

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 164:338.439.62:339.564

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

FEATURES OF MANAGEMENT OF PROCESSES OF RELATIONS WITH CLIENTS ON AGRICULTURAL ENTERPRISES

Волонтир Л.О.

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри моделювання
та інформаційних технологій в економіці,
Вінницький національний аграрний університет

Грудіна Н.В.

студентка факультету менеджменту та права,
Вінницький національний аграрний університет

У статті висвітлено особливості концепції управління взаємовідносинами з клієнтами та напрями її реалізації на сільськогосподарських підприємствах. Проаналізовано товарну структуру експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції сільськогосподарських підприємств України за 2016–2017 рр. Встановлено, що в структурі експорту переважають сировинні продукти. Зафіксовано певну тенденцію до збільшення обсягів продаж готових продуктів переробки, скорочення їхньої питомої ваги у структурі експорту. Наведено основні елементи оптимізації процесів взаємовідносин з клієнтами та напрями підвищення ефективності їх функціонування шляхом впровадження CRM-систем. Проаналізовано CRM-підхід, визначено базові принципи його використання на сільськогосподарських підприємствах.

Ключові слова: експорт, сільськогосподарські виробники, CRM-система, збутова діяльність, маркетинг, клієнти, ринок, продажі.

В статье освещены особенности концепции управления взаимоотношениями с клиентами и направления ее реализации на сельскохозяйственных предприятиях. Проанализирована товарная структура экспорта сельскохозяйственной и продовольственной продукции сельскохозяйственных предприятий Украины за 2016–2017 гг. Установлено, что в структуре экспорта преобладают сырьевые продукты. Зафиксирована определенная тенденция к увеличению объемов продаж готовых продуктов переработки, сокращению их удельного веса в структуре экспорта. Приведены основные элементы оптимизации процессов взаимоотношений с клиентами и направления повышения эффективности их функционирования путем внедрения CRM-систем. Проанализирован CRM-подход, определены базовые принципы его использования на сельскохозяйственных предприятиях.

Ключевые слова: экспорт, сельскохозяйственные производители, CRM-система, сбытовая деятельность, маркетинг, клиенты, рынок, продажи.

The purpose of the article is to study the issues of customer relationship management covering: CRM-system analysis; determination of main trends in farm product sales; analysis of the main aspects of improving the operation of enterprises through the implementation of CRM-systems. The issue importance is specified by an increase in the level of customer expectations due to competition and marketing communications. Most farm products are export-oriented. According to the State Statistics Committee of Ukraine, the actual volumes of grain exports from Ukraine in January-August 2018 amounted to \$4,218,732,800, which made up 13.6% of the export structure. The agro industrial complex production comprised 41% in the structure of Ukraine's export revenues for 2017. The basis of agrarian exports is the export of raw materials of plant origin (about 55%). There is a tendency to increase the volume of sales of finished processed products, while the reduction of their share is observed. The main market for Ukrainian farm products is the Asian market. Major partner countries: India, Turkey and China. The main partners among the EU countries are the Netherlands, Spain and Italy; Egypt, Tunisia and Morocco – among Africa coun-

tries. The main area of optimization of customer relationship management system is the CRM-concept. Suppliers, representatives, distributors and others are customers within the framework of the organization market. The result of applying CRM-strategy is the competitive recovery of the company and its profits increase; personal approach to each customer allows you to attract new customers and helps to keep the old ones. Creating a customer database allows you to have as much information as possible to optimize customer relationships. New approaches to customer relationship formation require the introduction of advanced logistic and marketing research methods for target markets, active use of information and communication technologies, and recognition of the importance of maintaining customer relationships at the enterprise philosophy level.

Key words: export, farm producers, CRM-system, sales activities, marketing, customers, market, sales.

Постановка проблеми. В умовах посилення конкурентної боротьби, інтеграції України до європейських економічних структур взаємовідносини з клієнтами та іншими учасниками ринку стають вагомим фактором конкурентних переваг [1, с. 73].

Революція у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема Інтернет, відкрила перед сучасними підприємствами нові можливості у сфері формування та підтримки зв'язків з клієнтами, а також привела до розвитку нового напрямку логістики, а саме управління взаємовідносинами з клієнтами, що скорочено називається CRM (англ. "customer relationship management"). Питання формування взаємовідносин з клієнтами підприємства та управління ними залишається надзвичайно важливим та актуальним. На практиці кожне підприємство має розробляти власну програму розвитку стосунків з клієнтами, головною метою якої є забезпечення клієнтам задоволення потреб на рівні, вищому від того, який пропонують конкуренти.

Важливість цього питання обумовлена підвищенням рівня очікувань клієнтів через конкуренцію та маркетингову комунікацію, тому менеджери повинні перманентно оцінювати рівень задоволення клієнта та будувати такі програми, які дадуть змогу надавати блага на рівні, який перевищує очікування покупців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій науковців, які працювали над питаннями щодо збутової агрологістики, управління процесами взаємовідносин з клієнтами, підтверджують необхідність дослідження CRM-концепцій та їх впровадження на підприємствах. Основні результати опубліковані в роботах Т.В. Наконечної, С.С. Саталкіна, І.С. Рикованої, О.В. Богоявленського, Н.А. Потапової, О.М. Шарапи, Л.Б. Ліщинської, Н.І. Чухрай та інших науковців.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Отже, метою статті є дослідження експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції сільськогосподарських підприємств України, вивчення логістики збуту або розподільчої логістики, що має забезпечувати ефективність управління каналами розподілу в комплексі з маркетинговими діями, розгляді питань управління взаємовідносинами з клієнтами, що охоплюють аналіз CRM-системи, визначення основних тенденцій процесів ре-

лізації сільськогосподарської продукції, аналіз основних аспектів підвищення ефективності функціонування підприємств шляхом впровадження CRM-систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрний сектор України володіє великим виробничим потенціалом, реалізувати який можна завдяки запровадженню не тільки нових технологій виробництва, переробки та зберігання продукції, але й ефективної системи управління реалізаційними процесами, побудованими за відкритою та прозорою схемою ціноутворення в агрологістичних ланцюгах поставок. Без планування та прогнозування динаміки розвитку ринку неможливо побудувати бізнес-план підприємств, а на довгострокову перспективу ускладнюється планування міжгосподарських зв'язків аграрної економіки загалом [7, с. 152].

Зовнішня торгівля відіграє важливу роль в економіці України. Тенденцією протягом 2012–2016 рр. було скорочення виручки від експорту товарів з одночасним скороченням експорту агропромислової продукції. Незважаючи на загальний негативний тренд, у 2017 р. спостерігалось зростання експорту, зокрема експорту на сільськогосподарську продукцію. За 2017 р. загальний експорт продукції склав 43,3 млрд. дол. США, що на 19% більше, ніж за 2016 р. Станом на першу половину 2018 р. загальний експорт продукції з України становив 23,3 млрд. дол. США, що на 3% менше, ніж в аналогічний період минулого року [8].

Динаміка агропродовольчого експорту демонструвала аналогічний тренд, як і решта експортних товарів, проте темп скорочення агропродовольчого експорту був меншим, ніж загальний. Незважаючи на спад після кризових 2012/2013 рр., зростання поставок спостерігалось вже у 2016 р. Історично рекордний обсяг агропродовольчого експорту спостерігався у 2012 р., коли він склав майже 17,9 млрд. дол. США. Рекордного показника майже вдалося досягнути у 2017 р., коли експорт склав 17,8 млрд. дол. США.

За останні 5 років частка продукції АПК у структурі експортної виручки України зросла з 27% у 2013 р. до 41% у 2017 р. За результатами першої половини 2018 р. частка агропродовольчої продукції склала 36,5%. Проте варто зазначити, що основу аграрного експорту все ще становить експорт сировини, а саме продукція рослинного походження (пшениця, кукурудза,

ячмінь та соєві боби). Частка цієї продукції в структурі становить приблизно 55% [8].

Більшість продукції сільського господарства є експортно орієнтованою. Згідно з даними Державного комітету статистики України фактичні обсяги експорту зернових з України січень-серпень 2018 р. склали 4 218 732,8 тис. дол. США, що у структурі експорту становило 13,6%.

Насіння й плоди олійних рослин у структурі експорту займали 3,6%.

Як наведено в табл. 1, в структурі експорту переважають сировинні продукти. У 2016–2017 рр. у структурі експорту продукти рослинного похо-

дження за обсягами продажу збільшуються, однак питома вага в загальному обсязі зменшується. Збільшився експорт олійних культур. Також спостерігається певна тенденція до збільшення обсягів продажу готових продуктів переробки, але простежується скорочення їхньої питомої ваги у структурі експорту.

Топ-10 ключових товарів, які Україна експортувала на зовнішні ринки за перші 9 місяців 2018 р. (рис. 1), склали соняшникова олія (2,9 млрд. дол. США), кукурудза (2,3 млрд. дол. США), пшениця (2 млрд. дол. США), ріпак (700 млрд. дол. США), соєві боби (600 млн. дол.

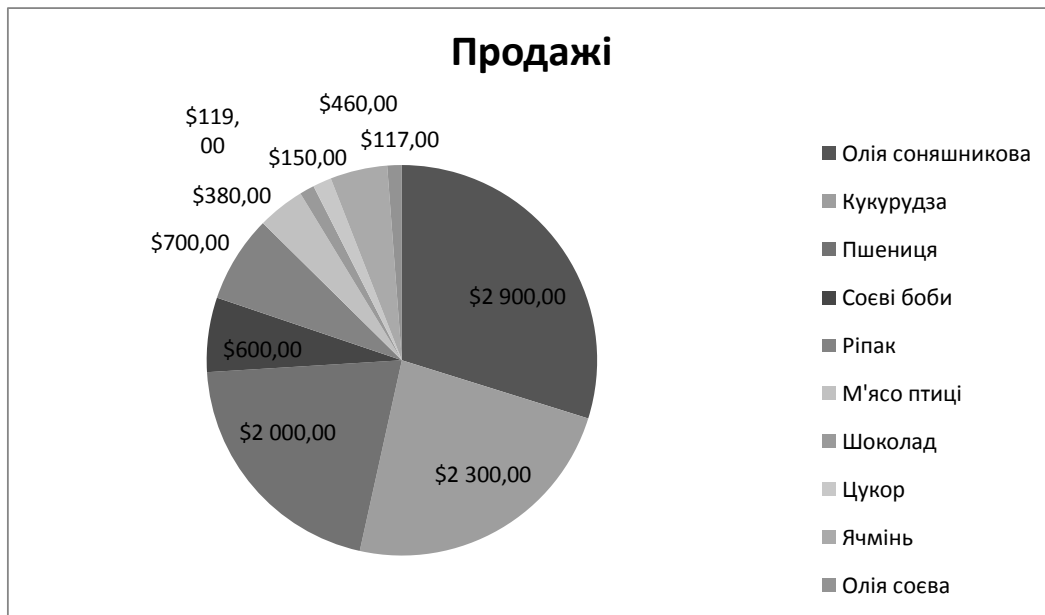


Рис. 1. Топ-10 продуктів агропродовольчого експорту України за перше півріччя 2018 р., млн. дол. США

Джерело: складено за даними джерела [9]

Таблиця 1

Товарна структура експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції сільськогосподарських підприємств України за 2016–2017 рр.

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	2016 рік		2017 рік		Відхилення 2017 року від 2016 року	
	тис. дол. США	% до загального обсягу	тис. дол. США	% до загального обсягу	+, -	%
Живі тварини; продукти тваринного походження	775 036,9	2,1	1 108 757,0	2,6	333 720,1	143
Продукти рослинного походження	8 093 693,7	22,3	9 215 707,9	21,3	1 122 014	113,8
зокрема, зернові культури	6 073 915,3	16,7	6 501 134,3	15,0	427 219	107,0
Насіння й плоди олійних рослин	1 534 995,1	4,2	2 060 121,4	4,8	525 126,3	134,2
Жири та олії тваринного або рослинного походження	3 962 975,8	10,9	4 605 666,2	10,6	642 690,4	116,2
Готові харчові продукти	2 450 096,2	6,7	2 826 723,0	6,5	376 626,8	115,4

Джерело: складено за даними джерела [3]

США), ячмінь (460 млн. дол. США), м'ясо птиці (380 млн. дол. США), цукор (150 млн. дол. США), шоколад (119 млн. дол. США), соєва олія (117 млн. дол. США) [9].

Лідуючу позицію в аграрному експорті займає соняшникова олія. Україна вже декілька років поспіль є світовим лідером з виробництва та експорту соняшкової олії. Решту ключових позицій займають зернові культури (кукурудза, пшениця, ячмінь), а також олійні (соєві боби) та продукти переробки олійних (макуха соняшникова). Ці топ-10 продуктів становлять 82% всього експорту агропродовольчих продуктів з України [8].

Основним ринком збуту української сільськогосподарської продукції залишається ринок Азії, котрий дещо зменшив частку в структурі українського експорту у 2017 р. до 45% із 48% у 2016 р. Основними країнами-партнерами з Азії у 2017 р. виступали Індія, Туреччина та Китай. Друге місце посідають країни ЄС з часткою в 32%, де головними партнерами є Нідерланди, Іспанія та Італія. Трійку лідерів закривають країни Африки, котрі займають 14%. Основними партнерами з Африки є Єгипет, Туніс та Марокко [8].

Аграрні ринки динамічним чином розвиваються. Невизначеність інформації про реальний попит та потреби споживачів покривається товаровиробниками за рахунок збирання в точках утворення попиту, тобто місцях (територіях) продажу. Одним з основних завдань товаровиробника є побудова ефективного агрологічного ланцюга, створеного на засадах узгодженості попиту та поставок. Зростаючі обсяги реалізації підтверджують, що більшість аграрних підприємств зацікавлені в отриманні прибутків, водночас запроваджують сучасні технології та бізнес-моделі, спрямовані на повноту задоволення інтересів споживачів за певними групами агропродукції. При цьому значну роль відіграє логістика збуту.

Логістика збуту, або розподільча логістика, забезпечує ефективність управління каналами розподілу, а в комплексі з маркетинговими діями формує оптимальний рівень взаємодії виробника та споживачі. В агрологістиці підсистема збуту пов'язана перш за все зі специфікою продукту, тобто продукту сільськогосподарського виробництва або його переробки. Водночас сезонність виробництва, специфічність зберігання та утворення цін вносять свої поправки в організаційні особливості збутової логістики в аграрному секторі. Збутова агрологістика є частиною системи агрологістики, що забезпечує розподіл виробленої агропродукції через розподільчу мережу від виробника до кінцевого споживача з максимальним задоволенням його потреб та мінімальними витратами. Основними завданнями є задоволення попиту клієнтів та організація моделей продажів [7].

Основним напрямом оптимізації системи управління взаємовідносинами з клієнтами є CRM-

концепція (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтом). Слід зазначити, що в рамках ринку організацій поняття «клієнт» не звужується до групи покупців товарів або послуг, адже клієнтами є постачальники, представники, дистриб'ютори та інші особи чи організації, що впливають на діяльність підприємства. Наприклад, виробник сільгосптехніки має забезпечити її повне технічне обслуговування, уніфікувати комплекти навісного обладнання та спеціальних агрегатів, здійснювати навчання користувачів, інформувати споживачів про оновлення асортименту та розробляти комплекси клієнтського обслуговування [2].

Сутність концепції управління взаємовідносинами з клієнтами полягає в досягненні підприємством конкурентних переваг шляхом встановлення, підтримання та розвитку довгострокових прибуткових взаємовідносин зі споживачами через розуміння їх індивідуальних потреб.

CRM – це концепція, яка спрямована на побудову стійких ділових відносин з клієнтами, та бізнес-стратегія, ядром якої є клієнтоорієнтований підхід. Така стратегія заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких підприємство збирає та накопичує інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях їх життєвого циклу (залучення, утримання, лояльність), отримує з неї знання та використовує ці знання в інтересах свого бізнесу шляхом побудови взаємовигідних стосунків, спрямована на оптимізацію доходів, прибутковості, зниження операційних витрат на одного споживача та задоволення потреб клієнтів.

Результатом застосування CRM-стратегії має стати підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення прибутків, оскільки правильно побудовані відносини, які ґрунтуються на персональному підході до кожного клієнта, дають змогу залучити нових клієнтів та допомагають утримати наявних [4, с. 206].

CRM – це не просто система чи рішення, а ціла стратегія ведення бізнесу компанії, яка визначає способи взаємодії з клієнтами в усіх «точках дотику», таких як реклама, продажі, інформаційні системи, виставлення рахунків, доставка, обслуговування, виробництво нових продуктів.

CRM-підхід базується на таких принципах:

- головним завданням компанії є задоволення потреб клієнта;
- максимальна увага клієнту на всіх етапах взаємодії;
- утримання вже наявних клієнтів важливіше, ніж залучення нових.

До основних цілей CRM-системи відносять визначення найбільш «прибуткових» клієнтів, навчання ефективно працювати з ними, запобігання їх переходу до конкурента, збільшення доходу компанії, підвищення ефективності бізнес-процесів, скоординованих у front-office, спрямованих на залучення та утримання клієнтів [4].

Найчастіше CRM-концепція застосовується для вирішення таких завдань:

- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- забезпечення своєчасного доступу до інформації в процесі продажу та обслуговування під час контакту з клієнтом;
- охоплення маркетингом, продажом та сервісом;
- забезпечення ролі конкретного клієнта в діяльності підприємства, можливість впливати на розроблення продукту, його створення та сервісне обслуговування;
- отримання новітніх знань, рішень, рекомендацій.
- стандартизація форматів даних для роботи з клієнтами, зведення їх в єдину базу;
- контроль за діяльністю менеджерів;
- доступ до звітів топ-менеджерів в онлайн-режимі;
- створення списку необхідних заходів та їхніх результатів.

CRM-стратегія розробляється для зростання обсягів продажу та прибутковості шляхом підвищення рівня задоволення клієнтів. Стратегія передбачає персональний підхід до кожного клієнта, визначення та задоволення його потреб [12].

Реалізація CRM-стратегії передбачає ідентифікацію клієнтів, їх диференціацію та персоналізацію. Іншими словами, в результаті застосування такої стратегії реалізується підхід до кожного клієнта як до унікальної особи.

Передбачуваний склад функцій системи взаємовідносин з клієнтами представлений на рис. 2.

Основними складовими CRM-системи є:

- 1) операційна частина, що забезпечує проведення ділових операцій, обслуговування клієнтів;
- 2) сховище даних (клієнтські бази, історія відносин з клієнтами, контрагентами та інша необхідна інформація);
- 3) аналітична підсистема, яка забезпечує аналіз інформації в різних аспектах, проведених дослідженнях, спостереженнях, оцінюваннях господарської маркетингової та іншої діяльності щодо роботи з клієнтами;

4) підсистема управління комунікаціями з клієнтами (прийом заявок, реклама, маркетингові акції, рекламації тощо).

CRM-системи базуються на чотирьох складових, які частково дають змогу поліпшити стосунки з покупцями. Загальна структура CRM-системи наведена на рис. 3.

Виділяють такі складові CRM-системи [4].

1) Автоматизація маркетингу (Marketing Automation, MA) – система, що автоматизує маркетингові операції, спрощує інформаційні процеси, дає змогу ефективніше планувати маркетинг та аналізувати результати.

2) Автоматизація продажів (Sales Force Automation, SFA) – система автоматизації роботи торгових агентів, що дає змогу прогнозувати та аналізувати продажі, складати звітність, враховувати прибутковість та збитки, автоматично готувати комерційні пропозиції.

3) Автоматизація обслуговування клієнтів (Customer Service & Support, CSS) – система автоматизації служби підтримки та обслуговування клієнтів, яка включає базу даних контрактів з клієнтом, моніторинг проходження замовлень, засоби контролю обслуговування клієнтів, базу знань типових проблем, пов'язаних з використанням товарів (послуг), засобів їх рішень.

4) Управління якістю (Quality Management, QM) – система підтримки якості товарів та послуг. Завдання таких систем полягає в тому, щоб виступати засобами постійного поліпшення якості роботи компанії. На системи покладаються такі функції, як класифікація, аналіз та зберігання інформації про всі виявлені недоліки й дефекти, збирання та класифікація пропозицій замовників щодо розширення функціональності, засобів аналізу якості товарів та послуг.

Інструменти CRM передбачають обов'язкову наявність бази даних клієнтів, у якій накопичується вся інформація про клієнтів незалежно від її джерела. Це дає змогу використовувати максимум доступної інформації для оптимізації взаємовідносин з клієнтами, наприклад пропонувати актуальні продукти конкретним клієнтам чи визначати рекомендаційні розміри знижок для різноманітних сегментів ринку [4].

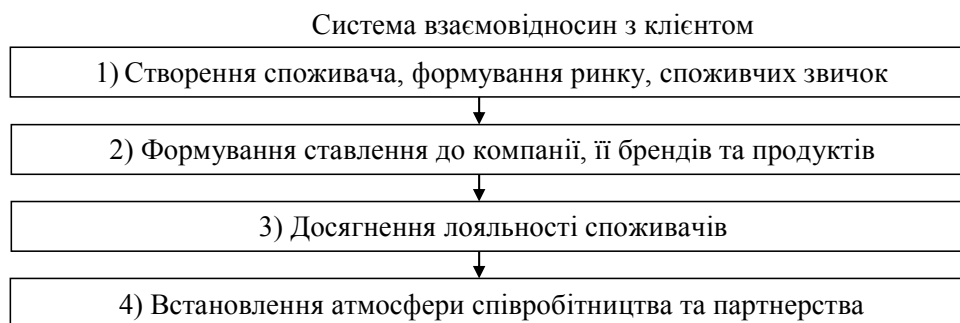


Рис. 2. Функціональні елементи системи взаємовідносин з клієнтами

Джерело: [1]

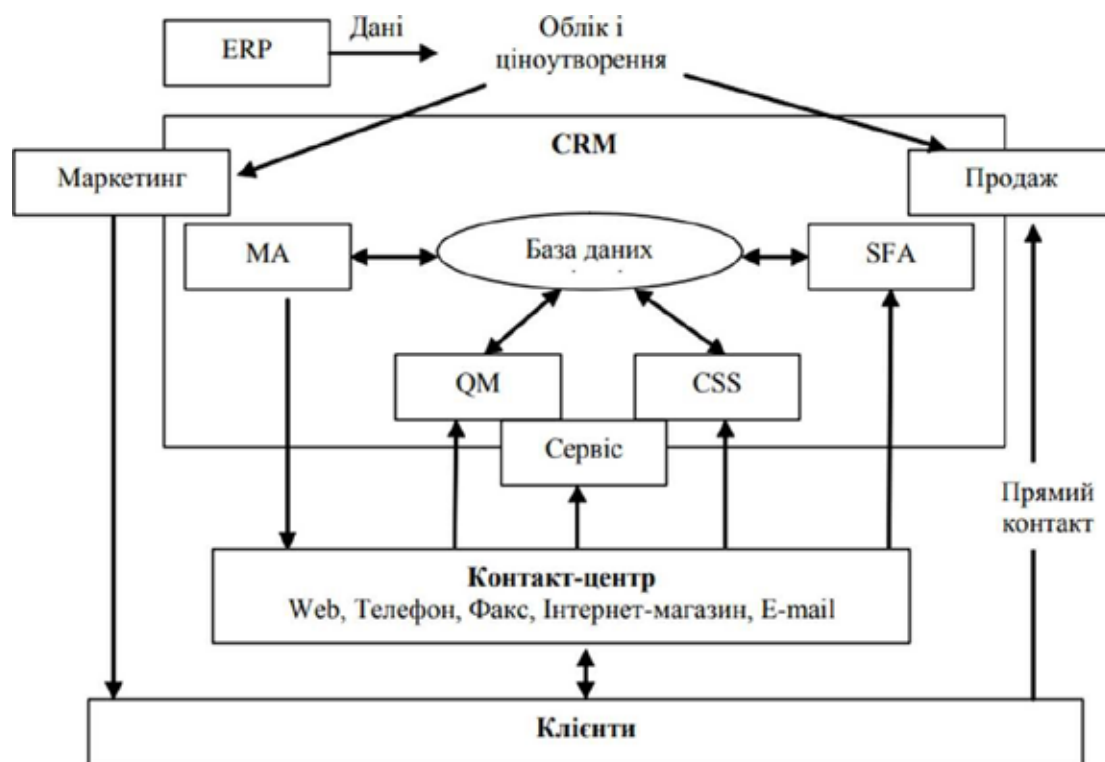


Рис. 3. Загальна структура CRM-системи

Джерело: [4]

Сьогодні у світі, згідно з визначенням, наданим компанією "Andersen", CRM-діяльність здійснюється на трьох рівнях, а саме операційному CRM, інтеграції каналів продажу, «надзахоплюючому» CRM. Операційний CRM є першою фазою, метою якої є підвищення продуктивності управління споживачами. Для цього застосовуються мерчандайзинг, технології зворотного зв'язку, центри роботи з клієнтами тощо. Відбувається інтеграція каналів продажу, яка допомагає отримувати виробникам точну інформацію про своїх споживачів через канали розподілу.

«Надзахоплюючий» CRM нині вважається найвищим рівнем, його ще не досягнуто згідно з твердженням спеціалістів [6].

Ключовими елементами CRM є маркетинг, продаж та сервіс. Їх поєднання робить можливим застосування цієї технології. Маркетинг створює можливість за допомогою комунікацій звернутись до потенційного споживача. Продаж дає можливість здійснити початковий персональний контакт зі споживачем. Обслуговування закріплює позитивне враження споживача та сприяє продовженню зв'язків з ним. Результатом застосування цих трьох складових є зворотний зв'язок, управління яким створює передумови для лояльності споживачів.

Ефективність CRM-стратегій визначається підвищенням результативності управління збутовою діяльністю.

Правильне застосування CRM дає можливість отримати такий економічний ефект за рахунок дії великої кількості різних чинників. Серед них слід виділити:

- скорочення циклу продажу на 10–15%;
- підвищення відсотка виграних у конкурентів угод на 5–10%;
- скорочення часу на виконання рутинних операцій на 25–30%;
- підвищення точності прогнозування продажів до 80%;
- зниження витрат на продажі, маркетинг та подальшу підтримку клієнтів на 10–15%;
- підвищення ефективності маркетингових компаній на 5–7%;
- підвищення середньої прибутковості продажу на 15–20%;
- збільшення відсотка перехресних продажів, зокрема через відділ підтримки клієнтів, на 5–10%;
- підвищення лояльності клієнтів [10].

Такий аналіз CRM-технологій дає можливість стверджувати, що їх доречно застосовувати компаніям, які мають на меті довгострокову співпрацю з клієнтами, а також роздрібним торговим підприємствам, які розраховують на отримання лояльних покупців.

Висновки. Нові підходи до формування взаємозв'язків з клієнтами вимагають впровадження прогресивних методів логістики та

маркетингових досліджень цільових ринків, активного використання інформаційно-комунікаційних технологій та визнання важливості підтримування зв'язків з клієнтами на рівні філософії підприємства.

Можна виокремити такі напрями управління зв'язками з клієнтами, як створення баз даних задля нагромадження інформації щодо типів

здійснення закупівель та переваг індивідуальних клієнтів, використання засобів трансмісії даних (Інтернету, телефону, факсу) для налагодження безпосереднього, особистого контакту зі споживачами, розроблення маркетингових програм менеджерами зв'язків з клієнтами, а не менеджерами окремих марок, індивідуалізація товарів [11].

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богоявленський О.В. Управління процесами взаємовідносин з клієнтами як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 73–81.
2. Власенко О.П. CRM-концепція як інструмент бізнес-маркетингу для підприємств АПК. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1–2 (2). С. 107–116.
3. Державна статистика України. Статистична інформація. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1217_u.htm.
4. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5 (1). С. 206–209.
5. Наконечна Т.В., Саталкін С.С., Рикованова І.С. Управління взаємодією «підприємство – клієнт». *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 8–10 листопада 2012 р. Львів : видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 299–301.
6. Погорелов А.В. CRM – новая философия со старыми принципами. *Компаньон. Стратегии*. 2002. № 1. С. 14–20.
7. Потапова Н.А. Формування підсистеми управління взаємодією з клієнтами у збутовій агрологістиці аграрних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2017. № 863. С. 150–158.
8. Основні показники зовнішньої торгівлі України. URL: http://ucab.ua/ua/doingagribusiness/zovnishnirinki/osnovnipokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini.
9. ТОП-10 товарів, які світ купує в Україні. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2555181-top10-tovariv-aki-svit-kupue-v-ukraini.html>.
10. Черный В.В. CRM – стратегия современного бизнеса. *Маркетинг и реклама*. 2002. № 3. С. 14–15.
11. Чухрай Н.І. Управління взаємовідносинами з клієнтами. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35830/1/31_186-192.pdf.
12. Шарапа О.М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7 (97). С. 25–31.