

Актуальність впровадження CRM-систем на підприємствах*Ігнаци Петецькі¹, Євген Крикавський², Устина Гладій³, Роман Черкес⁴*

Опубліковано	Секція	УДК
03.04.2023	Економіка	658:004

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7813550>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Метою наукової роботи є узагальнення інформації про ринок програмного забезпечення для автоматизації маркетингових процесів, а саме CRM-систем, висвітлення тенденцій розвитку та виявлення проблем, із якими стикаються підприємства при впровадженні такого програмного забезпечення, а також методи їх вирішення.

Методика дослідження. У статті використано теоретико-емпіричні методи, такі як абстрагування, аналіз та аналогія, що дозволило виділити основні проблеми впровадження та реалізації CRM-системи. Натомість завдяки емпіричним методам (спостереження, порівняння та опис) ідентифіковані тенденції розвитку ринку корпоративного програмного забезпечення, запропоновані методи вирішення основних проблем впровадження CRM-системи.

Результати. Основними результатами дослідження є: - сформовано критерії оцінки якості впровадження CRM-системи; - охарактеризовано та визначено особливості розвитку ринку інформаційних технологій; - визначено методи вирішення проблем реалізації CRM-системи.

Наукова новизна. Обґрунтовано теоретичний підхід до впровадження CRM-систем, що, на відміну від існуючих, охоплює системні елементи підприємства та їх інтеграцію, що сприяє вищій продуктивності працівників та збільшенню якості управління інформаційними потоками.

Практична значущість. Основні результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність як торговельних, так і підприємств, що надають консалтингові та маркетингові послуги. Послідовна системна реалізація CRM-системи дозволить поліпшити управління взаємовідносинами з клієнтами, що в свою чергу має потенціал підвищення економічних показників господарської діяльності. Маркетологи зможуть використовувати автоматизацію маркетингу, щоб створити нові способи звернення до клієнтів через відстеження та моніторинг прогресу маркетингових кампаній.

Ключові слова: CRM-система, модулі інформаційної системи, опрацювання даних клієнта, маркетингова розвідка, автоматизація маркетингу, автоматизація документообігу у маркетингу.

¹кандидат економічних наук, президент «Група Петецькі» <https://orcid.org/0000-0003-4557-027X>

²доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0002-1847-586X>

³<https://orcid.org/0009-0009-8240-4538>

⁴кандидат економічних наук Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0003-4557-027X>

The urgency of implementing CRM systems at enterprises

Annotation. The aim of the advanced study is generalization of information about the market of software for automation of marketing processes, namely CRM- of the systems, illumination of progress trends and exposures of problems, into that enterprises run at introduction of such software, and also methods of their decision.

Research methodology. Theoretical and empirical methods are used in the article, such as abstracting, analysis and analogy, that allowed to distinguish the basic problems of introduction and realization of CRM- of the system. But due to empiric methods (supervision, comparison and description) there are the identified progress of market of corporate software trends, offer methods of decision of basic problems of introduction of CRM- of the system.

Results. The basic results of research are: - the criteria of estimation of quality of introduction of CRM- of the system are formed; - the features of market of information technologies development are described and certain; - the methods of decision of problems of realization of CRM- of the system are certain.

Scientific novelty. The theoretical going is reasonable near introduction of CRM- of the systems, that, unlike existing, embraces the system elements of enterprise and their integration that assists the higher productivity of workers and increase of quality of management dataflows.

Practical meaningfulness. The basic results of research can be inculcated in activity both trade and enterprises that give to consulting and marketing services. Successive system realization of CRM- of the system will allow to improve a management customer relationships, that has potential of increase of economic indicators of economic activity in turn. Marketing specialists will be able to use automation of marketing, to create the new methods of address to the clients through watching and monitoring of progress of marketing campaigns.

Keywords: CRM-system, modules of the informative system, working of data of client, marketing secret service, automation of marketing, workflow in marketing.

Вступ

Постановка проблеми. Через трансформації традиційних форм конкуренції відносини між бізнесом і клієнтами значно покращуються. Успіх компанії залежить від орієнтації на потреби клієнта, які швидко змінюються. Щоб боротися з цим, компанія повинна мати багато інформації про кожного свого споживача: його інтереси, запити, поведінку тощо. Ця необхідність створює потребу в унікальній та персоналізованій базі клієнтів для відстеження історії взаємодії із ними та прогнозування продажів. Величезна частина такого роду інформації потребує автоматизації процесу збору, організації та аналізу цих даних. Відповідно до цього реалізується індивідуальний підхід, і завдяки такому підходу рівень довіри замовника, кількість ключових клієнтів та дохід компанії зростає. Крім того, є ще глобальна проблема оптимізації і збільшення ефективності бізнес-процесів.

Завдання, яке зараз намагаються вирішити менеджери – організація комплексного інформаційного забезпечення ринкової діяльності. У сучасних економічних реаліях ефективне управління маркетинговою діяльністю можливе тільки за умови використання сучасних інформаційних технологій та систем, які тісно пов'язані із глобальною мережею. Це забезпечує збір, обробку, аналіз та розповсюдження релевантних даних, які стануть підґрунтям для прийняття об'єктивних та ефективних маркетингових управлінських рішень, а кінцевим результатом буде підвищення якості обслуговування клієнтів та взаємодії з ними,

збільшення рівня задоволення та лояльності, лідерство на ринку та скорочення витрат на просування.

У вирішенні такого глобального завдання ключовим питанням стає дослідження передових розробок в області програмного забезпечення для автоматизації маркетингової діяльності. Останнім часом активно розвивається індустрія готових програмних рішень для автоматизації маркетингу. Для більшості організацій становить практичний інтерес дослідження сучасного стану та напрямків розвитку ринку програмного забезпечення для автоматизації маркетингової діяльності, а також оцінка можливостей і перспектив їх впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці закордоном більш активно досліджують процеси маркетингової автоматизації, проте українські вчені також цікавляться цією темою. Серед них Т.Гірченко [1], Я. Овсяннікова [1], Л.Гірченко [1], Д.Лесакова [2], Н.Ю. Лобановская [3], Л.П. Авдашкова [4], М.А.Грибовская [4], Г.В. Мозгова [5], А.О. Морозов [5], О.Д. Фомін [5], А.Кросбі [6], Л.Джонсон [6] тощо. Про CRM-системи пишуть їх розробники у своїх блогах, компанії, що займаються імплементацією такого програмного забезпечення та аналітичні компанії. Загалом, це закордонні науковці та розробники, оскільки поза межами України CRM-системи більш активно застосовуються для оптимізації бізнес-процесів.

Постановка завдання. Метою наукової роботи є узагальнення інформації про ринок програмного забезпечення для автоматизації маркетингових процесів, а саме CRM-систем, висвітлення тенденцій розвитку та виявлення проблем, із якими стикаються компанії при впровадженні такого програмного забезпечення, а також методи їх вирішення. Для цього було поставлено такі завдання: виділення категорій програмного забезпечення для маркетингової автоматизації; аналіз ринку; причини використання CRM-систем; функціонал CRM-систем; визначення відділів, які отримують вигоду від впровадження CRM-системи; етапи вибору відповідної CRM-системи; проблеми, із якими може стикнутись компанія при виборі та впровадженні CRM-системи, а також рекомендації щодо їх вирішення.

Результати

Автоматизація маркетингової діяльності - це використання в маркетингових підрозділах підприємств програмної платформи для вирішення типових маркетингових задач. При цьому фахівці в сфері маркетингу вказують критерії та результати виконання маркетингових процесів, які потім на базі відповідного програмного забезпечення обробляються, інтерпретуються і зберігаються. Такий підхід дозволяє значно підвищити ефективність маркетингової діяльності і знизити вплив людського фактора.

Можна виділити три категорії програмного забезпечення автоматизації маркетингової діяльності: маркетингова розвідка, маркетингова автоматизація, автоматизація маркетингового документообігу.

Програмне забезпечення для маркетингової розвідки орієнтоване на відстеження поведінки потенційних споживачів в Інтернеті (в соціальних медіа, на поштових серверах, веб-сторінках і т. д.), дозволяючи аналізувати інформацію про найбільш відвідуваних користувачем групах в соціальних мережах. Важливим джерелом інформації виступають посилання, за якими людина переходить на сайти з пошукових систем або поштових серверів, а також його пошукові запити. Автоматизація процесу відстеження поведінки дозволяє акцентовано впливати на потенційних споживачів і відповідно до їх інтересів здійснювати цільовий маркетинговий вплив.

Програмне забезпечення для маркетингової автоматизації концентрується на цільових споживачів. Для управління обізнаністю споживача і його інтересом до

продукції здійснюється комплексний маркетинговий вплив (від початку рекламної кампанії до моменту продажу і післяпродажного обслуговування). Автоматизація маркетингу включає в себе кілька областей взаємодії зі споживачами на основі CRM-систем.

Автоматизація документообігу передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення для роботи з внутрішньою маркетинговою інформацією. Воно включає реалізацію функцій бюджетування і планування, документообігу та внутрішніх погоджень, всієї роботи, що відноситься до внутрішнього маркетингу. При цьому потрібне адміністрування конкретних алгоритмів складання і відправки кореспонденції, розсилки електронних листів. Таке програмне забезпечення дозволяє маркетологам збільшити можливості доставки релевантних даних внутрішнім користувачам в найкоротші терміни.

Ринок програмного забезпечення для CRM-систем є найбільшим ринком програмного забезпечення у світі, і його масштаби не зменшуються. Прогнозована прибутковість цієї сфери до 2025 року можуть сягати 80 млрд. дол. [7]. Одним із ключових факторів такого розвитку є доступність CRM-систем. Компаніям необхідний доступ до даних їх клієнтів у реальному часі зі всіх можливих каналів. Від обслуговування клієнтів та маркетингу електронною поштою до персоналізації, компанії тепер очікують, що зможуть зв'язати платформи та технології з даними клієнтів, щоб забезпечити більш персоналізований досвід.

Коротка характеристика ринку CRM-систем у США:

- рівень використання CRM-систем у 2020 році зріс із 56% до 74%;
- близько 50% власників CRM-систем адаптували їх до мобільних версій. Таким чином, досяжність їх цільової аудиторії зросла до 65% на відміну від 22%, які забезпечували неадаптовані CRM-системи;
- 81% споживачів використовують різні девайси (ноутбуки, смартфони, комп'ютери та планшети);
- у 2008 році тільки 12% компаній користувалось CRM-системами із хмарним сховищем. У 2020 році цей показник сягнув 87%;
- 44% підприємств планують інтегрувати CRM-систему у свій бізнес у 2021 році;

Переваги використання CRM-системи для підприємства:

- удосконалення доступу до клієнтських даних у 74% випадках;
- підвищення товарообороту на 29%;
- втримання клієнтів зростає на 29%;
- зменшення витрати на маркетинг та продажі на 23%;
- поліпшення прогнозування на 42%;
- CRM-система формує «лідів» у 75% випадках [1].

Щодо українського ринку, то він є перспективним: тільки 6% компаній у 2018 році користувались CRM-системами, більшість із них (21%) зосереджені в Києві. Сфери діяльності: продажі (29%), послуги (21%), IT та телеком (17%), промисловість (10%), транспорт та зв'язок (7%). До 2019 року CRM-системами почало користуватися удвічі більше підприємств, це відбулось за рахунок впровадження процесів маркетингової автоматизації у галузі освіти, сільського господарства та будівництва [8]. Проте кількість підприємств у 2019 році зросла майже у 3 рази у порівнянні із 2017 роком [9]. Це вказує на те, що ринок потенційних клієнтів збільшився швидше, ніж обсяг компаній, які почали використовувати CRM-системи. 68% підприємців взагалі ніколи не чули про програмне забезпечення такого виду, а ті, що впроваджують, роблять це через збільшення кількості клієнтів. CRM-системи встановлюють через такі причини:

- менеджер може забути зателефонувати клієнту у домовлений час;
- втрати клієнтів;

- надлишкові затрати часу на операційну та рутинну роботу;
- складність прогнозування результатів угод.

Коли бізнес є невеликим, то робота з даними не вимагає затрат великої кількості ресурсів (часто розрахунки можна вести вручну в записниках або електронних документах чи таблицях). Проте все змінюється після масштабування, коли починається найм нового персоналу, збільшення кількості клієнтів, відповідно інформація накопичується і процеси роботи із нею потрібно автоматизувати [10].

CRM-система працює із трьома видами даних:

1. Інформація про клієнта (ім'я, вік, дохід, місцезнаходження, електронна адреса та номер телефону, день народження, вид комунікації, вподобання, хобі та сфери зацікавлення).
2. Транзакції (покупки товарів та послуг, дата і час покупки, купони, промокоди знижки (які споживач отримав чи використав), метод купівлі, загальні тенденції продаж, значимість клієнта.
3. Маркетингові кампанії (трафік на сайті, відвідуваність сторінок та показник відмов, залученість до соціальних медіа, рівень конверсій, рейтинги та відгуки клієнтів, інциденти під час обслуговування клієнтів, результати опитування клієнтів, рентабельність інвестицій маркетингових кампаній та цілей. [11]

Основні функції програмного забезпечення автоматизації маркетингової діяльності наступні:

- отримання і аналітичне опрацювання маркетингової інформації;
- управління маркетинговими кампаніями;
- автоматизація процесів управління відносинами з потенційними клієнтами;
- управління споживчою інформацією і зберігання даних;
- аналіз результативності маркетингової діяльності.

Усі відділи компанії матимуть переваги через застосування CRM-системи, а особливо відділи продаж, маркетингу та підтримки клієнтів. [рис. 1]

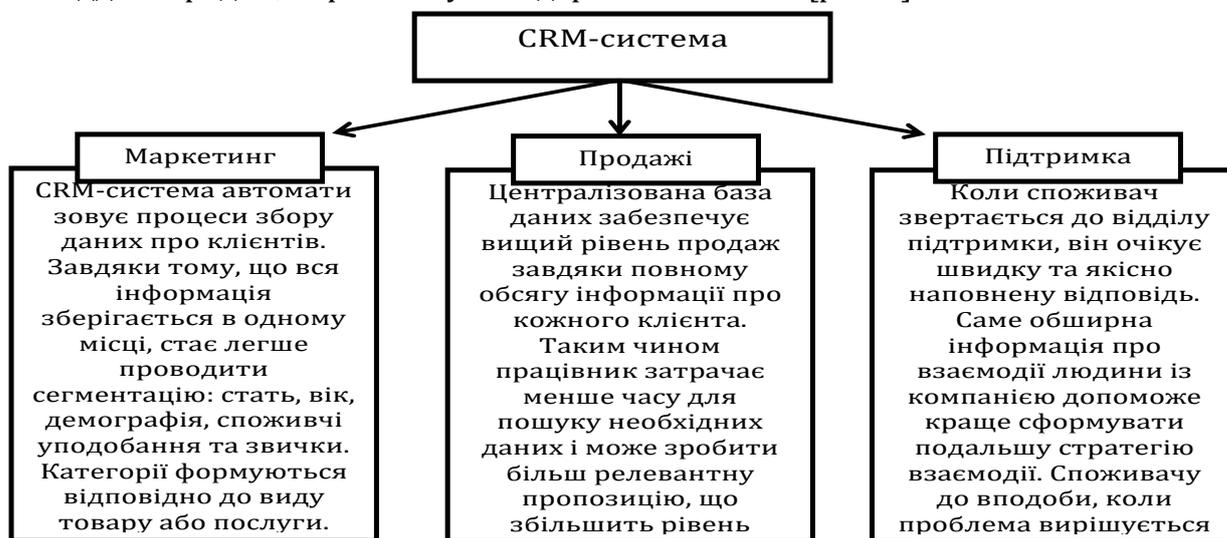


Рис. 1. Основні модулі CRM-системи

Джерело: [розроблено автором на основі 11]

Однією із найбільших переваг впровадження такого забезпечення є швидка конверсія лідів. Це можливо завдяки штучному інтелекту, який визначає перспективність кожного клієнта (яка імовірність того, що цей клієнт може здійснити покупку або виконати будь-яку іншу необхідну дію тощо) [12].

Маркетологи використовують автоматизацію маркетингу, щоб створити нові способи звернення до клієнтів через відстеження та моніторинг прогресу

маркетингових кампаній. Програмне забезпечення відображає інформацію статистично та графічно. Є змога відстежити, коли споживачі вперше переглянули товар, і коли вони ж купують цей товар. Такі дані надають маркетологам інформацію про те, які маркетингові кампанії є найбільш ефективними.

Наприклад, за допомогою програмного забезпечення CRM маркетологи аналізують статистику утримання клієнтів, відстежують потенційних клієнтів, розробляють історію транзакцій та відстежують веб-ефективність і поведінку клієнтів.

Для того, щоб створити ефективну базу даних, слід виконати кілька кроків:

1. Здійснюється пошук контактів у кожній доступній базі даних, наприклад www.data.com або www.zoominfo.com.
2. Контактна інформація витягується та заповнюється у таблиці Excel.
3. Кожен контакт перевіряється на LinkedIn на відповідність профілю компанії.
4. Проводиться пошук даних про потенційних клієнтів (електронна пошта чи номер телефону).
5. Адреси електронної пошти завантажуються на веб-сайт перевірки електронної пошти.

Як вже вище зазначалось, компанії варто задуматись над впровадженням CRM-системи, якщо є відділ продажів, а робота із клієнтами базується на телефонних дзвінках, листах і зустрічах. Перед тим слід чітко визначити, які проблеми вона буде вирішувати. Розробники постійно розширяють функціонал програм: додають нові інтеграції, елементи гейміфікації, сканування візиток тощо. Але часто компанії не використовують цих функцій, втрачаючи на цьому кошти. Проте є стандартний набір функцій, який повинен бути у кожній CRM-системі:

- модуль обліку клієнта, де можна прослідкувати всю історію взаємодії із клієнтом;
- модуль для управління продажами із сформованою воронкою продаж, де вказано, на якому етапі перебуває кожна угода;
- автоматизація бізнес-процесів, яка дозволяє не просто ставити завдання, але й створювати sms-розсилки, змінювати дані про об'єкти, нагадувати про наближення важливих дат, наприклад про термін закінчення договору;
- аналітика та звіти у реальному часі у вигляді графіків та діаграм, а також таблиці зі всіма необхідними даними;
- управління завданнями вибудоване таким чином, щоб менеджер моментально отримував сповіщення про виконані та прострочені завдання співробітників;
- інтеграція з електронною поштою, сайтом та IP-адресою, щоб вся інформація про клієнта, із якого б каналу не надходила, миттєво фіксувалась в CRM-системі;
- інтерфейс програмування, який дозволяє налаштувати інтеграцію з 1С, корпоративним програмним забезпеченням, мобільними додатками тощо.

Складність у виборі CRM-системи полягає не тільки в тому, що існує безліч рішень та технологій на вибір. Перед тим, як прийняти рішення, слід оцінити можливість налаштування, вартість, масштабування та цінність для бізнесу.

Під час вибору CRM-системи потрібно [13]:

1. Провести аналіз, зрозуміти специфіку підприємства, проблем;
2. Створити список цілей;
3. Оцінити зручність та зрозумілість для користувачів (команди);
4. Визначити можливість мобільного додатку та інтеграції з іншими платформами;
5. Обрати хмарне сховище або програмне забезпечення оффлайн [14];

Проте, навіть якщо CRM-система була вибрана успішно, компанія може зустрітись із зовсім іншими проблемами щодо її подальшого впровадження, адже це вимагає, в першу чергу, змін в підходах управління на вищих керівних рівнях. Вона не стосується відділу продаж, маркетингу, IT чи будь-якого іншого, який безпосередньо користується

системою. Непевність у ефективності та результативності є основним фактором, який стримує імплементацію IT-проектів. Але загалом можна виділити кілька основних проблем (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми реалізації CRM-системи в компанії

Проблема	Суть проблеми	Вирішення проблеми
Складність інтеграції	Якщо не вистачає підтримки з боку допоміжного персоналу постачальників існуючих систем, які потребують інтеграції з CRM, весь процес інтеграції може бути величезним тягарем і призвести до годин робочого часу персоналу компанії без видимих результатів	Бажано заздалегідь спланувати потреби в інтеграції, якщо такі є, щоб уникнути надмірного впровадження CRM.
Недостатній рівень навичок та компетенцій	Напевно, аспектом, який найбільш ігнорують при реалізації CRM є припущення, що як тільки програмне забезпечення буде встановлене, всі користувачі будуть активно і професійно його використовувати. Найчастіше це не так. Хоча прийняття користувачів є критичним для успіху CRM, багато організацій не мають належного плану або стратегії заздалегідь.	Важливо мати комплексні навчальні програми, щоб надати розуміння кінцевим її користувачам. Має бути зручний інтерфейс, але більш важливо, щоб члени команди отримували інформацію про те, що це є необхідністю – використання такої автоматизованої системи управління, як CRM-система. [15]
Опір з боку працівників	Найбільш частим випадком їх неефективного використання та провального впровадження є небажання працівників ними користуватися. Тоді як одні люди сприйматимуть інновації та зміни, інші будуть чинити опір. Хоча CRM-система може допомогти у розбитті сховищ в компанії, сама пропозиція про радикальні зміни в середовищі, де все робиться у командах з маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів, насправді може спричинити конфлікти.	Щоб така трансформація мала успіх, менеджери повинні виховувати культуру навчання та цифрові інновації. Цьому слід заохочувати зверху вниз. Навчившись командно допомагати один одному вдосконалювати нові процеси та функції CRM, компанія може рухатися вперед як єдине ціле. Незабаром навіть неохочі члени команди побачать, як переваги впровадження CRM можуть допомогти компанії процвітати в епоху цифрових технологій.
Відхід від старих програм або потенційні порушення вже існуючих процесів.	Бібі-бумери можуть продовжувати користуватись електронною поштою. Їх може сильно обурити, що доведеться відмовитися від програм управління проектами, якими вони користуються довгий	Завдяки уніфікованій системі можна все ще використовувати різні інструменти в якості інтеграції, що дозволяє кожній команді продовжувати використовувати свої улюблені послуги як плагін до основної

	період.	служби CRM.
Незгода чи відсутність схвалення керівництва	Отримати схвалення від керівництва - одна з найбільших проблем впровадження CRM. Команда продажів може думати, що компанія отримає вигоду від переходу до хмари, але керівництво не завжди це розуміє.	Хоча керівництво може подолати опір серед робочої сили, прищепивши цифрову культуру, та ж тактика не відразу здобуде успіх, коли робоча сила повинна переконати керівництво. Маркетологи можуть вказувати на переваги в обізнаності про бренд та імідж, а також на можливість використання даних для досягнення більших результатів.
Безпека обробки даних	Що стосується конкретного бізнесу, то його дані про споживачів та результати маркетингових і збутових зусиль у минулому є вирішальним компонентом для всіх майбутніх операцій. Дані компанії - це, мабуть, найцінніший її актив. Оскільки приєднання до нової CRM-платформи передбачає збір та передачу величезних резервів даних, потрібно бути впевненим, що є система, якій можна довіряти.	Завдяки CRM-платформі кожному буде простіше зберігати, впорядковувати та відстежувати дані, щоб вони могли отримати практичну інформацію та використати їх у своїх продажах чи маркетингових зусиллях або запропонувати кращий рівень обслуговування клієнтів. [16].

Висновки

Ринок програмного забезпечення для автоматизації маркетингових процесів росте із кожним роком. Найпопулярнішим застосунком залишається CRM-система (Customer Relationship Management), яка може забезпечити автоматичні процеси збору та групування інформації про кожного споживача, який будь-коли взаємодівав із будь-яким комунікаційним каналом компанії. У порівнянні із США, українські підприємства використовують CRM-системи неактивно, проте тенденції вказують на те, що цей ринок може стати перспективним у майбутньому через збільшення кількості підприємств та рівня діджиталізації.

Для того, щоб успішно вибрати CRM-систему, потрібно здійснити аналіз внутрішніх процесів компанії, відповісти на певні стратегічні питання. Найбільш поширені проблеми, пов'язані із інтеграцією системи, стосуються певних технічних особливостей програмного забезпечення та людського фактору.

Список використаних джерел

1. Girchenko T., Ovsianikova Y, Girchenko L. CRM System as a Keystone of Successful Business Activity. Cracow: *Knowledge-Economy-Society*, 2017. P.251-261. URL: https://www.researchgate.net/profile/Anna_Krakowiak-Bal/publication/328965014_The_Scope_of_the_Implementation_of_Operational_Tasks_in_the_Field_of_Knowledge_Management_within_the_Rural_Development_Framework/links/5bed8976299bf1124fd5bc43/The-Scope-of-the-Implementation-of-Operational-Tasks-in-the-Field-of-Knowledge-Management-within-the-Rural-Development-Framework.pdf#page=252 (дата звернення: 31.01.2021);

2. Lesakova D. The Impact of CRM Strategy on Business Outcomes. Cracow: *Knowledge-Economy-Society*, 2017. P.251-261. URL: https://www.researchgate.net/profile/Anna_Krakoviak-Bal/publication/328965014_The_Scope_of_the_Implementation_of_Operational_Tasks_in_the_Field_of_Knowledge_Management_within_the_Rural_Development_Framework/links/5bed8976299bf1124fd5bc43/The-Scope-of-the-Implementation-of-Operational-Tasks-in-the-Field-of-Knowledge-Management-within-the-Rural-Development-Framework.pdf#page=252 (дата звернення: 02.02.2021);
3. Н.Ю.Лобановская. Автоматизация маркетинга: способы и инструменты. URL: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/80350/290-291.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 03.04.2021);
4. Л.П.Авдашкова, М.А.Грибовская. Автоматизация поддержки принятия маркетинговых решений. URL: <http://lib.i-bte.by/bitstream/handle/22092014/4358/%d0%90%d0%b2%d0%b4%d0%b0%d1%88%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%9b.%d0%9f.%20%d0%93%d1%80%d0%b8%d0%b1%d0%be%d0%b2%d1%81%d0%ba%d0%b0%d1%8f%20%d0%9c.%d0%90.%20%d0%90%d0%b2%d1%82%d0%be%d0%bc%d0%b0%d1%82%d0%b8%d0%b7%d0%b0%d1%86%d0%b8%d1%8f.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 15.03.2021);
5. Г.В.Мозгова, А.О.Морозов, О.Д.Фомін. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Економіка та управління підприємствами*. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/15.pdf (дата звернення 03.05.2021);
6. Crosby L, Jonson L. High Performance Marketing in CRM Era. *ММ, 2001*. URL: <https://search.proquest.com/openview/b6178a946c49ae6dca2726fccc8ca402/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30990> (дата звернення 05.03.2021);
7. CRM- analytics Market – Growth, Trends, Covid-19 Impact, and Forecasts (2021-2026): Веб-сайт. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/crm-analytics-market> (дата звернення: 29.01.2021);
8. Результати дослідження ринку CRM в Україні: Веб-сайт. URL: https://www.bitrix24.ua/crmresearch2018/?fbclid=IwAR3AIVDCspeodyoutgA_d38vCjfZaUY0bPIq0tzNsRRpgr1a4jQV66lRslM (дата звернення: 30.01.2021);
9. Кількість підприємств за їхніми розмірами та регіонами у 2017 році: Веб-сайт. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/fin/kp_reg/kp_reg_u/kp_reg_u_2017.htm (дата звернення: 30.01.2021);
10. Things You Need to Know About Custom CRM Software Development: Веб-сайт. URL: <https://themindstudios.com/blog/custom-crm-software-development/> (дата звернення: 30.01.2021);
11. What is a Role of CRM? Веб-сайт. URL: <https://blog.pipelinedeals.com/what-is-the-role-of-a-crm/> (дата звернення: 30.01.2021);
12. How CRM companies in USA help in business growth? Веб-сайт. URL: <https://soffront.com/blog/crm-companies-usa-help-business-growth/> (дата звернення: 31.01.2021);
13. How to Choose Customer Relationship Management (CRM) Software: Веб-сайт. URL: <https://www.cmswire.com/customer-experience/how-to-choose-customer-relationship-management-crm-software/> (дата звернення: 31.01.2021);
14. 8 Ways to Find the Right CRM-system for Your Business: Веб-сайт. URL: <https://www.superoffice.com/blog/choosing-a-crm-vendor/> (дата звернення: 31.01.2021);

- 15.5 Key CRM Implementation Challenges for Businesses: Веб-сайт. URL: <https://www.appjetty.com/blog/5-key-crm-implementation-challenges/> (дата звернення: 31.01.2021);
16. Challenges of CRM Implementation: 9 Big CRM Problems Solved: Веб-сайт. URL: <https://www.engagebay.com/blog/challenges-of-crm-implementation/> (дата звернення: 31.01.2021).