



Реализация клиентоцентричной модели клиентского обслуживания (на примере обслуживания клиентов в сфере телекоммуникации и связи)

А. Н. Серебренников

генеральный директор
ООО «LINE SUPPORT»,
Флорида, США
tokennikolaevich@gmail.com

Аннотация: Растущее конкурентное давление и проблемы оттока клиентов в сфере телекоммуникации и связи определяют необходимость интенсивного перехода на клиентоцентричное обслуживание. В статье проводится исследование особенностей реализации клиентоцентричной модели клиентского обслуживания на примере обслуживания клиентов в сфере телекоммуникации и связи. Формулируются ключевые этапы и принципы перехода на клиентоцентричную модель, выделяются уровни зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами. На основе анализа научной литературы по теме исследования определяются особенности и ключевые подходы к управлению клиентским обслуживанием, развитием и стратегическим планированием в деятельности телекоммуникационных компаний. Устанавливаются объективные различия к построению взаимоотношений с B2C и B2B клиентскими сегментами. По итогам исследования формулируются рекомендации по реализации клиентоцентричной модели клиентского обслуживания в сфере телекоммуникации и связи, предполагающие переход к комплексному построению клиентоцентричной бизнес-модели телекоммуникационного бизнеса. Подчеркивается, что, несмотря на исторически сложившуюся тенденцию к краткосрочному планированию в телекоммуникационной отрасли, клиентоцентричная бизнес-модель становится все более востребованной в неразрывной связи с экосистемным подходом и максимальным удержанием клиентов.

Ключевые слова: клиентоцентричное обслуживание, управление взаимоотношениями с клиентами, сфера телекоммуникаций и связи, телекоммуникационный бизнес, стратегии развития телекоммуникационного бизнеса, качество обслуживания клиентов.

Для цитирования: Серебренников А.Н. Реализация клиентоцентричной модели клиентского обслуживания (на примере обслуживания клиентов в сфере телекоммуникации и связи). Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 2. С. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-2-56-63>.

Implementation of a client-centric model of customer service

(based on the example of customer service in the field of telecommunications and communications)

A. N. Serebrennikov

General Manager
«LINE SUPPORT» LLC,
Florida, USA
tokennikolaevich@gmail.com

Abstract: Growing competitive pressure and problems of customer churn in the telecommunications industry determine the need for an intensive transition to customer-centric service. The article studies the features of the implementation of a client-centric model of customer service using the example of customer service in the field of telecommunications and communications. The key stages and principles of transition to a customer-centric model are formulated, and the maturity levels of the customer relationship management system are highlighted. Based on the analysis of scientific literature on the research topic, the features and key approaches to managing customer service, development and strategic planning in the activities of telecommunications companies are determined. Objective differences are established in building relationships with B2C and B2B client segments. Based on the results of the study, recommendations are formulated for the implementation of a client-centric model of client service in the field of telecommunications and communications, suggesting a transition to an integrated construction of a client-centric business model for the telecommunications business. It is emphasized that despite the historical tendency towards short-term planning in the telecommunications industry, a customer-centric business model is becoming increasingly in demand in inextricable connection with the ecosystem approach and maximum customer retention.

Keywords: customer-centric service, customer relationship management, telecommunications and communication industry, telecommunications business, telecommunications business development strategies, quality of customer service.

For citation: Serebrennikov A.N. *Implementation of a client-centric model of customer service (based on the example of customer service in the field of telecommunications and communications)*. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2024. T. 23. № 2. P. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-2-56-63>.

Введение. В условиях интенсивно разворачивающейся конкурентной борьбы и комплексных изменений в сфере телекоммуникаций и связи (рынок предоставления таких услуг) вопросы управления взаимоотношениями с клиентами и повышения качества клиентского обслуживания приобретают концептуальное значение, сопряженное с поддержанием должного спроса на продукты и/или услуги телекоммуникационной компании, формированием потенциала не только удержания клиентов, но и их массового привлечения. Для телекоммуникационного бизнеса вопросы формирования эффективных взаимоотношений с клиентами связаны с комплексом факторов лояльности потребителя, заинтересованности в продукте и/или услуге, стоимости, а также качестве, что определяет возможность обеспечить эффективное хозяйствование. В то же время в зависимости от рассматриваемого клиентского сегмента и рынка предоставления телекоммуникационных услуг (как правило, выделяются B2C и B2B рынки) напрямую изменяются пропорции значения обозначенных факторов, что требует ситуативного управления моделями клиентского обслуживания. Достаточно примечательной и перспективной в контексте заявленных суждений видится модель клиентоцентричного клиентского обслуживания, в которой потребитель становится ключевой фигурой функционирования телекоммуникационного бизнеса, на которую направляются все усилия по привлечению, удержанию и поддержанию высокой лояльности.

Актуальность исследования вопросов реализации клиентоцентричной модели клиентского обслуживания на примере обслуживания клиентов в сфере телекоммуникаций и связи определяется тем, что на современном этапе отсутствуют исследования, комплексно характеризующие специфические особенности и направления формирования клиентоцентричной модели в телекоммуникационном бизнесе. И хотя ряд авторов рассматривают клиентоцентричные модели обслуживания и ведения бизнеса, такие модели чаще раскрываются на уровне финансовых компаний. В то же время телекоммуникационный бизнес, на наш взгляд, нуждается в реализации клиентоцентричной модели, поскольку подобное обладает потенциалом формирования конкурентных преимуществ, построенных на совершенствовании качества обслуживания клиентов и создании условий их комплексного удержания, повышения лояльности. С точки зрения высококонкурентного и сложного рынка услуг в сфере телекоммуникаций и связи клиентоцентричная модель обслуживания видится также в качестве перспективной стратегии развития телекоммуникационного бизнеса; с учетом ожидающихся трансформаций в сфере телекоммуникаций и связи, подобная стратегия может стать способом значительного изменения положения в конъюнктуре рынка.

Цель исследования — охарактеризовать особенности реализации клиентоцентричной модели клиентского обслуживания (на примере обслуживания клиентов в сфере телекоммуникации и связи).

Основная часть. Вопросы формирования клиентоцентричной модели бизнеса берут свои истоки из финансовой сферы, а именно функционирования банковских организаций, которые создавали все необходимые механизмы для привлечения и удержания клиентов. По мере развития технологий и совершенствования инфраструктуры, появления новых цифровых решений, формирования новых принципов маркетинга бизнеса, вопросы реализации клиентоцентричной модели начали рассматриваться в неразрывной связи с цифровым (интернет) маркетингом, в основу которого положены принципы взаимодействия с клиентом в новой инфраструктуре сети Интернет. Как итог, клиентоцентричные модели стали логическим продолжением омниканального маркетинга, поскольку фактически основываются на схожих механизмах и способах формирования взаимоотношений, привлечения внимания клиентов и их удержания за счет предоставления как можно большего числа возможных направлений обслуживания.

Согласимся с мнением Л.Ю. Татариновой, которая рассматривает клиентоцентричную модель не только в качестве способа организации обслуживания клиента, но и в виде способа осуществления ключевых операций и бизнес-процессов компании, когда клиент, его ценности, потребности, ожидания, интересы (и т.д.) выдвигаются на уровень результата исполнения бизнес-процессов.

Автор предлагает, на примере опыта банковских организаций, выстраивать цепочки ценностей бизнеса с их интегральным расположением между инфраструктурой банковской организации, включением вспомогательных обслуживающих субъектов с созданием ценностей для заинтересованных потребителей. Конечным результатом подобного подхода становится не просто формирование клиентоцентричных бизнес-процессов, но и переориентация продукта, изменение роли потребителя ¹.

Примечательными видятся воззрения Ю.Ю. Платоновой и Г.В. Бабенко, которые рассматривают клиентоцентричную модель в качестве способа совершенствования коммуникационной политики с движением к заданным ключевым показателям эффективности. По мнению авторов, сущность клиентоцентричного подхода выражается в объединении нескольких подходов формирования коммуникационной политики, направленных как на повышение конкурентоспособности, сокращение общих издержек, так и укрепление взаимоотношений, оказания воздействия на ключевые группы потребителей с улучшением положения и имиджа организации. Наиболее значимыми, на наш взгляд, являются представленные в исследовании авторов принципы формирования клиентоцентричной модели, в основу которой закладываются: принципы оперативного реагирования, принципы эффективного и квалифицированного обслуживания, принципы предоставления полной, достоверной информации в удобной форме, принципы доступности и безопасности клиента и др. ²

Учитывая представленные исследования и содержащиеся в них тезисы, заметим, что формирование высококачественного обслуживания клиентов является перспективной и значимой задачей современного бизнеса, актуальность которой усиливается в рамках функционирования телекоммуникационных компаний. Отметим, что формирование клиентоцентричной модели бизнеса связывается с системой элементов (рис. 1):

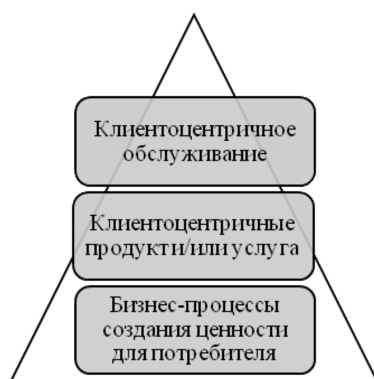


Рис. 1. Формирование клиентоцентричной модели бизнеса ³

Так, заметим, что развитие клиентоцентричной модели бизнеса, в том числе телекоммуникационного, начинается именно с формирования такой структуры бизнес-процессов (и её изменения), за счет которой удастся создавать ценности для потребителя (базовый элемент клиентоцентричной модели бизнеса). Впоследствии подобное распространяется и на составляющие продуктов (услуг) и определяет характер и особенности организации обслуживания клиентов. Примечательным в контексте вопросов формирования клиентоцентричной модели телекоммуникационного бизнеса видится исследование В.И. Абрамова и Д.А. Чуркина, которые указывают на существование пяти мотивационных уровней зрелости бизнеса по вопросам развития системы управления взаимоотношениями с клиентами, с фокусом на клиентоцентричную модель (рис. 2).

Обращаясь к рисунку 2, заметим, что, хотя клиентоцентричная модель рассматривается как способ влияния на процессы управления взаимоотношениями с клиентами, фактически её роль

¹ Татаринова Л.Ю. Цепочки ценностей потребителя – фундамент клиентоцентричной модели ведения бизнес-процессов в банке. Финансы и кредит. 2013. № 26 (554). С. 29–35.

² Платонова Ю.Ю., Бабенко Г.В. Основные направления совершенствования банковской коммуникационной политики. Colloquium-journal. 2020. № 15 (67). С. 1–7.

³ Составлено автором.

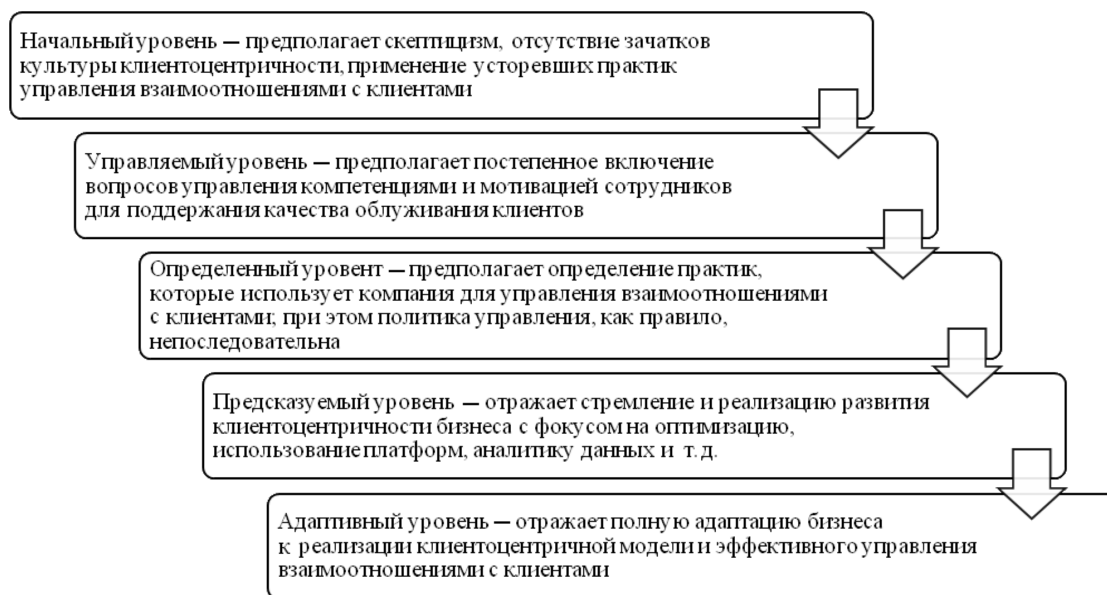


Рис. 2. Уровни зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами ⁴

намного шире, поскольку клиентоцентричная модель становится значительным элементом бизнес-модели компании. Именно поэтому переход к клиентоцентричной бизнес-модели рассматривается как планомерная система сменяющих друг друга шагов с постепенным развитием, оптимизацией, выстраиванием «улучшенной» системы бизнес-операций и бизнес-процессов, создающих потребительскую ценность. Кроме того, клиентоцентричная модель позволяет удерживать потребителя, поскольку задает вариативность возможностей использования обширного числа инструментов управления взаимоотношениями, начиная с традиционных подходов и заканчивая специальными методами влияния, с обеспечением высокой лояльности клиента.

Соглашаясь с упомянутыми элементами и задачами перехода на клиентоцентричность, выделим работу А.Е. Ушанова, по мнению которого наиболее подходящим вариантом развертывания такой бизнес-модели становится цифровизация. Подобное предполагает осуществление цифровых трансформаций бизнеса и внедрение инструментария, позволяющего реализовывать обширный перечень процедур, мероприятий, воспроизводить дополнительные механизмы клиентоцентричного функционирования. Кроме того, как замечает автор, цифровизация в целом ставит под угрозу востребованность традиционных бизнес-моделей на долгосрочную перспективу, в связи с чем предполагается постепенно переходить на внедрение цифровых технологий.⁵ Для телекоммуникационных компаний подобные вопросы стоят не так остро, о чем пишут В.А. Акишин, С.В. Кисляков и М.А. Феноменов. В то же время авторы замечают, что ключевым направлением развития телекоммуникационного бизнеса является обеспечение стабильного притока клиента, эффективного клиентского опыта, поддержание лояльности и удержание клиентов.⁶ Е.Г. Кухаренко, выделяя схожие тезисы, указывает на постепенное развитие маркетинговых концепций телекоммуникационного бизнеса во всем мире, что привело к формированию сбытовой модели, основанной на продвижении услуг и стимулировании их приобретения клиентами за счет маркетинга взаимоотношений.⁷

⁴ Абрамов В.И., Чуркин Д.А. Оценка уровня зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами. Вестник ГУУ. 2022. № 12. С. 5–13.

⁵ Ушанов А.Е. Принцип клиентоцентричности банковской деятельности в условиях цифровизации. АНИ: экономика и управление. 2020. № 1(30). С. 350–354.

⁶ Акишин В.А., Кисляков С.В., Феноменов М.А. Функциональная архитектура СЕМ-комплекса для внедрения в IT-ландшафт крупного оператора связи. T-Comm. 2016. №10. С. 12–16.

⁷ Кухаренко Е.Г. Исследование эволюции маркетинговых концепций в инфокоммуникационном бизнесе. T-Comm. 2015. № 9. С. 72–75.

Согласимся и с позицией О.К. Луговской и М.А. Симакиной, которые рассматривают постепенные трансформации маркетинговых стратегий телекоммуникационного бизнеса ввиду необходимости реагировать на изменяющиеся предпочтения клиентов, запросы, уровень благосостояния и т.д. В связи с обозначенным авторы предлагают проводить систематические исследования клиентов для сбора информации и своевременного предупреждающего реагирования, в целях сохранения востребованности и актуальности на рынке.⁸ А.А. Кобылко, проводя ретроспективный анализ подобных стратегий управления взаимоотношениями в неразрывной связи с экономическими стратегиями и стратегическим планированием телекоммуникационного бизнеса, приходит к нескольким выводам: во-первых, телекоммуникационному бизнесу, как правило, свойственно более оперативное управление, нежели долгосрочно-ориентированное. Во-вторых, в телекоммуникационных компаниях, ввиду высокой динамики технологий, исторически сложилась востребованность быстрого принятия решений на текущий период.⁹ В другом исследовании автора реализация стратегий раскрывается через призму двойственности деятельности телекоммуникационных компаний, которые вынуждены поддерживать другие компании за счет предоставления эффективной инфраструктуры. По мнению А.А. Кобылко, перспективным направлением долгосрочного роста телекоммуникационного бизнеса является реализация экосистемного подхода¹⁰.

А.В. Шиляев также видит в качестве перспективного способа организации телекоммуникационного бизнеса экосистемный подход, в котором реализуются элементы клиентоцентричности и максимального удержания клиента за счет закрытия любых потребностей, запросов и удовлетворения различных интересов.¹¹ По своей сущности экосистемный подход предполагает направленность телекоммуникационного бизнеса на клиента, на поставщика, на партнера и т.д. с их объединением в сбалансированную модель управления развитием.

В связи с обозначенным с точки зрения телекоммуникационного бизнеса клиентоцентричная модель рассматривается как способ обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность, построенную на создании ценностей продукта и/или услуги, ценности взаимоотношений, ценности гибкости и т.п. При этом реализация клиентоцентричной бизнес-модели, как отмечает А.Ю. Брагин, основана на инновационных подходах, построенных на маркетинге, работе с потребителем и фокусе на конкретные результаты. С точки зрения маркетинга и организации целостной системы управления бизнесом клиентоцентричная модель предполагает:

- выработку новых стратегий функционирования организации, с точки зрения которых за основу будут взяты ценности клиентоцентричности;
- развитие компетенций сотрудников в области клиентоцентричного взаимодействия, обслуживания, исполнения операций и т.д.;
- непрерывное улучшение, в том числе, при направленности на принципы клиентоцентричного управления;
- направленность на повышение эффективности управления, достижение определенных эффектов и изменений.

Результатом реализации обозначенных мероприятий является достижение совокупности результатов, связанных с увеличением выручки и прибыли, освоением новых рынков или сегментов, формированием новых продуктов, услуг, принятием рентабельных решений и усиления конкурентных позиций компании. В подобной клиентоцентричной бизнес-модели потребитель приобретает дополнительные возможности, на которые указывает А.Ю. Брагин: новые знания о товаре, новые предложения, уникальные в контексте рынка или организации, наличие благопри-

⁸ Луговская О.К., Симакина М.А. Трансформация маркетинговой стратегии телекоммуникационной компании. Вестник ГУУ. 2019. № 4. С. 35–42.

⁹ Кобылко А.А. Ретроспективный взгляд на стратегии операторов связи. Экономика и качество систем связи. 2018. № 2 (8). С. 4–13.

¹⁰ Kobylo A.A. Telecommunication ecosystems: special features of management and interaction. Управленец. 2020. No. 1. Рр. 15–23.

¹¹ Шиляев А.В. Экосистема как механизм организации бизнеса на мировом рынке телекоммуникаций. Известия СПбГЭУ. 2013. №3 (81). С. 144–147.

ятной для взаимодействия и долгосрочных отношений пространства и условий, рост ценности клиента.¹² С позиции компании в сфере телекоммуникаций и связи, как подчеркивалось нами ранее, стоит вопрос о формировании взаимоотношений и развитии клиентоцентричной бизнес-модели на уровне B2B и B2C сегмента клиентов. При работе с каждым сегментом клиентоцентричность основывается на различных ключевых факторах эффективности (табл. 1):

Таблица 1

Факторы эффективности реализации клиентоцентричной модели телекоммуникационным бизнесом¹³

Фактор сравнения	B2C-сегмент телекоммуникационных продуктов и/или услуг	B2B-сегмент телекоммуникационных продуктов и/или услуг
Фактор выбора компании	Значение эффективного соотношения «цена-качество» услуг в сфере связи (лучшее предложение по самой низкой стоимости)	Наибольшее значение гарантированного качества услуги (бесперебойность, покрытие, и т.д.), ценность обслуживания
Спектр услуг	Востребованность стандартных для отрасли услуг среди потребителей (чаще всего услуги Интернета, телефонии, и т. п.)	Востребованность как стандартных услуг, так и специфических комплексных решений в сфере телекоммуникации и связи
Наибольшая точка интереса	Перспективность пакетных предложений для реализации услуг, в которых объединяются стандартные наборы услуг для различных клиентов	Заинтересованность в долгосрочно-ориентированных отношениях, построенных на взаимопомощи, поддержке, доверии, оперативном обслуживании
Способы удержания	Удержание посредством ценовой конкуренции и гарантированного за эту цену качества	Удержание посредством комплексного сопровождения и оперативного реагирования

Как можно заметить из таблицы 1, принципы клиентоцентричности наиболее востребованы в телекоммуникационном бизнесе, ориентированном именно на B2B-сегмент, поскольку данные клиенты, как правило, заинтересованы в получении качественных услуг с предоставлением гарантий. Более того, B2B-сегмент клиентов заинтересован в развертывании более сложной и устойчивой инфраструктуры, к которой должен обеспечиваться бесперебойный доступ.

Так, учитывая все вышесказанное и рассмотренные исследования, выделим некоторые рекомендации, связанные с развертыванием (реализацией) клиентоцентричной бизнес-модели при совершенствовании системы взаимоотношения с клиентами, которые учитывают специфику телекоммуникационного бизнеса:

- необходимость оптимизации бизнес-процессов телекоммуникационного бизнеса при взаимодействии с клиентом, в целях выявления «проблем», «болезненных точек», с которыми сталкивается клиент (что особенно актуально при работе с B2B-сегментом клиентов);
- значимость проведения постоянных всесторонних оценок клиентов для актуализации их портрета и обеспечения оперативного реагирования на изменения;
- перспективность реализации омниканальной системы взаимодействия с клиентом для обеспечения высокой эффективности маркетинга, с сохранением и обеспечением доступности истории взаимодействия;
- важность разработки системы персонально-ориентированных продуктов и/или услуг, специальных предложений для клиентов в целях стимулирования, поддержания лояльности, востребованности и т. д.;
- необходимость быстрого и качественного реагирования на входящие запросы;

¹² Брагин А.Ю. Инновационные детерминанты клиентоцентричного подхода в промышленном бизнесе. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 3 (69). С. 17–22.

¹³ Составлено автором.

- развитие корпоративных ценностей, связанных с постоянным (непрерывным) улучшением, совершенствованием, расширением деятельности;
- несмотря на малую востребованность и отсутствие характерных ориентиров в современной практике управления, постепенное развитие и улучшение культуры долгосрочно-ориентированного планирования (стратегического) с направленностью на воспроизводство экосистемного подхода в неразрывной связи с клиентоцентричным цифровым развитием телекоммуникационного бизнеса;
- использование инструментария цифровых технологий в качестве способа реализации безграничных направлений клиентоцентричного взаимодействия, при отказе от ограничений, связанных с программным инструментарием.

Заключение. Таким образом, по результатам проведенного анализа, основываясь на проведенном обзоре исследований и сформулированных рекомендациях, выделим особенности реализации клиентоцентричной модели клиентского обслуживания (на примере обслуживания клиентов в сфере телекоммуникации и связи):

Во-первых, двойственный характер реализации клиентоцентричной модели обслуживания, в которой управление взаимоотношениями строится с учетом особенностей B2C и B2B клиентских сегментов.

Во-вторых, базовый характер цифровых трансформаций в реализации клиентоцентричной модели, что позволяет создавать омниканальные системы взаимодействия, персонализированные предложения и эффективно управлять взаимоотношениями с клиентами, фиксировать всю необходимую информацию. Важным уточнением в поле цифровизации является то, что цифровизация и цифровые инструменты не должны вносить определенные рамки или функциональные ограничения в бизнес, т.е. необходимо обеспечить доступность масштабирования.

В-третьих, непрерывный характер клиентоцентричности с фокусом на долгосрочные преобразования, которые, несмотря на исторически сложившуюся тенденцию к краткосрочному планированию в телекоммуникационной отрасли, востребованы в рамках реализации экосистемного подхода и максимального удержания клиентов. В целом экосистемный подход стоит рассматривать как перспективное направление развития телекоммуникационного бизнеса, в котором клиентоцентричность занимает одну из значимых ролевых функций.

Так, реализация клиентоцентричной модели клиентского обслуживания требует системной перестройки бизнес-процессов на создание потребительской ценности, внедрения цифровых технологий, реализации перспективных маркетинговых стратегий и долгосрочно ориентированного роста, что сопряжено с формированием взаимовыгодных взаимоотношений и управление ими с фокусом на повышение лояльности, партнерство.

Список литературы

1. Абрамов В.И., Чуркин Д.А. Оценка уровня зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами. Вестник ГУУ. 2022. № 12. С. 5–13.
2. Акишин В.А., Кисляков С.В., Феноменов М.А. Функциональная архитектура СЕМ-комплекса для внедрения в ИТ-ландшафт крупного оператора связи. Т-Comm. 2016. № 10. С. 12–16.
3. Брагин А.Ю. Инновационные детерминанты клиентоцентричного подхода в промышленном бизнесе. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 3 (69). С. 17–22.
4. Кобылко А.А. Ретроспективный взгляд на стратегии операторов связи. Экономика и качество систем связи. 2018. № 2 (8). С. 4–13.
5. Кухаренко Е.Г. Исследование эволюции маркетинговых концепций в инфокоммуникационном бизнесе. Т-Comm. 2015. № 9. С. 72–75.
6. Луговская О.К., Симакина М.А. Трансформация маркетинговой стратегии телекоммуникационной компании. Вестник ГУУ. 2019. № 4. С. 35–42.
7. Платонова Ю.Ю., Бабенко Г.В. Основные направления совершенствования банковской коммуникационной политики. Colloquium-journal. 2020. № 15 (67). С. 1–7.
8. Татарина Л.Ю. Цепочки ценностей потребителя — фундамент клиентоцентричной модели ведения бизнес-процессов в банке. Финансы и кредит. 2013. № 26 (554). С. 29–35.

9. Ушанов А.Е. Принцип клиентоцентричности банковской деятельности в условиях цифровизации. АНИ: экономика и управление. 2020. №1 (30). С. 350–354.
10. Шиляев А.В. Экосистема как механизм организации бизнеса на мировом рынке телекоммуникаций. Известия СПбГЭУ. 2013. № 3 (81). С. 144–147.
11. Kobylko A.A. Telecommunication ecosystems: special features of management and interaction. Управление. 2020. No. 1. Pp. 15–23.

References

1. Abramov V.I., Churkin D.A. Assessing the maturity level of the customer relationship management system. Vestnik GUU. 2022. No. 12. Pp. 5–13.
2. Akishin V.A., Kislyakov S.V., Fenomenov M.A. Functional architecture of a CEM complex for implementation in the IT landscape of a large telecom operator. T-Comm. 2016. No. 10. Pp. 12–16.
3. Bragin A.Yu. Innovative determinants of a client-centric approach in industrial business. Innovative economics: prospects for development and improvement. 2023. No. 3 (69). Pp. 17–22.
4. Kobylko A.A. Retrospective look at the strategies of telecom operators. Economics and quality of communication systems. 2018. No. 2 (8). Pp. 4–13.
5. Kukharensko E.G. Study of the evolution of marketing concepts in the infocommunication business. T-Comm. 2015. No. 9. Pp. 72–75.
6. Lugovskaya O.K., Simakina M.A. Transformation of the marketing strategy of a telecommunications company. Vestnik GUU. 2019. No. 4. Pp. 35–42.
7. Platonova Yu.Yu., Babenko G.V. Main directions for improving banking communication policy. Colloquium-journal. 2020. No. 15 (67). Pp. 1–7.
8. Tatarinova L.Yu. Consumer value chains – the foundation of a client-centric model of conducting business processes in a bank. Finance and Credit. 2013. No. 26 (554). Pp. 29–35.
9. Ushanov A.E. The principle of client-centric banking in the context of digitalization. ANI: economics and management. 2020. No. 1 (30). Pp. 350–354.
10. Shilyaev A.V. Ecosystem as a mechanism for organizing business in the global telecommunications market. News of St. Petersburg State Economic University. 2013. No. 3 (81). Pp. 144–147.
11. Kobylko A.A. Telecommunication ecosystems: special features of management and interaction. Manager. 2020. No. 1. Pp. 15–23.