

Научная статья

Original article

УДК 339.132.024

doi: 10.55186/2413046X\_2025\_10\_5\_134

**CRM-МАРКЕТИНГ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ  
CRM MARKETING AS A FACTOR OF ENSURING THE  
COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION**



**Ларионов Даниил Александрович**, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, E-mail: larionoff.danya2015@ya.ru

**Родионова Наталья Дмитриевна**, д.э.н., доцент, профессор кафедры экономической теории, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», г. Ростов-на-Дону, E-mail: ndrodionova@mail.ru

**Larionov Daniil Aleksandrovich**, postgraduate student, Moscow University for Industry and Finance "Synergy", Moscow, E-mail: larionoff.danya2015@ya.ru

**Rodionova Natalia Dmitrievna**, Doctor of Economics, Associate Professor of Theoretical Economics Chair, Rostov State University of Economics, Rostov-on-don, E-mail: ndrodionova@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы использования CRM-маркетинга как фактора обеспечения конкурентоспособности организации. CRM-маркетинг является популярным и высоко эффективным инструментом реализации маркетинговой стратегии компании. Высокая ценность данного инструмента заключается в его относительной экономичности в сопоставлении с традиционными методами привлечения новых

потребителей. Активные цифровые преобразования экономической системы предусматривают возрастание эффективности цифровых инструментов коммуникаций, в числе которых CRM-маркетинг. Цель работы: обосновать использование CRM-маркетинга как фактора обеспечения конкурентоспособности организации. Методы исследования: анализ и синтез, критическое осмысление научных публикаций в рассматриваемой области, а также практики деятельности организаций, внедривших технологии CRM-маркетинга.

Структура исследования включает поэтапное раскрытие следующих вопросов: определение основных факторов конкурентоспособности современных организаций на примере продуктового ритейла; характеристика наиболее популярных инструментов CRM-маркетинга с точки зрения их влияния на конкурентоспособность организации.

Результаты исследования: определены основные преимущества CRM кампаний в сравнении с кампаниями по привлечению новых клиентов; выделены параметры конкурентоспособности, на которые оказывает влияние CRM-система. Обоснованы экономические и конкурентные эффекты от использования CRM-маркетинга на примере удачных кейсов в области разработки и реализации CRM-стратегии. Выявлена связь использования инструментов CRM-маркетинга и положительной динамики таких показателей, как: выручка на одного клиента; ROI реферальной программы. Комплекс эффектов, которые можно получить в результате применения CRM-маркетинга позволяет говорить о возможном приросте конкурентоспособности организаций. Ключевым фактором успеха в данном случае является наличие базовой лояльности уже имеющихся клиентов.

**Abstract.** The article discusses the problems of using CRM marketing as a factor in ensuring the competitiveness of an organization. CRM marketing is a popular and highly effective tool for implementing a company's marketing strategy. The high value of this tool lies in its relative cost-effectiveness in comparison with

traditional methods of attracting new consumers. Active digital transformations of the economic system involve increasing the effectiveness of digital communication tools, including CRM marketing. The purpose of the work: to substantiate the use of CRM marketing as a factor in ensuring the competitiveness of the organization. Research methods: analysis and synthesis, critical understanding of scientific publications in the field under consideration, as well as the practices of organizations that have implemented CRM marketing technologies.

The structure of the study includes a step-by-step disclosure of the following issues: identification of the main factors of competitiveness of modern organizations using the example of grocery retail; characteristics of the most popular CRM marketing tools in terms of their impact on the competitiveness of the organization.

Research results: the main advantages of CRM campaigns in comparison with campaigns to attract new customers are identified; competitiveness parameters that are influenced by the CRM system are highlighted. The economic and competitive effects of using CRM marketing are substantiated using the example of successful cases in the field of CRM strategy development and implementation. The relationship between the use of CRM marketing tools and the positive dynamics of indicators such as revenue per customer and the ROI of the referral program has been revealed. The complex of effects that can be obtained as a result of the use of CRM marketing allows us to talk about a possible increase in the competitiveness of organizations.

**Ключевые слова:** медиаинфляция, мобильное приложение, реферальная программа, цифровой профиль клиента, чат-бот, CRM-маркетинг, CRM-система

**Keywords:** media inflation, mobile application, referral program, digital client profile, chatbot, CRM marketing, CRM system

На современном этапе развития экономики конкурентоспособность организации определяет возможности выживания и развития бизнеса. В текущей ситуации внешняя среда имеет очень высокую степень неопределенности и зачастую негативно влияет на реализацию стратегических целей организацией. Актуальность использования CRM-маркетинга также возрастает в связи с ростом инфляционных рисков в медиасфере. Специалисты констатируют присутствие галопирующей медиаинфляции в России [1]. Согласно данным портала Adindex, средняя медиаинфляция по всем каналам рекламы в 2024 году составила 25-30%<sup>1</sup>. На фоне общего уровня инфляции в РФ, составившего в 2024 году 9,25%, показатель стоимости рекламных средств демонстрирует тенденции опережающего роста.

Такие условия требуют от организаций обеспечения высокой адаптивности, необходимо изыскивать все возможные ресурсы, которые могут обеспечить поддержание или рост конкурентоспособности с наименьшими затратами. Одним из таких ресурсов является CRM-маркетинг, который включает в себя следующие сферы деятельности компании: способ реализации маркетинга взаимоотношений [2, 3]; механизм повышения эффективности управления маркетингом [4]; улучшения сервисного обслуживания [5]; повышение эффективности управления организацией [6]. Все упомянутые аспекты деятельности влияют на конкурентоспособность организации, что и обусловило постановку цели работы: обосновать использование CRM-маркетинга как фактора обеспечения конкурентоспособности организации.

Задачи исследования, определившие его структуру: охарактеризовать наиболее популярные инструменты CRM-маркетинга; показать влияние инструментов CRM-маркетинга на конкурентоспособность организации.

---

<sup>1</sup> Рекламный рынок увеличиться на 23-42% в 2025 году. [Электронный ресурс] // AdIndex.ru. 2024. 19 сент. URL: <https://adindex.ru/news/researches/2024/09/19/325739.phtml> (дата обращения: 06.04.2025)

В исследовании использованы методы теоретического уровня: анализ и синтез научных концепций, критическое осмысление отечественного опыта внедрения CRM-маркетинга, а также анализ кейсов компаний.

### РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЯ

Можно согласиться с мнением российских исследователей, которые полагают, что параметры конкурентоспособности организации включают в себя: потребительские характеристики товара, продукта, продвижение, реклама, цена [7]. Большое значение имеют имиджевые характеристики, которые формируются под воздействием опыта использования продукта, а также рекламной составляющей [8]. Организация, имеющая более привлекательный имидж имеет больше возможностей привлечь клиентов. У такой организации выше степень доверия клиентов, соответственно, растет и их лояльность, а также доходы компании и ее экономическая устойчивость.

Согласно теории Майкла Портера, каждая организация в своей деятельности сталкивается с влиянием пяти сил, определяющих конкуренцию в отрасли:

- угроза появления новых конкурентов;
- угроза со стороны товаров или услуг-заменителей;
- сила торга поставщиков;
- сила торга покупателей;
- соперничество уже имеющихся конкурентов между собой [9].

Любая отрасль в той или иной степени подвержена влиянию перечисленных сил, однако степень влияния каждой из них различна и определяется спецификой конкуренции в отрасли и особенностями текущей ситуации. Например, в настоящее время активно растет число организаций, занятых электронной торговлей, что повышает угрозу появления новых конкурентов в данной сфере. Например, в сфере фитнеса и медицинских лабораторных исследований, конкуренция значительно ниже, о чем говорят данные исследований Сбер Аналитики [10].

Также М.Портер указывает на необходимость устанавливать доверительные взаимодействия между компаниями и обществом, что успешно решается при помощи CRM маркетинга. Устойчивое развитие само может рассматриваться как фактор конкурентоспособности<sup>2</sup>, поскольку включает в себя элементы взаимодействия с общественностью.

Современные организации конкурируют друг с другом и в области цифровой трансформации, цифровая зрелость является новым параметром конкурентоспособности [11], на который также оказывает свое влияние CRM маркетинг.

В настоящее время система CRM-маркетинга рассматривается гораздо шире, чем ее изначальная, узкая трактовка как управление взаимоотношениями с клиентами «Customer Relationship Management» и предусматривает включение клиентов в рыночную экосистему бизнеса, углубление взаимодействий с клиентами, переход на партнерские отношения, совместное формирование продукта.

Можно оценить влияние CRM-маркетинга на конкурентные силы отрасли продуктового ритейла (табл. 1):

**Таблица 1. Влияние CRM-маркетинга на конкурентные силы в отрасли продуктового ритейла**

Наименование силы	Характер влияния
Угроза появления новых конкурентов	За счет повышения степени лояльности сокращается степень влияния. Высокая лояльность потребителей позволяет снизить долю людей, выбирающих товары или услуги конкурента.
Угроза со стороны фирм, действующих в отрасли	За счет повышения степени лояльности сокращается степень влияния. При помощи стратегического и конкурентного анализа

<sup>2</sup> Esg-рейтинг как фактор повышения конкурентоспособности компании / Е. К. Грошева, Н. Б. Грошева, И. А. Болтенков, К. В. Евстифейкин // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 3(20). – С. 29-32. – EDN FXYEJL.

	выстраивается конкурентная позиция и ведется работа с собственной целевой аудиторией. Это позволяет учитывать потенциально опасные действия конкурентов и своевременно на них реагировать.	
Сила поставщиков	торга	Поддержание хороших взаимоотношений посредством CRM-маркетинга снижает силу торго
Сила покупателей	торга	CRM-маркетинг позволяет индивидуализировать предложение, а также повышать уровень удовлетворенности клиентов посредством формирования определенного уровня сервиса
Угроза со стороны товаров-заменителей		Постоянный мониторинг мнения клиентов посредством CRM-маркетинга сокращает влияние данной силы

Таким образом, под воздействием CRM-маркетинга снижается давление конкурентных сил отрасли, а значит компания может повысить свою конкурентоспособность.

Конкурентоспособность предприятий во многом зависит от эффективности маркетинговой стратегии и возможности построения долгосрочных благоприятных отношений с клиентами.

Во время внешней турбулентности организации стремятся:

- 1) Сократить затраты на осуществление маркетинговых мероприятий для привлечения новых клиентов.
- 2) Использовать существующую базу клиентов в качестве основного канала сбыта продукции или услуг, что предъявляет большие требования к выбору наиболее эффективных и экономичных инструментов CRM-маркетинга.

Большое значение имеет построение долгосрочных отношений с клиентами в связи с присутствием медиаинфляции. Медиаинфляция - это процесс роста стоимости размещения рекламы в различных каналах. Таким образом, компании, размещающие рекламу получают меньшее количество рекламного инвентаря при неизменности затрат на продвижение. В связи с этим важно также рассмотреть понятие юнит-экономики. Юнит-экономика

(*unit economics*) – это подход к экономическому моделированию, фокусирующийся на валовой прибыли различных направлений бизнеса через анализ прибыли в расчете на одного клиента.<sup>3</sup> Таким образом, юнит-экономика организации подвержена изменениям. Руководство компаний закладывает в стоимость привлечения клиента фактор медиаинфляции. С учетом текущей медиаинфляции на уровне 25%, для эффективной работы юнит-экономики предприятия, сумма доходов, полученных компанией от клиента (LTV), также должна вырасти на соответствующую величину.

Одним из важнейших инструментов для решения задач экономически обоснованного продвижения и обеспечения конкурентоспособности предприятий в текущих условиях является CRM система. С ее помощью компании могут выстраивать долгосрочные взаимовыгодные отношения с клиентами, в результате чего растет выручка компании.

CRM-маркетинг предусматривает использование различных коммуникативных инструментов: CRM-системы, платформенные ресурсы, мессенджеры, мобильные приложения, системы аналитики, чат-боты, «умные» CRM-системы, работающие с использованием методологии Data Mining и машинного обучения.

Далее проанализируем влияние отдельных инструментов CRM-маркетинга на конкурентоспособность организации (табл.2).

**Таблица 2. Влияние инструментов CRM-маркетинга на конкурентоспособность организации**

Наименование инструментов	Примеры	Влияние на конкурентоспособность
CRM-система	Битрикс24, amoCRM, RetailCRM.	Платформа для управления отношениями с клиентами, в контуре которой происходит взаимодействие, учёт и аналитика данных, автоматизация процессов.

<sup>3</sup> Иващенко Н.П. Экономика инноваций: учебник/ Глава 10/ Юнит-экономика и её роль в оценке эффективности продвижения инноваций/ Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2025



Платформа email-маркетинга.	UniSender, Sendsay.	Повышение уровня доверия посредством поддержания взаимодействия через почтовые рассылки, формирования персональных предложений
Мессенджеры	Телеграмм, Вконтакте,	Повышение скорости реакции на запросы, рост уровня сервиса посредством обмена сообщениями для оперативной связи с клиентами и мессенджер-маркетинга
Системы аналитики	Яндекс Метрика, Google Analytics.	Инструментарий для сбора и анализа данных о посетителях сайта. Позволяет связать данные разных аналитических систем, чтобы проследить путь покупателя от первого контакта до покупки онлайн или офлайн
Рекламная система	Яндекс Директ, VK Реклама	Повышение узнаваемости организации, продвижение бренда, рост уровня продаж
Контактные системы	Envybox, Matomba.	Помогают собирать контактные данные посетителей сайта
Конструкторы чат-ботов	Примеры: BorisBot и Smartbot Pro.	Укрепление взаимодействий с клиентами, повышение лояльности, улучшение сервиса, возможность увеличения скорости реакции на запросы
Инструменты для проведения опросов, сборщики и агрегаторы отзывов	Yandex Forms, Google Forms.	Повышение эффективности конкурентного анализа, сбор маркетинговой информации для осуществления конкурентной стратегии. Позволяют собирать, обрабатывать и анализировать обратную связь, проводить массовые опросы
Мобильные приложения	Разрабатываются индивидуально	Позволяют поддерживать постоянное взаимодействие с клиентами

Еще одним инструментом CRM-маркетинга является интеграция с различными управленческими системами. Интеграция CRM-системы в бизнес-процессы организации (складской учет, финансовая политика, аналитика, продажи) позволит ей детально анализировать предпочтения своих клиентов и выстраивать их взаимодействия с компанией на основе индивидуальных запросов. Для построения таких цепочек взаимодействий с клиентами организации необходимо: интегрировать CRM систему,

оцифровать и проанализировать профили существующих клиентов, выстроить индивидуальную коммуникацию под разные сегменты клиентов. Такая работа позволит обеспечить эффективную конкурентную стратегию посредством создания уникальных товарных предложений и обеспечения индивидуализированного подхода к запросам клиентов.

В качестве примера успешного использования CRM-системы можно привести пример из практики ее внедрения в организации в сфере фуд-ретеяла «ТОКИО-CITY», которая успешно осуществила полный цикл разработки и реализации CRM-стратегии. В ходе внедрения CRM-системы ставилась задачи повысить число заказов и доход от доставки через мобильное приложение.

Инструментами CRM-системы «ТОКИО-CITY» стали:

- внедрение мобильных уведомлений;
- создание цифровых профилей клиентов;
- подключение товарных рекомендаций и рекламы внутри мобильного приложения (In-App);
- реализация реферальной программы: начисление 300 бонусных баллов за установку приложения пользователю, который отправил ссылку и 300 баллов зарегистрировавшемуся по ссылке пользователю.

За период, равный 15 месяцам компанией были получены такие результаты от внедрения CRM-системы:

- удельный вес заказов на доставку посредством мобильного приложения достиг 73%;
- доля мобильных пушей в выручке составила 14,9%;
- выросла выручка с одного клиента на 2%;
- доля дохода от мобильного приложения в общей выручке выросла на 8%;
- ROI реферальной программы составила 138%<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> 73% заказов доставки — из приложения. Как ТОКИО-CITY строит мобильный маркетинг: пуши, In-App, товарные рекомендации, реферальная программа - Журнал Mindbox о разумном бизнесе <https://mindbox.ru/journal/cases/tokyo-city/>

Интеграция бизнес процессов компании в аналитический блок CRM системы позволила отследить и рассчитать полученные результаты в ходе реализации проекта.

Этот пример иллюстрирует эффективность внедрение CRM-системы.

Можно выделить основные преимущества CRM-кампаний в сравнении с кампаниями по привлечению новых клиентов:

Во-первых, в отличие от классической рекламы, коммуникация с пользователем является условно бесплатной, так как компания отправляет пуш-уведомления через собственное приложение.,

Во-вторых, коэффициенты конверсии в заказ для существующих клиентов выше, чем при привлечении новых. Это связано с уже существующей лояльностью клиентов организации.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

CRM-система позволяет организации повысить собственную конкурентоспособность путем снижения давления конкурентных сил отрасли, увеличения лояльности клиентов, ускорения взаимодействий на запросы клиентов, повышения уровня сервиса, увеличения точности стратегического анализа.

CRM-система позволяет организации повышать собственную выручку без существенных рекламных затрат. Кроме того, в рамках CRM-маркетинга предприятие может более точно прогнозировать среднее количество заказов от постоянных клиентов, тем самым обеспечивая себе устойчивое развитие.

#### Список источников

1. Рубцова Н.В. Медиаинфляция в контексте исследований современного медиарынка / Н.В. Рубцова. // Вопросы теории и практики журналистики. — 2024. — Т. 13, № 3. — С. 525–541.
2. Тесов, К. С. Использование crm-систем в маркетинге как способ развития взаимоотношений с клиентом / К. С. Тесов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 3. – С. 29-38..

3. Стефанова, Н. А. CRM-системы как средство реализации маркетинга отношений / Н. А. Стефанова, Н. Русских // Вопросы устойчивого развития общества. – 2023. – № 6. – С. 26-38.
4. Купрейчик, А. С. Оптимизация управления данными для повышения эффективности цифрового маркетинга / А. С. Купрейчик // Cifra. Информационные технологии и телекоммуникации. – 2024. – № 4(4). – DOI 10.60797/itech.2024.4.4.
5. Вергун, Т. В. Мессенджер-маркетинг как инструмент продвижения сервисных предприятий / Т. В. Вергун, Д. В. Гришин // Общество и личность: теория и практика гуманизации в современных реалиях: Материалы X Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 13 мая 2022 года. – Ставрополь: Северо-Кавказский социальный институт, 2022. – С. 270-273.
6. Михайлов, А. Н. Применение RFM-сегментации в CRM-маркетинге для повышения эффективности кампаний / А. Н. Михайлов // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 10(79). – С. 184-187.
7. Саенко, И. И. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / И. И. Саенко, А. С. Маликов, С. А. Керашева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 3. – С. 91-96. – EDN FSHGIX.
8. Муртазин, Р. Р. Имидж организации как фактор повышения её конкурентоспособности / Р. Р. Муртазин // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации: Материалы II Национальной научно-практической конференции. В 2-х частях, Саранск, 28–29 ноября 2023 года. – Саранск: ООО "Типография Рузаевский печатник", 2023. – С. 285-289.
9. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебно-практическое пособие / М. Е. Портер. - 7-е изд. - Москва : Альпина Паблицер, 2019. - 453 с. - ISBN 978-5-9614-6306-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838939> (дата обращения: 04.03.2025). – Режим доступа: по подписке.

10. Esg-рейтинг как фактор повышения конкурентоспособности компании / Е. К. Грошева, Н. Б. Грошева, И. А. Болтенков, К. В. Евстифейкин // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 3(20). – С. 29-32.

11. Новыш, Б. В. Модель оценки уровня конкурентоспособности организаций с учетом цифровых факторов / Б. В. Новыш, Д. В. Шаститко // Проблемы управления (Минск). – 2024. – № 1(91). – С. 39-45.

### References

1. Rubczova N.V. Mediainflyaciya v kontekste issledovanij sovremennogo mediary`nka / N.V. Rubczova. // Voprosy` teorii i praktiki zhurnalistiki. — 2024. — Т. 13, № 3. — S. 525–541.

2. Tesov, K. S. Ispol`zovanie crm-sistem v marketinge kak sposob razvitiya vzaimootnoshenij s klientom / K. S. Tesov // Marketing v Rossii i za rubezhom. – 2022. – № 3. – S. 29-38..

3. Stefanova, N. A. CRM-sistemy` kak sredstvo realizacii marketinga otnoshenij / N. A. Stefanova, N. Russkix // Voprosy` ustojchivogo razvitiya obshhestva. – 2023. – № 6. – S. 26-38.

4. Kuprejchik, A. S. Optimizaciya upravleniya dannymi dlya povыsheniya e`ffektivnosti cifrovogo marketinga / A. S. Kuprejchik // Cifra. Informacionny`e tehnologii i telekommunikacii. – 2024. – № 4(4). – DOI 10.60797/itech.2024.4.4.

5. Vergun, T. V. Messendzher-marketing kak instrument prodvizheniya servisny`x predpriyatij / T. V. Vergun, D. V. Grishin // Obshhestvo i lichnost`: teoriya i praktika gumanizacii v sovremenny`x realiyax: Materialy` X Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Stavropol`, 13 maya 2022 goda. – Stavropol`: Severo-Kavkazskij social`ny`j institut, 2022. – S. 270-273.

6. Mixajlov, A. N. Primenenie RFM-segmentacii v CRM-marketinge dlya povыsheniya e`ffektivnosti kampanij / A. N. Mixajlov // Vestnik nauki. – 2024. – Т. 3, № 10(79). – S. 184-187.

7. Saenko, I. I. Faktory, vliyayushhie na konkurentosposobnost' predpriyatiya / I. I. Saenko, A. S. Malikov, S. A. Kerasheva // Aktual'ny'e voprosy` sovremennoj e`konomiki. – 2022. – № 3. – S. 91-96. – EDN FSHGIX.
8. Murtazin, R. R. Imidzh organizacii kak faktor povыsheniya eyo konkurentosposobnosti / R. R. Murtazin // Sovremenny'e voprosy` razvitiya obshhestva v usloviyax cifrovizacii: Materialy` II Nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii. V 2-x chastyax, Saransk, 28–29 noyabrya 2023 goda. – Saransk: OOO "Tipografiya Ruzaevskij pechatnik", 2023. – S. 285-289.
9. Porter, M. E. Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslej i konkurentov : uchebno-prakticheskoe posobie / M. E. Porter. - 7-e izd. - Moskva : Al'pina Pablisher, 2019. - 453 s. - ISBN 978-5-9614-6306-4. - Tekst: e`lektronny`j. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838939> (data obrashheniya: 04.03.2025). – Rezhim dostupa: po podpiske.
10. Esg-rejting kak faktor povыsheniya konkurentosposobnosti kompanii / E. K. Grosheva, N. B. Grosheva, I. A. Boltenkov, K. V. Evstifejkin // Biznes-obrazovanie v e`konomike znaniy. – 2021. – № 3(20). – S. 29-32.
11. Novy`sh, B. V. Model` ocenki urovnya konkurentosposobnosti organizacij s uchetom cifrovy`x faktorov / B. V. Novy`sh, D. V. Shastitko // Problemy` upravleniya (Minsk). – 2024. – № 1(91). – S. 39-45.

© Ларионов Д.А., Родионова Н.Д. 2025. Московский экономический журнал,

2025, № 5.