

5.2.6. Менеджмент

Научная статья

УДК 331.101

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.3.6>

ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В СРЕДЕ ЭКОСИСТЕМНОГО МАРКЕТИНГА

Ольга Викторовна Година^{1*}, Людмила Сергеевна Максименко²,
Юрий Владимирович Алексеенко³, Дарья Анатольевна Коломинская⁴

^{1, 2, 3, 4} Северо-Кавказский федеральный университет (д. 1, ул. Пушкина, Ставрополь, 355017, Российская Федерация)

¹ padalka.o.v@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9721-6227>

² lcm777@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8855-9973>

³ alekseenko@ipoteka26.ru

⁴ kolominsky7@gmail.com

* Автор, ответственный за переписку

Аннотация. Введение. В условиях стремительной цифровой трансформации и возрастания конкуренции на рынке всё более актуальным становится поиск инновационных инструментов управления взаимоотношениями с клиентами и повышения их лояльности. Экосистемные компании, предлагающие интегрированные пакеты продуктов и услуг, демонстрируют высокие показатели удержания аудитории и конкурентоспособности. Исследование особенностей экосистемного маркетинга позволяет сформировать инструментарий эффективного управления взаимоотношениями с клиентами и устойчивую основу для развития клиентской лояльности. **Цель.** Раскрыть ключевые аспекты инновационного управления взаимоотношениями с клиентами на базе экосистемного подхода и предложить механизмы формирования их лояльности как долгосрочного конкурентного преимущества. **Материалы и методы.** Исследование построено на анализе литературных источников, эмпирических данных о деятельности ведущих экосистемных компаний с применением системного и сравнительного анализа, синтеза, индукции и дедукции, а также табличных и графических форм представления данных, экспертного метода. **Результаты и обсуждение.** Сформулированы стратегические рекомендации по развитию экосистемного маркетинга, направленные на преодоление проблем фрагментарности, недостаточной персонализации и слабой партнёрской интеграции. Особое внимание уделено роли образовательных программ и подписочных моделей, выступающих катализаторами роста лояльности и удовлетворённости клиентов. Полученные результаты позволят оптимизировать маркетинговые процессы, повысить эффективность внедрения инновационных инструментов и укрепить позиции компании на целевых рынках. **Заключение.** Исследование показало, что инновационные методы и инструменты экосистемного маркетинга лежат в плоскости не только технологических, но и организационных преобразований. Экосистемные бизнес-модели, основанные на тесной кооперации с партнёрами и глубокой аналитике клиентского опыта, создают устойчивые конкурентные преимущества. В перспективе дальнейшего развития экосистем в различных отраслях целесообразно расширять партнёрские сети и укреплять образовательную поддержку клиентов, что позволит усилить позитивное влияние экосистемного подхода на лояльность и эффективность бизнеса.

Ключевые слова: экосистемный маркетинг, инновации, управление взаимоотношениями с клиентами, клиентская лояльность, цифровая трансформация, импортозамещение, экосистема

Для цитирования: Инновационные аспекты управления взаимоотношениями с клиентами в среде экосистемного маркетинга / О. В. Година, Л. С. Максименко, Ю. В. Алексеенко, Д. А. Коломинская // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 3 (108). С. 67–78. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.3.6>

Конфликт интересов: один из авторов – доктор экономических наук, профессор Л. С. Максименко является членом редакционной коллегии журнала «Вестник Северо-Кавказского федерального университета». Авторам неизвестно о каком-либо другом потенциальном конфликте интересов, связанном с этой рукописью.

Статья поступила в редакцию 21.02.2025;
одобрена после рецензирования 24.03.2025;
принята к публикации 03.04.2025.

Research article

INNOVATIVE ASPECTS OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN AN ECOSYSTEM MARKETING ENVIRONMENT

Olga V. Godina^{1*}, Lyudmila S. Maksimenko², Yuri V. Alekseenko³,
Darya A. Kolominskaya⁴

^{1,2,3,4} North-Caucasus Federal University (1, Pushkin str., Stavropol, 355017, Russian Federation)

¹ padalka.o.v@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9721-6227>

² lcm777@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8855-9973>

³ alekseenko@ipoteka26.ru

⁴ kolominsky7@gmail.com

* Corresponding author

Abstract. Introduction. In the context of rapid digital transformation and increasing market competition, there is a growing need to find innovative tools for managing customer relationships and enhancing their loyalty. Ecosystem-based companies that offer integrated product and service packages demonstrate high audience retention rates and strong competitiveness. Examining the specifics of ecosystem marketing makes it possible to develop effective customer relationship management tools and a robust foundation for cultivating customer loyalty. **Goal.** The study aims to highlight the key aspects of innovative customer relationship management based on the ecosystem approach and to propose mechanisms for building their loyalty as a long-term competitive advantage. **Materials and methods.** The study draws on an analysis of literary sources and empirical data on the activities of leading ecosystem companies, employing methods of systems and comparative analysis, synthesis, induction and deduction, as well as tabular and graphical data representation and an expert approach. **Results and discussion.** Strategic recommendations have been formulated to develop ecosystem marketing and overcome the challenges of fragmentation, insufficient personalization, and weak partner integration. Special attention is given to the role of educational programs and subscription models, which act as catalysts for increasing customer loyalty and satisfaction. The results obtained will help optimize marketing processes, enhance the effectiveness of implementing innovative tools, and strengthen the company's position in target markets. **Conclusion.** The research showed that innovative methods and tools of ecosystem marketing involve not only technological but also organizational transformations. Ecosystem business models, based on close cooperation with partners and in-depth analysis of the customer experience, create sustainable competitive advantages. Looking ahead to the further development of ecosystems in various industries, it is advisable to expand partner networks and strengthen the educational support of customers, which will enhance the positive impact of the ecosystem approach on business loyalty and efficiency.

Keywords: ecosystem marketing, innovation, customer relationship management, customer loyalty, digital transformation, import substitution, ecosystem

For citation: Godina OV, Maksimenko LS, Alekseenko YuV, Kolominskaya DA. Innovative aspects of customer relationship management in an ecosystem marketing environment. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2025;3(108):67-78. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.3.6>

Conflict of interest: one of the authors, LS Maksimenko, Dr. Sci. (Econ.), Professor, is a member of the editorial board of the journal "Newsletter of North-Caucasus Federal University". The authors are unaware of any other potential conflict of interest related to this manuscript of interests.

The article was submitted 21.01.2025;

approved after reviewing 24.02.2025;

accepted for publication 03.03.2025.

Введение / Introduction. Современная экономика всё в большей степени характеризуется экосистемной природой взаимодействий, при которой компании, пользователи, партнёры и технологические организации объединяются в единое пространство создания ценности. Становится очевидным, что повышение лояльности клиентов уже не может основываться исключительно на классических подходах транзакционного маркетинга, когда основное внимание уделялось отдельным покупкам и краткосрочной выгоде. В условиях цифровой трансформации и усложнения потребительских запросов на первый план выходит экосистемный маркетинг, суть которого заключается в формировании единой среды, интегрирующей разнородные продукты, услуги и сервисы. Данная среда должна не только удовлетворять потребности пользователей в различных направлениях, но и создавать для них дополнительную ценность, которую невозможно получить в традиционных цепочках поставок.

На практике экосистемный подход позволяет эффективнее удерживать клиентов, расширить охват рынка и усилить конкурентные преимущества, однако требует наличия комплексных инструментов управления взаимоотношениями с клиентами. При этом ключевым вопросом является внедрение инноваций. Инновационные методы управления взаимоотношениями с клиен-

тами отличаются от классических схем тем, что они задействуют цифровые и организационные новшества и обеспечивают синергетический эффект для всех участников рынка. Именно в контексте экосистемной модели инновационные инструменты способны максимально проявить себя, поскольку объединение продуктов, сервисов и бизнес-процессов усиливает совокупную ценность экосистемы и повышает уровень лояльности пользователей.

В отечественной практике можно наблюдать постепенный переход, своеобразную эволюцию, к экосистемным решениям, хотя данный подход ещё недостаточно закреплён в ряде регионов и отраслей. Тем не менее примеры лидеров (Сбер, Яндекс, Т-Банк) показывают, что создание единых цифровых платформ и интеграция партнёрских сервисов успешно повышает удержание и вовлечённость клиентов. Дополнительным драйвером выступает импортозамещение, благодаря чему целый ряд организаций вынуждены переходить на отечественные программно-аппаратные комплексы, развивая собственные экосистемы или подключаясь к сформированным.

В этой связи возникает необходимость комплексного исследования инновационных методов взаимодействия с клиентами через экосистемный маркетинг в конкретных условиях хозяйствования и выявления проблемных зон и барьеров, с которыми сталкиваются компании на пути формирования и внедрения стратегий, позволяющих повысить лояльность и удовлетворённость различных категорий потребителей.

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. Предметом исследования являются организационно-управленческие процессы, связанные с разработкой инновационных инструментов и механизмов экосистемного маркетинга для эффективного взаимодействия с клиентами. Объектом исследования выступают формирующиеся в контексте управления взаимоотношениями с клиентами маркетинговые экосистемы лидеров рынка в целом и клиентская экосистема в ГК «ГЛОБОНЕТ» в частности. Теоретико-методологической основой послужили фундаментальные работы по маркетингу, стратегическому менеджменту и управлению инновациями, а также современные концепции экосистемного подхода и положения по организации цифровых платформ, коллаборационных сетей и управлению клиентским опытом. Информационная база исследования основана на данных мировых аналитических агентств McKinsey, The Global Loyalty, Gartner, информации открытого доступа о динамике развития отраслевых экосистем, отчетах о финансовых результатах деятельности ГК «ГЛОБОНЕТ». Эмпирическая часть работы сформирована на данных исследований потребительского поведения, интервью с представителями компаний и экспертов рынка, а также на конкретных примерах внедрения экосистемных маркетинговых решений и результатах собственных опросов авторов. Методология исследования включает ряд взаимодополняющих подходов: системный и сравнительный методы анализа, в том числе бенчмаркинг, синтез научных источников, контент-анализ, а также кейс-стади, методы индукции и дедукции, графического и табличного представления результатов, опросы (исследование клиентских удовлетворённости и ожиданий в различных сегментах – B2B, госучреждения и т. д.), экспертные интервью.

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. Исследования вопросов формирования и развития экосистем активно ведутся в последние десятилетия ведущими зарубежными учеными: Р. Аднер, А. Гавер, К. Кеннамо, Дж. Мур, Д. Тис, М. Якобидес – и отечественными специалистами, такими как: А. Ю. Брагин, И. А. Красюк, Г. Б. Клейнер, Л. А. Раменская, А. Д. Тихонова и др. Вместе с тем степень изученности проблем экосистемного маркетинга и его связи с управлением взаимоотношениями с клиентами недостаточно высока. Теоретические основы клиентской лояльности исследованы в работах Ф. Райххельда (модель NPS), В. Кумара (CLV), Ф. Котлера и других классиков маркетинга. Однако вопросы адаптации этих концепций к экосистемным моделям, особенно в B2B / B2G-сегментах, остаются малоизученными. Современные исследования (К. Лемон, П. Верхоуф, И. А. Аренков, О. А. Константинова, Ф. И. Аренков, А. П. Овчинников и др.) фокусируются преимущественно на B2C-практиках, тогда

как специфика работы с корпоративными и государственными клиентами, включая регуляторные требования и длительные циклы продаж, требует отдельного анализа. В отечественной и зарубежной научной литературе активно обсуждаются аспекты цифровой трансформации и интеграции данных для персонализации сервисов, но всё ещё не хватает комплексных исследований, раскрывающих механизмы создания и развития экосистем в контексте управления клиентским опытом, особенно в сегментах B2B и B2G. Научный пробел проявляется в отсутствии методик, связывающих экосистемную интеграцию продуктов с метриками лояльности в условиях импортозамещения и цифровизации госсектора, восполнение которого позволит повысить эффективность управления взаимоотношениями с клиентами и сформировать устойчивую лояльность.

Эпоха цифровых платформ и сервис-доминирующей экономики требует принципиально иного подхода к тому, как компании строят отношения со своими клиентами. Классический маркетинг, концентрируясь на отдельных транзакциях, перестаёт соответствовать повышенным ожиданиям потребителей, которые хотят получать комплексное решение, а не ограниченный набор услуг. На первый план выходит экосистемная модель, в рамках которой разные продукты и сервисы объединяются в единую среду, причём клиент участвует в процессе совместного создания ценности.

С учетом выделенных в работе [1] особенностей экосистемного подхода в сравнении с традиционным подходом к развитию и управлению организационными системами конкретизируем основные отличия экосистемного маркетинга от традиционных его моделей в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1 / Table 1

**Основные отличия экосистемного маркетинга от традиционных моделей маркетинга /
The main differences between ecosystem marketing and traditional marketing models**

Критерий	Традиционный маркетинг	Экосистемный маркетинг
Цель	Увеличение продаж конкретного продукта или услуги	Создание долгосрочных отношений и удержание клиентов внутри экосистемы
Фокус	Разовые транзакции и рекламные кампании	Формирование экосистемы ценности через интеграцию сервисов в единую ценностную цепочку
Структура	Линейное взаимодействие: бренд → клиент	Многослойная, модульная модель: бренд ↔ клиент ↔ партнеры ↔ технологии
Персонализация	Ограниченная, основанная на сегментации	Глубокая, основанная на больших данных и предсказательной аналитике
Роль клиентов	Пассивные потребители	Активные участники, вовлеченные в кокреацию (совместное создание ценности)
Инструментарий	Комплекс маркетинга, маркетинговые исследования механизмы конкуренции и кооперации	Квазиинтеграция, сетизация, цифровизация, платформизация, комьюнити-маркетинг, Big Data, AI, механизмы создания интегрированного пользовательского опыта
Пример	Запуск рекламной кампании для увеличения продаж	Интеграция финансовых, логистических и медиасервисов в единую платформу

* Составлено авторами / Compiled by the authors

Проведенное исследование позволяет определить экосистемный маркетинг как качественный переход от управления отдельными транзакциями к созданию комплексной среды, объединяющей продукты, сервисы и партнёрские решения на инновационной основе. В отличие от традиционного маркетинга клиент здесь становится не просто покупателем, а полноправным участником экосистемы, вовлечённым в совместное создание ценности, что соответствует сервис-доминирующей логике.

Концепция экосистемы в маркетинге интерпретируется исследователями через призму взаимодействия участников, технологий и ценностных предложений. В маркетинговом контексте экосистема означает интеграцию партнеров, платформ и данных для формирования бесшовного клиентского опыта. Сравнительный анализ взглядов на экосистему в целом и маркетинговую, в частности, показал, что представления об ней варьируются в зависимости от контекста. Так, технологический подход (А. Гавер [2], McKinsey [3], Г. В. Бутковская, Е. В. Сумарокова [4]) акцентирует внимание на платформы и клиентский опыт. Именно платформы (Amazon, Alibaba) становятся ядром экосистем, объединяя спрос и предложение. При таком подходе считается, что экосистема – это, в первую очередь, техническое решение, вокруг которого формируется комьюнити. Экосистемный маркетинг в таких условиях превращается в управление сетевой ценностью, где каждый участник усиливает общую систему. Стратегический подход (Дж. Мур [5], Р. Аднер [6], Г. Б. Клейнер [7], Ф. Котлер [8], И. А. Красюк, А. Ю. Брагин [9]) фокусируется на кооперации и создании сетевой ценности. Этический аспект (М. Якобидес, К. Кеннамо, А. Гавер [10]) подчеркивает управление рисками и прозрачность.

Как нам представляется, в современных условиях более целесообразен гибридный подход, учитывающий и сетевую структуру (партнёры, каналы, клиенты), и сервис-доминирующую логику, и особое внимание к технологии (Big Data, омниканальность). Опираясь на результаты критического обзора, можно утверждать, что экосистемный маркетинг должен рассматриваться как целостный механизм, объединяющий мультиканальную коммуникацию (онлайн, офлайн, мероприятия, порталы, партнёрские площадки); инновационные инструменты (аналитика данных, автоматизация процессов, персонализация, ко-брендинг); создание комплексного продукта (решения под ключ, сервисы и сопутствующие услуги), позволяющего клиенту почувствовать очевидную выгоду от нахождения внутри экосистемы и уникальный клиентский опыт. Такой подход формирует комплексное представление о том, как создается синергетический эффект и как компания строит долгосрочные отношения с разными стейкхолдерами, но требует системного планирования, высокой координации партнёров, чёткой стратегии и продуманной архитектуры экосистемы.

Экосистемный маркетинг как стратегия создания ценности через взаимосвязанные сервисы и платформы требует применения уникальных инструментов, которые трансформируют традиционные подходы к управлению клиентским опытом. Эти инструменты не только технологичны, но и стратегически ориентированы на синергию данных, продуктов и партнерств.

Критический анализ подходов ведущих исследователей [2, 6, 10–12] в рассматриваемой области позволил нам классифицировать инновационные инструменты экосистемного маркетинга на три группы (таблица 2):

- технологические инструменты (AI, Big Data, IoT) обеспечивают точность и автоматизацию, но требуют значительных инвестиций и управления рисками приватности;
- стратегические инструменты (платформы, геймификация, альянсы) создают синергию, но зависят от качества партнерств и релевантности предложений;
- аналитические инструменты (динамическое ценообразование, CLV) оптимизируют доходность, но могут вызывать недовольство клиентов, если используются без учета контекста.

В совокупности эти инновации формируют новый формат управления взаимоотношениями с клиентами, в котором фокус смещается с единичной сделки на долгосрочное сотрудничество в условиях взаимодополняемости сервисов.

Экосистемный маркетинг традиционно ассоциируется с крупными корпорациями (Сбер, Яндекс, Т-Банк, Apple, Amazon, Alibaba), но его принципы могут быть адаптированы и для малых и средних предприятий (МСП). МСП, не обладая ресурсами для создания полноценных экосистем, могут использовать модели, технологии и стратегии лидеров рынка для повышения лояльности клиентов, увеличения пожизненной ценности клиента (CLV) и конкурентоспособности.

Таблица 2 / Table 2

**Классификация инновационных инструментов экосистемного маркетинга /
Classification of innovative ecosystem marketing tools**

Категория	Инструмент	Описание	Эффективность	Ограничения
Технологические инструменты	Big Data и GDP	Использование больших данных для персонализации предложений	Увеличивает конверсию на 20–30 % за счет персонализации	Высокие затраты на обработку данных, соблюдение законов о конфиденциальности (GDPR)
	Искусственный интеллект (AI) и чат-боты Дополненная (AR) и виртуальная (VR) реальность	Автоматизация клиентского обслуживания Визуализация продуктов перед покупкой	Сокращает расходы на поддержку до 30 % и ускоряет обработку запросов Увеличивает вовлеченность пользователей и снижает уровень возвратов товаров	Ограниченность в понимании сложных запросов, возможные ошибки в коммуникации Высокая стоимость разработки, низкая адаптация в массовом сегменте
	Голосовые помощники и голосовой поиск	Упрощение взаимодействия клиентов с экосистемами через голосовые команды	Повышает удобство, снижает барьеры входа в экосистему	Ограничения в понимании языков и акцентов, риски нарушения конфиденциальности
Стратегические: Клиентоориентированные инструменты	Гиперперсонализация через нейросети	Анализ поведения пользователей для создания индивидуальных предложений	Повышает вовлеченность на 40 %	Возможность манипуляции поведением пользователя, потребность в больших объемах данных
	Геймификация и игровые механики	Вовлечение пользователей через элементы игры	Повышает retention rate на 20–50 %	Требует постоянного обновления контента, риски потери интереса
	Мультиканальное взаимодействие (Omnichannel)	Интеграция онлайн и офлайн опыта	Увеличивает средний чек на 10–20 %	Сложности в синхронизации данных между каналами, высокие затраты на инфраструктуру
Аналитические инструменты	Ко-креация (совместное создание ценности)	Привлечение клиентов к разработке продуктов	Увеличивает вовлеченность, снижает затраты на исследования	Риски контроля качества контента, сложность модерации предложений
	Программы подписок и лояльности	Создание долгосрочной ценности для клиента	Увеличивает удержание клиентов до 80 %	Высокие затраты на поддержание привлекательности программы
	Экосистемные платформы и маркетплейсы	Объединение нескольких сервисов в одной экосистеме	Повышает среднее время взаимодействия с брендом, увеличивает долю повторных покупок	Сложность в интеграции разнородных сервисов, конфликты между партнерами
	Динамическое ценообразование	AI-алгоритмы для корректировки цен в реальном времени.	Оптимизирует доходность и спрос.	Может вызывать недовольство клиентов из-за несправедливости.

*Составлено авторами / Compiled by the authors

Бенчмаркинг ключевых инструментов экосистем крупных компаний показал, что лидирующие мировые и российские экосистемы активно используют AI и предиктивную аналитику для персонализации, омниканальность для бесшовного взаимодействия и подписки как ключевой инструмент удержания клиентов. Однако в отношении малого и среднего бизнеса необходима их конкретизация (таблица 3). Для применения экосистемного подхода малым и средним компаниям необходимо учитывать ограниченность ресурсов и фокусироваться на ключевых таких направлениях, как: омниканальность, персонализация, подписки и партнерство без значительных инвестиций. CRM и простые AI-алгоритмы позволят им персонализировать маркетинг на основе клиентских данных. Геймификация и программы лояльности – эффективный инструмент удержания клиентов без больших затрат. Омниканальность через соцсети и мессенджеры повышает вовлеченность клиентов и удобство их взаимодействия с брендом. Кросс-сервисные интеграции и коллаборации усиливают конкурентные преимущества малых компаний.

Таблица 3 / Table 3

Анализ возможности использования опыта инструментов экосистем маркетинга для управления клиентским опытом в деятельности малых и средних российских компаний /
Analysis of the possibility of using the experience of ecosystem marketing tools
to manage customer experience in the activities of small and medium-sized Russian companies

<i>Инструменты экосистемного маркетинга</i>	<i>Применение в крупных компаниях</i>	<i>Адаптация для МСП</i>
Омниканальность	Amazon, Apple, Яндекс: бесшовный клиентский путь между онлайн- и офлайн-магазинами	Использование соцсетей, мессенджеров (ВК, WhatsApp, Telegram), чат-ботов, маркетплейсов для заказов, единого взаимодействия с клиентом
Персонализация через AI и Big Data	Apple, Alibaba, Amazon, Яндекс: AI-аналитика, рекомендательные системы, предсказание потребностей клиентов	Использование простых AI-инструментов (чат-боты, CRM, email-маркетинг с персонализацией) для сбора данных о клиентах
Программы лояльности и подписки	Amazon Prime, СберПрайм, Яндекс Плюс, Т-Банк: подписка на сервисы с бонусами, накопление бонусов за активность	Внедрение кросс-сервисных программ лояльности, бонусных систем, скидок для постоянных клиентов, платных подписок с эксклюзивными скидками (например, ежемесячные скидки в ресторанах), реферальных программ
Геймификация	Т-Банк: игровая механика в инвестиционных продуктах	Разработка челленджей, квестов, мотивационных программ для клиентов (например, бонусы за покупки)
Интеграция партнеров	Яндекс Маркет, AliExpress: маркетплейсы, объединение продавцов на одной платформе	Создание сетей партнеров среди МСП с локальными компаниями (например, кафе + фитнес-клуб + доставка еды), совместные акции и скидки

*Составлено авторами / Compiled by the authors

Несмотря на то, что экосистемный маркетинг сфокусирован преимущественно на сегментах B2C (мобильные приложения, маркетплейсы), в секторе B2B / B2G экосистемная логика не менее актуальна. Однако формируются особые проблемы. Так, в B2G-сфере присутствуют строгие регуляторные требования, включая импортозамещение, сертификацию, безопасность данных. Это не только увеличивает сложность и продолжительность циклов внедрения, но и повышает значимость единого экосистемного решения. В B2B-сегменте многосторонние закупки (RFP, тендеры, консалтинговые контракты) требуют от компании и продавать продукты, и осуществлять

сервис / внедрение, обучать персонал и удерживать клиентов в среде собственных сервисов. Высокая стоимость «разрыва» с экосистемой для клиента может достигаться комплексом организационных, технических и образовательных мер (омниканальная поддержка, единая среда интеграции ПО, непрерывные апдейты).

Для эмпирической части исследования была выбрана группа компаний «ГЛОБОНЕТ» (г. Ставрополь), которая выступает универсальным ИТ-интегратором для госзаказчиков и корпоративного сегмента, обеспечивая полный цикл: от проектирования инфраструктуры и внедрения ПО до обучения персонала и постоянного технического сопровождения. Ключевое решение – разработанная система GloboWine, автоматизирующая установку отечественных приложений на рабочие станции. Также компания предоставляет услуги аутсорсинга ИТ-инфраструктуры, обучения в собственном учебном центре и консультации по импортозамещению. Благодаря такой специализации «ГЛОБОНЕТ» может выступать ядром экосистемы, способной интегрировать решения разных производителей (российские ОС, офисные пакеты, средства кибербезопасности) и тем самым предлагать клиентам целостную платформу.

Проведённая в компании диагностика (опрос сотрудников, партнёров, анализ клиентской базы) показала, что экосистема «ГЛОБОНЕТ» находится в стадии «переходной» зрелости:

- установлена базовая CRM, однако нет единой среды, объединяющей все сервисы и программы лояльности;
- отсутствует роль или подразделение, отвечающее за экосистемное развитие (управление партнёрскими интеграциями, обучение клиентов, анализ NPS/Churn);
- программы лояльности фрагментарны: часть клиентов получает скидки на сервис, другие – бесплатное обучение, но всё это не объединено в структуру «экосистемной подписки»;
- Churn Rate (отток клиентов) в B2B достигает 28 %, что является проблемой для компании, ориентированной на длительные контракты.

Согласно проведённым опросам, средний уровень удовлетворённости услугами колеблется на уровне 7,5 из 10. Клиенты позитивно оценивают качество технических решений (GloboWine) и компетенции специалистов, но указывают на следующие проблемные зоны:

- сложность интеграции с конкурентными системами: нет готовых API-решений, в результате внедрения затягиваются;
- недостаток обучающих программ: пользователи отмечают, что документации по работе с отечественными ОС мало, а вебинары проводятся нерегулярно;
- унифицированные предложения: клиенты из разных отраслей получают схожие предложения, без учёта специфики их отраслевых нужд;
- медленная служба поддержки: часть клиентов отмечают, что при возникновении проблем консультации занимают много времени.

Таким образом, для «ГЛОБОНЕТ» становится актуальным не просто улучшение сервиса по каждому направлению, но и внедрение экосистемной концепции, которая бы связала воедино поставку ПО, абонентское обслуживание и обучающий контент, создав мощный механизм удержания клиентов.

Для перехода к экосистемной модели и повышению лояльности целесообразно чётко определить ядро экосистемы и ключевые ценности для клиентов. В условиях ГК «ГЛОБОНЕТ» такими выступают:

- платформа автоматизации ИТ-услуг, включающая решение GloboWine и инструменты для быстрой интеграции отечественного ПО;
- учебный центр, обеспечивающий не только обучение персонала клиента, но и формирование сетевого сообщества специалистов;
- партнёрский пул, охватывающий производителей российского ПО, телекомоператоров и организаций, специализирующихся на кибербезопасности.

Объединение этих элементов в формате «единая цифровая платформа» призвано дать клиенту эффект «одного окна» (one-stop solution), при котором вся деятельность по IT-инфраструктуре, обновлениям, сертификации и обучению персонала осуществляется в пределах одной экосистемы.

В качестве стратегических приоритетов лояльности целесообразно выделить:

- удержание через эффект «lock-in», основанный на тесной интеграции сервисов и партнёрских решений;
- персонализацию: внедрение AI-модулей для рекомендации подходящих тарифов, образовательных курсов и дополнительных услуг;
- расширение партнёрской сети: подключение к экосистеме новых разработчиков, усиление проектного сотрудничества;
- развитие образовательных программ и мероприятий, которые стимулируют вовлечённость и укрепляют бренд «ГЛОБОНЕТ» как эксперта.

В предлагаемой концепции архитектуры экосистемной маркетинговой стратегии нами выделены четыре главных направления архитектуры.

1. Цифровой хаб «ГЛОБОНЕТ»;

- создание личного кабинета для клиентов, где отображаются все сервисы, подписки и данные о лицензиях;
- интеграция модулей для автоматизированной установки и обновления ПО на отечественных ОС (GloboWine), сервисы мониторинга.

2. Омниканальность и CRM-решения:

- единая система учёта клиентов, обращений, технической поддержки и управления программами лояльности;
- подключение чат-ботов и голосовых каналов для B2G-клиентов, доступ к сервисам 24/7.

3. Организационная структура и партнёрство:

- формирование кросс-функциональной команды (Ecosystem Office), которая интегрирует внутренние и внешние продукты;
- заключение партнёрских соглашений, открытие API-шлюзов для разработчиков, участие в совместных тендер-программах.

4. Механизмы удержания и стимулирования лояльности:

- запуск многоуровневой программы «ГЛОБОНЕТ Профи», при которой клиенты, активно использующие 3–5 сервисов, получают приоритетные условия поддержки и льготы на обучение;
- пакетные решения по импортозамещению «под ключ» для госучреждений, интегрирующие установку российского ПО, обучение персонала и консультации;
- подписочные модели для B2B-аудитории, когда единый платеж даёт доступ к комплексу сервисов и расширенной поддержке.

5. Образовательные инициативы (вебинары, сертификационные курсы). В секторе B2B / B2G критически важным становится обучение персонала клиента, поскольку решения сложные, а нормативные требования жёстки. Поэтому компаниям, подобным «ГЛОБОНЕТ», рекомендуется:

- регулярно проводить онлайн-вебинары и интенсивы, посвящённые использованию отечественных ОС, настройке серверов, кибербезопасности;
- выдавать сертификаты и открывать доступ к карьерным возможностям (например, аккредитованный специалист «ГЛОБОНЕТ») – это подкрепляет статус клиента и усиливает его вовлечённость;
- формировать ежегодные форумы «ГЛОБОНЕТ» для обмена опытом между профессионалами, в результате чего возникает комьюнити-эффект.

Образовательные проекты становятся основой для формирования «экосистемной» приверженности, когда пользователи перестают воспринимать компанию просто как поставщика, а видят в ней источник экспертных знаний.

Задача всех перечисленных мер состоит в том, чтобы усилить взаимосвязь между сервисами, повысить значимость экосистемы для клиентов и стимулировать их оставаться внутри цифрового пространства «ГЛОБОНЕТ» на более продолжительный срок.

Реализация экосистемной маркетинговой стратегии требует затрат на разработку и поддержку цифровой платформы, CRM, партнёрских API, а также на организационные изменения (формирование кросс-функциональных команд, обучение персонала и т. д.). При этом достигается комплексный эффект, выражающийся в росте Retention Rate и снижении Churn Rate, повышении среднего чека и доли кросс-продаж, росте удовлетворённости и укреплении имиджа. Полученные в ходе исследования расчёты (на выборке 100–500 клиентов), показывают, что при активном освоении B2B / B2G-сегментов ГК «ГЛОБОНЕТ» способна достичь окупаемости инвестиций в течение первого года при достаточном количестве подключённых организаций (от 300 и более). При меньшем объёме (100 клиентов) может возникнуть риск неполучения целевой выручки, но постепенно накопленный опыт поможет увеличить клиентскую базу и выйти на положительный финансовый результат.

С учетом прогнозируемых барьеров предложены следующие пути их преодоления:

- конкуренция с другими экосистемными проектами в сегменте импортозамещения. Для снижения рисков следует развивать уникальные компетенции (GloboWine, учебный центр), усиливать партнёрство с вендорами;
- организационное сопротивление внутри компании. Необходимо внедрить кросс-функциональные agile-команды, мотивировать сотрудников через KPI по клиентской лояльности;
- проблемы интеграции с чужим ПО. Требуется разработка гибких API, проведение пилотных интеграций, предоставление sandbox-среды;
- регуляторные препятствия. Нужно заранее учитывать требования к защите данных, проходить сертификацию и координироваться с органами госвласти.

Помимо этого, важно развивать культуру непрерывного совершенствования (DevOps), чтобы своевременно обновлять и оптимизировать цифровую платформу. Крупные организации в B2B / B2G-сегментах ценят стабильность, доступность и прозрачность.

Заключение / Conclusion. Стремительная цифровизация и усиление конкурентной борьбы при переходе к платформенным моделям диктуют необходимость использования экосистемного маркетинга и инновационных методов взаимодействия с клиентами. Анализ деятельности ГК «ГЛОБОНЕТ», специализирующейся на IT-решениях в сфере импортозамещения и обладающей собственными продуктами, показал потенциал для формирования полноценной экосистемы. Для преодоления выявленных проблем управления взаимоотношениями с клиентами предложен комплекс мер, включающий разработку и реализацию инновационных инструментов экосистемного маркетинга, которые не ограничиваются цифровыми технологиями. Необходимо совершенствовать и организационные механизмы, кадровую политику, партнёрские связи и каналы коммуникаций с учётом особенностей B2B / B2G-сегментов. Практические рекомендации по развитию экосистемных стратегий для российских компаний, в том числе ГК «ГЛОБОНЕТ», можно систематизировать следующим образом:

- в краткосрочной перспективе: внедрить базовые механизмы удержания (программы лояльности, единый кабинет пользователя, обучающие курсы), сформировать единый пул данных о клиентах и обеспечить стабильную связь с партнёрами;
- в среднесрочной: развивать подписочные решения, расширять партнёрскую экосистему, внедрять AI-персонализацию, а также проводить регулярные форумы для клиентов и партнёров;
- в долгосрочной: ориентироваться на непрерывное совершенствование платформы, масштабировать экосистему в новые отраслевые сегменты, расширять образовательную составляющую, формируя целостное экспертное сообщество вокруг бренда.

Таким образом, инновационные методы управления взаимоотношениями с клиентами в

среде экосистемного маркетинга обеспечивают комплексный подход к удержанию и удовлетворённости потребителей. Сочетание технологических, организационных, образовательных инноваций с ориентацией на сервис-доминирующую логику создаёт прочную основу для долгосрочной лояльности, особенно в масштабных сегментах B2B и B2G. Применение изложенного подхода на практике позволит отечественным компаниям успешно конкурировать в современных условиях, повышая свою устойчивость и ценность для клиентов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Година О. В., Максименко Л. С., Титов А. И. Экосистемы как инновационная бизнес-модель в условиях цифровой трансформации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2023. № 6(99). С. 86–94.
2. Gawer A., Cusumano M. A. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation // Harvard Business School Press. 2002. Vol. 5. P. 29–30.
3. The ecosystem playbook: Winning in a world of ecosystems // McKinsey. 2019. 30 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/winning%20in%20a%20world%20of%20ecosystems/winning-in-a-world-of-ecosystems-vf.pdf> [Accessed 15 January 2025].
4. Бутковская Г. В., Сумарокова Е. В. Маркетинговые технологии управления взаимоотношениями с клиентами: цифровые экосистемы // Вестник университета. 2021. № 11. С. 31–38.
5. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993. P. 75–86.
6. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy // Journal of Management. 2017. Vol. 43. No 1. P. 39–58.
7. Клейнер Г. Б. Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы // Системный анализ в экономике. М.: Прометей, 2018. С. 5–14.
8. Саркар К., Котлер Ф. Маркетинговые эко-системы: будущее конкуренции. Блог A-ERP.COM. URL: <https://dzen.ru/a/XWiH5ZyURgCt1hO> (дата обращения: 20.01.2025).
9. Брагин А. Ю., Красюк И. А. Маркетинговая экосистема промышленного рынка. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 5(63). С. 9–14.
10. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39. No. 8. P. 2255–2276.
11. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, connected products are transforming competition // Harvard business rev. 2014. Vol. 92. No. 11. URL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition> [Accessed 15 January 2025].
12. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96.

REFERENCES

1. Godina OV, Maksimenko LS, Titov AI. Ecosystems as an innovative business model in conditions of digital transformation. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2023;6(88):86–94. (In Russ.).
2. Gawer A, Cusumano MA. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Harvard Business School Press. 2002;(5):29–30.
3. The ecosystem playbook: Winning in a world of ecosystems // McKinsey. 2019. 30p. Available from: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/winning%20in%20a%20world%20of%20ecosystems/winning-in-a-world-of-ecosystems-vf.pdf> [Accessed 15 January 2025].
4. Butkovskaya GV, Sumarokova EV. Marketing technologies of customer relationship management: digital ecosystems. Bulletin of the University. 2021;(11):31–38. (In Russ.).
5. Moore JF. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Boston, MA: Harvard Business School Press; 1993. P. 75–86.
6. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. Journal of Management. 2017;(43):39–58.
7. Kleiner GB. Socio-economic ecosystems in the light of the systems paradigm. System analysis in economics. Moscow: Prometheus; 2018. P. 5–14. (In Russ.).
8. Sarkar K, Kotler F. Marketing eco-systems: the future of competition. Blog A-ERP.COM. Available from: <https://dzen.ru/a/XWiH5ZyURgCt1hO> [Accessed 20.01.2025]. (In Russ.).

9. Bragin AYu, Krasnyuk IA. Marketing ecosystem of the industrial market. Innovative economy: prospects for development and improvement. 2022;5(63):9-14. (In Russ.).
10. Jacobides MG, Cennamo C, Gawer A. Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal. 2018;39(8):2255-2276.
11. Porter ME, Heppelmann JE. How Smart, connected products are transforming competition. Harvard business rev. 2014;(92):11. Available from: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition> [Accessed 15 January 2025].
12. Lemon KN, Verhoef PC. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. 2016;80(6):69-96.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ольга Викторовна Година – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента Северо-Кавказского федерального университета, Scopus ID: 57189304383, Researcher ID: P-6199-2015;

Людмила Сергеевна Максименко – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Северо-Кавказского федерального университета, Scopus ID: 57189304770, Researcher ID: S-6940-2016;

Юрий Владимирович Алексеенко – магистр кафедры менеджмента Северо-Кавказского федерального университета.

Дарья Анатольевна Коломинская – магистр кафедры менеджмента Северо-Кавказского федерального университета.

ВКЛАД АВТОРОВ

Ольга Викторовна Година. Проведение исследования – сбор, интерпретация и анализ полученных данных. Утверждение окончательного варианта – принятие ответственности за все аспекты работы, целостность всех частей статьи и ее окончательный вариант.

Людмила Сергеевна Максименко. Проведение исследования – сбор, интерпретация и анализ полученных данных. Подготовка и редактирование текста – составление черновика рукописи и формирование его окончательного варианта, участие в научном дизайне.

Юрий Владимирович Алексеенко. Проведение исследования – сбор, интерпретация и анализ полученных данных.

Дарья Анатольевна Коломинская. Проведение исследования – сбор, интерпретация и анализ полученных данных

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Olga V. Godina – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of Chair of Management, North-Caucasus Federal University, Scopus ID: 57189304383, Researcher ID: P-6199-2015;

Lyudmila S. Maksimenko – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of Chair of Management, North-Caucasus Federal University, Scopus ID: 57189304770, Researcher ID: S-6940-2016;

Yuri V. Alekseenko – Master student, Chair of Management, North-Caucasus Federal University.

Darya A. Kolominskaya – Master student, Chair of Management, North-Caucasus Federal University.

CONTRIBUTION OF THE AUTHORS

Olga V. Godina. Conducting research – data collection, analysis and interpretation.

Approval of the final manuscript – acceptance of responsibility for all types of the work, integrity of all parts of the paper and its final version.

Lyudmila S. Maksimenko. Conducting research – data collection, analysis and interpretation. Text preparation and editing – drafting of the manuscript and its final version, contribution to the scientific layout.

Yuri V. Alekseenko. Conducting research – data collection, analysis and interpretation.

Darya A. Kolominskaya. Conducting research – data collection, analysis and interpretation.