

УДК 658.8

**П.В. Тыпик, Т.П. Водопьянова**

Белорусский государственный технологический университет  
Минск, Беларусь

## **РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

**Аннотация.** В исследовании проводится анализ рисков внедрения систем управления клиентским опытом в условиях цифровой трансформации бизнеса от технологических вызовов к организационному сопротивлению. Изучается эволюция рисков при переходе от традиционных CRM-систем к комплексным CXM-платформам, выделяются ключевые категории рисков технологические, организационные, экономические и риски качества данных. Особое внимание уделяется проблеме организационного сопротивления и методам его преодоления.

**P.V. Typik, T.P. Vodopjanova**  
Belarusian State Technological University  
Minsk, Belarus

## **RISKS OF IMPLEMENTING CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

**Abstract.** The study analyzes the risks of implementing customer experience management systems in the context of digital business transformation from technological challenges to organizational resistance. The evolution of risks during the transition from traditional CRM systems to integrated CXM platforms is studied, and key risk categories are identified: technological, organizational, economic, and data quality risks. Special attention is paid to the problem of organizational resistance and methods of overcoming it.

Современная бизнес-среда характеризуется ускоренной цифровой трансформацией, где управление клиентским опытом становится критическим фактором конкурентоспособности. Однако переход от традиционных систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-систем) к комплексным системам управления опытом клиента на всех этапах его взаимодействий с компанией (CXM-платформам) сопряжен со значительными рисками, которые требуют системного подхода к управлению [1]. Если CRM-внедрения в основном фокусировались на технологических аспектах автоматизации процессов, то внедрение CXM затрагивает всю организационную структуру компании, требуя фундаментальных изменений в корпоративной культуре и бизнес-процессах.

Наиболее очевидными, но от этого не менее значимыми, являются технологические риски. К ним относится, прежде всего, сложность интеграции разнородных систем и данных. CXM-платформа должна объединять информацию из десятков источников от традиционных транзакционных систем до данных социальных сетей, IoT-устройств и омниканальных взаимодействий [4]. Несовместимость форматов данных, различия в протоколах взаимодействия и архитектурные ограничения устаревших систем создают значительные технологические барьеры.

Особую актуальность приобретают риски кибербезопасности. Консолидация огромных объемов персональных данных клиентов в единой системе создает привлекательную цель для кибератак. Утечка таких данных не только ведет к прямым финансовым потерям, но и наносит непоправимый ущерб репутации бренда, разрушая доверие клиентов, которое является основой клиенто-центричного подхода [1].

Наиболее сложными для управления оказываются организационные риски. Сопротивление персонала изменениям остается одной из главных причин провала CXM-проектов. Внедрение новых систем требует от сотрудников освоения дополнительных компетенций, изменения привычных рабочих процессов, а часто и пересмотра KPI. Сотрудники фронт-офиса могут воспринимать систему как инструмент тотального контроля, а не как средство повышения эффективности их работы [3].

Проблему усугубляет отсутствие единого центра ответственности за клиентский опыт. В то время как CRM-системы обычно курировались отделом продаж или маркетинга, CXM требует межфункционального управления, что приводит к размытию зон ответственности и конфликтам между департаментами. Отсутствие четкого вендора проекта и поддержки со стороны топ-менеджмента значительно повышает вероятность неудачи реализации.

Экономические риски CXM-проектов связаны не только с значительными первоначальными инвестициями, но и с высокими скрытыми затратами. Помимо стоимости лицензий и внедрения, компании сталкиваются с расходами на интеграцию, миграцию данных, обучение персонала, техническую поддержку и постоянное развитие системы. Часто эти затраты недооцениваются на этапе планирования проекта [2].

Серьезной проблемой остается сложность количественной оценки эффективности (ROI) от внедрения CXM. Если результаты внедрения CRM можно было измерить через рост продаж или сокращение времени обработки заявок, то ценность улучшения

клиентского опыта проявляется в более сложных и отсроченных во времени показателях рост лояльности, увеличение пожизненной ценности клиента (LTV), снижение оттока клиентов. Это затрудняет обоснование инвестиций в CXM для финансовых департаментов.

**Таблица 1.1 – Матрица рисков внедрения CXM-систем и меры по их минимизации**

| Категория риска             | Методы реагирования            | Конкретные мероприятия   |
|-----------------------------|--------------------------------|--|
| Технологические             | Локализация, Создание резервов | Внедрение API-шлюзов и промежуточного ПО (мидлваров). Разработка поэтапного плана миграции. Создание резервных каналов связи и копий данных.   |
| Кибербезопасность           | Уклонение, Локализация         | Шифрование данных на всех этапах. Внедрение строгой модели управления доступом (RBAC). Регулярные пентесты и аудиты безопасности. Отказ от ненадежных партнеров и подрядчиков с низкими стандартами безопасности.              |
| Организационные             | Диверсификация, Локализация    | Создание единого центра ответственности за клиентский опыт (например, CX-директор). Программы обучения и геймификации для сотрудников. Диверсификация команды проекта за счет привлечения сотрудников из разных департаментов. |
| Экономические               | Страхование, Создание резервов | Страхование киберрисков и рисков срыва проекта. Создание финансового резерва на непредвиденные расходы. Внедрение поэтапного финансирования проекта по достижению ключевых вех.  |
| Этические / Качества данных | Уклонение, Локализация         | Отказ от использования непроверенных или этически сомнительных алгоритмов. Внедрение процессов валидации и очистки данных (Data Governance). Создание этического комитета для контроля использования AI.                       |

Качество данных становится критическим фактором успеха CXM-проектов. Фрагментация и неполнота данных из различных каналов взаимодействия приводят к формированию неполной картины клиентского опыта. Клиент может использовать несколько каналов одновременно, и отсутствие их консолидированного представления не позволяет выявить реальные болевые точки клиента [4].

Проблему усугубляет возрастающий объем неструктурированных данных (отзывы в соцсетях, записи разговоров, видео). Их обработка требует применения сложных и дорогостоящих инструментов AI и NLP, эффективность которых напрямую зависит от качества обучающих выборок и алгоритмов. Ошибки в интерпретации таких данных могут привести к неверным управлеченческим решениям и, как следствие, к ухудшению клиентского опыта.

Внедрение систем управления клиентским опытом в условиях цифровой трансформации представляет собой сложный многоаспектный процесс, сопряженный с комплексом взаимосвязанных рисков. Технологические вызовы, хотя и значимы, перестают быть определяющими – на первый план выходят риски организационного и культурного характера. Успешная реализация CXM-проектов требует не только технической экспертизы, но и продуманной стратегии организационных изменений, активного вовлечения топ-менеджмента и поэтапного подхода к внедрению.

Ключевым фактором успеха становится управление человеческим капиталом преодоление сопротивления изменениям, формирование клиенто-центричной культуры и развитие новых компетенций сотрудников. Компании, способные системно управлять этими рисками, получают значительное конкурентное преимущество через построение долгосрочных и прибыльных отношений с клиентами. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку отраслевых моделей оценки рисков CXM-проектов и изучение влияния искусственного интеллекта на минимизацию данных рисков.

### **Список использованных источников**

1. Цифровизация методов управления клиентским опытом [Электронный ресурс]. – 2023. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-metodov-upravleniya-klientskim-optyom>
2. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – John Wiley & Sons, 2021. – 208 p.

3. Жизненный цикл клиента [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://okcrm.com/blog/zhiznennyj-cikl-klienta/>
4. CRM-системы [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-crmsistemy-kak-oni-pomogayut-prodavat-i-chto-o-nikh-obyazatelno-nuzhno-znat/>
5. Forrester Research: "The Risks And Rewards Of CX Transformation" [Электронный ресурс]. – 2023. – URL: <https://www.forrester.com/report/the-risks-and-rewards-of-cx-transformation/RES177511>
6. Harvard Business Review: "The Culture Factor in Digital Transformation" [Электронный ресурс]. – 2023. – URL: <https://hbr.org/2023/02/the-culture-factor-in-digital-transformation>
7. McKinsey Digital: "Risk and resilience in the customer experience" [Электронный ресурс]. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/risk-and-resilience-in-the-customer-experience>

УДК 338.31

**Т.А. Филютчик**

Белорусский государственный экономический университет  
Минск, Беларусь

## **ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

**Аннотация.** В исследовании анализируются ключевые тенденции финансирования инновационной деятельности в Республике Беларусь за период 2022–2024 гг. Рассмотрена структура источников капитала, установлено доминирование собственных средств организаций, зафиксирован рост объемов кредитных ресурсов, сокращение бюджетных ассигнований и увеличение доли иностранных инвестиций.

**T.A. Filyutchik**  
Belarusian State Economic University  
Minsk, Belarus

**INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES AS A  
FACTOR OF TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL**