

УДК 658.8:005.4:339.1  
JEL L14, M31

## УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОДАЖІВ

Іван Віслоух

Національний університет водного господарства та природокористування,  
33028, м. Рівне, вул. Соборна, 11  
e-mail: i.v.visloukh@nuwm.edu.ua; ORCID: 0009-0004-4967-6375

**Анотація.** Цифрова трансформація економіки докорінно змінює підходи до організації продажів, перетворюючи управління взаємодії з клієнтами на один із головних чинників конкурентоспроможності. За таких умов CRM-системи перестають бути лише інструментами автоматизації рутинних операцій і дедалі частіше виконують роль стратегічних платформ, що забезпечують комплексне управління продажами, формування клієнтської лояльності та оптимізацію бізнес-процесів. Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів впровадження CRM-систем у процес управління продажами, зокрема через аналіз їх функціонального потенціалу в автоматизації бізнес-процесів та організації взаємодії з клієнтами, а також систематизацію підходів до визначення критеріїв вибору CRM-рішень. Дослідження ґрунтується на застосуванні загальнонаукових методів, зокрема функціонального та структурно-логічного аналізу з метою виявлення місця CRM-систем у системі управління продажами, порівняльного аналізу – для оцінки відмінностей міжнародного й українського досвіду їх використання, а також узагальнення та систематизації – для обґрунтування критеріїв вибору CRM-систем.

Результати показали, що у країнах із розвинутою економікою CRM інтегруються у корпоративну стратегію та поєднуються з інноваційними рішеннями, зокрема хмарними платформами та штучним інтелектом. В Україні CRM в основному використовуються для виконання операційних завдань. Головними перешкодами для розвитку CRM є обмеженість фінансових ресурсів підприємств, низький рівень цифрової грамотності персоналу та потреба адаптації закордонних систем до вітчизняних умов. Це сприяє зростанню популярності національних продуктів: Perfectum CRM+ERP, KeepinCRM, KeyCRM, NetHunt, SalesDrive, які враховують локальні особливості та інтегруються з українськими сервісами.

Тож, CRM-системи є не лише технічним інструментом для підтримки продажів, але й стратегічним засобом забезпечення стійкого розвитку підприємств. Їхня ефективність залежить від правильного вибору платформи, інтеграції з іншими інструментами та підготовки персоналу.

**Ключові слова:** продажі, клієнти, система продажів, управління взаємовідносинами з клієнтами, CRM-система.

**Постановка проблеми.** В умовах цифровізації бізнесу та зростаючої конкуренції на ринку, ефективне управління процесами продажів, а відтак і взаємовідносинами

з клієнтами, стає критично важливим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємств. CRM-системи, як інструмент автоматизації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування, набувають стратегічного значення у формуванні конкурентних переваг компаній. Водночас, впровадження CRM вимагає системного підходу, що передбачає вибір оптимального програмного рішення, інтеграцію з іншими бізнес-інструментами та належну підготовку персоналу.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що у країнах із розвинутою економікою (США, Великобританія, Німеччина) CRM-системи розглядаються як невід'ємна складова корпоративної стратегії, інтегрована з аналітичними платформами, системами бізнес-інтелекту та інструментами штучного інтелекту. Там акцент робиться на прогнозуванні потреб клієнтів, автоматичному аналізі поведінки споживачів та побудові персоналізованих комунікацій. Перевага надається хмарним рішенням, які забезпечують масштабованість і гнучкість, а також підтримують багатоканальну взаємодію з клієнтами.

В Україні ж, попри активне впровадження CRM, значна частина компаній досі перебуває на початкових етапах автоматизації, обмежуючись базовими функціями зберігання контактів, фіксації угод та формування стандартних звітів. Нерідко впровадження гальмується через обмежений бюджет, відсутність кваліфікованих кадрів для роботи з системою, а також недостатнє розуміння керівництвом підприємств потенційних стратегічних переваг від використання CRM. Додатковою проблемою є потреба адаптації міжнародних рішень до специфіки українського ринку, зокрема до податкового та правового поля, локальних особливостей бізнес-культури.

Таким чином, хоча теоретичні засади і практичні переваги CRM-систем достатньо висвітлені у науковій літературі, актуальною науково-практичною задачею для України є розробка рекомендацій щодо вибору, інтеграції та оцінки ефективності цих систем з урахуванням галузевих, масштабних та регіональних особливостей підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами у сфері продажів та автоматизації бізнес-процесів активно досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Серед іноземних науковців значну увагу CRM-проблематиці приділяють: Ф. Батлер (F. Buttle) [1], який систематизував теоретичні засади управління взаємовідносинами з клієнтами; А. Пейн (A. Payne) [2], який запропонував модель інтеграції CRM у загальну стратегію підприємства; Р. Кінг (R. King) та Д. Бургесс (D. Burgess) [3], котрі досліджують роль CRM у формуванні довгострокових відносин з клієнтами; М. Кутузов (M. Kutuzov) [4], який проаналізував цифрову трансформацію бізнесу під впливом CRM-рішень; Т. Свіні (T. Sweeney) [5], котрий відмітив значення хмарних CRM-платформ для гнучкості та масштабованості бізнесу.

Українські вчені також здійснили значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів упровадження CRM-систем. Зокрема, у своїх працях Білоцерківський О. Б. [6], Янчук Т. В. [7], Боєнко О. Ю. [8] та Островерхов В. М. [9] досліджують можливості інтеграції CRM з іншими корпоративними інформаційними системами. Гордієнко Д. О. [10] та Ганущак-Єфіменко Л. М. [11] акцентують увагу на

впливи CRM на оптимізацію бізнес-процесів, Юрчук Н. П. [12] та Бутенко Н. В. [13] – на адаптації таких систем до специфіки українського ринку, а Гадецька З. М. [14] – на проблемах використання CRM-систем для ефективного ведення та автоматизації бізнес-процесів торговельного бізнесу.

Загалом дослідники сходяться на думці, що ефективне використання CRM-систем сприяє не лише автоматизації рутинних процесів, але й формує стратегічну конкурентну перевагу підприємства шляхом поглибленого аналізу клієнтських даних, прогнозування потреб та підвищення рівня задоволеності споживачів.

З огляду на це, **метою даної статті** є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів упровадження CRM-систем у процес управління продажами, зокрема через аналіз їх функціонального потенціалу в автоматизації бізнес-процесів та організації взаємодії з клієнтами, а також систематизацію підходів до визначення критеріїв вибору CRM-рішень.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети у статті застосовано загальнонаукові методи дослідження, зокрема функціональний і структурно-логічний аналіз – для виявлення місця CRM-систем у системі управління продажами, порівняльний аналіз – для оцінки відмінностей міжнародного та українського досвіду їх використання, а також узагальнення і систематизацію – для обґрунтування критеріїв вибору CRM-систем.

**Виклад основного матеріалу.** Термін CRM (Customer Relationship Management) означає «управління взаємовідносинами з клієнтами» і охоплює стратегії, методи, інструменти та технології для залучення, утримання та розвитку клієнтської бази. Відтак, CRM-система являє собою централізоване сховище, де зберігається вся інформація про клієнтів, їхні потреби, історію покупок та взаємодій з компанією. Це допомагає створити персоналізований підхід до кожного клієнта, що є основою для побудови довгострокових відносин.

У різних джерелах CRM визначають як: 1) підхід до ведення бізнесу, орієнтований на клієнта [15]; 2) програмне рішення, яке поєднує інструменти для роботи з клієнтами та збільшення продажів [16].

Міжнародний досвід впровадження CRM-систем демонструє досить глибоку інтеграцію цих інструментів у стратегічне управління компаніями. Це забезпечує не лише автоматизацію процесів, а й формування довгострокових конкурентних переваг (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняння міжнародного та українського підходів до впровадження CRM-систем**

| Критерій порівняння  | Міжнародний досвід                                                                                                                | Український досвід                                                             |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | 2                                                                                                                                 | 3                                                                              |
| Стратегічна роль CRM | Інтегрована складова корпоративної стратегії; використовується для прогнозування та побудови довгострокових відносин з клієнтами. | Інструмент для оперативної автоматизації процесів продажів та обліку клієнтів. |

Закінчення табл. 1

| 1                        | 2                                                                                                                                                     | 3                                                                                                                                |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Функціональне наповнення | <i>Розширені можливості:</i> аналітика в реальному часі, прогнозування, інтеграція зі штучним інтелектом та ВІ-системами, багатоканальна комунікація. | <i>Базові модулі:</i> зберігання контактів, історія угод, стандартна звітність; обмежене використання аналітичних та AI-функцій. |
| Типи рішень              | Перевага хмарним рішенням, що забезпечують масштабованість, доступність та швидку інтеграцію.                                                         | Часто використовуються локальні або гібридні рішення через вимоги безпеки та економії коштів.                                    |
| Рівень інтеграції        | Глибока інтеграція з ERP, маркетинговими платформами, сервісами підтримки клієнтів та мобільними додатками.                                           | Часткова інтеграція, переважно з корпоративним сайтом, електронною поштою та телефонією.                                         |
| Кваліфікація персоналу   | Високий рівень цифрових компетенцій, регулярне навчання та сертифікація співробітників.                                                               | Обмежена кількість спеціалістів із досвідом роботи з CRM, недостатня системність у навчанні персоналу.                           |
| Бар'єри впровадження     | Складність інтеграції та висока вартість кастомізації під специфічні потреби.                                                                         | Обмежений бюджет, низька цифрова зрілість компаній, потреба адаптації до локальних умов.                                         |
| Ключові переваги         | Підвищення клієнтської лояльності, зростання прибутковості, скорочення часу продажу, прогнозування трендів.                                           | Покращення оперативного контролю, підвищення швидкості обробки замовлень, оптимізація внутрішніх процесів.                       |

Водночас, як видно з таблиці 1, в Україні CRM-технології часто сприймаються як допоміжний інструмент для вирішення оперативних завдань (зберігання контактів, управління угодами, формування базових звітів та ін.). Хоча тенденція до розширення функціоналу та інтеграції з іншими системами поступово зростає, процес упровадження гальмується через фінансові обмеження, недостатню цифрову зрілість підприємств та потребу адаптації міжнародних рішень до місцевих умов. Попри це український ринок демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема завдяки появі локальних CRM-продуктів, які враховують особливості національного законодавства, мовні вимоги та специфіку бізнес-культури. Це створює передумови для скорочення розриву між міжнародними та українськими практиками використання CRM-систем у середньостроковій перспективі.

Загалом використання CRM-систем має цілий ряд переваг, а саме:

- 1) покращення взаємодії та комунікації з клієнтами. Система об'єднує комунікацію з клієнтами з різних каналів (електронна пошта, телефонні дзвінки, месенджери, соціальні мережі) в єдину базу, що дозволяє команді швидко реагувати на запити, збільшує ефективність роботи та скорочує час відповіді;
- 2) автоматизація бізнес-процесів. CRM автоматизує рутинні завдання, такі як відстеження угод, надсилання нагадувань або формування звітів, що суттєво

вивільняє час менеджерів з продажів, дозволяючи їм зосередитися на більш важливих завданнях, а саме на спілкуванні з клієнтами та укладанні угод;

- 3) глибокий аналіз клієнтської бази. Звіти та аналітика, які надає CRM, допомагають зрозуміти поведінку клієнтів, виявити найефективніші канали продажів і прийняти обґрунтовані бізнес-рішення, що сприяє більш точному прогнозуванню та розробці ефективних маркетингових кампаній.

CRM-системи можна використовувати на усіх етапах процесу продажів, що суттєво збільшить його ефективність. В таблиці 2 наведено роль CRM-системи у виконанні завдань на кожному етапі.

Таблиця 2

Роль CRM-системи на різних етапах продажів [17]

| Етап процесу продажів                 | Основне завдання                                                                   | Роль CRM-системи                                                                                                              |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Підготовка та дослідження          | Аналіз потреб та інтересів потенційного клієнта.                                   | Зберігає повну історію взаємодії з клієнтом, що дозволяє швидко підготуватися та зробити персоналізовану пропозицію.          |
| 2. Пошук контактів (лідів)            | Пошук та збір інформації про потенційних клієнтів.                                 | Автоматично збирає ліди з різних джерел (форм на сайті, соцмереж) і заносить їх у єдину базу, мінімізуючи втрати.             |
| 3. Кваліфікація лідів                 | Визначення готовності клієнта до покупки та його відповідності цільовій аудиторії. | Ранжує ліди на основі їхніх дій та інтересів, допомагаючи менеджерам зосередитися на найперспективніших клієнтах.             |
| 4. Презентація продукту               | Демонстрація, як продукт або послуга вирішує проблеми клієнта.                     | Надає доступ до історії клієнта, що дозволяє адаптувати презентацію. Допомагає планувати зустрічі та фіксувати їх результати. |
| 5. Переговори та подолання заперечень | Робота із сумнівами та запереченнями клієнта, пошук компромісів.                   | Допомагає відстежувати типові заперечення та ефективні відповіді, покращуючи навички команди.                                 |
| 6. Закриття угоди                     | Використання технік для прийняття клієнтом рішення про покупку.                    | Відстежує статус угоди та нагадує про наступні кроки. Автоматизує процеси підписання документів.                              |
| 7. Післяпродажне обслуговування       | Підтримка клієнта після покупки та створення умов для майбутніх угод.              | Автоматизує комунікацію (розсилки, запрошення до програм лояльності), зміцнюючи відносини та підвищуючи лояльність.           |

Щоб CRM-система принесла максимальну користь, її впровадження має бути спланованим та системним. Зазвичай виокремлюють три основні етапи впровадження CRM-системи:

- 1) *вибір відповідної системи*, що відповідає масштабу та специфіці бізнесу: для малих і середніх підприємств доцільними є прості й доступні рішення,

тоді як великі компанії потребують комплексних і масштабованих платформ (порівняльну характеристику наведено в табл. 3);

- 2) *інтеграція з іншими інструментами* з метою формування єдиної цифрової екосистеми, зокрема з електронною поштою (Gmail, Outlook), сервісами автоматизації маркетингу (Mailchimp) та платформами управління проектами (Trello, Asana) та ін.;
- 3) *навчання персоналу*, оскільки ефективність використання CRM безпосередньо залежить від рівня підготовки працівників та їх здатності повноцінно застосовувати функціональні можливості системи.

Під час вибору CRM-системи варто враховувати, що, попри незначні відмінності між окремими рішеннями, більшість із них мають стандартний набір ключових функцій. До них належать: модуль обліку клієнтів, управління продажами, контроль та планування поточних завдань, автоматизація бізнес-процесів, аналітика та формування звітності. У більшості CRM також передбачена інтеграція з корпоративним сайтом, електронною поштою, IP-телефонією та іншими програмами, зокрема BAS чи мобільними додатками [16]. Водночас CRM-системи, доступні на українському ринку, можуть відрізнятися за сферою застосування та набором додаткових функціональних модулів. Значна частина цих систем вітчизняного виробництва, зокрема Perfectum CRM+ERP (розробник – Perfectum CRM Group, Україна), KeepinCRM (розробник – KeepinSoft, Україна), KeyCRM (розробник – KeyCRM, Україна), NetHunt CRM (розробник – NetHunt Inc., Україна), SalesDrive (розробник – SalesDrive, Україна).

Для прикладу, спробуємо визначитися з необхідним функціоналом CRM-системи для великих компаній, що спеціалізуються на виробництві та реалізації цементу. Найбільш корисними CRM-функціями, які можуть суттєво підсилити такий бізнес є наступні:

- 1) автоматизація процесів продажів та інтеграція каналів, що забезпечить контроль заявок від дилерів, логістики, складів, маркетингу;
- 2) мобільна CRM, яка сприятиме полегшенню роботи торгових представників на території, внесення замовлень у реальному часі;
- 3) прогностна аналітика, що забезпечить планування виробництва, оптимізацію логістики згідно з сезонністю;
- 4) інтеграція CRM з виробничими системами, наприклад, з ERP або системами логістики, щоб оперативно відстежувати виробництво, запаси, доставку;
- 5) модуль сталого розвитку/екології, що забезпечить відображення екологічних KPI, сертифікацій, впливу;
- 6) Low-Code / No-Code налаштування, що дозволить швидко реагувати на зміни в бізнес-процесах: нові маршрути, акції, партнерські програми.

З огляду на зазначені критерії (масштаби, сферу діяльності) найоптимальнішими для таких компаній рішеннями можна вважати Perfectum CRM+ERP або Creatio. При цьому Perfectum CRM+ERP являється найбільш локалізованим та готовим «коробочним» варіантом, який спрощує первинне впровадження та інтеграцію з українським бізнес-середовищем. Однак, якщо компанія має власну IT-команду або партнера, який може повною мірою скористатися перевагами Low-Code платформи для створення унікальних та гнучких рішень, включно з модулем екології, то краще орієнтуватися на Creatio.

Таблиця 3

CRM-системи, їх переваги, недоліки та вартість [18; 19]

| CRM-система                               | Переваги                                                                  | Недоліки                                                                     | Найкраще підходить                              | Вартість (ціна)                                                                                                     |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                         | 2                                                                         | 3                                                                            | 4                                               | 5                                                                                                                   |
| <b>Salesforce</b>                         | Потужна, масштабована, гнучка                                             | Висока вартість, складне впровадження                                        | Великий бізнес                                  | Від \$25 до \$500 / місяць за користувача                                                                           |
| <b>HubSpot CRM</b>                        | Безкоштовна базова версія, простий інтерфейс, маркетинг-функції           | Просунуті можливості лише у платних планах, приховані витрати                | Стартапи, малий бізнес                          | Starter - \$20 / місяць за користувача, Professional - \$50 за 5 користувачів, Enterprise \$1200 за 10 користувачів |
| <b>Zoho CRM</b>                           | Доступна, інтеграція з Zoho-сервісами, AI-функції                         | Складний інтерфейс, англійська підтримка, не зі всіма сервісами інтегрується | Малий та середній бізнес                        | Стандартний тариф - €20 / місяць, найдорожчий план «Ultimate» - €65 / місяць.                                       |
| <b>Pipedrive</b>                          | Простота використання, автоматизація, AI-функції                          | Обмежена кастомізація                                                        | Продажі, малий та середній бізнес               | Від \$14 до \$99 / місяць за користувача                                                                            |
| <b>Keepin CRM</b>                         | Швидкий старт, зручність користування, автоматизація процесів, інтеграція | Системи може бути недостатньо для потреб великих підприємств                 | Продажі                                         | Тариф для одного користувача є безкоштовним, а за кожного наступного потрібно доплачувати по 299 грн.               |
| <b>Insightly</b>                          | CRM + проєкт-менеджмент, інтеграція                                       | Платна підтримка, обмежена безкоштовна версія                                | Бізнес із потребами CRM+PM                      | Від \$29 до \$99 / місяць за користувача                                                                            |
| <b>Vtiger, OroCRM, YetiForce, EspoCRM</b> | Кастомізація, спільнота, аналітика                                        | Потребують технічної підтримки, неінтуїтивний інтерфейс                      | Бізнес з IT-потенціалом, open-source ентузіасти | Безкоштовні версії (open-source), є лише витрати на впровадження / налаштування                                     |
| <b>NetHunt CRM</b>                        | Інтеграція з Google, email-автоматизація, AI-аналітика                    | Обмежений функціонал для великого бізнесу, реєстрація тільки через Gmail     | B2B, email-центричний бізнес                    | Базовий щомісячний тариф - €10, весь функціонал системи без обмежень - €40.                                         |

Закінчення табл. 3

| 1                        | 2                                                                                | 3                                                                                         | 4                                                                  | 5                                                                                                                         |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Creatio</b>           | Комплексний підхід, гнучкість, сучасні технології (po-code та III)               | Висока вартість, потребує експертного впровадження                                        | Середній та великий бізнес                                         | Є безкоштовна версія, але вона доступна 14 днів.<br>Мінімальний тариф - 750 грн / місяць, найдорожчий - 2550 грн / місяць |
| <b>Odoo CRM</b>          | Гнучкість і кастомізація, конструктор сайтів та e-mail-розсилок, інтеграція      | Складне впровадження, потребує експертів                                                  | Середній та великий бізнес з ERP-потребами                         | Є безкоштовна версія.<br>Найдорожчий тариф зі всіма модулями - €22,40 / місяць.                                           |
| <b>Planfix</b>           | Легкість міграції даних, адаптація під бізнес-потреби, інтеграції з сервісами.   | Складний інтерфейс. Обмежені можливості у використанні після завершення пробного періоду. | Малий та великий бізнес                                            | Від \$8 до \$28 за користувача / місяць.<br>Є і безкоштовний тариф для компаній з 5 та менше користувачів.                |
| <b>Perfectum CRM+ERP</b> | Комплексне рішення, інтеграція, Мобільність та оновлення                         | Складна конфігурація, різноманітні модулі додають вартість                                | Середній та великий бізнес                                         | Хмарна версія - 1500 грн / місяць, а ціна ліцензії коробкової версії - від 30 000 грн.                                    |
| <b>SalesDrive</b>        | Комплексне управління продажами, інтеграції з українським ПЗ, широкий функціонал | Високі витрати на ліцензію та обслуговування. Обмежені можливості інтеграції з деяким ПЗ. | Інтернет-магазини, компанії, що займаються продажем через інтернет | Найменший тариф на 1-2 користувачів - 847 грн / місяць, а найбільший (на 100 людей) - 9295 грн / місяць.                  |
| <b>KeyCRM</b>            | Швидкий старт, локальні та глобальні інтеграції, фіскалізація замовлень          | Не рекомендована для великих підприємств через специфіку функціоналу                      | Малий бізнес та інтернет-магазини                                  | Єдиний тариф - €19 / місяць із доплатою за додаткові обсяги замовлень                                                     |

Однак, потрібно пам'ятати, що для того, щоб CRM-система приносила реальну користь, важливо регулярно вимірювати її ефективність. Аналіз ключових показників дозволяє зрозуміти, чи окупаються інвестиції та які аспекти потребують покращення. Основними метриками для оцінки ефективності CRM-системи є: рентабельність інвестицій (ROI), вартість залучення клієнта (CAC), показник утримання клієнтів (Customer Retention Rate), тривалість циклу продажів та кількість відкритих/закритих угод.

**Висновки.** У конкурентному бізнес-середовищі управління взаємовідносинами з клієнтами є не просто модним трендом, а критично важливою складовою успіху. CRM-системи виступають не лише інструментом оперативної автоматизації процесів продажів, але й стратегічним засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок глибокого аналізу клієнтської бази, персоналізації взаємодії та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Ефективність їх впровадження безпосередньо залежить від правильного вибору програмного продукту, інтеграції з іншими інформаційними системами та рівня підготовки персоналу. Грамотне використання CRM дозволяє компаніям не лише покращити комунікацію з клієнтами, але й значно підвищити їх лояльність, що прямо впливає на зростання прибутку.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглибленому вивченні впливу хмарних CRM-рішень на гнучкість та масштабованість бізнесу, аналізі ефективності інтеграції CRM з технологіями штучного інтелекту та машинного навчання, а також у розробці методик оцінки економічної доцільності їх впровадження з урахуванням галузевих особливостей підприємств.

### Список використаних джерел

1. Buttle F. Customer Relationship Management: Concepts and Tools. London: Elsevier, 2009. 350 p.
2. Payne A. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. 456 p.
3. King R., Burgess D. Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*. 2008. Vol. 37(4). 421–431.
4. Kutuzov M. Digital transformation in retail: the role of CRM solutions. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 124. 152–160.
5. Sweeney T. Cloud-based CRM platforms: benefits for SMEs. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 52. 101–110.
6. Білоцерківський О.Б. Використання CRM-систем у торговельному бізнесі: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 4. 45–50.
7. Янчук Т.В. Методичні підходи до вибору та впровадження CRM-систем на підприємствах. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 3. 67–72.
8. Боєнко О.Ю. Інтеграція CRM-систем із корпоративними інформаційними платформами. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. 112–118.
9. Островерхов В.М. Сучасні тенденції автоматизації бізнес-процесів на базі CRM-рішень. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2. 39–44.
10. Гордієнко Д.О. CRM як інструмент підвищення лояльності клієнтів у торговельній сфері. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 1. 125–131.

11. Ганущак-Єфіменко Л.М. Персоналізація пропозицій у CRM-системах: вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. 88–94.
12. Юрчук Н.П. Бар'єри впровадження CRM у малому та середньому бізнесі. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2021. № 5. 101–107.
13. Бутенко Н.В. CRM-системи як фактор розвитку клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. *Фінанси, облік і аудит*. 2020. № 31. 54–61.
14. Гадецька З.М. CRM-системи як засіб автоматизації бізнес-процесів торговельного бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. 1 (10). 3-7.
15. Визначення CRM. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm>
16. Що таке CRM-система: призначення, можливості та специфіка вибору. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/chto-takoe-crm-sistema>
17. Демчина Денис. Ефективні техніки продажів: від першого контакту до угоди. *Go Deal Brokers*. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/efektyvni-tekhniky-prodazhiv-vid-pershoho-kontaktu-do-uhody/>
18. Best CRM for small business of 2025. URL: [https://www.techradar.com/best/best-crm-for-small-business?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.techradar.com/best/best-crm-for-small-business?utm_source=chatgpt.com)
19. Десятка найкращих CRM-систем в Україні. URL: <https://crmsolutions.ua/top-10-best-ukrainian-crm-systems/>

## References

1. Buttle F., & Maklan S. (2009) Customer relationship management: Concepts and technology. Sydney: a Butterworth-Heinemann, 1.
2. Payne A. (2006) Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 456 p.
3. King R., Burgess D. (2008) Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*. 37(4). 421–431.
4. Kutuzov M. (2021) Digital transformation in retail: the role of CRM solutions. *Journal of Business Research*. 124. 152–160.
5. Sweeney T. (2020) Cloud-based CRM platforms: benefits for SMEs. *International Journal of Information Management*. 52. 101–110.
6. Bilotserkivskiy O.B. (2021) Vykorystannia CRM-system u torhovelnomu biznesi: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [The use of CRM systems in trade business: current state and prospects for development]. *Economy and State*. 4. 45–50. [in Ukrainian].
7. Yanchuk T.V. (2020) Metodychni pidkhody do vyboru ta vprovadzhennia CRM-system na pidpriemstvakh [Methodological approaches to the selection and implementation of CRM systems at enterprises]. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*. 3. 67–72. [in Ukrainian].
8. Boienko O.Yu. (2019) Intehratsiia CRM-system iz korporatyvnymy informatsiinymy platformamy [Integration of CRM systems with corporate information platforms]. *Business Inform*. 8. 112–118. [in Ukrainian].
9. Ostroverkhov V.M. (2021) Suchasni tendentsii avtomatyzatsii biznes-protsesiv na bazi CRM-rishen [Modern trends in automation of business processes based on CRM solutions]. *Economics and Organization of Management*. 2. 39–44. [in Ukrainian].
10. Hordiienko D.O. (2020) CRM yak instrument pidvyshchennia loialnosti kliientiv u torhovelnoi sferi [CRM as a tool for increasing customer loyalty in the trade sector]. *Marketing and Management of Innovations*. 1. 125–131. [in Ukrainian].

11. Hanushchak-Iefimenko L.M. (2019) Personalizatsiia propozyitsii u CRM-systemakh: vplyv na konkurentospromozhnist pidpriemstva [Personalization of offers in CRM systems: impact on the competitiveness of the enterprise]. *Problems of economy*. 3. 88–94. [in Ukrainian].
12. Yurchuk N.P. (2021) Bar'ieri vprovadzhennia CRM u malomu ta serednomu biznesi [Barriers to CRM implementation in small and medium-sized businesses]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 5. 101–107. [in Ukrainian].
13. Butenko N.V. (2020) CRM-systemy yak faktor rozvytku kliientoorientovanoi stratehii pidpriemstva [CRM systems as a factor in the development of a customer-oriented strategy of the enterprise]. *Finance, accounting and audit*. 31. 54–61. [in Ukrainian].
14. Hadetska Z.M. (2024) CRM-systemy yak zasib avtomatyzatsii biznes-protsesiv torhovelnoho biznesu [CRM systems as a means of automating business processes of a trading business]. *Digital economy and economic security*. 1 (10). 3–7. [in Ukrainian].
15. Vyznachennia CRM [Definition of CRM]. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm>
16. Shcho take CRM-systema: pryznachennia, mozhlyvosti ta spetsyfika vyboru [What is a CRM system: purpose, capabilities and specifics of choice]. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/chto-takoe-crm-sistema> [in Ukrainian].
17. Demchyna Denys. Efektyvni tekhniky prodazhiv: vid pershoho kontaktu do uhody [Effective sales techniques: from the first contact to the deal]. *Go Deal Brokers*. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/efektyvni-tekhniky-prodazhiv-vid-pershoho-kontaktu-do-uhody/> [in Ukrainian].
18. Best CRM for small business of 2025. (2025) URL: [https://www.techradar.com/best/best-crm-for-small-business?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.techradar.com/best/best-crm-for-small-business?utm_source=chatgpt.com)
19. Desiatka naikrashchykh CRM-system v Ukraini (2025) [Ten best CRM systems in Ukraine]. URL: <https://crmsolutions.ua/top-10-best-ukrainian-crm-systems/> [in Ukrainian].

## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL SALES

Ivan Visloukh

*National University of Water and Environmental Engineering,  
11 Soborna, Str., 33028, Rivne,  
e-mail: i.v.visloukh@nuwm.edu.ua; ORCID: 0009-0004-4967-6375*

**Abstract.** The digital transformation of the economy is fundamentally changing approaches to sales organization and customer interaction, making relationship management one of the key factors of enterprise competitiveness. In this context, CRM systems are no longer just tools for automating routine operations; they are increasingly becoming strategic platforms that ensure comprehensive sales management, foster customer loyalty, and optimize business processes. The purpose of this article is to substantiate the theoretical and practical aspects of CRM system implementation in the sales management process, based on an analysis of their functional potential in business process automation and customer relationship management, as well as the systematization of approaches to defining the criteria for selecting CRM solutions. The study is based on the application of general scientific methods, including functional and structural-logical analysis to identify the role of CRM systems within the sales management system, comparative analysis to assess differences between international and Ukrainian experience in their use, as well as generalization and systematization to substantiate the criteria for CRM system selection.

The results indicate that in developed economies, CRM systems are integrated into corporate strategies and combined with innovative solutions such as cloud platforms and artificial intelligence. In Ukraine, CRM systems are primarily used to perform operational tasks. The main barriers to CRM development include limited financial resources of enterprises, low digital literacy of staff, and the need to adapt foreign systems to domestic conditions. This has contributed to the growing popularity of national products such as Perfectum CRM+ERP, KeepinCRM, KeyCRM, NetHunt, SalesDrive, and Uspacy, which account for local specifics and integrate with Ukrainian services.

Thus, CRM systems are not only technical tools for supporting sales but also strategic means of ensuring the sustainable development of enterprises. Their effectiveness depends on the proper choice of platform, integration with other tools, and adequate staff training.

**Keywords:** sales, customers, sales system, customer relationship management, CRM system.

*Стаття надійшла до редакції 05.04.2025*

*Прийнята до друку 25.06.2025*