

УДК 005.57

DOI 10.22213/2618-9763-2024-4-16-24

Е. Ю. Злобина, кандидат экономических наук, доцент  
И. В. Матвеева, кандидат экономических наук, доцент  
Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия

## МОДЕЛЬ ВЫБОРА CRM-СИСТЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

*В статье представлена модель выбора CRM-системы для предприятий сектора малого и среднего предпринимательства (МСП), позволяющая обеспечить на эффективном уровне бизнес-процессы взаимодействия с клиентами. Авторы пришли к выводу, что в современных условиях цифровизация деятельности МСП становится одной из актуальных проблем. Отмечается, что активная цифровизация бизнеса ускоряет процесс перехода экономики к цифровой. В исследовании речь идет о том, что цифровая экономика основана на информационно-коммуникационных технологиях (ИКТ). Подчеркивается, что информационные технологии в современной экономике используются с целью быстрой, качественной и эффективной компьютерной обработки информационных ресурсов, их передачи на любые расстояния в кратчайшие сроки. Утверждается, что поддержка цифровизации бизнеса со стороны государства не может и не должна быть единственным стимулирующим фактором для предприятий сектора МСП. Отмечается, что, помимо внешних условий, существуют и внутренние побудительные факторы – это возможности деловой среды. Обосновывается идея о том, что оптимизировать процесс финансово-хозяйственного взаимодействия компании и покупателя позволяют CRM-системы. Установлено, что с помощью метода анализа иерархий были определены ключевые параметры выбора CRM-системы, а итоговый показатель отбора CRM-системы позволяет выбрать из альтернативных CRM-систем оптимальную для предприятия. Показатель рассчитывается на основе показателей второго уровня: функциональные возможности CRM-системы, интерфейс программы, тарифная сетка. Каждый из данных показателей раскрывается через показатели 3-го уровня. Веса показателей всех уровней были определены экспертами через попарное сравнение элементов каждого уровня по девятибалльной шкале. Предложенные авторами критерии и их весовые значения позволят субъектам сектора МСП выбрать оптимальную программу в зависимости от запросов и возможностей предприятия.*

**Ключевые слова:** цифровизация бизнеса; малое и среднее предпринимательство; финансовое планирование; CRM-система; информатизация бизнеса.

### Введение

Одной из объективных предпосылок перехода на новый уровень развития экономики является цифровизация бизнес-процессов с целью их ускорения, упрощения системы планирования и бюджетирования на предприятии, улучшения финансовой среды предприятия [1].

Проблемам и перспективам цифровизации бизнеса (в том числе малого) в современных условиях посвящено достаточное количество научных трудов. Научные исследования процессов цифровизации сектора малого и среднего предпринимательства (МСП) направлены в основном на определение потенциала и возможностей бизнеса

в данной сфере, выявление положительных аспектов внедрения цифровых технологий, а также на поиски путей снижения барьеров цифровизации бизнеса [2–5], что, несомненно, является важным аспектом изучения данного процесса. Ряд исследований посвящен формам и инструментам поддержки цифровизации малых и средних предприятий со стороны государства [6–9]. В работах некоторых авторов особое внимание уделяется исследованию ключевых драйверов цифровой трансформации бизнеса [10]. На наш взгляд, исследования процессов цифровизации и цифровой трансформации сектора МСП необходимо дополнять изучением проблем и перспектив внедрения

в деятельность бизнеса конкретных цифровых технологий (например, финансовые информационные системы, система автоматизированной поддержки поставок управления цепочками поставок, автоматизации проектирования и т. п.). Данное исследование будет посвящено выявлению и оценке критериев выбора *CRM*-системы (*Customer Relationship Management*). Разработка критериев позволит выбрать информационную систему, отвечающую потребностям и ресурсным возможностям бизнеса [11].

*Цель* данного исследования – построение модели выбора *CRM*-системы для обеспечения бизнес-процессов взаимодействия предприятий сектора МСП с клиентами.

### **Анализ функциональных возможностей *CRM*-систем**

В современных экономических условиях почти все компании используют информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) в своей деятельности, но многие ограничиваются только малой долей возможностей этого сектора. В крупных компаниях больше внимания уделяют развитию сектора ИКТ для совершенствования рабочих (бизнес) процессов. У большинства предприятий малого и среднего бизнеса не хватает финансовых, трудовых и информационных ресурсов для оптимизации бизнес-процессов. Поэтому считается, что создание и автоматизация бизнес-процессов для данного сектора экономики является убыточным мероприятием.

Наличие проблем в сфере цифровизации сектора МСП подтверждается различными отечественными и зарубежными исследованиями [12–14]. Успех цифровизации бизнес-процессов МСП определяется внешними и внутренними факторами [15]. К внешним факторам следует отнести условия, которые создает государство для стимулирования процессов цифровизации бизнеса. Значимая роль в решении проблем цифровизации бизнеса отводится государственным органам посредством совершенствования и развития инфраструктуры поддержки. Необходимо отметить, что государственная поддержка не может и не должна быть единственным фактором, стимулирующим

процессы цифровизации бизнеса. Помимо внешних условий, существуют и внутренние побудительные факторы – это возможности деловой среды. Известно, что в состав деловой среды предприятия включаются конкуренты, поставщики и покупатели. Оптимизировать процесс взаимодействия компании и покупателя позволяют *CRM*-системы.

*CRM*-система представляет собой инструмент для организации и контроля рабочего процесса внутри компании, управления продажами, коммуникации с потенциальными клиентами и действующими клиентами, позволяет автоматизировать финансово-хозяйственный процесс предприятия.

Основными побуждающими факторами для предпринимателя по внедрению в компанию *CRM*-системы могут стать следующие:

- в компании есть много часто повторяющихся задач (рутинная работа);
- есть задачи с определенной заданной периодичностью, которые можно описать алгоритмом;
- большая база данных клиентов, поставщиков, партнеров (больше 5);
- у предпринимателя есть желание упростить (облегчить) работу сотрудников (разделить сложные процессы на несколько простых);
- сотрудники часто совершают ошибки, забывают о важных делах, звонках, сообщениях и т. д.;
- часто теряются документы, счета и т. д. (в электронном виде);
- тратится много времени на заполнение документации;
- нет статистики по работе сотрудников, сотрудники работают неэффективно, нет мотивации;
- высокая текучесть кадров;
- нет электронной версии базы данных поставщиков, клиентов, партнеров;
- компания не знает, как собирать статистику и анализировать ее результаты.

Поскольку представленные *CRM*-системы выполняют общую функцию взаимодействия с клиентами, но имеют отличия друг от друга, то необходимо при выборе такой системы учитывать потребности и возможности компании. По мнению авторов, при

выборе CRM-системы необходимо обратить внимание на следующие критерии:

- функциональные возможности;
- разнообразие тарифного плана;
- простоту интерфейса;
- облачную или коробочную версию.

Функциональные возможности достаточно разнонаправлены в современных CRM-системах, т. к. они предназначены для налаживания взаимоотношений с клиентами, главной функцией является коммуникация с клиентом. Для коммуникаций с клиентами используют достаточно много средств связи. Очень важно, чтоб в CRM-системе была интеграция с данными сервисами.

Работает это следующим образом: CRM-систему и мессенджеры (средства связи) синхронизируют, что позволяет системе объединить все средства коммуникации с клиентом. Клиент может звонить по телефону, писать в группу ВКонтакте, отправить обращение на почту – все его сообщения или звонки попадут в единую CRM-систему. Менеджеру легче работать с одной базой данных, а не собирать клиентов из разных мессенджеров. Интеграция со средствами связи позволяет упростить и ускорить работу менеджеров, гарантирует, что ни одна заявка не пропадет. Данные автоматически формируются в новые лиды (новые заявки) и попадают в список неработоспособных.

Важной функцией для CRM-системы являются *роботы*. *Робот* (в CRM-системе) – это заранее спланированный алгоритм обработки лидов (новых клиентов) и сделок, которые запускаются, когда элемент перешел в нужный статус. Функциональные возможности *робота* разнообразны (гибки), каждый предприниматель может настроить *роботов* конкретно для своих процессов в компании.

В системе, которая отвечает за взаимоотношение с клиентами, значительную роль играют маркетинг и все инструменты, связанные с ним. Новые покупатели важны для любого бизнеса, но предприниматели сталкиваются с несколькими проблемами.

*Первая*, наиболее волнующая: достаточно сложно отследить результат конкретного канала рекламы.

*Вторая* – современные способы продвижения товара обходятся предпринимателям очень дорого. Для решения этой проблемы подойдет функция в CRM-системе «сквозная аналитика», которая учитывает затраты на каждый рекламный канал, а также прибыль от канала. Такой анализ позволит узнать, сколько стоит один привлеченный клиент; аналитика позволяет свести данные из любого количества источников рекламы в одну отчетность; как грамотно распределить рекламный бюджет между каналами. Не меньшую роль играют и уже текущие клиенты. Для комплексной работы с ними также есть инструмент «CRM-маркетинг». CRM-маркетинг – это инструмент для работы с клиентской базой. Еще одним важным инструментом является CRM-аналитика – грамотно построенные отчеты, которые помогают найти слабые места в процессе продаж и принять решение по устранению их. Данный инструмент показывает эффективность менеджеров и этапы сделок, на которых компания теряет клиента.

Для многих предпринимателей, которые пользуются продуктами компании 1С, будет полезна функция интеграции с данным сервисом.

CRM-система – узконаправленная система, основная задача которой улучшить взаимоотношения компании с клиентом, но даже у такой системы есть внутренние бизнес-процессы, которые нуждаются в автоматизации. Ввиду этого в CRM-системе есть функция «бизнес-процесс», направленная на автоматизацию часто возникающих операций. Автоматизация бизнес-процессов позволит ускорить все процессы компании.

Вторым важным аспектом при выборе CRM-системы является разнообразие тарифного плана. Существует множество программных продуктов на базе CRM-систем, и у каждого продукта – свой тарифный план. Тарифный план состоит из набора функций и стоимости за пользование ими. Обычно существует несколько тарифных планов для разных субъектов бизнеса. Есть пакет функций для малого бизнеса, в него обычно входит самый минимальный функционал, необходимый для ведения бизнеса на таком уровне. Следующий тариф предна-

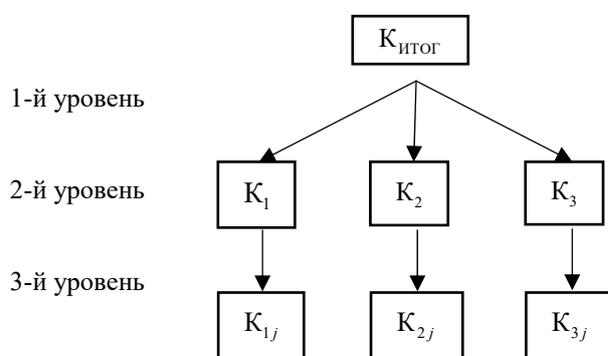
значен для среднего бизнеса. Функциональные возможности не максимальны, но позволяют совершать более сложные операции и процессы, чем в минимальном тарифе. И самый максимальный тариф предназначен для крупного бизнеса, он дает возможность клиенту пользоваться максимальными возможностями системы. Существуют и промежуточные тарифы. В основном тарифы зависят от компаний, которые пользуются программным продуктом на базе *CRM* той или иной фирмы.

Третий аспект, на который стоит обратить внимание, – это простота интерфейса системы. Из данного аспекта вытекает стоимость внедрения системы и срок внедрения. Стоимость внедрения системы в большей части случаев не является частью тарифного плана. Компании, разрабатывающие программный продукт на базе *CRM*, зачастую специализируются только на разработке, доработке и поддержке самого продукта, а не на продажах. Поэтому на помощь приходят интеграторы – это некие посредники между компанией-разработчиком и конечным потребителем (покупателем).

Их главная задача состоит в продаже программного продукта. Но для того, чтобы продать программный продукт необходимо показать покупателю, как это работает или еще лучше – как это может работать в его бизнесе. Есть и такие программные продукты, которые можно внедрить и без помощи интеграторов. Работать на прямую стоит в случаях, если компания большая и есть отдел, который будет заниматься внедрением и поддержанием системы; если предприниматель уверен в своих силах и способностях по настройке и поддержке данной системы; если система является универсальной для бизнеса, и нет необходимости ее настраивать.

Последний аспект, на который стоит обратить внимание при выборе программного продукта на базе *CRM*, – это облачная или коробочная версия системы. Облачные технологии очень популярны на данный момент, они предоставляют гибкое управление всей структурой проекта и доступ к нему из любой точки мира, где есть интернет.

С помощью метода анализа иерархий [16] авторами определены ключевые параметры выбора *CRM*-системы (рисунок).



Источник: выполнен авторами.

Структура многоуровневого отбора показателей выбора *CRM*-системы

The structure of the multilevel selection of *CRM* system selection indicators

1. Показателем первого уровня является итоговый показатель отбора *CRM*-системы, который позволяет выбрать из альтернативных *CRM*-систем оптимальную для предприятия ( $K_{\text{итог}}$ ):

$$K_{\text{итог}} = \sum_i^3 w_i \cdot K_i, \quad (1)$$

где  $K_{\text{итог}}$  – итоговый показатель отбора *CRM*-системы;  $w_i$  – вес (коэффициент важности)  $i$ -го показателя;  $K_i$  – показатель второго уровня.

2. К показателям второго уровня ( $K_i$ ) относятся функциональные возможности *CRM*-системы ( $K_1$ ), интерфейс программы ( $K_2$ ),

тарифная сетка ( $K_3$ ). Каждый из данных показателей раскрывается через показатели 3-го уровня и рассчитывается по формуле:

$$K_i = \sum_{j=1}^n w_j \cdot K_{ij}, \quad (2)$$

где  $w_j$  – вес  $j$ -го показателя  $i$ -го показателя отбора;  $K_{ij}$  – показатель оценки CRM-системы в рамках  $i$ -го показателя отбора (2-го уровня).

3. Показателями третьего уровня являются показатели, описывающие возможность и функционал показателей 2-го уровня ( $K_i$ ).

Показатель *технические возможности* ( $K_1$ ) раскрывается через показатели интеграции с действующими ИТ-системы на предприятии ( $K_{11}$ ), *объем памяти* ( $K_{12}$ ), *наличие корпоративного чата* ( $K_{13}$ ), *количество бизнес-процессов, поддерживающихся в системе* ( $K_{14}$ ), *возможность сбора статистики и ее обработка* ( $K_{15}$ ). Показатель *простота интерфейса* ( $K_2$ ) измеряется его наличием

(«да») или отсутствием («нет»). Показатель *тарифная сетка* ( $K_3$ ) определяется через соотношение «цена – функционал». Как правило, бесплатные программы в большей мере функционально ограничены, но стоят дешевле, чем более развернутые версии этих же программ. Поэтому для расчета данного показателя были выделены 4 группы программ:

- 1) бесплатные программы с небольшим рабочим функционалом;
- 2) программы с простым тарифом;
- 3) программы с корпоративным тарифом;
- 4) полные версии программ.

Веса показателей всех уровней были определены экспертами через попарное сравнение элементов каждого уровня по девятибалльной шкале. Образец шаблона представлен в табл. 1.

В экспертный состав вошли высококвалифицированные специалисты, компетентные в ИТ-области, руководители структурных подразделений на предприятиях, отвечающие за взаимодействие с клиентами.

Результаты оценок представлены в табл. 2–5.

**Таблица 1. Шаблон для проставления экспертных оценок при попарном сравнении показателей (на примере показателей 1-го уровня)**

**Table 1. A template for putting down expert assessments when comparing indicators in pairs (using the example of indicators of the 1st level)**

Элемент $i$	Элемент $j$		
	функциональные возможности	интерфейс программы	тарифная сетка
Функциональные возможности	1	–	–
Интерфейс программы	–	1	–
Тарифная сетка	–	–	1

Источник: составлена авторами.

**Таблица 2. Результаты попарного сравнения показателей 2-го уровня**

**Table 2. The results of a pairwise comparison of level 2 indicators**

Показатель	Эксперт										Вес
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
$K_1$	0,10	0,20	0,67	0,49	0,20	0,64	0,45	0,73	0,26	0,19	0,39
$K_2$	0,26	0,20	0,24	0,08	0,10	0,26	0,09	0,19	0,64	0,08	0,21
$K_3$	0,64	0,60	0,09	0,44	0,70	0,10	0,45	0,08	0,10	0,73	0,40
Итого	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Источник: составлена авторами.

Таблица 3. Результаты попарного сравнения показателей 3-го уровня (для показателя  $K_1$ )Table 3. The results of a pairwise comparison of indicators of the 3rd level (for the indicator  $K_1$ )

Показатель	Эксперт										Вес
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
$K_{11}$	0,04	0,48	0,26	0,16	0,48	0,43	0,37	0,13	0,28	0,36	0,30
$K_{12}$	0,45	0,13	0,06	0,11	0,07	0,22	0,14	0,26	0,47	0,16	0,20
$K_{13}$	0,08	0,05	0,03	0,03	0,03	0,05	0,08	0,03	0,07	0,04	0,05
$K_{14}$	0,27	0,31	0,51	0,34	0,27	0,16	0,27	0,51	0,15	0,36	0,32
$K_{15}$	0,16	0,03	0,13	0,37	0,15	0,13	0,14	0,06	0,03	0,08	0,13
Итого	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Источник: составлена авторами.

Таблица 4. Результаты попарного сравнения показателей 3-го уровня (для показателя  $K_2$ )Table 4. The results of a pairwise comparison of indicators of the 3rd level (for the indicator  $K_2$ )

Показатель	Эксперт										Вес
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
$K_{21}$ (да)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
$K_{22}$ (нет)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Источник: составлена авторами.

Таблица 5. Результаты попарного сравнения показателей 3-го уровня (для показателя  $K_3$ )Table 5. The results of a pairwise comparison of indicators of the 3rd level (for the indicator  $K_3$ )

Показатель	Эксперт										Вес
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
$K_{31}$	0,06	0,06	0,40	0,21	0,56	0,56	0,07	0,26	0,27	0,54	0,30
$K_{32}$	0,12	0,56	0,05	0,21	0,12	0,12	0,15	0,12	0,54	0,12	0,21
$K_{33}$	0,26	0,26	0,40	0,53	0,26	0,26	0,29	0,56	0,12	0,27	0,32
$K_{34}$	0,56	0,12	0,16	0,05	0,06	0,06	0,50	0,06	0,06	0,06	0,17
Итого	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Источник: составлена авторами.

В результате попарного сравнения были получены веса каждого из показателей отбора CRM-системы:

$$K_1 = 0,30 \cdot K_{11} + 0,20 \cdot K_{12} + 0,05 \cdot K_{13} + 0,32 \cdot K_{14} + 0,13 \cdot K_{15}, \quad (3)$$

$$K_2 = 1,0 \cdot K_{21} + 0,0 \cdot K_{22}, \quad (4)$$

$$K_3 = 0,30 \cdot K_{31} + 0,21 \cdot K_{32} + 0,32 \cdot K_{33} + 0,17 \cdot K_{34}. \quad (5)$$

Итоговый показатель выбора CRM-системы может быть рассчитан по формуле

$$K_{\text{ИТОГ}} = 0,39 \cdot K_1 + 0,21 \cdot K_2 + 0,40 \cdot K_3. \quad (6)$$

Разработанные показатели отбора не могут гарантировать актуальность информации на момент чтения настоящей статьи, т. к. набор показателей зависит от запросов предприятия, а также от разнообразия рассматриваемых программ и уровня текущей цифровизации бизнеса.

### Выводы

Предложенные авторами критерии и их весовые значения позволят субъектам сек-

тора МСП выбрать оптимальную программу в зависимости от запросов и возможностей предприятия. В перспективе предлагаемая система показателей может быть дополнена, а весовые значения показателей пересмотрены. Это будет зависеть от развития рынка CRM-систем и готовности предпринимателей перевести некоторые аспекты бизнеса в цифровую среду.

### Библиографические ссылки

1. *Матвеева И. В., Костенкова В. Г.* Корпоративные финансы: преимущества и недостатки внедрения системы бюджетирования // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. 2023. Т. 33. № 2. С. 267–272. DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-2-267-272. EDN: ONNIEV

2. *Хончев М. А.* Цифровизация малого бизнеса в России: проблемы и перспективы // Экономические системы. 2023. № 2. С. 32–57. DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-2-37-52. EDN: ZLFGZV

3. *Гурунян Т. В., Трапезников С. И.* Поддержка цифровизации МСП: эмпирический анализ // Инновации и инвестиции. 2022. № 12. С. 201–205. EDN: ZQRXVW

4. *Полянин А. В., Соболева Ю. П., Тарновский В. В.* Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Управленческое консультирование. 2020. № 4. С. 80–96. DOI: 10.22394/1726-1139-2020-4-80-96. EDN: ZOFQUB

5. *Апханова Е. Ю., Бирюкова Л. В.* Цифровизация бизнеса в России: возможности и проблемы // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2021. № 1 (105). С. 21–27. DOI: 10.38161/2618-9526-2021-1-021-027. EDN: LWBHSE

6. *Хоменко Е. Б., Ватутина Л. А., Злобина Е. Ю.* Инфраструктура предпринимательства в условиях цифровой трансформации // Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 4. С. 153–156. EDN: XРАНEN

7. *Хоменко Е. Б., Ватутина Л. А., Злобина Е. Ю.* Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. 2021. № 4. С. 545–551.

8. *Панфилова Е. А., Комаров С. Н.* Формы поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой трансформации // Естественно-гуманитарные иссле-

дования. 2020. № 29 (3). С. 282–289. DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10274. EDN: RXULOM

9. *Саакян А. П.* Анализ трансформации государственной финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2020. № 1. С. 117–124. EDN: FFICET

10. *Зайченко И. М., Козлов А. В., Шумова Е. С.* Драйверы цифровой трансформации бизнеса: Понятие, виды, ключевые стейкхолдеры // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13. № 5. С. 38–49.

11. *Матвеева И. В.* Механизм интеграции информационно-аналитических инструментов инфраструктурной поддержки малых предприятий в процесс бизнес-инкубирования: диссертация на соискание ученой степени канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2019. 187 с.

12. Global Risks Report 2023 // Глобальные риски 2023: сегодняшний кризис. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/in-full/1-global-risks-2023-today-s-crisis/#1-global-risks-2023-today-s-crisis> (дата обращения: 05.08.2024).

13. Цифровая трансформация в России 2020. Обзор и рецепты успеха. Москва : КМДА, 2020. 67 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1xVK4lSanDZSCN6kGANXikrGoKgpVlcwN/view> (дата обращения: 05.08.2024).

14. Цифровая трансформация: эффекты и риски в новых условиях / рук. авт. колл. П. Б. Рудник, Т. С. Зинина; под ред. И. Р. Агамирзяна, Л. М. Гохберга, Т. С. Зининой, П. Б. Рудника; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 156 с. ISBN 978-5-7598-3009-2. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/943961082.pdf> (дата обращения: 05.08.2024).

15. *Зайченко И. М., Козлов А. В., Шумова Е. С.* Драйверы цифровой трансформации бизнеса: Понятие, виды, ключевые стейкхолдеры // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13. № 5. С. 38–49.

16. *Саати Т. Л.* Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. / пер. с англ. ; Изд. стереотип. Москва : URSS. 2021. 360 с. ISBN: 978-5-397-01622-3. EDN: QJXRLX

### References

1. Matveeva I.V., Kostenkova V.G. [Korporativnye finansy: preimushchestva i nedostatki vnedreniy asistemy byudzhetrovaniya]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravu*,

2023, no 2. pp. 267-272. (in Russ.). DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-2-267-272. EDN: ONNIEV

2. Khonchev M.A. [Tsifrovizatsiya malogo biznesa v Rossii: problem i perspektivy]. *Ekonomicheskie sistemy*, 2023, no 2. (in Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-malogo-biznesa-v-rossii-problemy-i-perspektivy> (accessed 30.09.2024). DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-2-37-52. EDN: ZLFGZV

3. Gurunyan T.V., Trapeznikov S.I. [Podderzhka tsifrovizatsii MSP: empiricheskii analiz]. *Innovatsii i investitsii*, 2022, no 12, pp. 201-205. (in Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/podderzhka-tsifrovizatsii-msp-empiricheskii-analiz> (accessed 30.09.2024). EDN: ZQRXVW

4. Polyenin A.V., Soboleva Yu.P., Tarnovskii V.V. [Tsifrovizatsiya protsessov malogo i srednego predprinimatel'stva]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*, 2020, no 4. pp. 80-96. (in Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2020-4-80-96. EDN: ZOFQUB

5. Apkhanova E.Yu., Biryukova L.V. [Tsifrovizatsiya biznesa v Rossii: vozmozhnosti i problem]. (in Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznesa-v-rossii-vozmozhnosti-i-problemy> (accessed 15.07.2024). DOI: 10.38161/2618-9526-2021-1-021-027. EDN: LWBHSE

6. Khomenko E.B., Vatutina L.A., Zlobina E.Yu. [Infrastruktura predprinimatel'stva v usloviyakh tsifrovoi transformatsii]. *Nauka i biznes: puti razvitiya*, 2021, no 4, pp. 153-156. (in Russ.). EDN: XRXANEN

7. Khomenko E.B., Vatutina L.A., Zlobina E.Yu. [Tsifrovizatsiya i tsifrovaya transformatsiya biznesa: sovremennye vyzovy i tendentsii]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya "Ekonomika i pravo"*, 2021, no 4. pp. 545-551. (in Russ.).

8. Panfilova E.A., Komarov S.N. [Formy podderzhki sub'ektov malogo i srednego predprinimatel'stva v usloviyakh tsifrovoi transformatsii]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2020, no. 29 (3), pp. 282-289. (in Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-podderzhki-subektov-malogo-i-srednego-predprinimatel'stva-v-usloviyakh-tsifrovoy-transformatsii/viewer> (accessed 15.02.2022). DOI: 10.24411/2309-4788-2020-10274. EDN: RXULOM

9. Saakyan A.P. [Analiz transformatsii gosudarstvennoi finansovoi podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva v usloviyakh tsifrovizat-

sii]. *Innovatsii i investitsii*, 2020, no 1. (in Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-transformatsii-gosudarstvennoy-finansovoy-podderzhki-malogo-i-srednego-predprinimatel'stva-v-usloviyakh-tsifrovizatsii> (accessed 15.02.2022). EDN: FFICET

10. Zaichenko I.M., Kozlov A.V., Shitova E.S. [Draivery tsifrovoi transformatsii biznesa: Ponyatie, vidy, klyuchevye steikholdersy]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki*, 2020, no 5. pp. 38-49. (in Russ.).

11. Matveeva I.V. Mekhanizm integratsii informatsionno-analiticheskikh instrumentov infrastrukturalnoi podderzhki malyykh predpriyatii v protsess biznesa-inkubirovaniya: dissertatsiya na soiskanie uchenoj stepeni kand. jekon. nauk [A mechanism for integrating information and analytical tools for infrastructure support of small enterprises into the business incubation process]. Sankt-Peterburg, 2019, 187 p. (in Russ.).

12. Global Risks Report 2023. (in Engl.). Available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/in-full/1-global-risks-2023-today-s-crisis/#1-global-risks-2023-today-s-crisis> (accessed 05.08.2024).

13. *Tsifrovaya transformatsiya v Rossii 2020. Obzor i retsepty uspekha* [Digital transformation in Russia 2020. Overview and recipes for success]. (in Russ.). Available at: <https://drive.google.com/file/d/1xVK4ISanDZSCN6kGAHXikrGoKgpVlcwN/view> (accessed 05.08.2024).

14. Ruk. avt. koll. P.B. Rudnik, T.S. Zinina; pod red. I.R. Agamirzyana, L.M. Gokhberga, T.S. Zininnoi, P.B. Rudnika. *Tsifrovaya transformatsiya: efekty i riski v novykh usloviyakh Digital transformation: effects and risks in new conditions*. [Digital Transformation: Effects and Risks in the New Environment]. Moscow, ISIEZ VShE Publ., 2024. (in Russ.). Available at: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/943961082.pdf> (accessed: 05.08.2024).

15. Zaichenko I.M., Kozlov A.V., Shitova E.S. [Draivery tsifrovoi transformatsii biznesa: Ponyatie, vidy, klyuchevye steikholdersy]. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki*, 2020, no 5, pp. 38-49. (in Russ.).

16. Saati T.L. *Prinyatie reshenii pri zavisimostyakh i obratnykh svyazyakh: Analiticheskie seti* [Decision making with dependencies and feedbacks: Analytical networks]. Moscow, URSS Publ., 2021, 360 p. (in Russ.).

*E. U. Zlobina*, PhD in Economics, Associate Professor  
*I. V. Matveeva*, PhD in Economics, Associate Professor  
Udmurt State University, Izhevsk, Russia

## THE MODEL OF CHOOSING A CRM SYSTEM IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF SMALL BUSINESSES

*The article presents a model for choosing a CRM system for small and medium-sized enterprises (SMEs), which allows for effective business processes of interaction with clients. The authors came to the conclusion that in modern conditions, digitalization of SME activities is becoming one of the pressing issues. Active digitalization of business accelerates the process of transition of the economy to digital. The digital economy is based on information and communication technologies (ICT). Information technologies in the modern economy are used for the purpose of fast, high-quality and effective computer processing of information resources, their transmission over any distance in the shortest possible time. The authors argue that government support for business digitalization cannot and should not be the only stimulating factor for SMEs. In addition to external conditions, there are also internal motivating factors - these are the capabilities of the business environment. The authors of the article substantiate the idea that CRM systems allow optimizing the process of financial and economic interaction between a company and a buyer. Using the hierarchy analysis method, the key parameters for choosing a CRM system were determined. The final indicator of the CRM system selection allows choosing the optimal CRM system for the enterprise from alternative ones. The indicator is calculated based on the second-level indicators: the functionality of the CRM system, the program interface, the tariff scale. Each of these indicators is disclosed through the indicators of the 3rd level. The weights of the indicators of all levels were determined by experts through a pairwise comparison of the elements of each level on a nine-point scale. The criteria and their weight values proposed by the authors will allow SME sector entities to choose the optimal program depending on the requests and capabilities of the enterprise.*

**Keywords:** digitalization of business; small and medium-sized enterprises; financial planning; CRM system; business informatization.

Получена: 28.09.2024  
ГРНТИ 06.81.12

### Образец цитирования

*Злобина Е. Ю., Матвеева И. В.* Модель выбора CRM-системы в управлении бизнес-процессами субъектов малого предпринимательства // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2024. Т. 20, № 4. С. 16–24. DOI: 10.22213/2618-9763-2024-4-16-24

### For Citation

Zlobina E.U., Matveeva I.V. [The model of choosing a CRM system in the management of business processes of small businesses]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2024, vol. 20, no. 4, pp. 16-24 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2024-4-16-24