналіз його впливу на формування довгострокових відносин між компаніями та їх клієнтами. О. Болотна [5, с. 241] досліджувала використання концепції маркетингу взаємин в сучасних ринкових умовах та визначено суть і фактори лояльності споживачів. Л. М. Пронько, К. С. Токар, [6, с. 44] та Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. [7, с. 89] зосередили увагу на важливості використання маркетингу взаємин як інструменту конкурентної маркетингової стратегії підприємства.

R.Urbanskienė, D. Žostautienė, V. Chreptavičienė [8, с. 51] висвітлювали сприяння взаємин між клієнтами та постачальниками (промисловими організаціями чи сервісними організаціями) на основі довіри, співпраці, розподілу влади, комунікації, відданості, залежності та інших рис, а також розвиток лояльності клієнтів, де застосування CRM просто неминуче. M. Angeloska-Dichovska, M. Angeleski [9] аналізували системи CRM, для

виявлення переваг конкретних застосунків, що вибудовують вдалі взаємини з клієнтами. О. Berestetska, Т. Iankovets, А. Orozonova, S. Voitovych, А. Parmanasova, К. Medvedieva [10] Аналізували використання CRM-систем для розробки та впровадження комунікаційних стратегій цифрового бренд-менеджменту та інтернет-маркетингу з урахуванням досвіду країн ЄС.

Варто відзначити, що CRM-система надає змогу підприємствам по-іншому подивитися на своїх клієнтів, детально дослідити їх зацікавлення та потреби. Цим і обґрунтовується актуальність обраної теми, адже виявлення та задоволення індивідуальних потреб споживачів в сучасних умовах стає основною задачею для будь-якої економічної діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даного дослідження полягає у визначенні ролі CRM-систем для малого та середнього бізнесу України як інструменту для формування стратегій маркетингу взаємин, а також у виявленні ключових факторів, що впливають на успішність їх використання, беручи до уваги специфіку й потреби цього сегмента бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малий та середній бізнес (МСБ) є важливою складовою економіки України, адже він займає значну частину ринку, створює робочі місця та сприяє розвитку інновацій. Однак, незважаючи на потенціал, підприємства цього сектора досить часто стикаються з проблемами в управлінні клієнтськими взаєминами, ефективному просуванні своїх товарів і послуг та оптимізації маркетингових процесів.

У сучасних умовах ринку, коли змагання неупинно збільшується, а потреби клієнтів стають все більш індивідуальними, запровадження інструментів для покращення взаємодії з клієнтами стає необхідністю. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому контексті є CRM-системи (система управління взаємовідносинами з клієнтами), які допомагають автоматизувати комунікацію з клієнтами, персоналізувати маркетингові кампанії та оптимізувати бізнес-процеси. За таких умов CRM-

система стає не розкішшю, а потребою для виживання та зростання. Вона допомагає оптимізувати процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність роботи кожного працівника. Переваги CRM-систем подано на рис. 1.

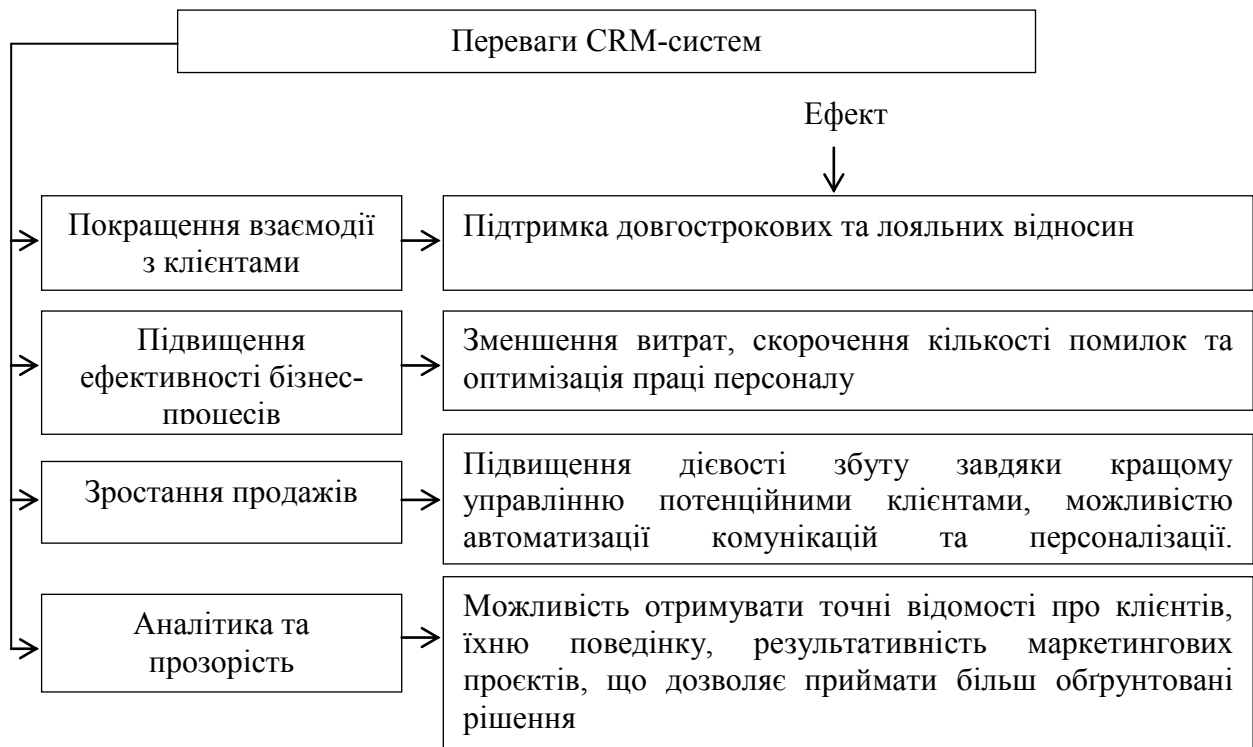


Рис. 1. Переваги CRM-систем

Джерело: сформовано автором на основі [11- 12]

Централізація даних клієнтів є однією з ключових переваг CRM-систем для малого бізнесу. Всі дані організовані в одному місці, а не розрізнених таблицях, блокнотах чи електронних листах. Це дозволяє мати цілісну картину взаємодії з кожним клієнтом від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Цей метод не тільки економить час працівників, але й допомагає встановити більш особисті стосунки з клієнтами, що надзвичайно важливо для утримання та залучення нових покупців. CRM-системи представляють засоби для аналізу даних та ухвалення обґрунтованих бізнес-висновків. Маленькі та середні фірми здатні відстежувати результативність продажів, аналізувати поведінку клієнтів та виявляти тренди. Це дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати

маркетингові зусилля та звести свою увагу на найбільш перспективних сферах зростання компанії. Як результат, малий бізнес може конкурувати з великими гравцями в галузі, використовуючи дані для прийняття стратегічних висновків.

CRM-системи є загальним інструментом для підвищення конкурентоспроможності для малого та середнього бізнесу. Вони дозволяють малому бізнесу з обмеженими ресурсами надавати персоналізовані послуги, автоматизувати певні операції та ефективніше співпрацювати з клієнтами. CRM-системи малих та середніх підприємств сприяють:

- економії час та коштів, зосереджуючись на адмініструванні контактів та процесів продажів;
- персоналізованості пропозицій та оперативної обробки запитів покращень задоволення клієнтів;
- збільшенню перспектив для аналізу та поліпшення маркетингових кампаній.

Концепція CRM-систем економічно вигідний інструмент для малого та середнього бізнесу, що дозволяє ефективно керувати клієнтами, збільшувати утримання клієнтів та збільшити зростання компанії.

Маркетинг взаємин (Relationship Marketing) - це підхід у маркетингу, зосереджений на створенні і підтримці тривалих, взаємовигідних відносин з клієнтами, а не на одноразовому продажі товарів або послуг. Основна мета маркетингу взаємин полягає в забезпеченні великої лояльності клієнтів, їх задоволеності від співпраці з компанією, що в підсумку приводить до підвищення вартості життєвого циклу клієнта (Customer Lifetime Value, CLV).

Маркетинг відносин надзвичайно важливий для малих та середніх підприємств (МСП), адже дає їм змогу ефективно взаємодіяти з клієнтами та створювати тривалі зв'язки, навіть маючи незначні ресурси порівняно з великими компаніями. Важливі аспекти ролі маркетингу відносин для МСП (табл. 1):

Таблиця 1. Роль маркетингу відносин у малому та середньому бізнесі

Критерій	Характеристика
Конкурентні переваги завдяки персоналізації	У малому та середньому бізнесі, де конкуренція звичайно напруженіша, маркетинг взаємин сприяє виділити компанію з-поміж інших завдяки персоналізованому підходу до кожного замовника. Невеликі підприємства мають змогу надавати більш індивідуальний сервіс, що є важливим для формування лояльності та утримання клієнтів
Створення лояльності та зниження витрат на залучення нових клієнтів	Заснування тривалих взаємин з наявними клієнтами дозволяє зменшити витрати на залучення нових споживачів, оскільки лояльні клієнти більш схильні до повторних купівель. Це також збільшує їхню готовність радити бізнес іншим, що може призвести до нових споживачів без додаткових маркетингових видатків
Покращення репутації та збільшення відгуків	Малі та середні підприємства, що практикують маркетинг взаємин, здатні одержувати схвальні відгуки від власних клієнтів, що покращує репутацію компанії. Відгуки й рекомендації є ефективним інструментом для залучення нових клієнтів
Забезпечення сталого прибутку	За допомогою стратегій маркетингу взаємин, малий і середній бізнес здатний створити стійкий приплив прибутку через повторні покупки, що забезпечує більш передбачувані фінансові наслідки
Адаптація до потреб і змін на ринку	Малий та середній бізнес може швидше реагувати на зміни у запитах клієнтів, застосовуючи CRM-системи та інші засоби маркетингу взаємовідносин для збору даних про клієнтів та пристосування своїх стратегій. Це дозволяє бути більш гнучким та стрімким у прийнятті рішень.
Ефективне застосування лімітованих ресурсів	У малому бізнесі часто обмежені фінансові та людські резерви. Маркетинг взаємин дозволяє оптимізувати витрати, оскільки він зосереджений на ефективному використанні наявних контактів і взаємодії з клієнтами без потреби регулярно вкладати великі суми в рекламу та просування.
Залучення й утримання споживачів у конкурентному довкіллі	Для малих та середніх підприємств, які працюють у конкурентному середовищі, маркетинг взаємовідносин допомагає утримувати споживачів на довший термін, незважаючи на наявність більших гравців на ринку. За допомогою CRM-систем, персоналізованих пропозицій та іншої взаємодії підприємства можуть формувати унікальний досвід для клієнтів, що підвищує їх лояльність.

Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 41; 14, с. 56]

CRM-системи, або управління взаємовідносинами з клієнтами, є важливим інструментом, котрий допомагає компаніям управляти їхніми взаєминами з клієнтурою та забезпечує ефективне втілення стратегії маркетингу взаємин. У маркетингу взаємин CRM-система відіграє ключову роль, адже вона дозволяє організувати, автоматизувати та аналізувати взаємодії з клієнтами, що сприяє створенню лояльності, підвищенню рівня задоволення клієнтів і в кінцевому підсумку - збільшенню прибутків бізнесу. Основні функції CRM-системи у маркетингу відносин подано на рис. 2.



Рис. 2. Основні функції CRM-системи у маркетингу відносин

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Роль CRM-систем у маркетингу взаємовідносин в малому та середньому бізнесі зображено на рис. 3.

Платформи CRM надзвичайно важливі для розробки стратегії маркетингу відносин, оскільки вони дозволяють мати продуктивну взаємодію з клієнтами, автоматизувати маркетингові процеси та персоналізувати пропозиції. Вони не тільки допомагають залучити нових клієнтів, але й залишаються доступними, що, в свою чергу, збільшує лояльність клієнтів та забезпечує довгострокове зростання компанії.

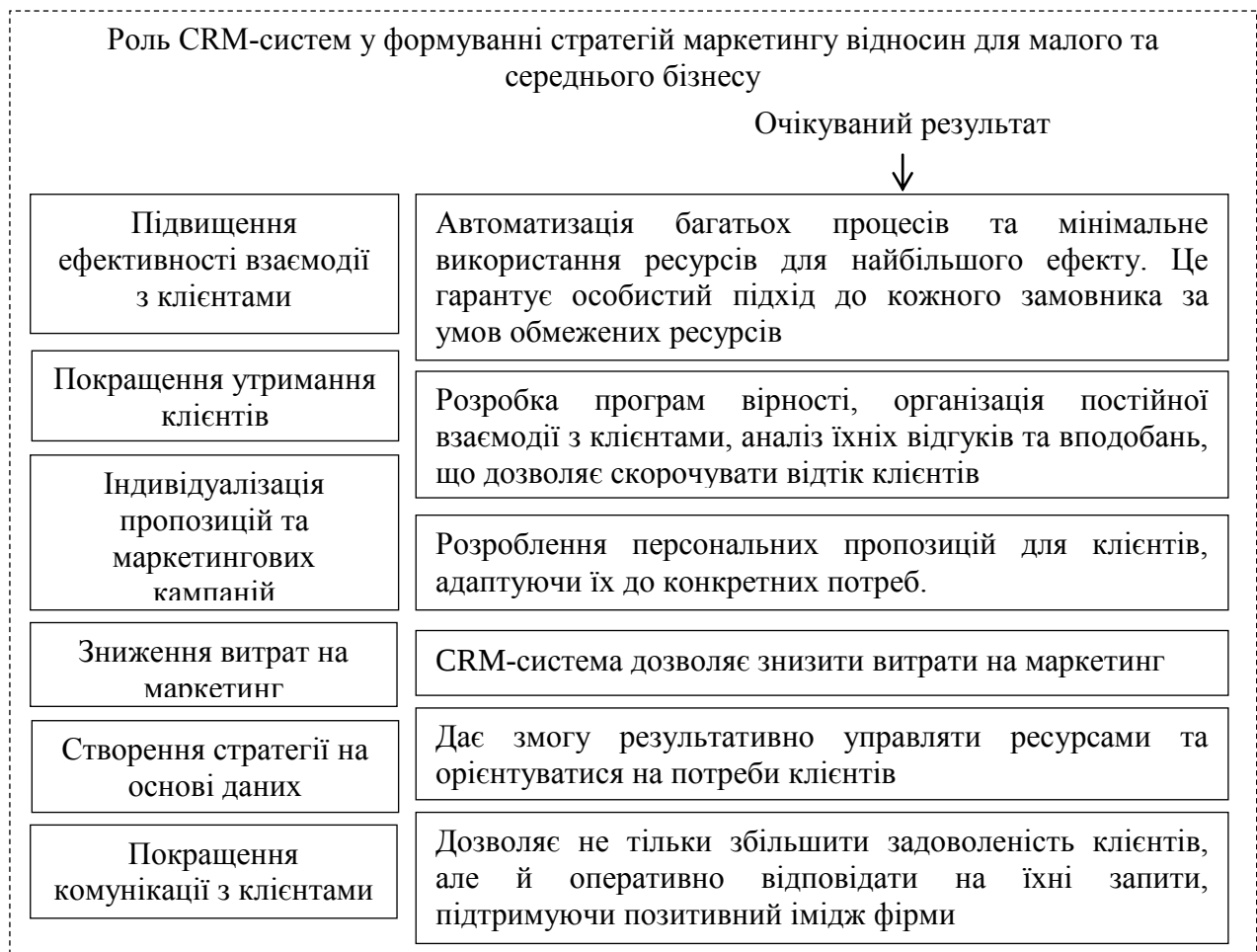


Рис. 3. Роль CRM-систем у формуванні стратегій маркетингу відносин для малого та середнього бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [16, с. 147]

Впровадження систем CRM вимагає певного часу та ресурсів, але вигоди, які він надає, обґрунтовує витрати та дозволяє бізнесу розширюватися та добре конкурувати на ринку, є високими. Малі та середні підприємства стикаються з викликом адаптації та вдосконалення своїх процесів у світовій економіці, де конкуренція зростає, а вимоги клієнтів зростають. Впровадження систем CRM є одним з найбільш економічних методів досягнення цієї цілі. Вони дозволяють автоматизувати контакти з клієнтами, персоналізувати пропозиції, підвищувати задоволення клієнтів та маркетингову рентабельність інвестицій.

Незважаючи на численні переваги, такі як автоматизація процесів, збільшення співпраці між відділами та зниження маркетингових витрат, цей

процес може супроводжуватися значними проблемами. Серед ключових питань є зростання початкових витрат, освіта персоналу, інтеграція існуючих технологій та необхідність гарантувати конфіденційність даних.

Отже, малим та середнім підприємствам потрібно ретельно оцінити як переваги, так і недоліки використання CRM-систем, щоб забезпечити найвищу віддачу від використання таких технологій. У цьому контексті важливо знати, як CRM може вдосконалити процеси компанії, які ресурси необхідні для реалізації цього плану, і що потрібно для мінімізації потенційних ризиків (табл. 2).

Таблиця 2. Переваги та виклики впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі

Переваги	Виклики
Покращення клієнтського досвіду. CRM дає змогу персоналізувати взаємодію зі споживачами, що збільшує їхню задоволеність та лояльність.	Вартість втілення. Початкові витрати на CRM-систему можуть бути значними, особливо для малих підприємств
Автоматизація маркетингових процесів. Автоматизовані розсилки, індивідуальні пропозиції та комунікація з клієнтами зберігають час та ресурси.	Навчання персоналу. Потрібно навчити співробітників ефективно використовувати систему, що може вимагати часу та додаткових затрат
Поліпшення взаємодії між відділами. CRM дозволяє інтегрувати різні відділи компанії (маркетинг, продаж, підтримка), що покращує координацію та взаємодію.	Інтеграція з наявними системами. Важко інтегрувати CRM з іншими системами, що вже використовуються в компанії, що може вимагати додаткових налаштувань.
Сегментація та персоналізація споживачів. CRM дозволяє формувати ясні сегменти клієнтів та скеровувати маркетингові кампанії на конкретні групи, збільшуючи ефективність.	Захист відомостей. CRM-система містить таємну інформацію про клієнтів, що потребує високого рівня безпеки для оборони від втрат даних.
Підвищення лояльності клієнтів. CRM допомагає формувати програми лояльності та автоматизувати їх, що сприяє утриманню споживачів та зменшенню відтоку.	Необхідність у безперервному оновленні інформації. Задля забезпечення ефективності CRM необхідно час від часу оновлювати дані про клієнтів, що потребує додаткових старань.
Підвищення ефективності маркетингових кампаній. CRM дає змогу точніше спрямовувати маркетингові зусилля та зменшувати видатки на рекламу.	Супровід та технічна допомога. Потрібно забезпечити стаке обслуговування та підтримку CRM-системи для її безперебійної праці.
Аналіз та звітність. CRM дає змогу отримувати точну інформацію про наслідки маркетингових кампаній і клієнтські тренди, що дає змогу змінювати стратегії.	Незначний досвід у впровадженні. Маленькі підприємства нерідко не мають досвіду в інтеграції та використанні CRM, що може спричинити помилки при впровадженні.

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Ця таблиця акцентує ключові плюси та негаразди, з котрими можуть зіткнутися малі та середні підприємства при впровадженні CRM-систем.

Врахування цих аспектів допоможе зробити процес інтеграції системи успішнішим та ефективнішим.

Огляд відомих CRM-систем в Україні включає різноманітні платформи, які допомагають підприємствам автоматизувати управління взаємовідносинами з клієнтами, збутом та маркетингом. Кожна з них має свої переваги та особливі функціональні можливості, що дають змогу адаптувати систему під різні бізнес-вимоги (табл. 3).

Таблиця 3. Українські CRM-платформи для малого та середнього бізнесу

CRM-система	Основні функції
Creatio	Оmnіканальна CRM-платформа забезпечує комплексну автоматизацію всього циклу взаємодії з клієнтами шляхом використання по-code технологій. Вона дозволяє створювати динамічні воронки продажів, які враховують стадії процесу, діяльність менеджерів, а також відсоткові співвідношення успішних і неуспішних угод. Завдяки застосуванню інструментів штучного інтелекту та машинного навчання платформа забезпечує всебічний 360-градусний аналіз клієнтського профілю на основі даних із різних джерел. Результатом є підвищення якості клієнтського досвіду, удосконалення персоналізованих комунікацій і побудова ефективнішої стратегії взаємодії.
KeyCRM	Універсальне рішення для ефективного управління бізнесом: облік, аналітика, звітність, комунікація та багато іншого. Одна платформа для об'єднання всіх замовлень із різних джерел. Синхронізація акаунтів компанії з Instagram, Facebook, Viber, Telegram, Email і телефонією. Можливість інтеграції з маркетплейсами, поштовими сервісами й платіжними системами. Побудова індивідуальних воронки продажів під потреби вашого бізнесу.
NetHunt	Система автоматично інтегрується з усіма популярними месенджерами, соціальними мережами та каналами телефонії. Управління лідами стає простим і зручним завдяки централізованому збору інформації з усіх джерел, миттєвим сповіщенням про нові контакти та налаштуванню автоматизованих листів аудиторії. Уся комунікація з клієнтами об'єднується в єдиному інтерфейсі для послідовної співпраці.
Uspasy	Продумані інструменти для планування: нотатки, посилання на зустрічі, статуси завдань і багато іншого. Підтримка повного циклу роботи з лідами: від їх перетворення на контакти до укладання угод через функціонал Дошки лідів. Забезпечення довготривалих відносин із клієнтами завдяки нагадуванням про спеціальні пропозиції. Інтеграція з вашим сайтом через API для ще більшої гнучкості. Покращений контроль завдань менеджерів на кожному етапі взаємодії з клієнтами.
KeerpinCRM	Централізована база даних відкриває можливості для ефективної роботи з клієнтами. Єдиний інтерфейс дозволяє організувати продажі, маркетинг та багаторівневе обслуговування клієнтської бази. Інтеграція платформи з електронною поштою, соцмережами, сайтами та чатами забезпечує безперервну взаємодію через усі канали зв'язку. Підтримка спеціалістів після впровадження допоможе максимально розкрити потенціал вашого бізнесу.

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Вибір CRM-системи залежить від вимог бізнесу, які не тільки сприяють залученню нових клієнтів, але й утримувати наявних, що в свою чергу підвищує лояльність і забезпечує сталий розвиток бізнесу. Впровадження CRM-системи потребує певних ресурсів та зусиль, однак переваги, які вона приносить, виправдовують витрати та дають змогу компаніям збільшуватись та ефективно конкурувати на ринку.

У теперішньому діловому середовищі стратегічний маркетинг взаємин набуває дедалі більшої ваги. Це підхід, спрямований на створення та підтримку тривалих, прибуткових стосунків з клієнтами, замість зосередження на одноразових продажах. У цьому контексті CRM-системи стають незамінним інструментом, що дає змогу ефективно керувати взаємодією з клієнтами та здійснювати маркетингові стратегії, зважаючи на довготермінові відносини. Впровадження CRM у стратегічний маркетинг взаємин дає змогу формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів, орієнтуючись на їхні потреби та інтереси.

Впровадження CRM-системи в стратегічний маркетинг взаємовідносин - це процес, що потребує комплексного підходу, ретельного планування та поетапного виконання. Ось основні етапи цього процесу на рис. 4.

Впровадження CRM-систем у стратегічний маркетинг взаємин має великий потенціал для малих та середніх підприємств, адже вони допомагають не тільки поліпшити взаємодію з клієнтами, а й підвищити ефективність маркетингових кампаній. Проте для досягнення найбільших результатів, компанії мають здолати низку викликів, як-от значні витрати на впровадження, складність інтеграції та потреба у постійному вдосконаленні процесів. Тому продуктивність CRM-систем залежить від грамотного підходу до вибору, впровадження та використання цих систем у рамках загальної стратегії маркетингу взаємин.



Рис. 4. Етапи впровадження CRM у стратегічний маркетинг відносин

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі є важливим кроком на шляху до збільшення ефективності взаємодії з клієнтами, автоматизації процесів та покращення маркетингових стратегій. Проте успішність впровадження CRM-систем залежить від ряду факторів, які можуть сприяти або, навпаки, заважати цьому процесу. Нижче розглянуті основні чинники, що впливають на успіх впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі (рис. 5).



Рис. 5. Фактори впливу на успішність впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Успіх впровадження CRM-системи у малому та середньому бізнесі залежить від ряду факторів: від визначення чітких цілей та стратегії до

готовності персоналу до змін та інтеграції системи в наявні бізнес-процеси. Головними факторами є вибір відповідної CRM-системи, навчання співробітників, інвестування в безпеку даних та застосування аналітики для оптимізації бізнес-процесів.

Для дієвого оцінювання результатів впровадження CRM-системи в бізнес, необхідно визначити ключові показники ефективності (KPI). Ці показники дають змогу не лише виміряти успішність системи, а й допомогти в оптимізації маркетингових дій та покращенні лояльності клієнтів. Ось декілька з найважливіших KPI для оцінювання результатів впровадження CRM-систем (табл. 4):

Щоб оцінити ефективність впровадження CRM-системи, компанія повинна застосовувати ці KPI, котрі дають змогу виміряти як фінансові, так і нефінансові результати. За допомогою точного моніторингу цих показників можливо поліпшити маркетингові кампанії, покращити ступінь лояльності клієнтів і, зрештою, збільшити результативність бізнесу в цілому.

У контексті маркетингу взаємовідносин працездатність CRM-системи оцінюється через її здатність сприяти розвитку та підтримці тривалих взаємин з клієнтами, підвищенню їх лояльності та задоволення, а також через позитивний вплив на бізнес-результати. Для розробки методики вимірювання ефективності CRM-систем потрібно застосовувати комплексний підхід, що включає кількісні та якісні показники, орієнтуючись на цілі та завдання маркетингу взаємовідносин.

Таблиця 4. КРІ для оцінки результатів впровадження CRM-систем

Показники	Об'єкт виміру	Зв'язок з CRM
Збільшення обсягу продажів	Зростання сукупного обсягу продажів, середнього рахунку, кількості операцій	CRM-система дає змогу точніше визначати потенційно вигідні угоди, автоматизувати процеси продажів та скорочувати час, потрібний для завершення операції
Збільшення рівня утримання клієнтів	Відсоток клієнтів, які надалі взаємодіють з фірмою протягом певного періоду часу	CRM допомагає персоналізувати пропозиції та покращити взаємодію з клієнтами, що сприяє збереженню клієнтської бази
Час на завершення угоди (Sales Cycle Time)	Середній час, необхідний для того, щоб провести клієнта через весь процес продажів - від першої взаємодії до завершення угоди	Автоматизація процесів та чітке відстеження стадій продажів дає змогу зменшити час, потрібний для отримання результату
Рівень задоволеності клієнтів (CSAT)	Визначає, наскільки задоволені замовники вашою продукцією чи послугами	CRM дає змогу відстежувати взаємодії з клієнтами та виявляти негаразди на ранніх етапах, що надає можливість вчасно коригувати стратегію обслуговування
Рівень прихильності клієнтів (NPS - Net Promoter Score)	Оцінка, наскільки ймовірно, що ваші клієнти порадять ваш бізнес іншим	CRM дозволяє формувати персональні пропозиції для клієнтів, що сприяє зростанню їх задоволення та лояльності
Конверсія лідів у клієнтів	Відсоток лідів, які стають платними клієнтами	CRM сприяє автоматизації процедур відстеження та обробки лідів, виявляти найбільш перспективних клієнтів та результативно вести їх крізь весь процес купівлі.
Сегментація клієнтів та таргетування	Скільки клієнтів та з яких сегментів активно взаємодіють з вашими кампаніями й пропозиціями?	CRM дає змогу сегментувати клієнтів за різними критеріями (поведінка, купівельні звички, зацікавлення), що дозволяє створювати персональні кампанії для кожного сегмента.
Вартість залучення покупця (CAC - Customer Acquisition Cost)	Скільки вартує залучити одного нового замовника?	CRM дозволяє зменшувати видатки на маркетингові кампанії, автоматизуючи безліч процесів, що дозволяє скорочувати витрати на залучення клієнтів.
Повернення інвестицій в CRM (ROI - віддача від інвестицій)	Скільки зиску надає впровадження CRM-системи у зіставленні з її вартістю?	Збільшення продуктивності персоналу, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення результативності маркетингових заходів можуть суттєво збільшити прибуток та зменшити витрати, що гарантує позитивний ROI
Частота повторних покупок	Відсоток покупців, котрі здійснюють повторні купівлі після першого замовлення	CRM сприяє формуванню програм лояльності, персоналізованих пропозицій та автоматизації процесів повторних продажів, що заохочує клієнтів повертатися.
Якість взаємодії з клієнтами	Кількість та властивість пунктів взаємодії з клієнтами через різноманітні канали (електронна пошта, телефон, соціальні мережі, чат)	CRM дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами та робить комунікації ефективнішими, що позитивно впливає на задоволення споживачів

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Основні етапи методики вимірювання ефективності CRM-систем подано на рис. 6.



Рис. 6. Основні етапи методики вимірювання ефективності CRM-систем

Джерело: авторська розробка

Комплексний підхід до вимірювання успіху системи CRM в контексті маркетингових відносин вимагає стандартизованого KPI, збору та аналізу даних, а також постійного вдосконалення процесів. Аналіз ефективності повинен не лише допомагати проаналізувати результати, але й

рекомендувати дії щодо посилення контакту з клієнтами, підвищення лояльності клієнтів та вдосконалення показників компанії.

Компанії повинні прийняти інноваційні стратегії управління відносинами з клієнтами, включаючи посилення конкуренції, швидке просування технологій та зміни потреб клієнтів. Управління відносинами з клієнтами - один з найважливіших інструментів для досягнення цієї мети, оскільки це дозволяє автоматизувати та оптимізувати взаємодію з клієнтами, забезпечити якість послуг та покращувати лояльність. Однак система CRM повинна мати можливість досягти успіху як справжній двигун зростання компанії, але важливо також інтегрувати його в маркетингову кампанію, спрямовану на створення та підтримку довгострокових, взаємовигідних відносин з клієнтами.

Маркетинг відносин базується на глибокому розумінні потреб клієнтів, персоналізації взаємодій та надання високоякісних послуг, що є життєво важливим для підвищення ефективності CRM-системи. У цьому контексті розробка та впровадження маркетингових стратегій, а також вдосконалення функціональності CRM-системи допомагає підвищити задоволеність клієнтів, підвищити лояльність клієнтів та, забезпечуючи стабільне зростання компанії. У табл. 5 запропоновано ключові стратегії, що сприяють максимальному використанню можливостей CRM-систем задля покращення ефективності маркетингу відносин.

Завдяки ефективній платформі CRM-систем можна не тільки покращити контакт з клієнтами, але й досягти основних результатів у підвищенні лояльності, утримання клієнтів та підвищеної прибутковості. Ключовим фактором, що визначає успіх, є інтеграція технологій з глибокими знаннями потреб та поведінки клієнтів, що дозволяє встановити довгострокові відносини.

Таблиця 5. Стратегії маркетингу відносин для покращення ефективності CRM-систем

Стратегії	Ефективність CRM-систем
Персоналізація взаємодії зі споживачами	Створення індивідуальних пропозицій та комунікацій підвищує ймовірність повторних покупок і покращує задоволеність клієнтів. CRM-система дозволяє зберігати всю інформацію про замовника, що дає змогу персоналізувати кожен етап взаємодії.
Автоматизація маркетингових процедур	Зменшує витрати часу й ресурсів на управління маркетинговими кампаніями. Збільшує частоту взаємодій з клієнтами та покращує їх досвід без додаткових витрат людських сил. Автоматизація сприяє точніше орієнтувати пропозиції на сегментовану аудиторію, що підвищує конверсію.
Постійний зворотний зв'язок із клієнтами	Зворотний зв'язок дає змогу вчасно виявляти та усувати проблеми в обслуговуванні, покращувати якість товарів/послуг. Регулярний аналіз відгуків допомагає пристосовувати стратегії та збільшити ступінь задоволення і лояльності клієнтів.
Програми лояльності та заохочення	CRM дає змогу персоналізувати програми лояльності, враховуючи поведінку клієнта. Система автоматично нагадує про бонуси та пропозиції, що підштовхує клієнтів робити повторні придбання.
Мультиканальність комунікацій	Збираючи відомості з різних каналів, CRM надає глибше розуміння клієнта, що дає змогу формувати точніші та релевантніші пропозиції. Мультиканальність дозволяє підтримувати безперервний контакт з клієнтом у зручний для нього час та способом.
Сегментація клієнтів	Точне націлювання та персоналізація комунікацій збільшує шанси на успіх маркетингових кампаній. Сегментація дає змогу зменшити витрати на неефективні кампанії та краще задовольняти потреби кожного сегменту.
Аналітика та прогнозування	Аналізує ефективність теперішніх стратегій та дає змогу виправляти їх в реальному часі. Прогнозування дозволяє підприємствам бути більш наперед в плануванні і зменшувати ризики.
Інтеграція з іншими системами	Забезпечує зведену базу даних та зручний доступ до відомостей, що дозволяє скоріше приймати рішення. Покращує взаємодію між різними підрозділами підприємства, що сприяє більш якісному обслуговуванню клієнтів.
Проактивне обслуговування клієнтів	Проактивне обслуговування підвищує довіру до бренду, адже клієнти бачать, що їхні потреби враховуються. Збільшує задоволення клієнтів, зменшуючи кількість скарг та відтік.
Залучення працівників до процесу маркетингу взаємин	Залучення усіх співробітників до процесу сприяє творенню єдиного фронту обслуговування клієнтів. Покращує комунікацію між різними відділами та забезпечує більш узгоджені стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Малі та середні підприємства в Україні шукають нові можливості завдяки майбутнім тенденціям та просуванню в технологіях CRM-систем. Підприємства можуть ефективно обробляти контакти з клієнтами, підвищити задоволеність клієнтів та лояльність, а також оптимізувати внутрішні

процеси, використовуючи передові технології, такі як штучний інтелект, додатки смартфонів та інші.

Вибір відповідної CRM-системи, яка відповідає деталям компанії та її вимогам, є головним кроком до успіху та стійкого зростання. Успіх системи CRM спирається на ретельне планування, правильний вибір пристрою, набору працівників та постійне вдосконалення. Для забезпечення ефективної автоматизації, збільшення залучення клієнтів та зростання продажів важливо не лише впровадити технологію, але й коригувати її відповідно до специфіки компаній.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведено дослідження дозволило визначити, що CRM-системи відіграють важливу роль у визначенні маркетингових відносин, особливо в контексті малих та середніх підприємств України. Підприємства можуть не тільки вдосконалити відносини з клієнтами, але й автоматизувати процеси продажу, для аналізу поведінки клієнтів, аналізу поведінки клієнтів, для аналізу поведінки клієнтів, для оптимізації спілкування та підвищення рівня лояльності клієнтів, завдяки впровадженню CRM-систем.

Крім того, в дослідженні підкреслено, що впровадження CRM-систем - це інвестиція в майбутнє підприємств, що допоможе підвищити конкурентоспроможність та ефективність бізнесу. Вибір відповідної CRM-системи може бути важливим фактором зростання компанії. Впровадження CRM-систем - це стратегічний крок, який значно підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку. Виявлено, що CRM-системи висвітлюють всі аспекти взаємодії клієнтів від управління контактами до аналізу маркетингових кампаній, включаючи надання інструментів для розвитку та масштабування.

Загалом, результативність впровадження CRM-систем у малому та середньому бізнесі України помітно збільшується, коли вона є частиною загальної стратегії фірми, яка зосереджується на розвитку взаємин з клієнтами та максимізації їх задоволення і лояльності.

Одним із ключових напрямків майбутніх вивчень є персоналізація та сегментація аудиторій – ще один аспект, що потребує докладнішого аналізу. На основі даних CRM можна споруджувати точні профілі клієнтів, досліджувати їхню поведінку, вподобання та очікування, що відкриває нові можливості для цільових маркетингових кампаній.

Література

1. Chandra S. Verma W. M., Lim S., Kumar N. Donthu Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*. 2022. Volume 39, Issue 8. pp. 1529-1562. URL: <https://doi.org/10.1002/mar.21670> (дата звернення: 29.04.2025).
2. Янчук Т.В., Боєнко О.Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск # 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.
3. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 23, частина 2. С. 141-147. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/29.pdf (дата звернення: 29.04.2025).
4. Васильченко О., Ільєнко А. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Випуск 330(3). С. 274-278. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-54>.
5. Болотна О. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Траєкторія науки*. 2015. вип. 1. № 2. С. 241-256. URL: <https://ssrn.com/abstract=2837511> (дата звернення: 29.04.2025).
6. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетинг відносин як інструмент конкурентоспроможної маркетингової стратегії. *Агросвіт*. 2023. № 11. С. 44-51. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.11.44.

7. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 43. С. 89-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_43_16 (дата звернення: 29.04.2025).

8. Urbanskienė R., Žostautienė D., Chreptavičienė V. The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. *ENGINEERING ECONOMICS*. 2008. No 3 (58). pp. 51-59. URL: <https://science.donntu.edu.ua/ius/duzik/library/4.pdf> (дата звернення: 29.04.2025).

9. Angeloska-Dichovska M., Angeleski M. Customer relationship management (CRM) – How to build strong online relationship with the customers. *HORIZONS*. 2020. DOI: 10.20544/HORIZONS.A.27.4.20.P04.

10. Berestetska O., Iankovets T., Orozonova A., Voitovych S., Parmanasova A., Medvedieva K. Utilização de sistemas de crm para o desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação para gestão de marcas digitais e marketing na internet: experiência da ue. *Journal of Profess. Bus. Review*. 2023. v. 8. n. 4. Doi: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1613>.

11. CRM-рішення для малого та середнього бізнесу: як досягти зростання та покращити процеси. URL: <https://inews.in.ua/crm-rishennya-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu-yak-dosyagty-zrostannya-ta-pokrashhyty-protsesy/> (дата звернення: 29.04.2025).

12. Поліщук І.І. CRM-система як основа формування споживчої лояльності. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. №3(17). С.76-80. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/76.pdf> (дата звернення: 29.04.2025).

13. Савіна С.С. Особливості маркетингу в малому підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 5(10). С.41-45. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/9.pdf (дата звернення: 29.04.2025).

14. Морохова В., Бойко О. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу. *Економічний форум*. 2024. №1(4). С. 56-61. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2023-4-7.

15. Матрос О. М., Мельник Л. Ю., Михайловина С. О. CRM-система - інструмент для бізнесу в соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2022. №5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.8.

16. Струнгар А. В. Автоматизація маркетингу: ефективність використання CRM-систем та маркетингових платформ для малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С.147-153. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.13.14.

17. Переваги використання CRM систем для ефективної роботи компаній. URL:<https://firtka.if.ua/blog/view/perevagi-vikoristannia-crm-sistem-dlia-efektivnoyi-roboti-kompanii> (дата звернення: 29.04.2025).

18. 5 українських CRM для бізнесу. URL:<https://hub.kyivstar.ua/articles/5-ukrayinskih-crm-dlya-biznesu> (дата звернення: 29.04.2025).

19. Чабанова К. Впровадження CRM системи для збільшення продажів. URL:<https://s-rocket.com/articles/vprovadzhennya-crm-sistemi-dlya-zbilshennya-prodazhi> (дата звернення: 29.04.2025).

20. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-89.

21. Вимірювання ефективності CRM: ключові показники успіху (KPIs). URL:<https://vikna.if.ua/cikavo/152445/view> (дата звернення: 29.04.2025).

22. Взаємодія CRM і маркетингу: як підняти рівень продажів за допомогою автоматизації. URL:https://protocol.ua/ua/vzaemodiya_crm_i_marketingu_yak_pidnyati_riven_prodaziv_za_dopomogoyu_avtomatizatsii/ (дата звернення: 29.04.2025).

References

1. Chandra, S. Verma, W.M. Lim, S. and Kumar, N. (2022), "Donthu Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward", *Psychology & Marketing*, vol. 39, no.8, pp. 1529-1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>.
2. Yanchuk, T.V. and Boienko, O.Iu. (2023), "Implementation of CRM systems as a means of increasing the efficiency of marketing activities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol.48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.
3. Yurchuk, N.P. (2019), "CRM systems: features of functioning and analysis of the Ukrainian market ", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 23, (2), pp. 141-147. available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/29.pdf (accessed April 29, 2025).
4. Vasylchenko, O. and Iliencko, A. (2024), "Relationship marketing as a modern marketing concept", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 330 (3), pp. 274-278. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-54>.
5. Bolotna, O. (2015), "Relationship marketing as a modern marketing concept", *Traiektoriia nauky*, vol. 1, no.2, pp. 241-256. available at: <https://ssrn.com/abstract=2837511> (accessed April 29, 2025).
6. Pronko, L.M. and Tokar, K.S. (2023), "Relationship marketing as a tool for a competitive marketing strategy", *Ahrosvit*, no.11, pp. 44-51. DOI: [10.32702/2306-6792.2023.11.44](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.11.44).
7. Holovchuk, Yu.O. and Dybchuk, L.V. (2019), " Relationship marketing as an important element of competitive marketing strategy", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 43, pp. 89-92, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_43_16 (accessed April 29, 2025).
8. Urbanskienė, R. Žostautienė, D. and Chreptavičienė, V. (2008), "The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System", *ENGINEERING ECONOMICS*, vol. 3 (58), pp. 51-59, available at: <https://science.donntu.edu.ua/ius/duzik/library/4.pdf> (accessed April 29, 2025).

9. Angeloska-Dichovska, M. and Angeleski, M. (2023), "Customer relationship management (CRM) – How to build strong online relationship with the customers", *HORIZONS*. 2020. DOI: 10.20544/HORIZONS.A.27.4.20.P04.

10. Berestetska, O. Iankovets, T. Orozonova, A. Voitovych, S. Parmanasova, A. and Medvedieva, K. (2023), "Utilização de sistemas de crm para o desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação para gestão de marcas digitais e marketing na internet: experiência da ue", *Journal of Profess. Bus. Review*, vol. 8, no. 4. Doi: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1613>.

11. "CRM solutions for small and medium-sized businesses: how to achieve growth and improve processes", available at: <https://inews.in.ua/crm-rishennya-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu-yak-dosyagty-zrostannya-ta-pokrashhyty-protsey/> (accessed April 29, 2025).

12. Polishchuk, I.I. (2021), "CRM system as a basis for building consumer loyalty", *Economic journal Odessa polytechnic university*, no. 3 (17), pp. 76-80, available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/76.pdf> (accessed April 29, 2025).

13. Savina, S.S. (2018), "Features of marketing in small business", *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 5 (10). pp. 41-45, available at: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/9.pdf (accessed April 29, 2025).

14. Morokhova, V. and Boiko, O. (2024), "Marketing support for small business enterprises", *Ekonomichnyi forum*, vol. 1 (4), pp. 56-61. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2023-4-7.

15. Matros, O.M., Melnyk, L.Yu., and Mykhailovyna, S.O. (2022), "CRM system - a tool for business in social networks", *Efektyvna ekonomika*, vol. 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.8.

16. Strunhar, A.V. (2024), "Marketing automation: the effectiveness of using CRM systems and marketing platforms for small and medium-sized businesses", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 147-153. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.13.14.

17. Firtka (2023), “Advantages of using CRM systems for effective work of companies”, available at: <https://firtka.if.ua/blog/view/perevagi-vikoristannia-crm-sistem-dlia-efektivnoyi-roboti-kompanii> (accessed April 29, 2025).

18. Kyivstar (2025), “5 Ukrainian CRMs for business”, available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/5-ukrayinskih-crm-dlya-biznesu> (accessed April 29, 2025).

19. Chabanova, K. (2024), “Implementation of a CRM system to increase sales”, available at: <https://s-rocket.com/articles/vprovadzhennya-crm-sistemi-dlya-zbilshennya-prodazhi> (accessed April 29, 2025).

20. Yanchuk, T. and Boienko, O. (2023), “Implementation of CRM systems as a means of increasing the efficiency of marketing activities”, *Ekonomika ta suspilstvo*. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-89.

21. Vikna (2024), “Measuring CRM performance: key performance indicators (KPIs)”, available at: <https://vikna.if.ua/cikavo/152445/view> (accessed April 29, 2025).

22. Protocol (2025), “Interaction between CRM and marketing: how to increase sales through automation”, available at: https://protocol.ua/ua/vzaemodiya_crm_i_marketingu_yak_pidnyati_riven_prodagi_v_z_a_dopomogoyu_avtomatizatsii/ (accessed April 29, 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.