

Орищенко Иван Сергеевич
Российский университет дружбы народов

Прогнозирование уровня цифрового развития клиента как инструмент для формирования проактивных предложений B2B-продуктов телекоммуникационных компаний

Аннотация. Несмотря на растущее внимание к оценке цифровой зрелости компаний, данный показатель используется преимущественно статично, как критерий для формирования текущего портрета целевой аудитории и предложения актуальных услуг. Такой подход упускает возможность проактивного управления клиентским путем и приводит к запаздыванию коммерческих предложений. Возникает потребность в методике, позволяющей прогнозировать динамику цифрового развития клиента, чтобы своевременно предлагать следующие по сложности и ценности маркетинговые услуги. В статье обосновывается переход от статичной диагностики к прогнозированию цифрового развития на основе интеграции двух показателей: индекса цифровой зрелости (DMI), формируемого из операционных данных и индекса инновационности позиционирования (ИИП), рассчитываемого путём контент-анализа публичных коммуникаций клиента. Внедрение предложенного подхода позволяет телекоммуникационным операторам предлагать релевантные предложения и увеличивать лояльность B2B клиентов.

Ключевые слова: B2B-маркетинг, телекоммуникационные компании, цифровая зрелость (Digital Maturity), прогнозирование развития, проактивные продажи, предиктивная аналитика, индекс инновационности позиционирования, управление жизненным циклом клиента (CLM), большие данные (Big Data).

Orishchenko Ivan Sergeevich
Peoples' Friendship University of Russia

Forecasting the level of digital development of the client as a tool for forming proactive offers of B2B products of telecommunication companies

Annotation. Despite the growing attention to assessing the digital maturity of companies, this indicator is mainly used statically as a criterion for forming the current portrait of the target audience and offering relevant services. This approach misses the opportunity to proactively manage the client's path and leads to a delay in commercial offers. There is a need for a methodology that allows predicting the dynamics of a client's digital development in order to offer marketing services that are next in complexity and value in a timely manner. The article substantiates the transition from static diagnostics to forecasting digital development based on the integration of two indicators: the digital maturity index (DMI), formed from operational data, and the Positioning Innovation Index (IIP), calculated by content analysis of the client's public communications. The implementation of the proposed approach allows telecommunications operators to offer relevant offers and increase the loyalty of B2B customers.

Keywords: B2B marketing, telecommunications companies, Digital Maturity, development forecasting, proactive sales, predictive analytics, positioning innovation index, customer lifecycle management (CLM), Big Data.

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется глубокой цифровой трансформацией ключевых отраслей. Телекоммуникационные компании («МТС», «Билайн», «Г2», «Мегафон», «Ростелеком»), обладая уникальными компетенциями в области данных и инфраструктуры, активно трансформируются в технологических

партнеров для корпоративного сектора. Кроме услуг связи они предлагают комплексные IT-решения: облачные платформы, сервисы на базе искусственного интеллекта (ИИ), инструменты кибербезопасности и Big Data-аналитику.¹

Ключевым инструментом сегментации в этой сфере становится оценка цифровой зрелости клиента. Однако, как показывает анализ международной практики, большинство телеком-операторов используют этот показатель статично – как фильтр для оценки клиентов. Согласно исследованию Carpgemini Research Institute «B2B Pulse 2026», 74% корпоративных клиентов ожидают от оператора понимания их бизнес-задач и проактивного партнерства, однако только 39% видят в своем провайдере связи источник добавленной стоимости.²

Теоретические основы исследования: цифровая зрелость и методы её оценки

В академической литературе под цифровой зрелостью (Digital Maturity) понимается интегральная характеристика способности компании эффективно использовать цифровые технологии для трансформации бизнес-процессов, продуктов и бизнес-моделей с целью повышения операционной эффективности и конкурентоспособности.

Для целей B2B-маркетинга в телекоме необходимо операционализировать это понятие, разложив его на измеримые компоненты. На основе подходов MIT и Deloitte можно выделить пять ключевых измерений, релевантных для мобильных операторов:

Таблица 1

Измерение зрелости	Индикаторы (Метрики для оценки)	Источник данных для телеком-оператора
1. Технологическая оснащенность	Наличие и глубина использования CRM/ERP, BI-систем, платформ автоматизации.	Паттерны использования B2B-интернет-канала, запросы на статические IP, услуги облачного хостинга.
2. Зрелость данных (Data Governance)	Осознанное накопление, структурирование и использование данных.	Использование API-доступа к сервисам, подписки на аналитические отчеты, интерес к продуктам кибербезопасности.
3. Цифровые компетенции команды	Наличие специалистов по данным (data science), цифровому маркетингу.	Активность в профсообществах (по доменам почты), запросы на сложные технические консультации.
4. Интеграция каналов	Степень сквозной интеграции онлайн и офлайн-каналов (омниканальность).	Интенсивность использования цифровых каналов связи (SMS, мессенджеры, личный кабинет).
5. Инновационность	Склонность к внедрению новых технологий (AI, IoT), участие в пилотных проектах.	Участие в бета-тестах, скорость адаптации к новым инструментам оператора.

Источник: составлено автором на основе научной работы «Оценка цифровой зрелости российских компаний на основе интегральной модели» [Электронный ресурс] / Л. А. Ильина, К. К. Капустин // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. – 2025. – № 3. – С. 49–

¹ «Взаимодействие телекома и бизнеса делает рынок сильнее и устойчивее» [Электронный ресурс] // Ассоциация больших данных. – Режим доступа: https://rubda.ru/market_news/aleksej-sidorov-t2-vzaimodejstvie-telekoma-i-biznesa-delaet-rynok-silnee-i-ustojchivee/ (дата обращения 11.03.2026)

² Telcos told to step up as AI, sovereignty and APIs reshape B2B demand [Электронный ресурс] // Mobile Europe. – 2026. – 25 February. – Режим доступа: <https://www.mobileeurope.co.uk/telcos-told-to-step-up-as-ai-sovereignty-and-apis-reshape-b2b-demand/> (дата обращения: 15.03.2026).

Обзор существующих методик оценки

На данный момент существует несколько подходов, которые могут быть адаптированы под специфику телекоммуникационной отрасли:

- Классические модели: Модель MIT и Capgemini (фокус на клиентском опыте, процессах и бизнес-моделях), модель Deloitte (Digital Maturity Model), выделяющая пять измерений: потребители, стратегия, технологии, производство, культура.

- Отраслевые адаптации: Й.Д. Хорват предлагает адаптированную модель для телекоммуникационных компаний, расширяющую Европейский индекс удовлетворенности потребителей (ECSI), что позволяет оценивать восприятие цифровизации со стороны клиентов.¹

- Прикладная уровневая модель: на основе обобщения практического опыта (например, кейсов Softline) целесообразно использовать трехуровневую таксономию клиентов:

- Базовый уровень (цифровой учет): Использование цифровых инструментов точно (бухгалтерия, Excel, базовая CRM).

- Операционный уровень (цифровое управление): Процессы выстроены вокруг ИТ-систем (сквозная логистика, CRM для продаж).

- Стратегический уровень (управление эффективностью): Компания использует данные как актив (BI, прогнозная аналитика, AI-модели), меняет бизнес-модели (например, переход на «продукт как сервис»).

Наиболее точным представляется комбинированный подход с использованием внутренних данных оператора и внешней экспертизы. С помощью анализа операционных данных (CDR, HLR, трафик в личном кабинете) позволяет в режиме реального времени отслеживать изменения в «поведении» компании-клиента. Однако, только на основе этих данных получается видеть компанию в данный момент, без возможности прогнозирования ее дальнейшего развития в долгосрочной перспективе. Необходим комплексный подход, учитывающий все предпосылки со стороны клиента к готовности использовать более технологичные услуги от телекоммуникационных компаний.

Зарубежный и российский контекст

Исследование Capgemini «B2B Pulse 2026» фиксирует изменения в ожиданиях корпоративных клиентов:

1. 84% компаний планируют инвестировать в AI/ML-сервисы в ближайшие два года, 81% – в аналитику данных, 76% – в AI-as-a-service .

2. 80% респондентов считают интеллектуальные AI-управляемые сети необходимым условием для развития бизнеса.

3. При этом 72% опрошенных считают, что их текущий оператор отстает от гиперскейлеров (AWS, Google) в ИИ и облачных компетенциях.²

Это создает окно возможностей: операторы, которые научатся прогнозировать готовность клиента к сложным технологиям (private 5G, сетевые API, AI-платформы), смогут занять место стратегического партнера. Стоит отметить, что уже 69% организаций, использующих сетевые API, уже видят в них новый источник дохода. Российский рынок

¹ Хорват, Й. Д. Об оценке цифровой зрелости телекоммуникационных компаний / Й. Д. Хорват // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D, Экономические и юридические науки. – 2024. – № 2(67). – С. 40–49.

² Capgemini Research Institute. The B2B pulse for telcos: Six strategic imperatives to win in connectivity and beyond. Edition 2 [Электронный ресурс] / Capgemini Research Institute. – 2026. – Режим доступа: <https://www.capgemini.com/us-en/insights/research-library/b2b-in-telco-2026/> (дата обращения: 15.03.2026).

движется в том же направлении, но с учетом локальной специфики импортозамещения и развития собственных экосистем:

1. Проект «Билайна» и «Ростелекома» по автоматизации межоператорского взаимодействия демонстрирует готовность отрасли к цифровизации сложных B2B-процессов. Интеграция ИТ-платформ через защищенные API позволила сократить время подготовки коммерческих предложений и минимизировать ручные ошибки.

2. «Ростелеком» также автоматизировал 60% обращений в контакт-центр с помощью предиктивного ИИ, что подтверждает наличие технологической базы для внедрения сложных аналитических решений.

3. Стратегия T2 делает ставку на партнерства и big data, предлагая бизнесу инструменты таргетинга и кибербезопасности на основе анализа поведения абонентов.

Однако и в России, и в мире эти инструменты используются преимущественно для решения текущих задач, а не для долгосрочного прогноза развития клиента.

На основе выявленного пробела возможно выдвинуть две взаимосвязанные гипотезы:

Гипотеза 1: Возможность оценки и прогнозирования цифрового развития клиентов на основе их публичного позиционирования.

Гипотеза 2: Учет прогнозного уровня цифровой зрелости клиентов повышает точность коммерческих предложений, что позволяет телекоммуникационным компаниям оперативно выходить с релевантным продуктом.

Для проверки гипотез предлагается ввести два интегральных показателя:

1. Индекс цифровой зрелости (Digital Maturity Index, DMI).

Рассчитывается на основе данных компаний клиентов Шкала нормируется от 0 до 100. Каждое из пяти измерений (технологическая оснащенность, зрелость данных, цифровые компетенции команды, интеграция каналов, инновационность) оценивается по шкале от 1 до 5, где 1 – минимальное проявление признака, 5 – максимальное. Оценка формируется на основе:

- автоматического анализа операционных данных телеком-оператора (паттерны потребления услуг, активность в цифровых каналах, использование API и специализированных платформ).

- результатов глубинных интервью с сотрудниками клиента (руководители IT-департаментов и по продуктовым направлениям) и аудита IT-ландшафта (проводится силами консалтингового партнера или внутренней экспертной группой). Как компания использует данные и какие технологичные решения внедрены в бизнес процессы.

Оценка будет проводиться следующим образом, допустим, аудит IT-ландшафта показывает, что у клиента развернута современная CRM и ERP, но интервью с руководителями выявляют низкую вовлечённость бизнес-подразделений и отсутствие стратегии использования данных. В таком случае итоговый DMI по измерению «зрелость данных» будет снижен относительно технической оснащённости, потому что реальное использование и культура работы с данными не соответствуют потенциалу системы.

Итоговый индекс цифровой зрелости (DMI) рассчитывается как среднее арифметическое баллов по пяти измерениям. Полученное значение нормируется к шкале 0–100 для удобства интерпретации $DMI(100) = DMI \times 20$. Динамика DMI фиксируется ежеквартально или раз в полгода на основе обновлённых операционных данных и повторной диагностики.

2. Индекс инновационности позиционирования (ИИП).

Рассчитывается на основе автоматического контент-анализа публичных текстов компании (сайт, годовые отчеты, пресс-релизы). Создаются два словаря: «Традиции» (надежность, стабильность, опыт, качество) и «Инновации» (цифровизация, AI, данные, трансформация, agile). Алгоритм подсчитывает, как часто слова из каждого словаря встречаются в текстах компании. На основе этого рассчитывается Индекс инновационности позиционирования (ИИП) по формуле: $ИИП = (F_{иннов} + F_{трад}) / (F_{иннов} - F_{трад})$, где F –

частота употребления слов соответствующих семантических полей. Значение ИИП варьируется от -1 (традиционалист) до +1 (инноватор).

Низкий ИИП означает, что даже при наличии потенциала рост цифровой зрелости непредсказуем. Компания может долго не меняться. Эффективная стратегия продаж – предложение базовых услуг связи, сервиса для офиса, аренды каналов связи. Предложения по облачным платформам, скорее всего, будут проигнорированы.

Динамическая модель классификации клиентов

Ключевой новизной модели является не просто фиксация текущего ИИП, а отслеживание его тренда (Δ ИИП). Это позволяет выявить компании, которые находятся в стадии «цифрового поворота», даже если их текущий DMI невысок.

Таким образом можно выделить минимальное количество групп, которые покрывают основные сценарии поведения клиентов:

1. Группа «Предсказуемые новаторы» (Проактивные продажи).

($DMI_t > 50$) И ($ИИП_{тек} > 0,2$). Компании с высоким уровнем зрелости и устойчиво инновационным позиционированием. Их траектория предсказуема, они являются целевой аудиторией для сложных платформенных решений. Их траектория – переход к AI-платформам и глубокой интеграции. Им необходимо предлагать комплексные экосистемные решения (сквозная аналитика, AI-агенты, кастомизация API).

2. Группа «Перспективные догоняющие» (Упреждающее вовлечение).

($DMI_t > 30$) И ($Тренд_ИИП > +0,05$) ИЛИ (резкий рост ИИП за квартал). Компании, сменившие риторику (например, наняли объявили цифровую трансформацию). Их DMI вырастет в ближайшие 6-12 месяцев. Предложение для них: образовательные вебинары, пилотные проекты с низким порогом входа, консультации. Цель – стать партнером на старте пути.

3. Группа «Стабильные традиционалисты» (Реактивные продажи).

($ИИП_{тек} < 0$) И ($Тренд_ИИП \approx 0$ или отрицательный). Они ценят стабильность и надежность выше инноваций. Возможно реактивное обслуживание, с фокусом на качестве базовых услуг и стоимости.

Проверим гипотезу на примере двух гипотетических клиентов оператора «Билайн» (обладающего продуктами Big Data & AI), используя данные рейтинга цифровой зрелости розничных банков за 2024 год.

Таблица 2

Критерий DMI	Банк «А» (Высокий DMI, ИИП>0)	Банк «Б» (Средний DMI, ИИП<0)
Оценка DMI (1-5)	~4.8 (Лидер: экосистема, data science, AI)	~2.2 (Акцент на надежности, разрозненные данные)
ИИП / Тренд	ИИП= +0.7 (стабильно высокий)	ИИП= -0.5 (тренд слабоотрицательный)
Группа по модели	«Предсказуемые новаторы»	«Стабильные традиционалисты»
Прогноз спроса	Потребность в сквозной AI-платформе для автоматизации и аналитики.	Потребность в точечных решениях для автоматизации рутины.
Предложение «Билайн»	Платформа ИИ-агентов для контакт-центра, видеоаналитика, геоаналитика для стратегии.	Тест-драйв ИИ-агентов на 14 дней, консультации по стратегии данных, готовые BI-отчеты.

Ожидаемый эффект	Высокая маржинальность, долгосрочный контракт.	Средняя маржинальность, но рост лояльности и потенциал перехода в группу 2.
-------------------------	--	---

Источник: составлено автором на основе «Исследование цифровой зрелости розничных банков – 2024» [Электронный ресурс] / SDI 360 // Официальный сайт. – 2025. – Режим доступа: <https://sdi360.ru/banks24> (дата обращения 10.03.2026)

Данный пример иллюстрирует, что без учета DMI и ИИП оба банка получили бы схожие предложения. Однако, использование модели позволяет дифференцировать подход, что влечет – повышение релевантности предложений, вероятности конверсии и лояльности.

Прогнозируется, что прирост спроса на продвинутые услуги (AI-аналитика, интеграция данных) составит 15–25% по сравнению с традиционными моделями. Данный диапазон базируется на анализе отраслевых бенчмарков внедрения предиктивной аналитики в телекоммуникационной отрасли. Прогноз на сложные цифровые продукты (AI-платформы, интеграционные решения) в размере 15–25% обоснован следующим образом:

Нижняя граница (15%) соответствует эффекту от внедрения стандартных предиктивных моделей кросс-продаж в телекоме¹ и рассматривается как минимально гарантированный результат от использования любого проактивного подхода на основе данных.

Верхняя граница (25%) получена путем консервативной корректировки результатов uplift- и пропенсити-моделирования, где учет латентной готовности клиента к инновациям повышал конверсию на 46–58%. Корректировка учитывает специфику B2B-продуктов с длинным циклом сделки и высокую стоимость предложения, что объективно ограничивает максимальную точность прогноза. Полученный диапазон также согласуется с мета-аналитическими данными о росте ARPU (5–20%) от AI-персонализации, подтверждая его практическую достижимость.²

Заключение

Цифровая трансформация корпоративного сектора предъявляет новые требования к телекоммуникационным операторам: они больше не могут оставаться только поставщиками каналов связи. B2B-клиенты ожидают от них роли стратегических партнёров, способных предвосхищать потребности и предлагать комплексные цифровые решения. Однако традиционные подходы к сегментации, основанные на статичной оценке цифровой зрелости, не позволяют реализовать этот запрос в полной мере.

Предложенная модель расширяет традиционные подходы к управлению жизненным циклом B2B-клиента, используя прогнозирование цифрового развития клиента как способ продвижения B2B продуктов телекоммуникационных компаний.

Таким образом, переход от статичной оценки цифровой зрелости к её прогнозированию повышает эффективность продаж и укрепляет партнерские отношения за счет предложения наиболее релевантных продуктов.

Список источников

1. Хорват, Й. Д. Об оценке цифровой зрелости телекоммуникационных компаний / Й. Д. Хорват // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D, Экономические и юридические науки. – 2024. – № 2(67). – С. 40–49.
2. «Билайн Big Data & AI» и Ivideon создают технологический альянс нового поколения для запуска бизнес-решений на основе искусственного интеллекта [Электронный ресурс] //

¹ Quantzig. A Telecom Player Improves Cross-Selling and Up-Selling Services Through Big Data Analytics [Электронный ресурс] / Quantzig // Официальный сайт Quantzig. — 2025. — Режим доступа: <https://www.quantzig.com/case-studies/telecom-player-improves-cross-selling-and-selling-services-through-big-data-analytics/> (дата обращения: 10.03.2026).

² Sanisoğlu, M. Marketing campaign management using machine learning techniques: An uplift modeling approach Ph.D. Thesis / M. Sanisoğlu. — Istanbul : Istanbul Technical University, Graduate School, 2024. — 150 p.

CNews. – 2025. – 18 июня. – Режим доступа: https://ai.cnews.ru/news/line/2025-06-18_bilajn_big_data_ai_i_ivideon_sozdayut (дата обращения: 10.03.2026).

3. «Взаимодействие телекома и бизнеса делает рынок сильнее и устойчивее» [Электронный ресурс] // Ассоциация больших данных. – Режим доступа: https://rubda.ru/market_news/aleksej-sidorov-t2-vzaimodejstvie-telekoma-i-biznesa-delaet-rynok-silnee-i-ustojchivee/ (дата обращения 11.03.2026)

4. Sanisoğlu, M. Marketing campaign management using machine learning techniques: An uplift modeling approach Ph.D. Thesis / M. Sanisoğlu. – Istanbul : Istanbul Technical University, Graduate School, 2024. – 150 p.

5. Quantzig. A Telecom Player Improves Cross-Selling and Up-Selling Services Through Big Data Analytics [Электронный ресурс] / Quantzig // Официальный сайт Quantzig. – 2025. – Режим доступа: <https://www.quantzig.com/case-studies/telecom-player-improves-cross-selling-and-selling-services-through-big-data-analytics/> (дата обращения: 10.03.2026).

6. EY Ireland. How AI can enhance B2B sales [Электронный ресурс] / EY // Официальный сайт EY. – 2024. – Режим доступа: https://www.ey.com/en_ie/services/ai/case-studies/how-ai-can-enhance-b2b-sales (дата обращения: 15.03.2026).

7. Tealium. AISTREAM CASE STUDY: Leveraging Real-Time Propensity Scores for Enhanced Call Routing [Электронный ресурс] / Tealium // Официальный сайт Tealium. – 2025. – Режим доступа: <https://tealium.com/resource/case-study/aistream-case-study-leveraging-real-time-propensity-scores-for-enhanced-call-routing/> (дата обращения: 15.03.2026).

8. Stewart, A. AI in Telecom: Upselling vs. Cross-Selling [Электронный ресурс] / A. Stewart // Dialzara. – 2025. – Режим доступа: <https://dialzara.com/blog/ai-in-telecom-upselling-vs-cross-selling> (дата обращения: 15.03.2026).

9. Capgemini Research Institute. The B2B pulse for telcos: Six strategic imperatives to win in connectivity and beyond. Edition 2 [Электронный ресурс] / Capgemini Research Institute. – 2026. – Режим доступа: <https://www.capgemini.com/us-en/insights/research-library/b2b-in-telco-2026/> (дата обращения: 15.03.2026).

Сведения об авторах

Орищенко Иван Сергеевич, аспирант экономического факультета Российского университета дружбы народов, Москва, Россия.

Information about the authors

Orishchenko Ivan Sergeyeovich, PhD Student, Faculty of Economics, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia.