

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: F23

УДК: 339.562

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CRM) ОРГАНИЗАЦИИ

**Екатерина Юрьевна Куянова***руководитель компании K-TRADE, Россия, Барнаул, k\_trade@internet.ru,**ORCID: 0000-0002-2561-9163***Николай Максимович Абрамов***кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, кафедра цифровых финансов Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова, Россия, Барнаул, anma\_12@mail.ru, ORCID: 0000-0002-8656-985X*

**Резюме.** В период цифровизации и глобальных изменений, когда потребители предъявляют более высокие требования к продукту или услуге, способность предприятия оперативно приспосабливаться к новым условиям и обеспечивать качественное обслуживание становится решающим фактором. В целях укрепления рыночных позиций в конкурентной борьбе современные компании проявляют больший интерес к решению вопроса эффективной организации системы стратегического управления взаимоотношениями с клиентами, как в концептуальной, так и в методической плоскости, в том числе с применением инструментов автоматизации CRM-системы (Customer Relationship Management). Преимущества компании, способствующие росту объемов продаж и прибыли, становятся при этом более очевидными: повышение эффективности и результативности коммуникационных связей внутри компании и во взаимоотношениях с покупателем на всех этапах сотрудничества, оперативный и качественный сервис, предоставление актуальной информации и оперативное решение возникающих вопросов, анализ и применение данных для принятия обоснованных управленческих решений и создания индивидуализированных предложений, повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов.

Статья посвящена исследованию стратегических аспектов управления взаимоотношениями в концептуальной и методической проекции в целях разработки практических рекомендаций по совершенствованию процесса внедрения и адаптации стратегической CRM-системы к потребностям компании и ее клиентов. Авторами проведены анализ прикладных решений внедрения CRM-системы в российской и зарубежной практике, оценка системы управления взаимоотношениями с клиентами на примере компании — производителя широкого ассортимента товаров, предложен алгоритм внедрения CRM-системы с учетом стратегических целей компании, с одной стороны, кросс-культурных особенностей, технических возможностей и текущих потребностей клиентов, в том числе иностранных, с другой стороны. Получению практической и научной значимости исследования способствовало применение авторами методов дедукции, индукции, системного и сравнительного анализа, бизнес-моделирования и анализа научного и практического опыта отечественных и зарубежных экспертов в области стратегического управления, стратегического маркетинга и организации взаимоотношений с клиентами.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, CRM-системы, управление взаимоотношениями с клиентами

**Для цитирования:** Куянова Е. Ю., Абрамов Н. М. Стратегические аспекты управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) организации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. №19. С. 29–41.

## STRATEGIC ASPECTS OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) IN AN ORGANIZATION

**Ekaterina Yu. Kuyanova**

Head of K-TRADE, Russia, Barnaul, k\_trade@internet.ru, ORCID: 0000-0002-2561-9163

**Nikolay M. Abramov**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Department of Digital Finance, Altai State Technical University. I. I. Polzunova, Russia, Barnaul, e-mail: anma\_12@mail.ru, ORCID: 0000-0002-8656-985X

**Resume.** In a period of digitalization and global changes, when consumers place higher demands on a product or service, the ability of an enterprise to quickly adapt to new conditions and provide quality service becomes a decisive factor. In order to strengthen market positions in competition, modern companies are showing greater interest in solving the issue of effectively organizing a strategic customer relationship management system, both conceptually and methodologically, including using CRM system automation tools (Customer Relationship Management). The advantages of the company that contribute to the growth of sales and profits become more obvious: increasing the efficiency and effectiveness of communication within the company and in relationships with the buyer at all stages of cooperation, prompt and high-quality service, provision of up-to-date information and prompt resolution of emerging issues, analysis and using data to make informed management decisions and create personalized offers, increasing customer satisfaction and loyalty.

The article is devoted to the study of the strategic aspects of relationship management from a conceptual and methodological perspective in order to develop practical recommendations for improving the process of implementation and adaptation of a strategic CRM system to the needs of the company and its clients. The authors analyzed applied solutions for implementing a CRM system in Russian and foreign practice, assessed the customer relationship management system using the example of a company that produces a wide range of goods, and proposed an algorithm for implementing a CRM system taking into account the strategic goals of the company, on the one hand, cross-cultural characteristics, technical capabilities and current needs of clients, including foreign ones, on the other hand. Obtaining the practical and scientific significance of the study was facilitated by the authors' use of methods of deduction, induction, systemic and comparative analysis, business modeling and analysis of the scientific and practical experience of domestic and foreign experts in the field of strategic management, strategic marketing and organization of customer relationships.

**Keywords:** strategic management, CRM systems, customer relationship management

**For citation:** Kuyanova E. Yu., Abramov N. M. Strategic Aspects of Customer Relationship Management (CRM) in an Organization. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2024;19: 29–41. (In Russ.).

### Методологическая составляющая процесса стратегического управления взаимоотношениями с клиентами

Современные исследования в области стратегического управления взаимоотношениями с клиентами не характеризуются комплексным подходом. Как правило, эксперты акцентируют свое внимание на инструментах построения отношений с клиентами на основе изучения их потребностей с помо-

щью маркетинговых технологий, организации эффективных коммуникаций с момента поступления заявки от клиента до ее выполнения с применением ИТ-технологий, расстановки приоритетов в обслуживании клиентов с большей суммой заказа в противовес клиентам, делающим регулярные заказы меньшей суммы. При этом в связи с усилением неустойчивости внешней среды бизнеса, принятии решений с учетом текущей бизнес-ситуации упускается

из вида процесс построения долгосрочных партнерских взаимоотношений, а стратегическое управление рассматривается как отдельное направление менеджмента, объектом которого становится трансформация бизнес-процессов в цифровую плоскость и потенциальное развитие организации. Взаимосвязь стратегических целей с построением эффективных долгосрочных партнерских отношений с клиентами прослеживается в единичных исследованиях и рассматривается как конкурентное преимущество при наличии должного уровня технического оснащения компании. Так, группа ученых, включая Самппа Суониemi, Харри Терхо, Алекса Заблаха, Рами Олкконена и Детмара В. Штрауба, анализируют, как технологические возможности компании способствуют повышению эффективности CRM-систем (Samppa, 2021). Суониemi, Заблаха, Терхо, Олкконен, Штрауб и Макконен подчеркивают значимость управленческих навыков в эффективном использовании клиентских баз данных средствами современных CRM-систем (Suoniemi, 2022). Руи Дай, Лилиан Нг и Наталия Заяц в своих работах предлагают стратегии повышения продаж через применение информационных технологий (Dai, 2019). Н. И. Войткевич и Т. И. Солунин (Voitkevich, 2022) отмечают, что успех внедрения CRM-системы определяется уровнем мотивации и активности персонала, что, на наш взгляд, должно быть дополнено выбором подходящей CRM-системы и построением четкой стратегии ее внедрения.

На практике подход к управлению взаимоотношениями в организациях рассматривается как комплексная система, включающая в себя как политические и правовые, так и организационные и технологические элементы, направленные на регулирование деятельности предприятия, а система управления отношениями с клиентами (CRM) — как специализированное программное решение для автоматизации взаимодействий с клиентами в текущем времени (Антонов, 2021: 52).

При этом большинство авторов сходятся во мнении, что сегодня просто предложить уникальный продукт или услугу уже недостаточно, чтобы удовлетворить спрос. А. К. Коли и Б. Дж. Яворски (Kohli, Jaworski, 1990) подчеркивали, что удовлетворение потребностей клиентов является основой для максимизации доходов компании. В трудах Т. Левитта (Левитт, 1989) отмечается, что наиболее значимым является не ассортимент товаров и услуг, предлагаемых компанией, а удовлетворение конкретных потребностей потребителей (Торосян, 2016).

Самым результативным подходом является создание устойчивых, основанных на доверии связей с каждым из нынешних и будущих клиентов, чтобы они были осведомлены о преимуществах и возможностях предлагаемых товаров и услуг и могли

воспользоваться ими по мере необходимости, минимизируя при этом усилия со стороны компании. Ограничение такого подхода заключается в экономической целесообразности его применения в отдельных отраслях с учетом рентабельности продаж товара или услуги одному клиенту (или группе клиентов). В секторах, где достижение преимущества требует индивидуального подхода к каждому клиенту, создание и поддержание этих отношений превращается в основу конкурентного преимущества. Это особенно актуально для B2B сегмента, где каждый клиент представляет собой организацию с уникальной структурой и динамически меняющимися потребностями. Глубокое понимание этих потребностей и способность налаживать связи не только с организацией в целом, но и с ключевыми лицами, принимающими решения, становятся критически важными для успешных продаж корпоративным клиентам (Сьюэлл, 2016: 14).

Эффективность системы управления взаимоотношениями с клиентами зависит от ряда обстоятельств и концептуальных решений организации (качественное взаимодействие с клиентом = предоставление привилегий и эксклюзивного сервиса, обратная связь — ценнейший источник информации, важно сообщить клиенту о своем присутствии на рынке ради его блага и о том, что вы предлагаете именно то, что будет ценно для него).

Стратегический подход к управлению отношениями с клиентами (CRM) выделяет клиентов как главный приоритет бизнеса. В такой системе CRM акцентируется внимание на сборе и анализе информации о клиентах и рыночных тенденциях для создания максимально привлекательных коммерческих предложений (Пепперс, Роджерс, 2006: 77).

CRM-стратегия в практике работы компании часто рассматривается как долгосрочный план действий, направленный на увеличение доходов при одновременном улучшении обслуживания клиентов (Вансович, 2012: 54).

Знания о желаниях и потребностях клиентов становятся ключевыми для долгосрочного успеха организации. Эта стратегия предполагает непрерывный мониторинг предпочтений клиентов, их образа жизни и увлечений, а также постоянный анализ рыночных изменений для соответствующей адаптации бизнес-процессов.

В рамках стратегического CRM формируются четкие цели взаимодействия с клиентами, которые определяют направление работы. Например, стратегии могут быть нацелены на обслуживание крупных клиентов или на удовлетворение потребностей индивидуальных клиентов. Важны детализация стратегических планов, их возможных исходов, а также оценка сильных и слабых сторон (Веселова, 2022: 30–33).

**Формирование стратегической CRM-системы:  
базовые элементы**

Таблица 1

Table 1

**Formation of a strategic CRM system:  
basic elements**

Концептуальные положения	Ключевые функции системы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование целевых и ценностных ориентиров для принятия стратегических решений</li> <li>• Определение степени удовлетворения клиентских потребностей</li> <li>• Выявление требований к системе</li> <li>• Расчет необходимых затрат, бюджета и других ресурсов</li> <li>• Планирование этапов внедрения</li> <li>• Оценка результатов внедрения</li> <li>• Выбор оптимального способа реализации стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хранение информации</li> <li>• Управление потенциальными клиентами</li> <li>• Управление сделками</li> <li>• Маркетинговые мероприятия</li> <li>• Поиск и доступ к информации</li> <li>• Взаимодействие с клиентами</li> </ul>

Разбивка каждой стратегии на конкретные задачи позволяет оценить объем предстоящей работы, определить зоны ответственности и ресурсы, необходимые для их выполнения, а также установить временные рамки.

Формирование стратегического CRM также включает в себя разработку концептуальных параметров, позволяющих задать приоритетные направления действий, ценностные ориентиры принятия решений, увидеть их взаимосвязь с конечными результатами (табл. 1) (Клочкова, 2019: 114).

Фрэнсис Батл в своей работе «Концепции и технологии CRM» выделяет семь ключевых стратегий взаимоотношений с клиентами, каждая из которых направлена на оптимизацию различных аспектов взаимодействия с клиентской базой (рис. 1). Каждая из этих стратегий требует индивидуального подхода и тщательного планирования, чтобы оптимизировать взаимодействие с клиентами и максимизировать прибыльность бизнеса (Buttle, Maklan, 2008).

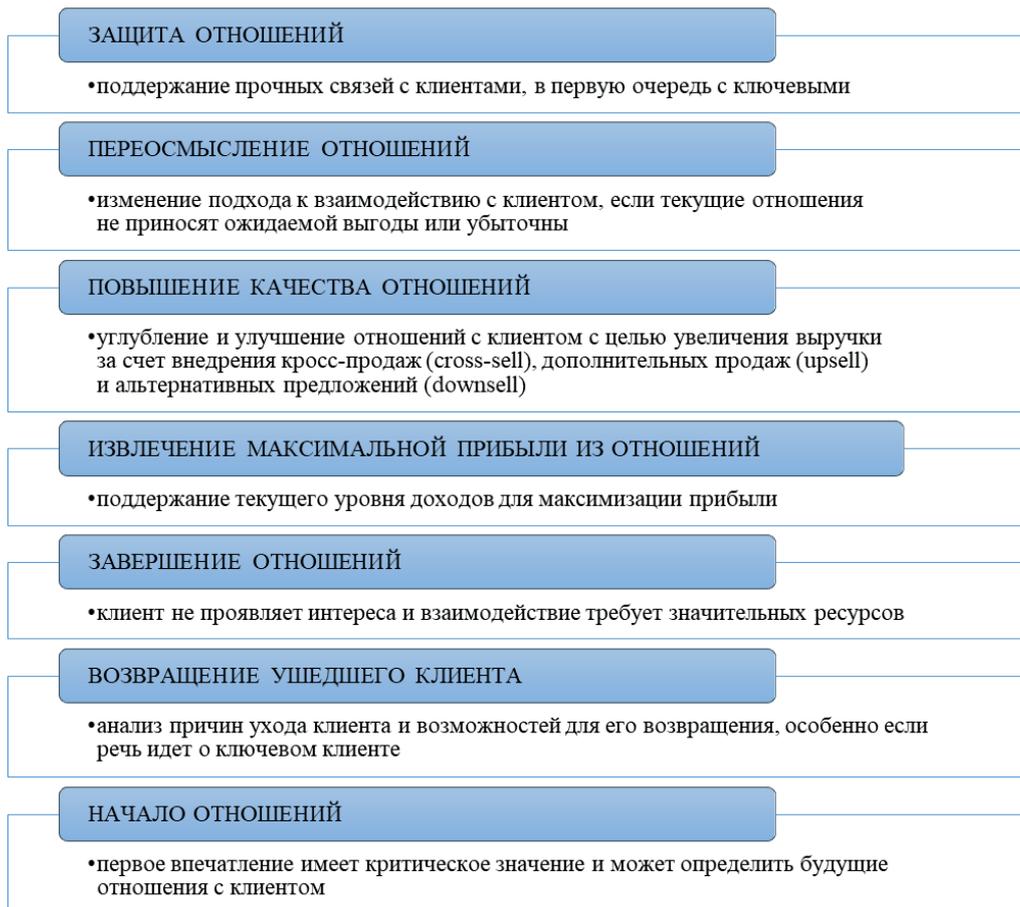


Рисунок 1 — Ключевые стратегии управления отношениями с клиентами

Figure 1 — Key customer relationship management strategies

Наиболее распространенные инструменты системы управления взаимоотношениями с клиентами —

коллтрекинг, email-маркетинг и контекстная реклама, SMS-рассылки, CRM-система (рис. 2).

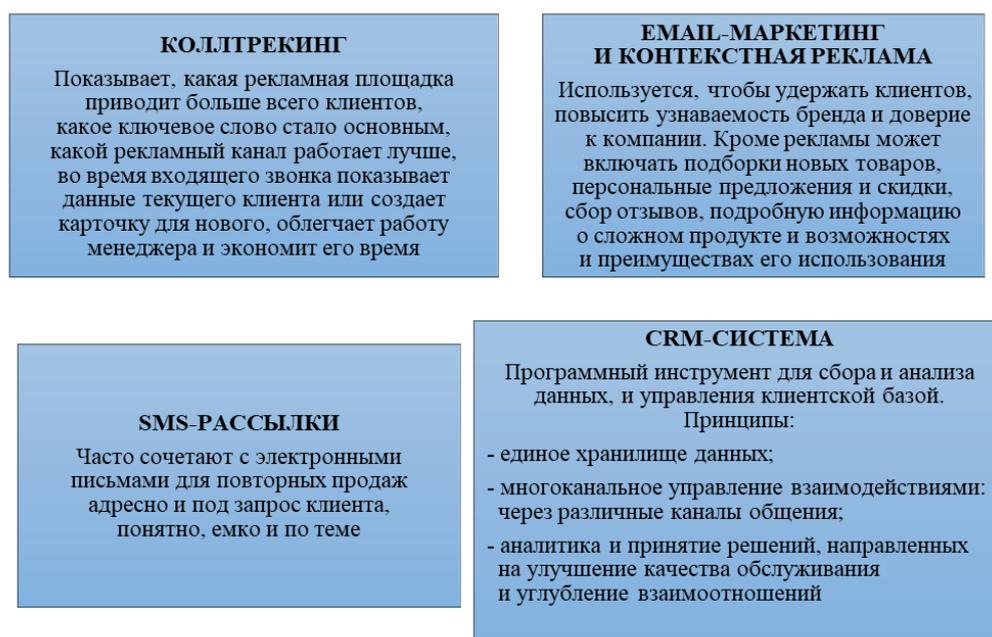


Рисунок 2 — Инструменты системы управления взаимоотношениями с клиентами, актуальные для решения текущих и стратегических задач

Figure 2 — Customer relationship management system tools relevant for solving current and strategic problems

CRM-система остается одним из самых эффективных инструментов, поскольку она интегрируется с другими сервисами, которые менеджеры часто используют в работе: социальными сетями, мессенджерами, платформами email-рассылки и приема платежей, 1С и IP-телефонией. Компании, использующие CRM, отмечают рост продаж на 29%, продуктивности — на 39%, точности торговых прогнозов — на 32%. Они достигают высоких показателей за счет автоматизации рутинных бизнес-процессов (Трофимов, 2016: 58).

Таким образом, система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) — это стратегия, методология и технология, направленные на управление и развитие взаимодействия организации с ее клиентами. Основная цель CRM заключается в создании долгосрочных и взаимовыгодных отношений с клиентами, улучшении их удовлетворенности и повышении эффективности бизнес-процессов.

#### **Применение инструментов формирования и развития системы управления взаимоотношениями с клиентами организации в российской и зарубежной практике**

Сделать бизнес-процессы компании более качественными и результативными позволяют современные CRM-системы, они предоставляют возможность автоматизировать взаимодействие с клиентами, укрепить связь, повысить лояльность, классифицировать по различным параметрам (например, по де-

мографическим данным, поведению при покупках и интересам) для создания более целенаправленных маркетинговых акций и адаптации коммуникаций, улучшая вовлеченность и восприятие к ним (Искакова, 2023: 195). Эффективность внедрения и использования CRM-системы во многом зависит от потребностей бизнеса, предложенного функционала программного продукта и его способностей решить задачи компании в области организации стратегического взаимодействия с клиентами, готовности компании к изменениям, адаптации бизнес-процессов и обучения персонала. Автоматизация процессов взаимодействия с клиентами (проведение рассылок, обработка запросов и реализация маркетинговых мероприятий) позволяет персоналу организации фокусироваться на задачах с более высоким приоритетом и обеспечивает более качественное и быстрое обслуживание клиентов (Грушенко, 2023).

Современные системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) интегрируют различные инструменты общения с клиентами, подкрепленные IT-решениями, включая управление продажами по регионам, обслуживание клиентов, маркетинг и продажи, а также взаимодействие с клиентами и их активность (Родионова, 2015)

Обратим внимание на опыт использования Sales Cloud от разработчика Salesforce. Эту CRM-систему применяет японская компания Canon — известный производитель фототехники, ксероксов и принтеров. Sales Cloud позволяет фиксировать активность

покупателей и предоставляет менеджерам доступ к информации о клиентах. В компании Canon придают большое значение презентациям новинок, Sales Cloud и предлагаемый ей CRM-инструментарий дает возможность наблюдать реакции потребителей на новые товары. Для внутрикорпоративного общения используется корпоративная социальная сеть Chatter, разработчиком которой также выступает Salesforce (Мезенцев, 2020).

В британской компании Design Within Reach, специализирующейся на торговле дизайнерской мебелью, осветительными приборами, предметами декора и аксессуарами, также внедрена CRM-система Sales Cloud. Этот инструмент позволяет компании не только проводить мониторинг информации о покупателях, но и способствует оперативной работе с запросами клиентов в сервисном центре Design Within Reach. Коммерческие агенты используют мобильное приложение Salesforce, которое дает возможность поиска данных о клиентах, размещения заказов, проверки статуса заказов и получения информации по продукции, включая размеры, варианты отделки и прочее (Козлов, 2021).

Procter & Gamble, крупный американский производитель потребительских товаров, также интегрировал CRM-систему Sales Cloud для улучшения координации между колл-центрами, отделами продаж и сервиса. Мобильное приложение Salesforce позволяет их торговым представителям показывать продуктовые презентации и рассчитывать экономию для клиентов от использования продуктов.

Рассматривая российский рынок, можно выделить успешный опыт внедрения системы Sales Creatio (бывш. bpm'online) компанией ООО «Доброфлот». Производитель рыбных консервов автоматизировал свои внутренние ИТ-процессы, достигнув поставленных целей — повышения качества и эффективности управления ИТ-услугами за счет адаптации и регламентации ключевых ИТ-процессов.

В одном из ведущих российских производителей металлопродукции — АО «Объединенная металлургическая компания» автоматизированы основные бизнес-процессы в сфере продаж с помощью Sales Creatio, благодаря этому увеличилась скорость обработки рыночных запросов, произошло повышение уровня прозрачности и качества обслуживания клиентов (Козлов, 2021).

Согласно аналитике от CNews, наибольшее количество реализованных проектов на рынке России приходится на долю двух ведущих игроков — «1С-Парус» и Terrasoft. В 2022 г. «1С-Парус» в сотрудничестве с партнерами начала работу над 881 проектом в области CRM, в то время как Terrasoft приступила к выполнению 193 проектов. В то же время AT Consulting, занимающая лидирующие позиции на российском CRM-рынке по объему выручки, запустила 60 новых проектов в течение указанного года. Основная задача управления бизнес-процессами в рамках CRM-систем сводится к созданию условий для прозрачности процессов продажи продукции или услуг, уменьшения времени на сделку и повышения количества успешно завершённых транзакций (Титоренко, 2021).

Таблица 2

**Изменения в работе Love Republic после автоматизации бизнес-процессов с помощью внедрения CRM-системы**

Table 2

**Changes in the work of Love Republic after automation of business processes through the implementation of a CRM system**

До автоматизации	После автоматизации
Три сервиса: один — для ручных email-рассылок, второй — для триггерных рассылок и рекомендаций на сайте, третий для SMS	Все прямые коммуникации и рекомендации на сайте настраиваются из единой платформы
Были настроены только базовые триггерные рассылки о брошенной корзине, просмотре, категории	Настроены 52 триггера по всему жизненному циклу клиента, включая программу лояльности
Информация о клиентах онлайн-магазина и розницы хранилась в двух не связанных между собой базах — чтобы отправить рассылки, приходилось вручную выгружать базу в Excel	Все данные о клиентах хранятся в едином профиле клиента и обновляются в режиме реального времени. Достаточно один раз построить фильтр — все подходящие под его условия клиенты будут автоматически попадать в рассылку
Не было сегментации — массовые рассылки отправлялись по всей базе	Клиенты сегментируются в зависимости от участия в программе лояльности, поведения на сайте, истории покупок — массовые рассылки отправляются по узким сегментам
Данные об отписке от рассылок хранились в каждом рассылщике — клиент мог отказаться от коммуникаций, но продолжать их получать	Если клиент отказывается от рассылок, информация в профиле обновляется в режиме реального времени — и рассылки перестают приходить
Не было аналитики, за исключением базовых метрик открываемости и кликабельности	Доступна аналитика на уровне конкретной рассылки, клиента, канала, например доля повторных действий, конверсия в заказ

Российский бренд женской одежды Love Republic, основанный в 2009 г., имеющий сеть розничных продаж в пяти странах (более 150 магазинов), в 2016 г. внедрил в работу программу лояльности на базе Ахарта, обеспечив рост клиентской базы до 3,4 млн клиентов. Для полноценной работы компании и повышения доходности от прямых коммуникаций с клиентами были автоматизированы бизнес-процессы с применением CRM-системы. При этом основными задачами для компании стали изучение поведения клиентов, которые смотрят товары онлайн, но покупают офлайн, настройка рекомендаций на сайте с учетом специфики фешн-бизнеса, ограничение коммуникационной нагрузки на клиента, ана-

лиз эффективности email-рассылок в режиме реального времени (табл. 2).

На рынке существуют различные типы CRM-систем, включая облачные решения (SaaS) и традиционные настольные приложения. Пользуются популярностью в различных отраслях Salesforce, AllProWebTools, Base, Мегаплан, Bitrix 24, AmoCRM (Куянова, Горбунов, 2022).

Динамика роста рынка с 2015 по 2023 г., включая прогноз на 2025 г., представлена на рисунке 3. В 2023 г. объем мирового CRM-рынка достиг 48 млрд долл., а к 2030-му, по прогнозам, увеличится более чем в 2 раза (Мешков, 2022).



Рисунок 3 — Динамика роста общего объема мирового рынка CRM, 2015–2025 гг.

Figure 3 — Growth dynamics of the total volume of the global CRM market 2015–2025

Популярность этого вида коммуникации объясняется высокой персонализацией и клиентоориентированностью. Активное распространение смартфонов открывает новые перспективы для развития мобильного маркетинга. Компании подстраиваются под стратегию mobile-first и стараются извлечь из нее максимальную эффективность: например, используют мессенджеры как площадку для общения с потребителями. Высокий open rate, быстрая скорость доставки сообщений, возможность автоматизации — лишь некоторые преимущества мессенджер-маркетинга. Пользователю важно получать мгновенный отклик от бренда, а бизнесу — фидбек от клиента.

Отмечается несколько трендов.

Во-первых, более активное использование искусственного интеллекта и машинного обучения в CRM-системах.

Во-вторых, развитие мессенджер-маркетинга. В мессенджерах можно делать массовые рассылки,

отправлять уведомления об акциях и офферах, отвечать на вопросы клиентов в режиме реального времени и предлагать индивидуальное обслуживание. Благодаря чат-ботам и возможностям интеграции с CRM-системами мессенджеры могут помочь компаниям эффективнее взаимодействовать с клиентами и строить долгосрочные отношения.

В-третьих, упрощение клиентского пути с возможностью обеспечить максимально положительный клиентский опыт при одновременном выстраивании эффективной системы лояльности.

В-четвертых, с учетом ограниченного доступа к зарубежным площадкам акцент в программных продуктах смещается на отечественные альтернативы. Социальные сети и мессенджеры сохраняют свою актуальность, но будущее — за автоматизированными платформами, такими как чат-боты и голосовые ассистенты, обеспечивающими быстрое и эффективное взаимодействие с потребителем круглосуточно (Миролюбова, 2023).

В отечественном секторе не ожидается серьезных затруднений для бизнеса благодаря широкому применению специализированных CRM-систем. В области продаж активно используется система amoCRM, медицинские учреждения, включая частные клиники, предпочитают Medesk, для стоматологических клиник характерно использование Dental Pro. В ресторанном деле распространены такие решения, как Fusion POS, СБИС Престо, Quick Resto, r\_keeper, liko. Несмотря на закрытие популярного в сфере недвижимости CRM-провайдера Contactually, на рынке продолжает работать международный вендор Wise Agent, а также существуют качественные отечественные альтернативы, включая YUcrm и специализированные модули для Мегаплан и Битрикс24. В туристической индустрии ведущие позиции занимают системы от российских разработчиков, такие как U-ON Travel и ТурКонтроль, что снижает влияние ухода иностранного поставщика CRM Travels.

#### **Организация процесса внедрения стратегической CRM-системы: методический инструментарий**

В качестве примера рассмотрим условную компанию «Х», производящую широкий ассортимент продукции в области красоты и здоровья, включая БАДы, косметические и парфюмерные товары, товары для дома, и организующую оптовые и розничные продажи. Ассортимент компании включает

в себя не только средства по уходу за кожей для детей и взрослых, но также продукты для здоровья, ухода за домом и ароматные чаи, способствующие красоте изнутри. Продукция компании производится под собственным брендом на заводах, расположенных в разных уголках мира, включая Корею, Китай, Тайвань, Индию, Таиланд, Малайзию, Израиль, Россию и Данию и др. Планируется запуск нового производства и расширение команды на 20–30 человек. Компания ориентирована на эффективные компоненты в составе продукции и наукоемкое производство, проводит аудит поставщиков и тщательный отбор сырья, применяет последние достижения в области получения экстрактов, высокие технологии и современное оборудование, мониторинг на каждом этапе производства, контроль качества готовых продуктов. В ассортименте компании — товары различных ценовых категорий, начиная от бюджетных вариантов до товаров класса люкс.

Процесс включения системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в деятельность компании характеризуется следующим (рис. 4).

Основная сложность заключалась в использовании неэффективных средств коммуникации с клиентами. В процессе сбора и обработки данных менеджеры ВЭД вынуждены были вручную вносить информацию в таблицы Google, Excel и иногда в программу 1С, что повышало риск ошибок из-за «человеческого фактора» (табл. 3).

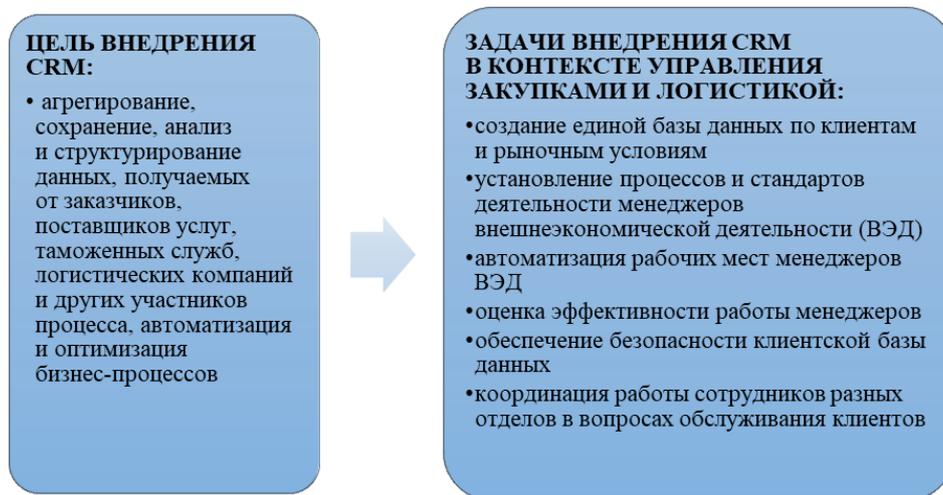


Рисунок 4 — Традиционная цель и задачи внедрения CRM-системы в организацию в контексте межстрановых коммуникаций

Figure 4 — The traditional goal and objectives of introducing a CRM system into an organization in the context of cross-country communications

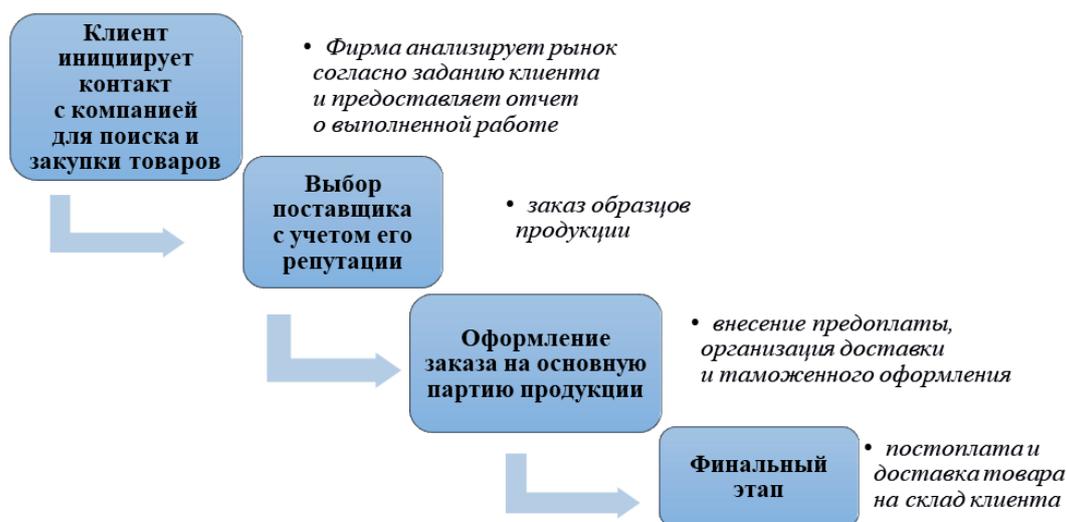


Рисунок 5 — Взаимодействие между компанией и клиентами до внедрения CRM-системы  
 Figure 5 — Interaction between the company and clients before the implementation of the CRM system

Таблица 3

**Изменения в работе компании «Х» после внедрения CRM-системы**

Table 3

**Changes in the work of company «X» after the implementation of the CRM system**

<b>ПРОБЛЕМЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ:</b>	<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ CRM — СИСТЕМЫ:</b>
<p>Использование неэффективных средств коммуникации (электронная почта, WhatsApp, WeChat или облачные сервисы типа Google).</p> <p>Отсутствие достаточной технической оснащенности процессов сбора и обработки данных, высокие риски технических ошибок, обусловленных «человеческим фактором»</p>	<p>Все данные о клиентах и сделках хранятся в одной защищенной базе данных с разделяемым доступом: сотрудники имеют доступ к информации в соответствии со своей ролью и полномочиями. Уменьшается вероятность искажения и фальсификации данных о сделке</p> <p>Предприятие не теряет потребителя при увольнении менеджера — вся информация о клиенте и сделках сохраняется</p> <p>Возможность автоматизировать рутинные операции: телефонные переговоры с клиентом, рассылку факсов и электронных писем, распечатку наклеек на письма и т. п. Система помогает соблюдать регламент работы с клиентами</p> <p>Заказ от клиента напрямую перемещается на производство под кураторством менеджера ВЭД и менеджера со стороны иностранной компании-производителя</p> <p>Система позволяет учитывать индивидуальные особенности, предпочтения клиента, его значимость для компании. Четко видно, как осуществлялась сделка (по этапам). Каждый клиент взаимодействует с менеджером, который несет персональную ответственность за результаты продаж, вместе с тем руководство в любую минуту может ознакомиться с положением дел.</p>

Комплексное исследование методологии и опыта внедрения CRM-систем в российских и зарубежных компаниях позволило выделить не только их преимущества, но и недостатки (табл. 4), обусловленные необходимостью всесторонней подготовки компании и ее сотрудников перед внедрением системы, возникающей дополнительной нагрузкой на бизнес в период трансформации бизнес-операций, ограниченными возможностями в определен-

ных отраслях для достижения ожидаемых эффектов и преимуществ, предложенных поставщиками, а также трудностями, связанными с полной цифровизацией процессов. Кроме того, внедрение CRM-систем в бизнес-процессы компании может сопровождаться дополнительными рисками, связанными с безопасностью данных, зависимостью от конкретного поставщика, неоправданным вложением инвестиций.

Таблица 4

## SWOT-анализ процесса внедрения CRM-системы

Table 4

## SWOT analysis of the CRM system implementation process

<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вариативность функционального применения</li> <li>• доступные затраты при готовности компании к внедрению</li> <li>• учет отраслевой специфики</li> <li>• информационная обеспеченность</li> <li>• возможность комплексного управления</li> <li>• объемный рынок готовых решений</li> <li>• возможность самостоятельного программирования</li> <li>• возможность интеграции с другими цифровыми решениями, масштабирования и расширения функционала</li> <li>• возможность идентификации скрытых процессов и управления ими</li> </ul>	<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требуется комплексная подготовка</li> <li>• дополнительная нагрузка на бизнес</li> <li>• невозможность применения в отдельных сферах и для решения отдельных ситуаций</li> <li>• сложность охвата всех без исключения бизнес-процессов</li> <li>• необходимость в достаточном уровне технической оснащенности</li> </ul>
<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рост продаж компании и доли успешных сделок</li> <li>• улучшение качества сервиса</li> <li>• комплексное сопровождение потребителя, повышение уровня удовлетворенности и лояльности</li> <li>• создание доверительных долгосрочных отношений между компанией и клиентом</li> <li>• оценка эффективности работы сотрудников с клиентами</li> </ul>	<p><b>УГРОЗЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• неэффективность системы</li> <li>• нарушение традиционных бизнес-процессов</li> <li>• неготовность персонала и руководства</li> <li>• игнорирование принципов работы CRM-систем</li> <li>• сбои в работе CRM-систем</li> <li>• потеря данных</li> <li>• прекращение поддержки рабочей версии</li> </ul>

В целях минимизации потенциальных рисков (угроз) внедрения CRM-систем в бизнес-процессы компании мы уточнили содержание этапов внедрения системы стратегического управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) организации на основе учета кросс-культурных особенностей, технических возможностей и потребностей иностранного партнера в целях сокращения срока согласования заявки на поставку и на этапах размещения заявки на иностранных фабриках и уменьшения продолжительности общего цикла сделки.

Кроме того, мы считаем, что цель внедрения стратегической CRM-системы — автоматизация и оптимизация процессов работы с клиентами — в компаниях, осуществляющих внешнеэкономическую

деятельность, должна быть ориентирована на формирование результативных долгосрочных партнерских отношений в контексте кросс-культурных особенностей ведения бизнеса. При этом корректировка цели станет основой уточнения конкретных действий компании в рамках основных этапов внедрения CRM-системы и выбора наиболее эффективных инструментов. Это особенно актуально для B2B сегмента, где каждый клиент представляет собой организацию с уникальной структурой и динамически меняющимися потребностями. Кроме того, в секторах, где достижение преимущества требует индивидуального подхода к каждому клиенту, создание и поддержание этих отношений может стать конкурентным преимуществом организации (табл. 5).

Таблица 5

Методические конструкции по организации процесса внедрения системы стратегического управления взаимоотношениями с клиентами в компаниях (в том числе осуществляющих внешнеэкономическую деятельность)

Table 5

Methodological structures for organizing the process of implementing a strategic customer relationship management system in companies (including those engaged in foreign economic activity)

<p><b>ЦЕЛЬ внедрения</b> — формирование результативных долгосрочных партнерских отношений в контексте кросс-культурных особенностей ведения бизнеса на основе автоматизации и оптимизации процессов работы с клиентами</p>		
<p><b>ЗАДАЧИ CRM-СИСТЕМЫ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</b></p>		
<p>1. Удовлетворение требований, сформулированных заказчиком</p>	<p>2. Управление предприятием, обеспечивающее достижение его целей</p>	<p>3. Детальное описание выполняемых задач с указанием их последовательности и ролей участников</p>
	<p>2.2. Автоматизация бизнес-процессов</p>	<p>2.3. Адаптация и развитие</p>

<b>ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ЗАДАЧ</b>			
1. Подготовка проекта 2. Анализ 3. Разработка и тестирование 4. Развертывание 5. Опытная эксплуатация	1. Диагностика 2. Анализ 3. Разработка и тестирование 4. Развертывание 5. Начальное сопровождение	1. Рамки внедрения 2. Модель 3. Конфигурирование 4. Запуск в эксплуатацию 5. Развитие	1. Определение задач 2. Анализ операций 3. Дизайн решения 4. Разработка 5. Переход 6. Эксплуатация
<b>ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ОПЕРАЦИЙ (ДЕЙСТВИЙ) В РАЗРЕЗЕ ЗАДАЧ И ЭТАПОВ ВНЕДРЕНИЯ</b>			
1. Разработать проектную документацию. Сформировать команду проекта. 2. Подготовить команду проекта. Разработать функциональные требования к системе 3. Разработать технические требования к системе. Разработать принципы реализации требований 4. Создать программный продукт. Проверить работоспособность продукта	1. Исследование и документирование ключевых аспектов бизнеса: • определение и анализ основных требований и потребностей бизнеса. 2. Инициирование и планирование проекта внедрения: • проведение всестороннего анализа текущего состояния деятельности заказчика, включая его структуру, процессы и системы. 3. Разработка концепции будущей системы: • определение требований к новой системе, в том числе к необходимым изменениям и дополнениям стандартной функциональности для соответствия уникальным потребностям бизнеса. 4. Внедрение и первоначальное тестирование: • реализация планируемых изменений и проведение тестов для проверки их эффективности и соответствия поставленным задачам. 5. Финализация настройки и подготовка к запуску: • окончательная настройка системы, создание инструкций для пользователей и организация процесса перехода на новую систему. 6. Поддержка и оптимизация системы: • оказание постоянной поддержки пользователям системы, а также анализ и исправление обнаруженных проблем и несоответствий в процессе её эксплуатации	1. Определение целей и рамок проекта внедрения 2. Проектирование будущей системы и будущих бизнес-процессов 3. Выполнение пилотного проекта и развертывание системы 4. Запуск системы в опытную эксплуатацию 5. Оптимизация, совершенствование системы	1. Формулировка общих бизнес-требований заказчика: • сбор и анализ требований заказчика к системе. Цели внедрения, ожидаемые результаты, ключевые бизнес-процессы, которые должна поддерживать система. 2. Определение будущих бизнес-процессов и их реализация с помощью Oracle E-Business Suite: • детализация бизнес-процессов и их соотнесение с функциональностью CRM-системы. Оценка потребности в дополнительной разработке. 3. Получение детальных спецификаций для дополнительной разработки: • разрабатываются технические спецификации для необходимых дополнений и модификаций системы, чтобы она могла полностью соответствовать уникальным требованиям заказчика. 4. Реализация дополнительных разработок и приемочное тестирование: • тестирование для проверки их корректности и эффективности. Разработка документации для пользователей системы. 5. Обучение конечных пользователей и ввод системы в эксплуатацию: • обучение персонала, миграция данных из старых систем в новую, внедрение и запуск системы в эксплуатацию. 6. Поддержка и сопровождение системы: • техническая поддержка системы, решение возникающих в процессе эксплуатации проблем и устранение выявленных недостатков
<b>РЕКОМЕНДУЕМЫЕ СРОКИ ВНЕДРЕНИЯ</b>			
3 месяца	4 месяца	4 месяца	6 месяцев
<b>БАЗОВЫЕ КРИТЕРИИ ВЫБОРА CRM-системы</b>		<b>Параметры сравнительной оценки преимуществ CRM-систем на IT-рынке</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специфика функционирования CRM-системы</li> <li>• Соответствие целям организации</li> <li>• Доступность и качество сервисной поддержки</li> <li>• Цена покупки, внедрения, сопровождения</li> <li>• Страновая принадлежность компании-разработчика (защита от международных рисков)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP-телефония</li> <li>• Работа со сделкой</li> <li>• Функционал</li> <li>• Бизнес-процессы</li> <li>• E-mail рассылка</li> <li>• API</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интеграция с имеющимися программными средствами компании</li> <li>• Наличие пробных версий для предварительной оценки</li> <li>• Возможность обучения пользователей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задачи</li> <li>• Разделение на лиды и контакты</li> <li>• Качество документации</li> <li>• Отчетность</li> <li>• Возможность доработки</li> </ul>
<b>ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ ЗАТРАТ НА ВНЕДРЕНИЕ</b>	
1. Тариф (подписка)	Продолжительность, количество пользователей
2. Обучение	Платный/бесплатный обучающий курс. Продолжительность обучения (от 20 до 80 часов)
3. Расчет на N пользователей. Оценка потребности в базовых настройках:	1) проверка внедрения CRM; 2) чат технической поддержки; 3) телефонная линия технической поддержки; 4) контроль работоспособности и оплат сервисов; 5) рекомендации по автоматизации и улучшению; 6) регулярное обучение и аттестация сотрудников; 7) ежемесячный отчет о состоянии системы

Расчеты затрат на внедрение CRM-системы включают стоимость приобретения лицензий, процесс внедрения и обучение персонала. Эти расходы можно рассматривать как инвестиции, которые со временем окупятся за счет роста прибыли и снижения издержек.

Внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в деятельность торговой компании-импортера способствует автоматизации ключевых операций, включая непрерывный контроль за поставками и повышение точности сбора, а также структурирование информации, что ведет компанию к достижению высоких результатов.

Перед формированием предложений по автоматизации бизнес-процессов организации с использованием системы CRM критически важно анализировать основные риски, связанные с запуском проекта, и разрабатывать стратегии для минимизации их воздействия.

Для выбора наиболее подходящей CRM-системы важно всесторонне изучить рыночные предложения, сопоставить их функционал, стоимость и возможности адаптации под масштабы бизнеса, учитывая при этом специфику деятельности компании и ее текущие, а также перспективные потребности. Для лучшего понимания применения CRM на практике полезно изучить опыт других компаний, успешно реализовавших подобные системы.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Dai Rui and Ng Lilian and Zaiats Nataliya S. Short Seller Attention (August 11, 2019). *Journal of Corporate Finance*, Forthcoming, Available at SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=2944477> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2944477>
- Francis Buttle, Stan Maklan. *Customer Relationship Management*. 2<sup>nd</sup> edition. Routledge; 2008. 528 p.
- Kohli A. K., Jaworski B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1990;4:1–18.
- Samppa S., Harri T., Alex Z., Rami O., Detmar W. Straub D. The impact of firm-level and project-level it capabilities on CRM system quality and organizational productivity. *Journal of Business Research*, 2021;127:108–122.
- Suoniemi S., Zablah A., Terho H., Olkkonen R., Straub D. and Makkonen H. CRM system implementation and firm performance: the role of consultant facilitation and user involvement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2022;37 (13):19–32.
- Voitkevich N. I., Solunina T. I. Evaluating the Cost-Effectiveness of Staff Motivation When Implementing a CRM System. In: International Online Forum named after A. Ya. Kibanov «Innovative Personnel Management». Springer, Cham, 2020. Pp. 422–427.
- Антонов Е. М. Управление взаимоотношениями с клиентами. СПб., 2021. 403 с. [Antonov E. M. Customer relationship management. St. Petersburg: 2021. 403 p. (In Russ.)].
- Вансович А. CRM — ключ нового маркетинга. М. : Альпина Паблишер, 2012. 255 с. [Vansovich A. CRM — the key to new marketing. М. : Alpina Publisher, 2012. 255 p. (In Russ.)].
- Веселова Ю. В. CRM-системы как средство реализации маркетинга взаимоотношений с клиентами // The Scientific Heritage. 2022. Т. 84. № 5. С. 30–33 [Veselova Yu. V. CRM systems as a means of implementing customer relationship marketing. *The Scientific Heritage*, 2022;84 (5):30–33 (In Russ.)].
- Грущенко В. И. Эволюция концепций маркетинга в ориентации на объект бизнеса как основной источник дохода // Концепт. 2023. № 8. С. 99–1045. [Grushenko V. I. Evolution of marketing concepts in focusing on the business object as the main source of income. *Koncept = Concept*, 2023;8:99–1045 (In Russ.)].

- Искакова Б. А. Концепции совершенствования управления взаимоотношениями с клиентами // Молодой ученый. 2023. № 17. С. 195–198 [Iskakova B. A. Concepts for improving customer relationship management. *Molodoy uchenyj = Young scientist*, 2023;17:195–198 (In Russ.)].
- Клочкова А. В. CRM-система как инновационный инструмент повышения конкурентоспособности организации // Экономика и экологический менеджмент. 2019. № 4. С. 111–114 [Klochkova A. V. CRM system as an innovative tool for increasing the competitiveness of an organization. *Ekonomika i ekologicheskij menedzhment = Economics and environmental management*, 2019;4:111–114 (In Russ.)].
- Козлов А. А. Использование CRM-систем для автоматизации бизнес-процессов в сфере услуг // Менеджмент в России и за рубежом. 2021. № 4. С. 90–97 [Kozlov A. A. Using CRM systems to automate business processes in the service sector. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and abroad*, 2021;4:90–97. (In Russ.)].
- Куянова Е. Ю., Горбунов Ю. В. Внедрение CRM-системы в торговой организации-импортере // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2022. № 16. С. 29–35 [Kuyanov E. Yu., Gorbunov Yu. V. Implementation of a CRM system in an importing trade organization. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of a modern organization: experience, problems and prospects*, 2022;16:29–35 (In Russ.)].
- Левитт Т. Маркетинг в корпорации // США: экономика, политика, идеология. 1989. № 3 [Levitt T. Marketing in a corporation. *SShA: ekonomika, politika, ideologiya = USA: economics, politics, ideology*, 1989;3 (In Russ.)].
- Мезенцев К. Н. Автоматизированные информационные системы: учебное пособие. М. : Академия, 2020. 185 с. [Mezentsev K. N. Automated information systems: textbook. M.: Academiya, 2020. 185 p. (In Russ.)].
- Мешков А. В., Евдокимова Н. А., Калимуллина О. В., Гурьева Т. В. Отраслевой анализ рынка CRM-систем: вызовы и перспективы // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 7. С. 2659–2678. [Meshkov A. V., Evdokimova N. A., Kalimullina O. V., Guryeva T. V. Industry analysis of the CRM systems market: challenges and prospects. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2022; 16 (7):2659–2678. (In Russ.)].
- Миролюбова А. А., Ксенофонтова О. Л., Астраханцева И. А. Менеджмент и маркетинг B2B: практико-ориентированный учебник. М. : Директ-Медиа, 2023. 176 с. [Mirolyubova A. A. Ksenofontova O. L., Astrakhanseva I. A. Management and B2B marketing: a practice-oriented textbook. Moscow: Direkt-Media, 2023. 176 p. (In Russ.)].
- Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 336 с. [Peppers D., Rogers M. Customer relationship management: How to turn your customer base into money. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2006. 336 p. (In Russ.)].
- Родионова Е. В., Руда А. Н., Ширшова Л. С. Стратегическое управление организациями: учебное пособие. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2015. 272 с. [Rodionova E. V., Rida A. N., Shirshova L. S. Strategic management of organizations: textbook. Yoshkar-Ola: Povolzhskij gosudarstvennyj tehnologicheskij universitet, 2015. 272 p. (In Russ.)].
- Романова Ю. Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении): учебник и практикум. М. : Юрайт, 2020. 412 с. [Romanova Yu. D. Information technologies in management (management): textbook and workshop. Moscow: Yurajt, 2020. 412 p. (In Russ.)].
- Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. 17-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 224 с. [Sewell K., Brown P. Clients for Life. 17<sup>th</sup> ed. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2016. 224 p. (In Russ.)].
- Титоренко Г. А. Информационные технологии управления: учебное пособие для вузов. М. : Гелиос, 2021. 301 с. [Titorenko G. A. Management information technologies. Textbook for universities. Moscow: Gelios, 2021. 301 p. (In Russ.)].
- Торосян Е. К. Управление взаимоотношениями с клиентами как часть маркетинговой стратегии компании // Петербургский экономический журнал. 2016. № 1. [Torosyan E. K. Customer relationship management as part of the company's marketing strategy. *Peterburgskij ekonomicheskij zhurnal = St. Petersburg Economic Journal*, 2016;1 (In Russ.)].
- Трофимов С. CRM для практиков. М.: АвтоКод, 2016. 304 с. [Trofimov S. CRM for practitioners. Moscow: AvtoKod, 2016. 304 p. (In Russ.)].