

Грицяк І.Д.

аспірант

Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»

Hrytsiak Ivan

Postgraduate Student

Higher Educational Institution “King Danylo University”

МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-РІШЕНЬ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО КАДРОВОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД СТРАТЕГІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. У статті досліджено актуальність впровадження CRM систем в діяльність торговельних підприємств України в умовах воєнного стану як ефективного інструменту управління людськими ресурсами. В умовах стратегічної невизначеності та трансформації ринку, підприємства стикаються з численними викликами: мобілізацією персоналу, нестачею кадрів з необхідною спеціалізацією, ротацією персоналу, психологічною напругою, логістичними обмеженнями та зниженням інвестицій у розвиток персоналу. Розроблено покроковий механізм цифровізації підприємства: від попередньої цифрової діагностики до моніторингу ефективності з можливістю гнучкої адаптації. CRM-системи розглянуто як стратегічний елемент HR-архітектури, що дозволяє забезпечити прозорість, керованість, гнучкість і стійкість підприємств. Особливу увагу приділено питанням цифрової грамотності, захисту даних та формуванню HR-бренду.

Ключові слова: CRM-система, цифровізація, управління персоналом, торговельне підприємство, HRM, воєнний стан, адаптація, стратегічне управління, цифрова трансформація, аналітика кадрів.

Вступ та постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної війни, яку розв'язала Російська Федерація проти України, вітчизняні підприємства функціонують в надзвичайно турбулентному, нестабільному та ризикованому середовищі. Торговельні компанії, як і підприємства інших галузей, опинилися в ситуації, коли традиційні моделі управління персоналом, клієнтськими зв'язками та організаційними процесами виявилися недостатніми для забезпечення гнучкості, стійкості та адаптивності. У цьому контексті цифровізація – зокрема впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) – постає не лише як інструмент маркетингу чи автоматизації продажів, а як ключовий елемент трансформації системи управління людськими ресурсами.

Управління персоналом у торговельному секторі зазнало істотних змін у період військового стану. Мобілізація, ротація кадрів, вимушена релокація працівників і клієнтів, логістичні обмеження, психологічний тиск, нестача кваліфікованих кадрів – усе це постало перед підприємствами як нові завдання: забезпечення оперативного контролю за трудовими ресурсами, організація гнучких графіків, збереження мотивації співробітників і підтримка постійного зв'язку з клієнтами в умовах обмеженого фізичного контакту. Таким чином, CRM-системи в умовах воєнного стану набувають додаткового функціонального значення, оскільки дозволяють інтегрувати інформацію про клієнтів,

працівників, комунікаційні канали та продажі в єдине аналітичне середовище.

Успішне впровадження CRM-рішень, таких як Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, Microsoft Dynamics 365, дозволяє не лише автоматизувати роботу з клієнтською базою, а й створити підґрунтя для аналітичного HRM середовища – коли дані про ефективність працівників, виконання завдань, відгуки клієнтів та рівень залученості формують основу для стратегічного прийняття рішень. У період військового стану це дає змогу менеджменту оперативно адаптувати кадрову політику, перерозподіляти ресурси, формувати резервні команди та прогнозувати ризики, пов'язані з людським фактором.

Водночас, в умовах обмеженого фінансування, втрати частини клієнтського ринку та постійної загрози фізичної небезпеки, підприємства потребують максимально ефективних рішень. Саме цифрові CRM-платформи дозволяють об'єднати функції кадрового менеджменту, клієнтської аналітики, контролю якості сервісу та управління знаннями в межах одного цифрового середовища. Їх застосування сприяє не лише стабілізації бізнес-процесів, а й формуванню нової культури управління – прозорості, гнучкості та орієнтованості на результат.

Отже, дослідження впливу цифровізації, зокрема впровадження CRM-систем, на ефективне управління людськими ресурсами торговельного підприємства в умовах воєнного стану, є надзвичайно актуальним. Оскільки вона дає змогу визначити



ефективні підходи до трансформації HRM-практик, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та окреслює перспективи використання цифрових рішень як елементів адаптаційної стратегії в умовах кризової економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання використання CRM-систем як інструменту підвищення ефективності торговельного бізнесу та автоматизації бізнес-процесів досліджували вітчизняні науковці, зокрема О.Б. Білоцерківський, Т.В. Янчук, О.Ю. Боєнко [11], В.М. Островерхов, Д.О. Гордієнко, Л.М. Ганущак-Єфіменко [5], Н.П. Юрчук, Н.В. Бутенко [3]. Попри наявність напрацювань, наразі не існує уніфікованого підходу до впровадження CRM-систем у торговельному бізнесі, що зумовлює потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на глибше вивчення процесів вибору, впровадження та практичного використання таких систем з метою комплексної автоматизації бізнес-процесів.

Окрему увагу у науковому середовищі приділено дослідженню електронного формату функціонування бізнес-процесів на підприємствах. Значний внесок у цю сферу зробили такі дослідники, як С. Антошук, М. Окландер [7], Л. Парех, К. Пенн, О. Птащенко [9], О. Сохацька, О. Фомін [6]. Водночас, стрімкий розвиток та постійне оновлення програмного забезпечення, а також методологічних основ його використання, зумовлює необхідність систематичного моніторингу та додаткових досліджень. Особливо актуальним є формування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу в умовах функціонування CRM-систем.

У контексті цифровізації торговельних підприємств та впровадження CRM-систем як інструменту ефективного управління людськими ресурсами в період воєнного стану залишаються низка аспектів, що потребують додаткового наукового осмислення й практичного вирішення.

По-перше, у науковій літературі недостатньо розкрито специфіку інтеграції CRM-систем саме з HRM-функціями в умовах високої невизначеності та критичних змін ринку праці. Переважна більшість досліджень зосереджені на маркетинговій чи клієнтській складовій CRM, у той час як їх потенціал у сфері управління персоналом залишається малодослідженим.

По-друге, недостатньо вивчені питання ефективної адаптації персоналу до цифрових систем у кризовому середовищі. Не з'ясовано, як рівень цифрових компетенцій працівників впливає на успішність CRM-інтеграції, особливо в умовах обмеженої можливості для навчання, психологічної втоми та кадрової ротації.

По-третє, практично відсутні рекомендації щодо побудови внутрішньої HRM-архітектури на базі CRM-систем в умовах часткового доступу до трудових ресурсів через мобілізаційні чи евакуаційні чинники. Не сформовано модель гнучкого управління персоналом із використанням CRM для дистанційної

роботи, контролю ефективності та аналітичної підтримки рішень.

Крім того, залишається відкритим питання захисту персональних і службових даних у цифрових системах в умовах кіберзагроз воєнного часу, що також стосується HR-компонентів CRM-рішень. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена наявністю зазначених особливостей у теорії та практиці цифрової трансформації управління персоналом у кризових умовах.

Метою статті є розробка етапного (покрокового) механізму цифровізації торговельного підприємства через впровадження CRM-системи як ключового інструменту ефективного управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено адаптації цифрових рішень до умов високої невизначеності, кадрової нестабільності та потреби в оперативній перебудові бізнес-процесів.

Результати дослідження. Управління персоналом стало однією з найвразливіших сфер, оскільки саме людські ресурси є ключовим елементом, що забезпечує гнучкість і адаптивність бізнесу. Станом на сьогодні ситуація ускладнюється рядом викликів, які мають системний характер і вимагають комплексного підходу.

Одним із головних викликів є нестача кваліфікованих кадрів. Значна частина працівників вимушено змінила місце проживання, а дехто – країну, що ускладнило підтримку стабільного кадрового потенціалу, особливо в регіонах, де активні бойові дії чи постійні загрози.

Другою проблемою є емоційне та психологічне вигорання персоналу. Постійний стрес, невизначеність, страх за власне життя і родину значно впливають на мотивацію, продуктивність і загальний моральний клімат у колективі. Торгівельні підприємства стикаються з труднощами підтримки внутрішньої комунікації, корпоративної культури та командного духу [1].

Третій виклик – порушення логістичних ланцюгів і перебої в операційній діяльності, що змушує компанії часто змінювати графіки роботи, скорочувати персонал або переводити його в дистанційний режим. Це ускладнює управління розкладом, контролем виконання завдань і обліком робочого часу.

Окремим аспектом є зниження інвестицій у навчання та розвиток персоналу, що пов'язане з обмеженням фінансових ресурсів. Більшість компаній змушені скорочувати бюджети на підвищення кваліфікації, автоматизацію HR-процесів, цифрову трансформацію та підтримку навчальних програм.

Крім того, багато підприємств не мають адаптованих інструментів для цифрового управління персоналом, а впровадження нових технологій гальмується браком стратегічного бачення або технічної спроможності. Отже, в умовах воєнного стану управління персоналом на торговельних підприємствах потребує негайної адаптації: переходу до цифрових HRM-рішень, гнучких підходів до мотивації, психологічної підтримки персоналу та стратегічного переосмислення кадрової політики.

Таким чином, сучасні виклики у сфері управління персоналом вимагають від українських торговельних підприємств впровадження новітніх технологій та підходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи та адаптацію до мінливих умов воєнного часу.

Оцінка функціональних можливостей сучасних CRM-систем у контексті інтеграції з кадровими процесами набуває особливої актуальності, коли торговельні підприємства потребують гнучких, масштабованих і безпечних рішень. В табл. 1 представлено одні з провідних CRM-систем, та розглянуті їх можливості у сфері HRM.

Всі представлені CRM-рішення мають високий рівень адаптивності до кадрових процесів. Найбільш універсальними є Salesforce і Microsoft Dynamics 365 для великого бізнесу, тоді як Zoho, Odoo та HubSpot більш гнучкі й економічно ефективні для малого та середнього бізнесу. Впровадження таких систем створює передумови для стратегічного HRM навіть в умовах обмежених ресурсів та кризового управління, однак не слід забувати про проблеми їх впровадження (табл. 2).

Враховуючи представлені перешкоди, щодо інтеграції CRM-систем, необхідно представити

Таблиця 1

Особливості сучасних CRM-систем в контексті їх інтеграції у сфері HRM

Назва 1	Можливості 2	Оцінка 3
Salesforce (Походження: США)	➤ Рекрутинг: модулі Work.com та інтеграції з Talentsoft, Jobvite, LinkedIn Recruiter. ➤ Адаптація: інструменти налаштування процесу онбордингу, підтримка електронного навчання через платформи LMS. ➤ Оцінювання: аналітичні панелі з KPI, оцінка ефективності, зворотний зв'язок. ➤ Мотивація: інструменти визнання досягнень, інтеграція з програмами лояльності та бонусів. ➤ Внутрішня комунікація: корпоративна соціальна мережа Chatter, інтеграція зі Slack. ➤ Аналітика: потужний аналітичний блок Tableau CRM, прогнозування продуктивності команди.	універсальне, глибоко кастомізоване CRM-рішення з HR-компонентами стратегічного рівня
Microsoft Dynamics 365 (Походження: США)	➤ Рекрутинг: модуль Human Resources, інтеграція з LinkedIn Talent Solutions. ➤ Адаптація: створення індивідуальних маршрутів адаптації через Power Automate. ➤ Оцінювання: інструменти управління продуктивністю, автоматизоване надання фідбеку. ➤ Мотивація: вбудовані HR-процеси бонусні програми та управління досягненнями. ➤ Внутрішня комунікація: інтеграція з Microsoft Teams, Outlook, Yammer. ➤ Аналітика: Power BI – глибока візуалізація даних та HR-дашборди.	потужне рішення для середнього та великого бізнесу з глибокою інтеграцією в екосистему Microsoft
Zoho CRM + Zoho People (Походження: Індія)	➤ Рекрутинг: Zoho Recruit – відстеження кандидатів, резюме-пул, автоматизовані повідомлення. ➤ Адаптація: персоналізовані курси, опитування, автоматизовані завдання. ➤ Оцінювання: оцінка за ключовими компетенціями, OKR, індивідуальні картки прогресу. ➤ Мотивація: система оцінки продуктивності з гейміфікованими елементами. ➤ Внутрішня комунікація: чат Zoho Cliq, інтеграція з поштою, мобільна платформа. ➤ Аналітика: Zoho Analytics – побудова HR-звітності, аналітика плинності кадрів, залученості.	ефективна CRM-HRM зв'язка для малих та середніх підприємств з хорошим співвідношенням ціна/функціональність
HubSpot CRM (Походження: США)	➤ Рекрутинг: інтеграція з HR-платформами через API, автоматизація e-mail-повідомлень кандидатам. ➤ Адаптація: завдання новим працівникам, автоматизовані welcome-листи, доступ до ресурсів. ➤ Оцінювання: формування опитувань задоволеності, оцінка залученості через кастомні дашборди. ➤ Мотивація: формування внутрішніх програм заохочення через шаблони кампаній. ➤ Внутрішня комунікація: інтеграція з Slack, Google Workspace, можливість створення внутрішніх порталів. ➤ Аналітика: прості, але ефективні аналітичні модулі для базової HR-звітності.	зручне CRM-рішення з мінімальним бар'єром входу, яке підходить для мікро- та малого бізнесу

Продовження таблиці 1

1	2	3
Odoo (Походження: Бельгія)	➤ Рекрутинг: модулі для управління вакансіями, процесом найму та інтеграції з платформами пошуку персоналу. ➤ Адаптація: автоматизовані маршрути онбордингу, внутрішні навчальні модулі. ➤ Оцінювання: гнучке налаштування KPI, зв'язок із завданнями та календарем. ➤ Мотивація: бонусна система, візуалізація досягнень, оцінка командної роботи. ➤ Внутрішня комунікація: вбудований корпоративний чат, обмін документами, модуль «Дискусії». ➤ Аналітика: багатофункціональні дашборди з графіками та метриками HR-процесів.	доступна модульна ERP-система з глибокими HR-можливостями, що легко адаптується до специфіки бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі економічної літератури [2; 4]

Таблиця 2

Проблеми впровадження CRM-систем на вітчизняних підприємствах

Назва проблеми чи бар'єру	Опис	Можливі шляхи компенсації негативного впливу
Відсутність цифрової стратегії	Підприємства не мають чітко сформованої стратегії цифровізації та ролі CRM у ній	Розробити дорожню карту цифрової трансформації з урахуванням CRM-компоненту
Низький рівень цифрових компетенцій персоналу	Більшість працівників не володіє достатніми навичками роботи з цифровими системами	Організувати тренінги та менторську підтримку персоналу
Опір змінам серед працівників	Працівники чинять опір автоматизації та новим формам взаємодії	Впроваджувати зміни поступово, забезпечуючи зворотний зв'язок і підтримку
Обмежені фінансові ресурси	Бюджети не передбачають коштів на придбання або адаптацію CRM-систем	Шукати CRM-системи з відкритим кодом або гнучкими умовами ліцензування
Недостатня IT-інфраструктура	Системи підприємства застарілі, відсутні сервери, недостатня швидкість інтернету	Модернізувати базову IT-інфраструктуру з залученням грантів або партнерств
Складність інтеграції CRM з існуючими системами	Існуючі облікові системи та процеси не узгоджуються з функціоналом CRM	Обрати CRM із гнучким API та передбачити етап інтеграційної адаптації
Високі вимоги до захисту даних	CRM-системи потребують забезпечення високого рівня захисту персональних і клієнтських даних	Забезпечити відповідність GDPR та залучити фахівців з кібербезпеки
Відсутність внутрішнього координатора впровадження	Відсутність відповідального фахівця або команди для управління процесом впровадження	Призначити відповідального координатора з числа внутрішнього або зовнішнього персоналу

Джерело: сформовано автором на основі економічної літератури [13; 14]

деталізований (покроковий) механізм цифровізації торговельного підприємства через впровадження CRM-системи, зорієнтований на підвищення ефективності управління персоналом (HRM) в умовах воєнного стану:

Крок 1. Попередня діагностика цифрової зрілості підприємства

Мета: визначити рівень цифрового розвитку та виявити слабкі місця в IT-інфраструктурі та HR-практиках.

Дії:

➤ Проведення цифрового аудиту (оцінка поточних систем, процесів, технічних засобів, кібербезпеки).

➤ Опитування персоналу щодо рівня володіння цифровими інструментами та сприйняття CRM-систем.

➤ Аналіз бізнес-процесів у сфері управління персоналом: залучення, адаптація, навчання, мотивація, звітність.

➤ Визначення цифрових прогалин і формування переліку функцій, які мають бути автоматизовані.

➤ Встановлення цифрових цілей: чого підприємство прагне досягти через CRM.

Інструменти: цифрові опитувальники, чек-листи оцінки готовності (наприклад, Digital Maturity Assessment), SWOT-аналіз.

Крок 2. Вибір та адаптація CRM-платформи з урахуванням HR-складової

Мета: підібрати CRM-рішення, яке не лише підтримує клієнтську взаємодію, але й має можливості інтеграції з HR-процесами [12].

Дії:

➤ Визначення вимог до системи: підтримка рекрутингу, внутрішньої комунікації, оцінювання, навчання, аналітики.

➤ Оцінка функціональності доступних CRM-платформ (наприклад, Salesforce, Zoho, Odoo) з HR-модулем або можливістю інтеграції з HRM-системами.

➤ Проведення пілотного тестування обраної CRM на окремому підрозділі.

➤ Уточнення вимог до адаптації – мова, доступність мобільної версії, рівень безпеки даних, техпідтримка в Україні.

Інструменти: RFP-документи (запит на пропозицію), матриця порівняння платформ, демонстраційні середовища CRM.

Крок 3. Навчання персоналу та формування цифрових компетенцій

Мета: підвищити рівень готовності працівників до використання CRM-системи та забезпечити ефективне впровадження.

Дії:

➤ Ідентифікація груп персоналу за рівнем цифрових навичок.

➤ Розробка навчальних програм: базове користування CRM, специфіка HR-функцій, звітність, безпека даних.

➤ Організація внутрішніх тренінгів, менторської підтримки або зовнішніх сертифікованих курсів.

➤ Створення інструкцій, відеогайдів, FAQ для зручного доступу працівників.

➤ Запровадження системи внутрішнього сертифікування або оцінювання ефективності навчання [8].

Інструменти: LMS-платформи, Microsoft Teams, Google Classroom, внутрішні відеоуроки.

Крок 4. Інтеграція CRM з існуючими управлінськими процесами

Мета: забезпечити безшовне включення CRM у бізнес-процеси підприємства з мінімальним опром змін.

Дії:

➤ Побудова карти інтеграції: які процеси будуть автоматизовані, які залишаються в «ручному керуванні».

➤ Налаштування API-зв'язків із бухгалтерськими системами, кадровими обліками, ERP.

➤ Міграція наявних даних у нову систему – зі збереженням цілісності та конфіденційності.

➤ Формування нових регламентів і посадових інструкцій, адаптованих до цифрового середовища.

➤ Тестування процесів і виявлення «вузьких місць» на старті.

Інструменти: Zapier, Make, REST API, документація CRM-вендора, контрольні списки переходу.

Крок 5. Моніторинг ефективності та гнучка корекція процесів

Мета: здійснювати постійний аналіз ефективності впровадженої CRM і вносити оперативні зміни [10].

Дії:

➤ Визначення ключових показників ефективності (KPI): час адаптації працівників, рівень

залученості, плинність кадрів, кількість аналітичних звітів.

➤ Регулярне опитування персоналу щодо зручності користування CRM.

➤ Створення центру підтримки користувачів (внутрішній help desk або призначені консультанти).

➤ Проведення щоквартальних аудитів використання системи та оновлення налаштувань.

➤ За потреби – оновлення модулів, підключення додаткових сервісів, адаптація до нових умов (наприклад, мобільна робота, релокація персоналу).

Інструменти: CRM-дашборди, HR-аналітика, регулярна оцінка цифрової культури (Digital HR Surveys).

Цифровізація через впровадження CRM – це не одноразова інвестиція, а поетапна трансформація бізнесу, що включає персонал, процеси й технології. Ключовим успіхом є не лише запуск технічного інструменту, а створення нової культури управління персоналом, орієнтованої на ефективність, прозорість та адаптивність.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації ринкових відносин, торговельні підприємства України змушені адаптуватися до нової реальності, в якій цифровізація стає не просто інструментом, а критично важливою умовою виживання і розвитку. CRM-орієнтована трансформація відкриває низку перспектив і переваг, які дозволяють підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, а й вибудовувати стійкі механізми росту, зокрема:

1. Підвищення керованості HR-процесів – CRM-системи, що інтегрують HR-модулі, дозволяють централізовано керувати залученням, адаптацією, навчанням, оцінкою ефективності персоналу та зворотним зв'язком. Це особливо важливо в умовах нестачі кадрів, ротацій та дистанційної зайнятості, коли ручне управління неефективне.

2. Прозорість і швидкість прийняття рішень – автоматизація HR-аналітики дає змогу менеджменту отримувати оперативні дані щодо продуктивності персоналу, плинності кадрів, залученості та результатів навчання. Це підвищує якість управлінських рішень, робить компанію більш адаптивною до змін.

3. Зміцнення внутрішніх комунікацій – інтегровані в CRM системи внутрішньої комунікації (чати, опитування, сповіщення) дозволяють зберігати єдність команди навіть в умовах географічного розриву, віддаленої роботи або тимчасової мобільності працівників.

4. Гнучкість і масштабованість – CRM-платформи легко адаптуються під нові бізнес-моделі, зміни у структурі персоналу, розширення чи релокацію підприємства. Це забезпечує високу маневреність і мінімізує витрати на зміни у внутрішніх процесах.

5. Побудова стійкого HR-бренду – сучасна CRM-інфраструктура дозволяє налагодити зручну, технологічно взаємодію між працівником і роботодавцем – від онбордингу до розвитку кар'єри. Це формує позитивне враження про компанію, підвищує рівень залученості персоналу та знижує ризик звільнень.

6. Інтеграція з клієнтськими процесами – особливість CRM у тому, що вона синхронізує роботу команди із взаємодією з клієнтом. Це дозволяє HR-блоку враховувати комерційні цілі – наприклад, формувати команди з високим рівнем обслуговування, навчати персонал за потребами клієнтів, стимулювати результативність у продажах.

7. Стійкість до ризиків і кібератак – якісні хмарні CRM-рішення (Microsoft Dynamics 365, Zoho, Salesforce) забезпечують високий рівень збереження та резервного копіювання персональних і бізнес-даних, що критично важливо в умовах підвищеної кібербезпеки та ризику фізичної втрати інформації.

8. Економія ресурсів – CRM-системи дозволяють зменшити адміністративне навантаження, скоротити витрати на паперовий документообіг, спростити процеси обліку, оцінювання й комунікації. Це особливо важливо у період обмежених бюджетів.

Таким чином, можливо виокремити ключові перспективи розвитку:

➤ **Перехід до повної HRM-автоматизації:** В умовах стратегічної невизначеності CRM може бути базою для подальшої цифрової трансформації, включаючи ERP-інтеграцію, електронний документообіг, e-learning.

➤ **Підвищення інвестиційної привабливості:** Компанії з цифровими HR-системами демонструють кращу готовність до викликів і вищу операційну ефективність – це важливо для залучення західних партнерів або інвесторів.

➤ **Підготовка до повоєнної модернізації:** Впровадження CRM сьогодні – це закладання цифрового фундаменту для відновлення, масштабування та виходу на нові ринки в післякризовий період.

Слід зазначити, що CRM-орієнтована цифровізація – це не просто технологічне оновлення, а стратегічний крок, що забезпечує торговельному підприємству

стійкість, адаптивність і нову якість управління людським капіталом у турбулентному середовищі.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що CRM-орієнтована цифровізація є дієвим інструментом забезпечення стійкості та стратегічного розвитку торговельних підприємств в умовах воєнного стану та постійної невизначеності. Впровадження сучасних CRM-систем із фокусом на управління людськими ресурсами дозволяє підприємствам не лише зберігати контроль над внутрішніми процесами, але й трансформувати підходи до роботи з персоналом – від рекрутингу до мотивації та аналітики.

Аналіз поточної ситуації показав, що торговельні компанії в Україні стикаються з серйозними викликами: кадровими втратами, зниженням рівня кваліфікації персоналу, дефіцитом ресурсів, децентралізацією команд, психологічним виснаженням працівників. У цьому контексті цифрові рішення відіграють роль каталізатора стабілізації й розвитку, формуючи нову модель гнучкого, адаптивного і прозорого управління.

Розроблений покроковий механізм цифровізації – від діагностики цифрової готовності до моніторингу результатів – є прикладом практичного підходу до стратегічної модернізації підприємства, що враховує як технологічні, так і кадрові чинники. CRM-платформи, що пропонують HR-функціонал, інтеграцію з внутрішніми комунікаціями, адаптаційними модулями, аналітичними звітами – створюють передумови для ефективного прийняття рішень та розвитку організаційної культури.

Враховуючи високу динаміку змін та обмеження, які діють у воєнний період, CRM-орієнтована трансформація виступає важливим напрямком для тих підприємств, які прагнуть не лише вижити, а й сформувати фундамент для повоєнного відновлення, ринкового зміцнення та залучення якісного людського капіталу.

Список використаних джерел:

- Амосов О.Ю. Процес формування та розвитку робітничих кадрів на підприємстві: теоретичний аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2014. № 4. С. 165–168.
- Білоцерківський О. Б. Використання CRM-систем для управління торговельними підприємствами. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2. С. 190–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drper_2019_2_33/ (дата звернення: 20.06.2025).
- Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*. 2011. № 3. С. 40–42.
- Канцур І., Меліневський А., Супруненко С. Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. *Via Económica*. 2023. № 3. С. 42–47.
- Кришталь Г.О., Цімошинська О.В., Хіміч С.В. Управління ефективністю цифрової трансформації підприємницьких структур: огляд наукових досліджень. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, 2024. № 4 (76), С. 104–110.
- Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. К.: Кондор, 2005. 308 с.
- Левицький В.В., Радинський С.В., Артеменко Л.Б., Радинська С.. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення: колективна монографія, Тернопіль. 2024. С. 235–253.
- Мельник С. Г. Організаційні зміни : сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19.3. С. 231–235 URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf (дата звернення: 20.06.2025).
- Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2010. № 14. С. 41–45. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf (дата звернення: 20.07.2025).

10. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221> (дата звернення: 20.06.2025).
11. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С 148–168 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269/2192> (дата звернення: 22.06.2025).
12. Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Böhmman T., Drews P., Ahlemann F. Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*. 2017. № 59, pp. 301–308.
13. Koster Ferry, Luc Benda. Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*. 2020. № 12.3. pp. 287–302.
14. Gërkhani K., Koster F. Making the right move. *Investigating employers' recruitment strategies*. Personnel Review. 2015. № 44 (5). Pp. 781–800.

References:

1. Amosov O. Yu. (2014) Protses formuvannia ta rozvytku robitnychkykh kadriv na pidpriemstvi: teoretychnyi aspekt [The process of formation and development of workers at the enterprise: a theoretical aspect. *Theory and practice of public administration*. No. 4. Pp. 165–168.
2. Bilotserkivskyi O. B. (2020) Vykorystannia CRM-system dla upravlinnia torhovelnymy pidpriemstvamy [The use of CRM systems for the management of commercial enterprises] *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*. No. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_33/ (accessed June 20, 2025).
3. Butenko N. V. (2011) Vprovadzhennia kontseptsii CRM na promyslovomu rynku. [Implementation of the CRM concept in the industrial market] *Economy and state*. No. 3. Pp. 40–42.
4. Kantsur I., Melinevskyi A., Suprunenko S. (2023). Tsyfrova transformatsiia v upravlinni biznesom v umovakh suchasnykh vyklykiv. [Digital transformation in business management in the face of modern challenges] *Via Economica*, no. (3), pp 42–47.
5. Kryshtal G. O., Tsimoshinska O. V., Khimich S. V. (2024). Upravlinnia efektyvnistiu tsyfrovoy transformatsii pidpriemnytskykh struktur: ohliad naukovykh doslidzen [Managing the effectiveness of digital transformation of business structures: a review of scientific research] *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, no. (4 (76)), pp. 104–110.
6. Krushelnyska O. V., Melnychuk D. P. (2005) Upravlinnia personalom [Personnel management: a textbook. 2nd ed.] Kyiv: Kondor, 308 p.
7. Levytskyi, V., Radynskyi, S., Artemenko, L., & Radynska, S. (2024). Pidpriemnytstvo Ukrainy v umovakh viiny ta tsyfrovizatsii: mozhlyvosti ta perspektyvy udoskonalennia [Entrepreneurship of Ukraine in conditions of war and digitalization: possibilities and perspectives of improvement]. *Transformatsiia biznesu dla staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monograph*, pp. 235–253.
8. Melnyk O. G. (2009) Orhanizatsiini zminy : sutnist ta vydy [Organizational Changes: Essence and Types] *Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*. No. 19. 3. Available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf (accessed June 20, 2025).
9. Oleksenko R. I. (2010) Upravlinnia kadrovymy resursamy pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Management of Human Resources of Enterprises in Modern Business Conditions] *Agrosvit*. No. 14. P. 41–45. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf (accessed June 20, 2025).
10. Tomakh V. V., Sigaeva T. E., Martynenko M. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii [Digital transformation of Ukrainian enterprise management in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies] *Academic Visions*, no. (18). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221> (accessed June 20, 2025).
11. Yanchuk T. (2024). Vprovadzhennia CRM-system yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoi diialnosti [Economic mechanism for the introduction of digital marketing as a strategic tool for the development of socio-economic systems] *European Science*, no. 3(sge35-03), pp. 148–168. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-35-00-026> (accessed June 22, 2025).
12. Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Böhmman T., Drews P., Ahlemann F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, no. 59, pp. 301–308.
13. Koster Ferry, Luc Benda (2020) “Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes.” *International Journal of Innovation Science*, no. 12.3 pp. 287–302.
14. Gërkhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move. *Investigating employers' recruitment strategies*. Personnel Review, no. 44 (5), pp. 781–800.

**THE MECHANISM FOR IMPLEMENTING CRM SOLUTIONS IN RETAIL BUSINESS
AS A FACTOR IN SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A PERIOD
OF STRATEGIC UNCERTAINTY**

Summary. The article examines the relevance of CRM-oriented digitalization of Ukrainian commercial enterprises in the conditions of martial law as an effective tool for human resources management. In conditions of strategic uncertainty and market transformation, enterprises face numerous challenges: mobilization, staff shortage, staff rotation, psychological stress, logistical constraints, and reduced investment in personnel development. The author proves that CRM systems play a key role in centralizing HR processes, in particular: recruiting, adaptation, motivation, internal communication, performance assessment, and analytics. The study conducted a comparative analysis of the functionality of five modern CRM platforms – Salesforce, Microsoft Dynamics 365, Zoho CRM, HubSpot CRM, and Odoo, which do not originate from the aggressor country. Barriers to CRM implementation in domestic companies have been identified (lack of digital strategy, low staff competencies, limited funding, cyber risks) and ways to compensate for them have been proposed. A step-by-step mechanism for enterprise digitalization has been developed: from preliminary digital diagnostics to efficiency monitoring with the possibility of flexible adaptation. CRM systems have been considered as a strategic element of HR architecture, which allows ensuring transparency, manageability, flexibility and sustainability of enterprises. Particular attention has been paid to issues of digital literacy, data protection and HR brand formation. It has been emphasized that digitalization is not only a tool for survival in a crisis period, but also a platform for further post-war development, scaling, attracting investors and increasing competitiveness. CRM-oriented transformation creates conditions for the formation of a new organizational culture, adaptive to modern challenges.

Keywords: CRM system, digitalization, human resources management, trading company, HRM, martial law, adaptation, strategic management, digital transformation, human resources analytics.

Стаття надійшла: 06.08.2025

Стаття прийнята: 11.09.2025

Стаття опублікована: 30.09.2025