

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ**

**Афанасьева С.И., Чернышева К.В.**

Афанасьева Светлана Ильинична (ORCID 0000-0001-8951-4275)  
Московского финансово-промышленный университета «Синергия»,  
г. Москва, Россия. 125315 г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 80.  
E-mail: siafanasyeva@gmail.com  
Чернышева Кира Владимировна (ORCID 0000-0001-7459-5930)  
ФГБОУ ВО РЭУ имени Г.В. Плеханова,  
г. Москва, Россия. 115054 г. Москва, Стремянный переулок, д.36  
E-mail: chernysheva.kv@rea.ru

*Актуальность данной статьи обусловлена тем, что в ситуации высокой неопределенности и быстрых перемен для многих компаний российского бизнеса стратегически важны процессы цифровой трансформации для усиления конкурентоспособности, и ключевым звеном здесь является установление взаимовыгодных и долгосрочных отношений с клиентами на качественно новом уровне. В условиях стремительного развития цифровых технологий и изменения поведения потребителей, предприятия сталкиваются с необходимостью переосмысления своих подходов к управлению отношениями с клиентами. Цифровая трансформация с использованием CRM-систем становится ключом к повышению эффективности, оптимизации процессов и улучшению качества обслуживания клиентов. Цифровые технологии предоставляют широкий спектр инструментов для автоматизации и цифровизации процессов, связанных с взаимодействием с клиентами. Это позволяет сократить затраты, повысить скорость реагирования и улучшить качество обслуживания. Формирование единого цифрового пространства позволяет собирать, анализировать и использовать данные о клиентах, их предпочтениях, поведении и обратной связи. Кроме того, цифровые технологии открывают новые возможности для развития персонализированных предложений, и инновационных продуктов и услуг [1-7].*

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, системы управления, CRM-система.

**DIGITAL TRANSFORMATION USING CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT SYSTEMS**

**Afanasyeva S.I., Chernysheva K.V.**

Afanasyeva Svetlana Ilyinichna (ORCID 0000-0001-8951-4275)  
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",  
Moscow, Russia. 125315 Moscow, Leningradsky Prospekt, 80.  
E-mail: siafanasyeva@gmail.com  
Chernysheva Kira Vladimirovna (ORCID 0000-0001-7459-5930)  
FSBEI HE REU named after G.V. Plekhanov,  
Moscow, Russia. 115054 Moscow, Stremyanny lane, 36.  
E-mail: chernysheva.kv@rea.ru

*The relevance of this article is due to the fact that in a situation of high uncertainty and rapid changes, digital transformation processes are strategically important for many Russian business companies to strengthen competitiveness, and the key link here is the establishment of mutually beneficial and long-term relationships with customers at a qualitatively new level. With the rapid development of digital technologies and changing consumer behavior, businesses are faced with the need to rethink their approaches to managing customer relationships. Digital transformation using CRM systems is becoming the key to increasing efficiency, optimizing processes and improving the quality of customer service. Digital technologies provide a wide range of tools for automating and digitalizing*

*processes related to customer interaction. This allows you to reduce costs, increase the speed of response and improve the quality of service. The formation of a single digital space allows you to collect, analyze and use data about customers, their preferences, behavior and feedback. In addition, digital technologies open up new opportunities for the development of personalized offers and innovative products and services [1-7].*

**Keywords:** digital transformation, management systems, CRM system

### ВВЕДЕНИЕ

Главными тенденциями последних лет на российском рынке CRM-систем стал отход от зарубежных решений и начавшийся процесс импортозамещения. После ухода западных вендоров, компаниям пришлось приспособиться к новым условиям функционирования и рассматривать отечественные продукты для целей дальнейшей работы. Российские решения активно пополняли и пополняют рынок, что положительно сказывается на развитии конкурентоспособности CRM-систем. Активно включилось в данный процесс государство, предложив ряд мер поддержки IT-сектора. В результате, к концу 2022 года рынок имел уже целый ряд как облачных, так и коробочных CRM-систем.

Следует также отметить, что независимые интеграторы CRM-решений сегодня разрабатывают по большей части системы для заказчика на базе low-cod-платформ или open-source-компонентов. Также достаточно широко применяются решения на основе микросервисной архитектуры, когда для каждого заказчика создается свой уникальный набор модулей и решений [8].

Четвертая промышленная революция, или Индустрия 4.0 – реальность нашего времени, положившая начало становлению нового технологического уклада в современной экономике, новому мироустройству. Процессы, с которыми мы сталкиваемся в настоящее время, стали более сложными и неоднозначными и уже не вписываются в существовавшую с 1980-ых годов концепцию VUCA-мира. На смену ей пришел новый концепт или акроним для отражения новой реальности - BANI, описывающий окружающий мир в четырех словах (Brittle – хрупкий, Anxious – тревожный, Nonlinear – нелинейный, Incomprehensible – непостижимый). Глобальные потрясения виде пандемии, усиленной цифровизации значительно изменили окружающую нас макросреду. Теперь для достижения положительных результатов одной лишь корректировки методов управления, ранее приводивших к успеху, не достаточно.

В условиях сверхдинамичных изменений задачи по повышению темпов экономического развития страны, цифровой трансформации и цифровизации приобретают особую важность. Все это требует использования новых подходов к

управлению в части использования инновационных цифровых технологий.

Цифровая трансформация сегодня является приоритетом для многих компаний. Данные статистических опросов более полутора тысяч руководителей компаний и IT-служб в Европе и США показали, что более 70% компаний приступили к реализации инициативы по внедрению цифровой трансформации и цифровых технологий. Чуть более 55% компаний по причине низкого уровня инвестиций только находятся на пути к трансформации. В целом российский бизнес, как и зарубежный, отчетливо представляют свою цифровую стратегию и понимают всю важность технологий для ее реализации [9].

### ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель данного исследования - определить актуальность новых подходов к управлению взаимоотношениями с клиентами и сформулировать основные тренды в развитии современных CRM-систем. Исследование направлено на обоснование экономически эффективного подхода к цифровой трансформации системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) с использованием цифровых технологий в качестве необходимого инструментария для автоматизации и оцифровки всех точек взаимных контактов, предоставления новых знаний и развития углубленного понимания инновационных возможностей предлагаемых решений и формирования персонализированных предложений. Методы исследования основаны на системно-структурном подходе и включают как теоретическое обобщение, так эмпирическое и аналитическое.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

CRM-системы активно завоевывают российский рынок. Их используют для автоматизации процессов взаимодействия с клиентами, увеличения продаж, ведения проектов и организации внутренней работы компании. Современные системы имеют множество функций и полностью подстраиваются под потребности бизнеса. Они направлены на решение задач, которые необходимы для удовлетворения и удержания клиентов.

Также помогают оптимизировать отдельные процессы в компании в связи с поиском информа-

ции, ее последующей обработкой, а также анализом данных и управлением продажами.

Сам термин CRM (Customer Relationship Management) или управление взаимоотношениями с клиентами полностью отражает принцип работы и задачи самой системы. Смысл термина понимается по-разному разными компаниями, однако стоит выделить две основные трактовки, которые наиболее точно определяют CRM.

В первом случае определение принадлежит компании мирового уровня – «Price Waterhouse Coopers», которое гласит, что «CRM – это стратегия, главной целью которой является создание долговременных и приносящих прибыль взаимоотношений с клиентами, основой которых является понимание их потребностей».

Во втором случае определение CRM отражается в прикладном формате и выглядит как «CRM – это технология, главной целью которой является удовлетворение, завоевание и сохранение платежеспособных заказчиков».

И тот и другой термин вполне точно определяет главные задачи данного класса систем. Однако, в первом случае речь идет об организации стратегии взаимодействия с клиентами, а во втором – о самом программном обеспечении, которое эту задачу выполняет.

CRM, или управление взаимоотношениями с клиентами, прошла долгий путь с момента своего возникновения как системы для управления контактами и потенциальными клиентами. По мере того, как компании начали осознавать важность построения долгосрочных отношений со своими клиентами, CRM эволюционировала, чтобы соответствовать меняющимся потребностям и предпочтениям потребителей. В настоящее время CRM представляет собой комплексное решение, охватывающее продажи, маркетинг, обслуживание клиентов и другие сферы, направленное на обеспечение бесперебойной работы.

Один из ключевых факторов эволюции CRM был рост технологий. Поскольку предприятиям пришлось адаптироваться к новым каналам связи, включая электронную почту, социальные сети и мобильные устройства, CRM должна была идти в ногу со временем. В настоящее время большинство данных решений работают в облаке, что означает возможность получения доступа из любого места при наличии Интернет-соединения.

Несмотря на то, что основные принципы CRM остаются неизменными, технологии, на которых они основаны, претерпели значительные изменения. Одним из наиболее существенных стал переход к работе с клиентами. Поскольку

компания все больше фокусируются на предоставлении персонализированных услуг своим клиентам, CRM-системы должны были адаптироваться для этих целей. Это, в свою очередь, привело к большему вниманию и акценту на аналитике данных, использованию искусственного интеллекта и машинного обучения, чтобы помочь компаниям лучше понимать своих заказчиков. Однако технологии продолжают развиваться, и в ближайшие годы эти решения будут подвергаться еще большим изменениям.

Один из важных трендов в развитии CRM – это переход к облачным решениям, что делает их популярными среди компаний, имеющих территориально удаленные филиалы. Данные решения являются более гибкими и масштабируемыми по сравнению с традиционными локальными. Компании могут легко добавлять или удалять пользователей, а также изменять объем программных ресурсов в зависимости от своих потребностей. Это особенно важно для быстро растущих организаций. Кроме гибкости и масштабируемости, облачные решения также экономичны и выгодны. При использовании традиционных локальных решений компании должны покупать и поддерживать собственное оборудование и программное обеспечение, что может быть дорого и затратно по времени. Благодаря облачным решениям предприятия платят только за то, что они используют, что в конечном итоге может привести к значительной экономии средств.

Еще одним важным трендом в развитии CRM является интеграция социальных сетей и мобильных устройств. В связи с растущей зависимостью потребителей от гаджетов и сетей, компаниям приходится искать новые способы «достучаться» до них. Сегодня большинство CRM-решений интегрируются с популярными платформами социальных сетей, такими как Facebook, Twitter и LinkedIn. Это позволяет компаниям отслеживать взаимодействие с клиентами в социальных сетях и оперативно реагировать на их запросы. CRM-решения также включают мобильные приложения, которые позволяют компаниям получать доступ к своей CRM-системе с помощью смартфонов или планшетов в любом месте.

Важным инструментом для оценки производительности и перспектив ведущих поставщиков технологий является отчет Gartner Magic Quadrant. Его выводы оказывают значительное влияние на рынок CRM и помогают организациям выбирать нужные им решения.

По мере развития рынка CRM продолжается развитие методологии оценки эффективности

работы поставщиков. Отчет Gartner Magic Quadrant является важным ресурсом для получения информации о производителях и за прошедшие годы претерпел значительные изменения. Новые критерии для отчета разработаны с учетом изменяющихся потребностей организаций и развивающегося технологического ландшафта CRM. Фактически, Gartner уже внесла два новых критерия, которые будут актуальными в 2023 году.

Первым новым критерием является способность поставщика обеспечить полное представление о клиенте. Это означает, что организациям требуется более всеобъемлющий подход к управлению данными о клиентах, требующий от поставщиков предоставления полного обзора клиента. Этот критерий включает функциональные возможности, такие как аналитика путешествий клиента, интеграция данных о клиентах и качество данных.

Вторым новым критерием является способность поставщика предлагать вертикальные CRM-решения. Gartner признает, что множество организаций нуждаются в индивидуальных отраслевых CRM-решениях для удовлетворения их уникальных потребностей. Таким образом, в отчете будет оцениваться способность поставщиков предоставлять индивидуальные решения, соответствующие требованиям конкретных отраслей.

CRM-сфере не чужды новые технологии, которые оказывают на нее неизбежное влияние. Gartner признает важность того, чтобы быть в курсе последних тенденций и технологий для точной оценки поставщиков. В предстоящих отчетах Magic Quadrant можно ожидать повышения оценок возможностей поставщиков данных решений в таких областях, как искусственный интеллект (AI), машинное обучение (ML) и автоматизация.

Искусственный интеллект и машинное обучение обладают значительным потенциалом для трансформации отрасли CRM, позволяя компаниям автоматизировать рутинные задачи, извлекать информацию из огромных объемов данных и персонализировать взаимодействие с клиентами. Ожидается, что в будущем вендоры, специализирующиеся на этих технологиях, смогут получать более высокие оценки. Gartner также признает переход организаций к облачным решениям, что приводит к уменьшению использования локальных CRM-систем.

Весной 2021 года консалтинговая компания Gartner опубликовала последнее исследование рынка CRM-решений, посвященное сфере взаи-

модействия с клиентами. В отчете оценивались 16 компаний в различных категориях. Возглавили рейтинг такие компании, как Salesforce, Pegasystems, ServiceNow, Oracle, ZenDesk и Microsoft. Они показали высокий инновационный и функциональный уровни, что делает их лидерами на соответствующем рынке. Компания SAP была отнесена к категории претендентов (Challenger).

Она также продемонстрировала значительный прогресс и конкурентоспособность в области решений по привлечению клиентов. Компания Freshworks была отнесена к категории Visionary, что говорит о высокой степени инновационности их решений и наличия определенного потенциала для дальнейшего развития на рынке CRM. Остальные 8 компаний были отнесены к нишевым игрокам, среди которых Verint, Applan, Creatio, eGain, SugarCRM, Zoho, Cherwell и CRMNEXT. Хотя эти компании не дотягивают до уровня лидеров или претендентов, они тем не менее предлагают достаточно уникальные и специализированные решения для удовлетворения потребностей клиентов в сфере CRM (рис. 1) [8].

Активное развитие отечественного рынка CRM-систем во многом объясняется поддерживаемой государством политикой импортозамещения программного обеспечения, наличием нормативных требований по переходу на российские продукты и невозможность приобретения или продления лицензий у западных вендоров. Некоторые крупные компании начали осуществлять данный переход еще в 2014 году, разрабатывая собственные решения с привлечением подрядчиков. Этот процесс продолжается до сих пор. Появляются и российские вендоры, которые вытесняют решения Oracle, SAP, Microsoft и других зарубежных разработчиков. Лидером российского рынка поставщиков систем управления взаимоотношениями с клиентами по итогам 2022 года стала группа компаний ЛАНИТ (рис. 2). Ее выручка от внедрения собственных и сторонних CRM-систем составила 2,3 млрд. рублей, что на 15% больше, чем в предыдущем году. В пятерку крупнейших поставщиков CRM также вошли компании Лига Цифровой Экономики (1,8 млрд. руб.), 1С-Рарус (1,6 млрд. руб.) Инфосистемы Джет (1,3 млрд. руб.) и GlowByte (1,1 млрд. руб.). Всего в рейтинге поставщиков CRM-систем в России по итогам 2022 года приняло участие 21 компания. Их суммарная выручка от реализации CRM-проектов превысила 12,2 млрд. рублей, что на 20% больше, чем в 2021 году.

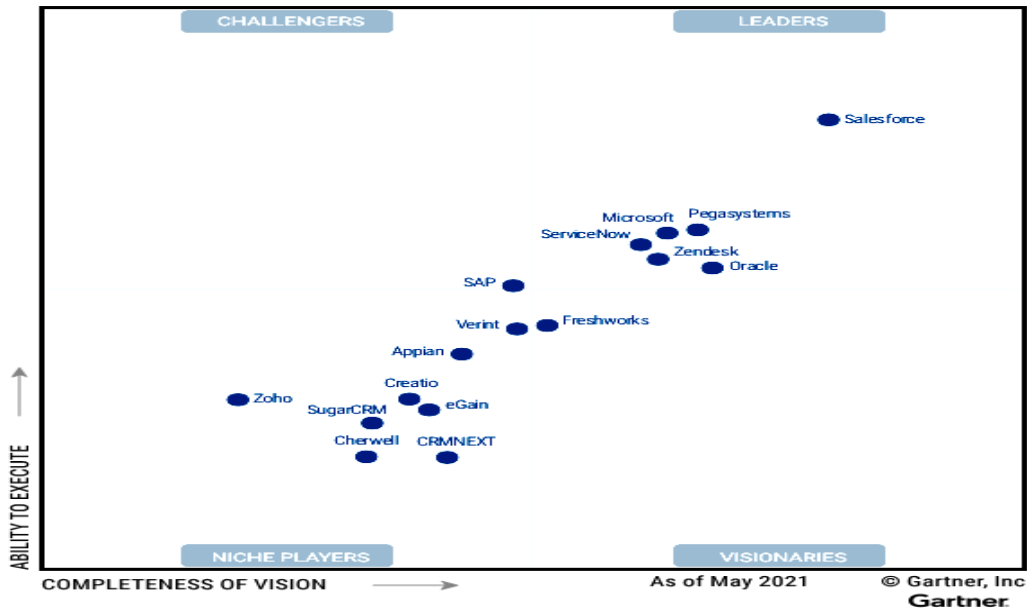


Рис. 1. Магический Квадрант Gartner для CRM Lead Management  
 Fig. 1. Gartner Magic Quadrant for CRM Lead Management  
 (источник: электронный ресурс www.tadviser.ru)

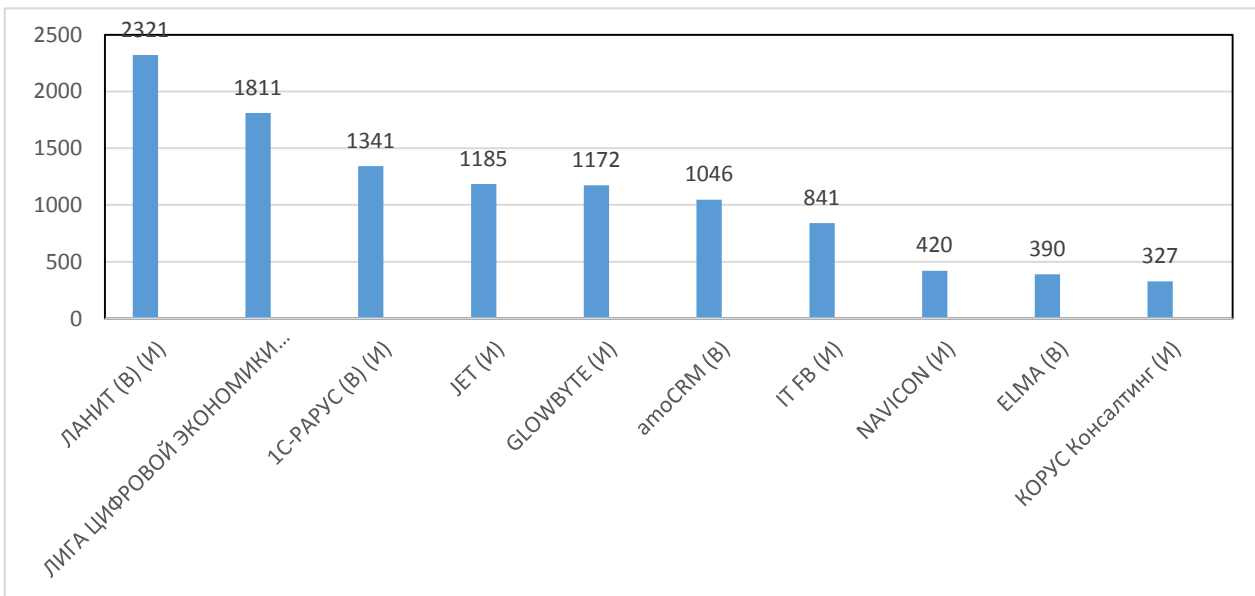


Рис. 2. Крупнейшие поставщики CRM-систем в России в 2022 году (по выручке за 2022 год, млн. руб.) (И) – интегратор, (В) – вендор  
 Fig. 2. The largest suppliers of CRM systems in Russia in 2022 (by revenue for 2022, million rubles) (I) – integrator, (B) – vendor  
 (источник: электронный ресурс www.tadviser.ru)

Рост рынка CRM в России обусловлен рядом факторов, включая растущую потребность компаний в цифровой трансформации и автоматизации управления взаимоотношениями с клиентами, увеличением числа компаний, выходящих на международные рынки и повышением требований к качеству обслуживания клиентов. CRM-системы позволяют компаниям централизованно хранить и обрабатывать данные о клиентах, отслеживать их

поведение и взаимодействие с компанией, а также автоматизировать процессы продаж, маркетинга и обслуживания клиентов. Это помогает компаниям повысить эффективность своей работы, улучшить качество обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Рынок CRM-систем в России продолжит расти, чему будет способствовать развитие цифровых технологий и рост числа компаний, использующих данный класс систем.

## Инженерно-технические науки – машиностроение и технологии

База данных TAdviser располагает данными более чем о 3600 проектах внедрения CRM-систем и практически 90% их были реализованы в России [8]. Уже традиционно в лидерах две ключевые отрасли, которые чаще всего используют

данные программные решения. Это торговля – 639 проектов, или 17,4% и финансовая – 518 проектов, или 14,1%. Как распределились другие отрасли наглядно показывают данные рис. 3.

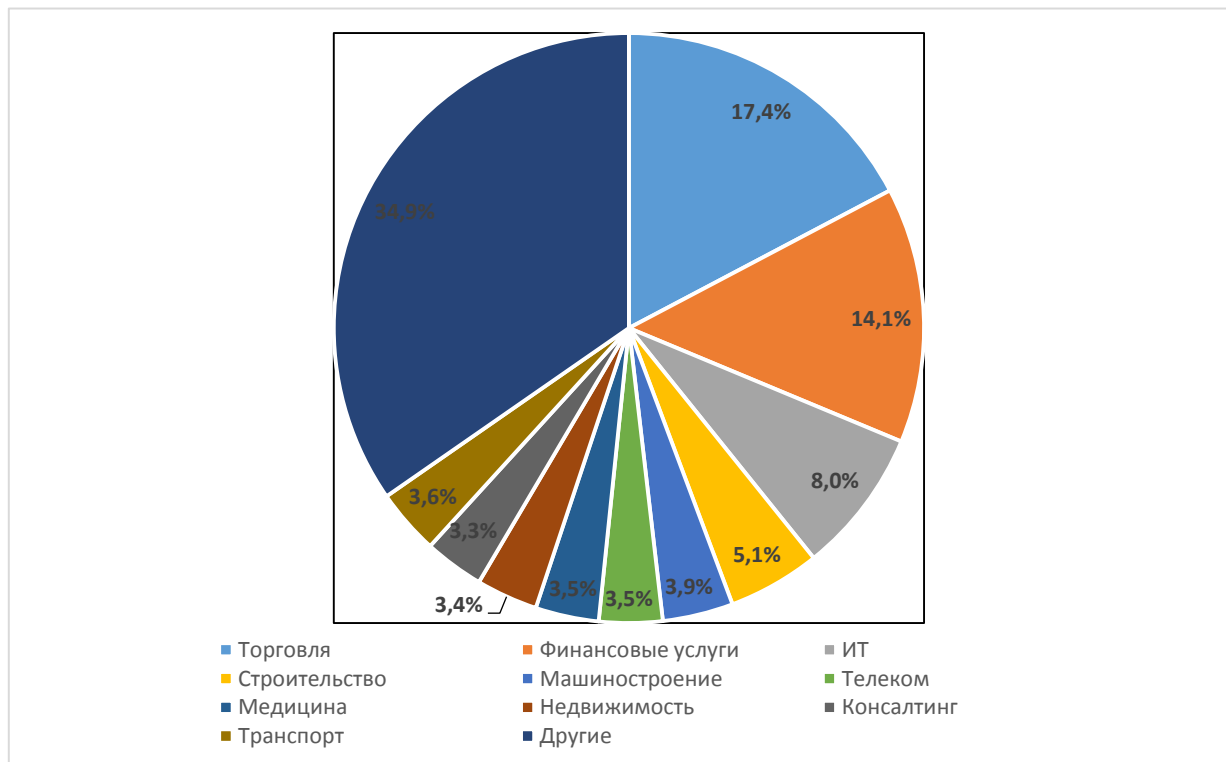


Рис. 3. Отраслевое распределение проектов внедрения CRM-систем за период с 2005 по 2020 годы  
Fig. 3. Industry distribution of CRM systems implementation projects for the period from 2005 to 2020  
(источник: электронный ресурс [www.tadviser.ru](http://www.tadviser.ru))

Роль систем управления взаимоотношения с клиентами (CRM) в процессе цифровой трансформации нельзя недооценивать. Ее мощные аналитические функции и возможности работы с клиентами всегда будут прекрасным дополнением к бизнесу в условиях перехода в новую технологическую фазу.

Однако, многие предприятия сталкиваются с проблемами при интеграции CRM, выражающиеся в виде высоких затрат или неудачного планирования.

Цифровая трансформация в области CRM может проходить разными путями с использованием различных средств и технологий. В настоящее время существуют как более стандартные подходы с привлечением облачных решений, эффективных инструментов аналитики данных, программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов, так и прогрессивные, такие как искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение, которые часто играют ключевую роль в

предсказании трендов, предоставлении индивидуального обслуживания клиентов и принятия обоснованных на фактах решений.

CRM-решения важны для целей цифровой трансформации в нескольких областях:

1. Данные и аналитика. Системы предоставляют бесценную информацию о клиентах, что играет решающую роль для целей цифровой трансформации. Они не только записывают имена и номера, но и отслеживают предпочтения, совершенные покупки, поведенческие тенденции клиентов, такие как время, когда они чаще всего совершают покупки.

2. Взаимодействие с клиентами. Улучшение качества обслуживания клиентов является еще одной важной целью цифровой трансформации, и CRM становятся незаменимыми инструментами для персонализированной работы с потребителем. Они собирают данные о различных точках взаимодействия, такие как посещения веб-сайтов, запросы на помощь, и предоставляют под-

робный профиль клиента. Благодаря этому компании могут, например, отправлять после покупки электронные письма с соответствующими рекомендациями по продукту.

3. Технический стек. Расширенные CRM-системы также отлично подходят для улучшения общего набора технологий компании - например, аналитика с использованием искусственного интеллекта позволяет прогнозировать будущее поведение клиентов, что позволит организации иметь определенные конкурентные преимущества на рынке. Еще один полезный инструмент – чат-боты на базе искусственного интеллекта, которые мгновенно отвечают на запросы клиентов и помогают в работе службы поддержки. И, наконец, переносимые инструменты автоматизации в виде таких систем ускоряют рутинные процессы, такие как планирование и индивидуальное обслуживание.

4. CRM-системы позволяют объединить мощные функции с работой в социальных сетях. Это дает возможность анализировать закономерности, следить за социальным взаимодействием в режиме реального времени и лучше понимать отзывы клиентов в сети интернет.

С развитием технологий мы видим все больше продвинутых инструментов, встроенных в системы CRM, например, интернет-вещей (IoT). Данная интеграция позволяет предоставлять важную информацию о клиентском поведении в режиме реального времени. Однако для реализации этой возможности требуется тщательное планирование: компаниям необходимо вкладывать не малые средства в создание масштабируемой и безопасной инфраструктуры данных, обеспечивающей безупречную передачу информации с устройств

IoT на платформу CRM. Продавец может использовать данные устройства для отслеживания действий потребителей в магазине и персонализации маркетинговых сообщений в соответствии с их предпочтениями. Однако это станет возможным лишь в случае правильной настройки сети.

Вполне успешно в CRM-системы могут быть интегрированы голосовые помощники и чат-боты. Это позволяет создать обширную базу ответов на часто задаваемые вопросы и обучить чат-ботов отвечать на запросы клиентов. Однако для этого требуются значительные инвестиции в развитие возможностей обработки естественного языка (NLP).

### ВЫВОДЫ

CRM-системы будут развиваться дальше и предоставлять более совершенные и эффективные инструменты для повышения производительности и улучшения взаимодействия с клиентами. Компании проявляют все больший интерес к автоматизации и централизации данных, особенно в свете роста удаленной работы. Это приводит к росту спроса на CRM-решения, которые будут и далее совершенствоваться, и адаптироваться к потребностям пользователей.

В результате, лидерами на рынке станут CRM-системы, которые будут доступны, универсальны и легко внедряемы в организации.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье*

*The authors declare the absence a conflict of interest warranting disclosure in this article.*

### ЛИТЕРАТУРА

1. **Афанасьева С.И., Чернышева К.В.** Современное состояние рынка CRM-систем: основные структурные изменения и перспективы развития. *Международный научный журнал*. 2023. № 5(92). С. 18-29. DOI 10.34286/1995-4638-2023-92-5-18-29. EDN ZBTHPJ.
2. **Рычихина Н.С., Коробова О.О.** Инновационные технологии формирования резерва управленческих кадров. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством»*. 2021. № 01(47). С. 79-86. DOI 10.6060/ivecofin.20214701.520
3. **Сизова О.В., Махалкина Е.С.** Повышение эффективности управления промышленным предприятием в условиях цифровизации российской экономики. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством»*. 2021. № 01(47). С. 140-151. DOI 10.6060/ivecofin.20214701.527
4. **Уткин А.И.** Моделирование цифровой трансформации информационной базы аудита затрат и финансовых результатов в рамках концепции сбалансированной системы показателей. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством»*. 2022. № 03(53). С. 62-73. DOI: 10.6060/ivecofin.2022533.615

### REFERENECES

1. **Afanasyeva S.I., Chernysheva K.V.** The current state of the CRM systems market: basic structural changes and development prospects. *International Scientific Journal*. 2023. N 5(92). P. 18-29. DOI 10.34286/1995-4638-2023-92-5-18-29. EDN ZBTHPJ.
2. **Rychikhina N.S., Korobova O.O.** Innovative technologies of formation of the reserve of administrative staff. *News Of Higher Educational Institutions. Series «Economy, Finance And Production Management»*. N 01(47). 2021. P. 79-86. DOI 10.6060/ivecofin.20214701.520
3. **Sizova O.V., Makhalkina E.S.** Increasing the efficiency of industrial enterprise management in the context of digitalization of the Russian economy. *News Of Higher Educational Institutions. Series «Economy, Finance And Production Management»*. N 01(47). 2021. P. 140-151. DOI 10.6060/ivecofin.20214701.527
4. **Utkin A.I.** Digital transformation modeling of the information base for audit of costs and financial results within the balanced scorecard concept. *Ivecofin*. 2022. N 03(53). P. 62-73. DOI: 10.6060/ivecofin.2022533.615

## Инженерно-технические науки – машиностроение и технологии

- вом» [Ивэкофин]. 2022. № 03(53). С. 62-73. DOI: 10.6060/ivecofin.2022533.615
5. **Божко Л.М.** Цифровые технологии при разработке решений в управлении изменениями. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2023. № 02(56). С.30-35. DOI: 10.6060/ivecofin.2023562.640
  6. **Сизова О.В., Савченко В.Г., Рычихина Н.С.** Внедрение цифровых технологий в систему учета продаж розничного магазина. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2022. № 4(72). С. 62-68. DOI: 10.6060/snt.20227204.0009
  7. **Малёнкина Т.М., Посажеников А.А.** Проблемы цифровизации государственных услуг. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2023. № 2(74). С. 105-109. DOI: 10.6060/snt.20237402.00012
  8. Российский рынок CRM. Электронный ресурс: <https://www.tadviser.ru/index.php/CRM>
  9. **Абрамов В.И., Абрамов И.В., Поливанов К.В., Семенов К.Ю.** Цифровая трансформация системы управления отношениями с клиентами. *Вопросы инновационной экономики*. 2023. Том 13. № 1. С. 289-306.
  5. **Bozhko L.M.** The digital technologies in change management solution development. *Ivecofin*. 2023. N 02(56). P. 30-35. DOI: 10.6060/ivecofin.2023562.640
  6. **Sizova O.V., Savchenko V.G., Rychikhina N.S.** Introduction of digital technologies into the sales accounting system of a retail store. *Modern high technology. Regional application*. 2022. N 4(72). P. 62-68. DOI: 10.6060/snt.20227204.0009
  7. **Malyonkina T.M., Posazhennikov A.A.** Problems of digitalization of public services. *Modern high technology. Regional application*. 2023. N 2(74). P. 105-109. DOI: 10.6060/snt.20237402.00012
  8. The Russian CRM market. Electronic resource: <https://www.tadviser.ru/index.php/CRM>
  9. **Abramov V.I., Abramov I.V., Polivanov K.V., Semenov K.Yu.** Digital transformation of the customer relationship management system. *Issues of innovative economics*. 2023. Volume 13. N 1. P. 289-306.

Поступила в редакцию 11.01.2024  
Принята к опубликованию 04.02.2024

Received 11.01.2024  
Accepted 04.02.2024