

14. Botov D. S., Klenin Yu. D. Intellectual method and algorithm for comparing academic disciplines based on the vector representation of texts. In: *Information Technologies of Intellectual Decision Support. Works of the V All-Russian conf. (with participation of foreign scientists), May 16—19, 2017, Chelyabinsk*. Vol. 1. Ufa, 2017. Pp. 20—27. (In Russ.)

15. Chugunov A. P., Stolbov V. Yu. Application of a genetic algorithm for solving the problem of constructing individual curricula of students in the context of the network interaction of universities. *Control systems and information technologies*, 2016, no. 4(66), pp. 101—106.

Как цитировать статью: Ващенко В. А. Интеллектуальные системы поддержки принятия решений в организациях высшего образования: возможности и ограничения // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 4 (53). С. 224–229. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.477.

For citation: Vaschenko V. A. Intellectual decision support systems in the higher education institutions: opportunities and limitations. *Business. Education. Law*, 2020, no. 4, pp. 224–229. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.477.

УДК 330.341
ББК 32.973:65.291.21

DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.481

Filippov Mikhail Vladimirovich,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
of the Department of Economics and Management,
Volgograd Institute of Business,
Russian Federation, Volgograd,
e-mail: m_filippov@rambler.ru

Филиппов Михаил Владимирович,
канд. техн. наук,
доцент кафедры экономики и управления,
Волгоградский институт бизнеса,
Российская Федерация, г. Волгоград,
e-mail: m_filippov@rambler.ru

CRM-КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ И СПОСОБЫ ИХ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

CRM-CRITERIA FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF WORKING WITH CLIENTS AND THE WAYS OF THEIR DETERMINATION

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

08.00.05 — Economy and management of the national economy

Системы управления взаимоотношениями с клиентами, или коротко CRM-системы, — основа эффективной работы современного отдела продаж. Однако понятие эффективности CRM-систем трактуется по-разному, как производителями программного обеспечения, так и руководителями отделов продаж. Расхождение в оценках использования программного обеспечения не позволяет сформулировать универсальную методику и критерии оценки нужного и важного инструмента — CRM-системы для любой коммерческой компании. В результате крупные, средние и даже мелкие компании не могут дать определенного ответа, насколько эффективным является внедрение CRM-систем в существующие или создаваемые бизнес-процессы взаимодействия с клиентом. Поэтому автор считает важным необходимость выработки единого подхода, единой методики и критериев определения эффективности внедрения и использования CRM-систем.

В статье рассматриваются современные проблемы определения эффективности внедрения и использования CRM-систем с точки зрения экономической эффективности. Приведены практические примеры использования CRM Битрикс24, получения отчетной информации по коммерческим сделкам. Сделаны выводы о возможности практического применения предлагаемых критериев эффективности и возможности их определения. Предложены общие подходы к формированию методики определения результата от внедрения и использования CRM-систем. Предложены альтернативные критерии эффективности,

которые могут применяться, если экономическая эффективность не может быть в целом определена. Описаны способы определения альтернативных критериев эффективности внедрения и использования CRM. Рассмотрены способы получения данных за счет проведения статистических опросов клиентов и менеджеров отдела продаж. Предложены подходы для улучшения работы отдела продаж при использовании CRM-системы.

Customer relationship management systems (CRM systems) are the basis for effective work of a modern sales Department. However, the concept of efficiency of CRM systems is interpreted differently by software manufacturers and sales managers. The discrepancy in software usage estimates does not allow us to formulate a universal methodology and criteria for evaluating an important tool for a commercial company — a CRM system. As a result, large, medium and small companies can not give a definite answer to how effective the implementation of CRM systems in the business processes of interaction with the client is. Therefore, the author considers it important to develop a common approach, a common methodology and criteria for determining the effectiveness of the implementation and use of CRM systems.

The article deals with modern problems of determining the economic efficiency of implementing and using CRM systems. Practical examples of using Bitrix24 CRM and obtaining reporting information on commercial transactions are given. Conclusions are drawn about the possibility of practical application of the proposed performance criteria and the possibility

of determining them. General approaches to the formation of a methodology for determining the result of the implementation and use of CRM systems are proposed. Alternative performance criteria are proposed that can be applied if financial performance cannot be determined. Methods for determining alternative criteria for the effectiveness of CRM implementation and use are described. Methods of obtaining data by conducting statistical surveys of customers and sales managers are considered. Approaches for improving the work of the sales Department when using a CRM system are proposed.

Ключевые слова: CRM-система, Битрикс24, внедрение CRM, эффективность CRM, критерии эффективности CRM, окупаемость CRM, отчеты в CRM, отдел продаж, руководитель отдела продаж, автоматизация работы сотрудников, учет клиентов, качество обслуживания клиентов, индекс лояльности клиентов, количество ушедших клиентов, стоимость лояльного клиента, улучшение работы отдела продаж.

Keywords: CRM system, Bitrix24, CRM implementation, CRM efficiency, CRM performance criteria, CRM payback, CRM reports, sales department, sales department manager, employee automation, customer accounting, customer service quality, customer loyalty index, number of departed customers, cost of a loyal customer, improvement of the sales department.

Введение

В статье «Анализ критериев эффективности использования CRM» были рассмотрены критерии, показывающие эффективность использования CRM в отделе продаж [1]. В новой статье рассмотрим, какие критерии реально можно использовать на практике и как их определить.

Данная проблема актуальна не только в научной, но и в коммерческой сфере. Это связано с тем, что автоматизация внутренних бизнес-процессов в компаниях сейчас активно идет в направлении взаимодействия с клиентов [2]. При этом владельцы бизнеса хотят видеть реальные критерии, которые покажут эффективность инвестиций в новые информационные системы [3].

Целесообразность выполняемого исследования заключается в необходимости создания и использования простых критериев определения эффективности CRM-систем, которые будут удобно применять в практической работе отделов продаж в любой коммерческой компании.

Научная новизна заключается в разработке основы для общей методики определения эффективности CRM-систем.

Цель исследования — найти критерии эффективности внедрения CRM-систем, которые легко можно применить на практике.

Задачи исследования:

- 1) определить предлагаемые критерии эффективности внедрения и использования CRM;
- 2) рассмотреть возможность их практического применения;
- 3) предложить альтернативные критерии определения эффективности внедрения и использования CRM;
- 4) сделать итоговые выводы и предложения по результатам исследования.

Значимость исследования заключается в разработке основных положений методики, позволяющей в реальных условиях работы отдела продаж оценить эффект, получаемый бизнесом от использования программного обеспечения в продажах.

Основная часть

Основными функциями внедряемой CRM-системы можно считать следующие: идентификацию клиента, дифференциацию клиентов, взаимодействие с клиентом, персонализацию [4].

Многие экономисты ищут подходы для оценки эффективности CRM-систем. Один из вариантов предложен Р. Кинзюбулатовым. Суть предложения заключается в том, что затратная часть на внедрение проекта оценивается в деньгах, а критерием адекватности расходов выступают рамки бюджета проекта. При таком подходе доходную часть можно оценить по следующему алгоритму. Каждой цели, поставленной компанией до начала внедрения системы, присваивается весовой коэффициент важности для руководства организации. Далее, после внедрения проекта, результат по каждой цели определяется в терминах «да/нет», что означает, достигнута или нет поставленная цель. Успех внедрения определяется количеством достигнутых целей и степенью их достижения [5].

Другой подход предлагает директор компетенции CRM ГК «ИНТАЛЕВ» А. З. Мордазов. Ключевым моментом является определение экономической эффективности от внедрения системы. При этом производится оценка прямого экономического эффекта, получаемого за счет роста производительности сотрудников [6].

CRM-системы в отделах продаж современных коммерческих компаний уже не редкость [7]. Однако до сих пор многие компании не могут оценить эффект от их внедрения. Весь эффект заключается в тезисе «Стало лучше». Если попросим подробнее прокомментировать тезис, то получим такие отзывы:

- стало быстрее и удобнее искать информацию, так как все данные по клиентам хранятся централизованно;
- просто получить отчеты по доходам за любой период времени — неделю, месяц, квартал, год;
- есть понимание, на каком этапе находится каждая сделка — выслали коммерческое предложение или ждем подписания договора.

Проблема еще усугубляется и тем, что CRM-системы становятся составной частью корпоративных систем, корпоративных порталов, и проанализировать их как отдельное программное обеспечение уже невозможно [8]. Или используются как элемент внутреннего электронного документооборота [9].

Действительно, CRM-система — это удобно. Но бизнес не любит общих заключений, нужны конкретные цифры. Разберемся, можно ли получить числовые значения, которые характеризуют эффективность использования CRM.

Когда компания принимает решение о внедрении CRM, происходит изменение подхода к клиентам. Клиенты теперь рассматриваются как актив предприятия, а эффективная работа с активами без использования автоматизированных систем учета уже невозможна. Все руководители понимают, что без бухгалтерских программ работать сегодня уже практически невозможно. Точнее, возможно: никто не отменял бумажного документооборота и ведения бухучета «самолетиком». Но каждый руководитель понимает, что автоматизация бухгалтерии — важный шаг в улучшении работы компании. Если спросить, какая эффективность от внедрения 1С, Парус, БЭСТ или другой программы, то ответа с числами вы не услышите. Будут общие слова «лучше», «быстрее», «проще».

Теперь вернемся к CRM. Можем ли мы получить ответ об эффективности внедрения и использования CRM, выраженный числовыми данными? Попробуем разобраться.

При внедрении CRM одной из главных целей является определение «золотых» клиентов, которые приносят самый большой доход. Можем мы с помощью отчетов в CRM выбрать таких клиентов? Да, конечно, например в Битрикс24 можно получить сравнительную характеристику по компаниям (рис. 1).

Далее выбираем десять основных клиентов и сосредотачиваем на них основную работу. Достигнем ли мы благодаря такой стратегии увеличения дохода? Достигнем, но вряд ли он будет большим. По всей видимости, компания уже

покупает у нас и так много товара (услуг), покупать больше им просто не требуется. Скорее, тут подойдет стратегия на удержание клиента за счет хорошего сервиса и обслуживания. Поэтому утверждать, что CRM поможет увеличить доход от конкретных клиентов, некорректно. Но вычислить золотую десятку за прошедший год позволяет легко. Дальше руководитель отдела продаж (РОП) может сделать аналогичный отчет за 2018 г. и сравнить, совпадают они или нет. И если два отчета отличаются друг от друга, то легко вычислить «пропавшие» компании из золотой десятки и активизировать работу с ними. Позвонить, узнать причину снижения закупок, получить обратную связь по качеству обслуживания, предоставляемого сервиса, удержать цен.

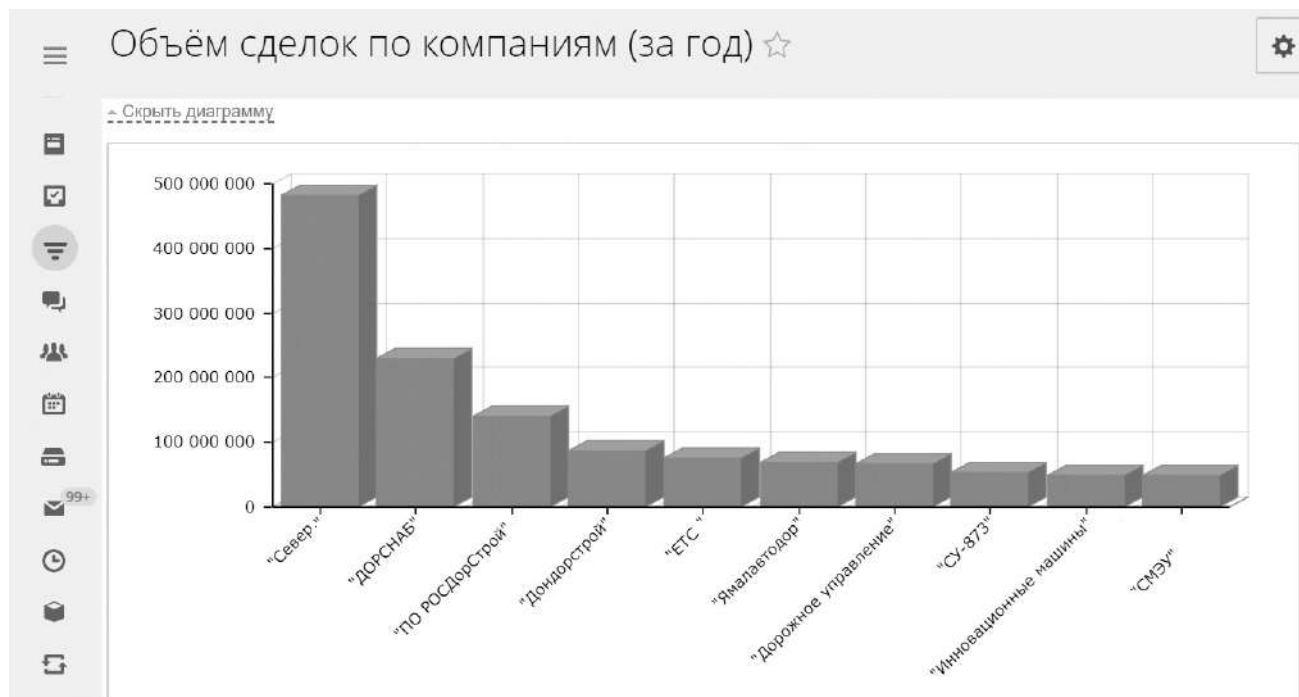


Рис. 1. Пример отчета по получаемому доходу от компаний

Таким образом, CRM не дает нам числовых данных по улучшению эффективности работы с клиентами. Но любая CRM — это эффективный инструмент для улучшения работы отдела продаж. Главное правильно им пользоваться.

Что же нужно сделать, чтобы эффективно использовать инструмент? Перед внедрением CRM необходимо сформулировать цели, задачи и определить критерии эффективности внедрения, необязательно вычисляемые. Как мы уже видели, что-то конкретно вычислить не получится. Лучше не пытаться вычислить критерии, которые зависят от многих других параметров (ситуация на рынке, уровень конкуренции, ценовая политика и пр.), а провести анализ эффективности через обратную связь со своими менеджерами. Провести банальный опрос, задать вопросы менеджерам «Лучше стало работать или нет?», «Проще готовить документы для сделки?», «Автоматические напоминания упростили отслеживание дел?». Используйте балльную шкалу для каждого вопроса от 1 до 10. Если в результате анкетирования менеджеров вы получите среднее значение от 7 до 10, то можете быть уверенным, что внедрение CRM прошло эффективно.

Если значение ниже, то менеджеры недовольны. Выясните причины недовольства. Неудобный интерфейс,

много непонятных функций, сложность поиска информации часто являются причинами неэффективного использования CRM. Проанализируйте, что является причиной проблем. Возможно, это неправильный выбор CRM: выбрали самую дешевую систему или выбрали самую популярную CRM, но она не подходит из-за специфики вашего предприятия, или не провели обучения персонала и сотрудники просто не знают, как эффективно работать с CRM.

Взаимодействие с сотрудниками отдела продаж даст вам гораздо больше объективной информации об использовании CRM, покажет, есть ли отдача от внедрения программы, чем попытка вычислить сложно определяемые критерии: расширение доли рынка; повышение количества лояльных клиентов; уменьшение времени на pre-sale.

В теории все эти критерии важны. Но на практике получить необходимые значения проблематично. Например, необходимо измерить время на pre-sale по сделкам. Вроде бы, задача простая, но во многих CRM выполнить такой расчет непросто. Например, в Битрикс24 автоматически фиксируются дата создания и дата завершения сделки (рис. 2).

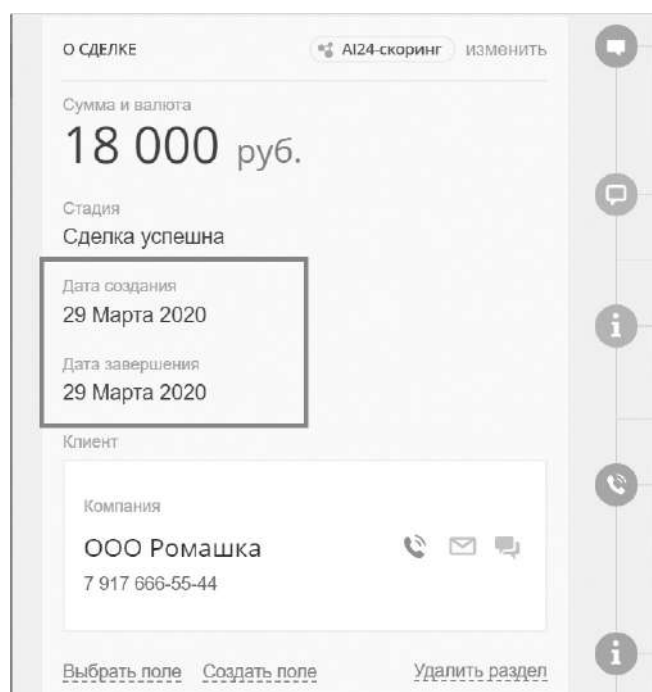


Рис. 2. Даты совершения сделки

Но во многих компаниях завершение сделки — это когда все документы по закрытию сделки собраны, акты подписаны и сданы в бухгалтерию. Определить автоматически дату, когда закончился пресейл, многие CRM не могут. РОП вынужден заходить в каждую сделку и смотреть, когда поступила оплата. Разницу между датой получения денег и датой начала сделки и можно считать временем пресейла. В результате при наличии автоматизированной CRM-системы необходимые данные придется получать по старинке в ручном режиме.

Единственный критерий, который можно легко рассчитать и использовать для оценки эффективности внедрения и использования CRM, — рост дохода компании. Если на рынке стабильная ситуация, если динамика цен сильно не менялась, если конкуренты не проводили активных компаний, то увеличение дохода покажет эффективность CRM. Но слишком много «если». Такая идеальная ситуация складывается довольно редко. Наоборот, к внедрению CRM часто обращаются уже в критической ситуации, когда на рынке «штормит» и нужны новые подходы, чтобы не оказаться за бортом. В этой ситуации, наоборот, критерий снижения падения доходов может стать наиболее важным в оценке эффективности CRM.

Следовательно, критерии эффективности внедрения CRM зависят от цели внедрения. Если поставлена цель увеличить доход компании, то критерии будут одни. Если цель — остановить снижение дохода, то критерии будут уже другими. Если компания занимает большую часть рынка и увеличить эту долю по объективным причинам уже нельзя, то цель будет совсем другой, например сократить расходы на заработную плату. За счет автоматизации уменьшится потребность в сотрудниках, и путем банального сокращения людей будут уменьшены расходы на заработную плату. Эффективность будет рассчитана по формуле

$$K = \text{ФОТ}_{\text{эконом}} / (S_1 + S_2 + S_3),$$

где $\text{ФОТ}_{\text{эконом}}$ — фонд оплаты труда, который получается за счет экономии от сокращения сотрудников; S_1 — стоимость лицензии CRM; S_2 — стоимость внедрения и сопровождения; S_3 — стоимость необходимого оборудования для работы CRM.

Поэтому, прежде чем выбирать критерии, по которым будете оценивать CRM-систему, нужно правильно определить цель внедрения. Целями могут быть:

- увеличение дохода;
- снижения затрат на сопровождение сделок;
- увеличение прибыли (по сути, двойная цель — увеличение дохода и снижение затрат);
- сокращение среднего времени ведения сделки;
- повышение качества обслуживания клиентов.

При этом надо понимать, что автоматизация работы менеджеров отдела продаж не может выступать целью внедрения CRM. Автоматизация — это инструмент для достижения цели, а цель может быть разной.

Например, выбрана цель — повышение качества обслуживания клиентов. Какой критерий выбрать для оценки эффективности? Очевидно, что удовлетворенность клиентов. Опять возвращаемся к оценке эффективности CRM через опросы. Помимо опроса своих сотрудников полезную информацию даст опрос клиентов после внедрения CRM (лучше всего с помощью электронной почты). Попросите ответить на следующие вопросы: «Улучшилось взаимодействие менеджеров нашей компании с вами?», «Время ответов на ваши обращения сократилось или нет?», «Улучшилась информированность о выполнении ваших заказов?» и т. д. Используйте ту же балльную шкалу от 1 до 10. На наш взгляд, она самая оптимальная. Школьная «пятибалльная» шкала не так информативна. Стобалльная шкала слишком размыта: например, нет большой разницы в оценке 90 и 95 баллов. По сути респонденты только при изменениях в интервале десяти баллов могут указать на отличия. То есть человек способен объяснить, почему поставил 80, а не 90 баллов, а объяснить, почему поставил 85 баллов, а не 80, не сможет.

Если ответы клиентов дадут в целом оценку от 7 до 10 баллов, значит, они реально заметили улучшение вашего взаимодействия с ними, внедрение CRM достигло цели.

Маркетинг выделяет еще ряд критериев эффективности внедрения и использования CRM, это:

- индекс лояльности клиентов;
- число сделок по рекомендациям клиентов;
- количество ушедших клиентов;
- доли продаж постоянным клиентам;
- стоимость лояльного клиента.

Не будем спорить, критерии важные. Но они связаны напрямую с проведением маркетинговых компаний. Тут нет прямого влияния от использования CRM. Внедрение CRM может оказать некоторое влияние на лояльность клиента, но любая CRM не заменит человеческого общения, она будет только помогать взаимодействовать с клиентом, но повлиять в целом на лояльность не сможет. Хамское, некорректное поведение менеджера компенсировать компьютерной программой невозможно.

Отдельно стоит остановиться в нашем анализе на дебиторской задолженности. Многие коммерческие компании стремятся в качестве критерия внедрения и использования CRM задать уровень дебиторской задолженности. Действительно, прежде чем продавать товары и услуги клиенту, хорошо бы знать, расплатился ли полностью или нет клиент за поставленные товары, услуги.

К сожалению, многие CRM системы не дают ответа на этот вопрос. Учетные системы позволяют видеть задолженность, например в 1С (рис. 3 и 4).

Но в CRM этих данных нет. Но это уже претензия к разработчикам CRM-систем, чтобы они доработали функционал или выполнили интеграцию CRM, с широко

распространенными учетными системами (1С, Парус, БЭСТ). Как вариант, самостоятельно доработать CRM свои требования. Коробочные решения некоторых CRM (например, Битрикс24) позволяют индивидуально дорабатывать системы и получать дополнительные отчеты о работе с клиентами.

Рис. 3. Клиент должен

Рис. 4. Мы должны клиенту

Еще один из вариантов оценки эффективности — ROI (Return on Investment), возврат от инвестиций. ROI позволяет найти срок окупаемости проекта и представляет отношение среднего увеличения прибыли к объему затрат:

$$ROI = (P_2 - P_1) / S \cdot 100 \%,$$

где P_1 — прибыль компании до внедрения CRM; P_2 — прибыль после внедрения CRM; S — затраты на реализацию проекта по внедрению CRM.

Однако получить таким способом адекватную оценку затруднительно. Сложно точно определить затратную часть. Лицензия, аппаратное обеспечение и обучение — вот далеко не полный перечень затрат на внедрение CRM. Надо добавить зарплату менеджеров на период обучения, затраты на сопровождение (техподдержку) CRM, зарплату технического персонала, обслуживающего технику.

Также в условиях нестабильной рыночной ситуации, когда цены на товары и услуги меняются спонтанно из-за изменений на рынках, принятия политических решений, нестабильности валютных курсов и пр., опре-

делить прибыль после внедрения CRM затруднительно. Например, прибыль выросла после внедрения CRM, но на увеличение прибыли могли повлиять совсем другие события, а не внедрение CRM (изменение курса валют, увеличение цены реализуемых товаров или услуг, снижение издержек за счет сокращения производственного персонала и пр.).

Теперь рассмотрим еще один вариант определения эффективности внедрения CRM. Допустим, что в компании поставлена цель — увеличить объем продаж. Для решения задачи РОП предлагает увеличить среднюю доходность клиентов за счет роста показателя удержания клиентов. РОП производит сегментацию клиентов в CRM, выделяет наиболее перспективных клиентов. Например, можно использовать подход временной вероятности. Например, если клиент не заказывал товар в течение шести месяцев, то высока вероятность, что у него есть потребность в товаре. Но по ряду причин он еще не обратился к нам. Надо напомнить ему, предложить скидку, вызвать интерес. То есть CRM можно использовать для создания разных моделей бизнеса, а также применять для получения актуальных статистических данных, которые важны для ABC-анализа [10].

В заключение проведенного анализа по способу оценки эффективности внедрения и использования CRM можно сделать следующие выводы:

1. Единого подхода к оценке эффективности внедрения CRM не существует. Каждая компания может задавать свои критерии эффективности и выбирать те, которые в наибольшей степени подходят для их бизнеса.
2. Эффективность определяется целями внедрения CRM. Нельзя определять критерии эффективности без четко поставленной цели внедрения CRM.
3. Для оценки эффективности CRM наиболее оптимальным инструментом является сбор статистической информации (опросы сотрудников и клиентов).
4. Опрос клиентов об удовлетворенности желательно провести дважды — до внедрения CRM и после внедрения CRM. Допускается один опрос после внедрения CRM.

5. Большинство CRM необходимо доработать, чтобы получать информацию для оценки эффективности их использования.

6. Традиционным методом расчета ROI получить значение эффективности невозможно. Следовательно, нужно заменить этот подход результатами статистического анализа, которые можно получать в CRM с помощью штатных отчетов.

7. Эффективность внедрения CRM определяется возможностью моделирования стратегии продаж.

8. Главная эффективность внедрения CRM состоит прежде всего в возможности получения оперативной информации о текущем состоянии отношений с клиентами и возможности быстрого принятия обоснованных управленческих решения для своевременной корректировки действий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Филиппов М. В. Анализ критериев эффективности внедрения и использования CRM // Научный вестник Волгогр. филиала РАНХиГС. Сер. : Экономика. 2019. № 1. С. 87—90. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38190638>.
2. Ускенбаева Р. К., Булегенов Д. А. CRM система как необходимый компонент успешного бизнеса // Молодой ученый. 2016. № 10(114). С. 101—105. URL: <https://moluch.ru/archive/114/30286>.
3. Лещев В. А. Эффективность применения CRM-системы // Молодой ученый. 2016. № 12(116). С. 165—168. URL: <https://moluch.ru/archive/116/31603>.
4. Кораблев О. В., Золотухина Е. Б. Методология внедрения CRM-системы на предприятии // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 4. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=9662>.
5. Кинзябулатов Р. CRM. Подробно и по делу. М. : Издательские решения, 2017.
6. Марданов А. З. Экономические эффекты от внедрения CRM. URL: <https://www.cfin.ru/itm/crm/effects.shtml>.
7. Филиппов М. В. Автоматизация бизнес-процессов в компании: решения и проблемы современного менеджмента // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгогр. ин-та бизнеса. 2015. № 4(33).
8. Упоров В. А. Корпоративные информационные порталы как инструмент повышения скорости профессиональных коммуникаций в предпринимательских структурах // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 2(47). С. 235—239. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.214.
9. Курганова М. В. Проблема выбора системы электронного документооборота на предприятии для создания базы знаний в условиях цифровой экономики // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 3(52). С. 211—217. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.52.348.
10. Гришина В. Т., Калугина С. А., Лебедева Т. П. Аналитические возможности статистики продаж торговой организации // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 4(49). С. 244—249. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.451.

REFERENCES

1. Filippov M. V. Analysis of criteria for the effectiveness of CRM implementation and use. *Scientific Bulletin of the Volgograd branch of RANEPa. Series: Economics*, 2019, no. 1, pp. 87—90. (In Russ.) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38190638>.
2. Uskenbayeva R. K., Bulegenov D. A. CRM system as a necessary component of successful business. *Young scientist*, 2016, no. 10(114), pp. 101—105. (In Russ.) URL: <https://moluch.ru/archive/114/30286>.
3. Leshchev V. A. Efficiency of CRM system application. *Young scientist*, 2016, no. 12(116), pp. 165—168. (In Russ.) URL: <https://moluch.ru/archive/116/31603>.
4. Korablev O. V., Zolotukhina E. B. Methodology of CRM system implementation at the enterprise. *Modern problems of science and education*, 2013, no. 4. (In Russ.) URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=9662>.
5. Kinzyabulatov R. *CRM. In detail and to the point*. Moscow, Publishing solutions, 2017. (In Russ.)
6. Mardanov A. Z. *Economic effects of CRM implementation*. (In Russ.) URL: <https://www.cfin.ru/itm/crm/effects.shtml>.
7. Filippov M. V. Automation of business processes in the company: solutions and problems of modern management. *Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Institute of Business*, 2015, no. 4(33). (In Russ.)
8. Uporov V. A. Corporate information portals as a tool for improving the speed of professional communications in business structures. *Business. Education. Law*, 2019, no. 2(47), pp. 235—239. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2019.47.214.
9. Kurganova M. V. The problem of selection of an electronic document management system at an enterprise for making the knowledge base in the digital economy. *Business. Education. Law*, 2020, no. 3(52), pp. 211—217. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2020.52.348.
10. Grishina V. T., Kalugina S. A., Lebedeva T. P. Analytical capabilities of the sales statistics of a trade organization. *Business. Education. Law*, 2019, no. 4(49), pp. 244—249. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.451.

Как цитировать статью: Филиппов М. В. CRM-критерии оценки эффективности работы с клиентами и способы их определения // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 4 (53). С. 229—234. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.481.

For citation: Filippov M. V. CRM-criteria for evaluating the effectiveness of working with clients and the ways of their determination. *Business. Education. Law*, 2020, no. 4, pp. 229—234. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.481.