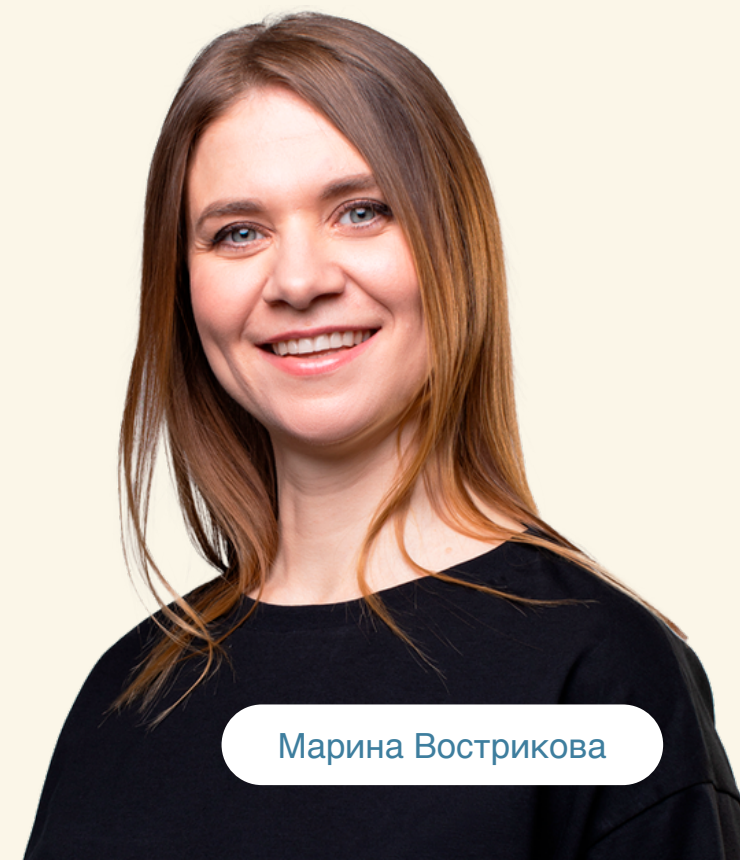


Эволюция навыков

от колл-центра к Customer Success
в эпоху ИИ



Марина Вострикова

Марина Вострикова



20+

лет в сфере продаж и клиентского сервиса

Создала международную поддержку на семи языках

Автор книги, YouTube и Telegram-канала «Марина Вострикова про бизнес и сервис», 8000+ подписчиков

Ментор, эксперт по Customer Experience, Support и Success

Спикер отраслевых конференций

Обучение и консалтинг по Customer Success

TELEGRAM

@bizservis

«Марина Вострикова
про бизнес и сервис»



О чём поговорим

01	Трансформация роли	Почему старый сервис уже не работает	5 мин
02	Колл-центр и CS	Чем оператор отличается от CSM	3 мин
03	Навыки будущего	Что нужно уметь в 2026 году	6 мин
04	Путь развития	С чего начать в понедельник	4 мин
05	Бизнес-эффект	Где здесь деньги	4 мин
06	Выводы	Куда расти человеку с линии	3 мин

01

Трансформация роли клиентского сервиса

Почему мы вообще об этом говорим

Клиента уже научили банки и маркетплейсы

01

Сразу

Чат банка отвечает за минуту.
Даже в два ночи

02

Меня помнят

Не надо в третий раз диктовать
номер договора

03

Раньше, чем спросил

Маркетплейс сам пишет,
что заказ задержится

Этот опыт клиент приносит к вам: сравнивает с лучшим, что видел, и легко уходит

74%

ждут ответа 24/7
и считают,
что с ИИ это реально

68%

хотят ответ быстрее,
чем год назад

74%

злятся, когда
приходится повторять
одно и то же

Zendesk CX Trends 2026 · опрос 6 182 потребителей в 22 странах, 06.2025 · вендор

ИИ на линии есть у всех. Работает хорошо у единиц

66%

компаний уже поставили ИИ-агентов в сервис. Год назад было 39%

Salesforce, 05.2026 · вендор

10%

команд довели внедрение до ума. Вкладываться планируют 87%

Intercom, 2026 · вендор

65%

обращений в Сбере обработал ИИ в I квартале 2026

Ведомости, 06.2026

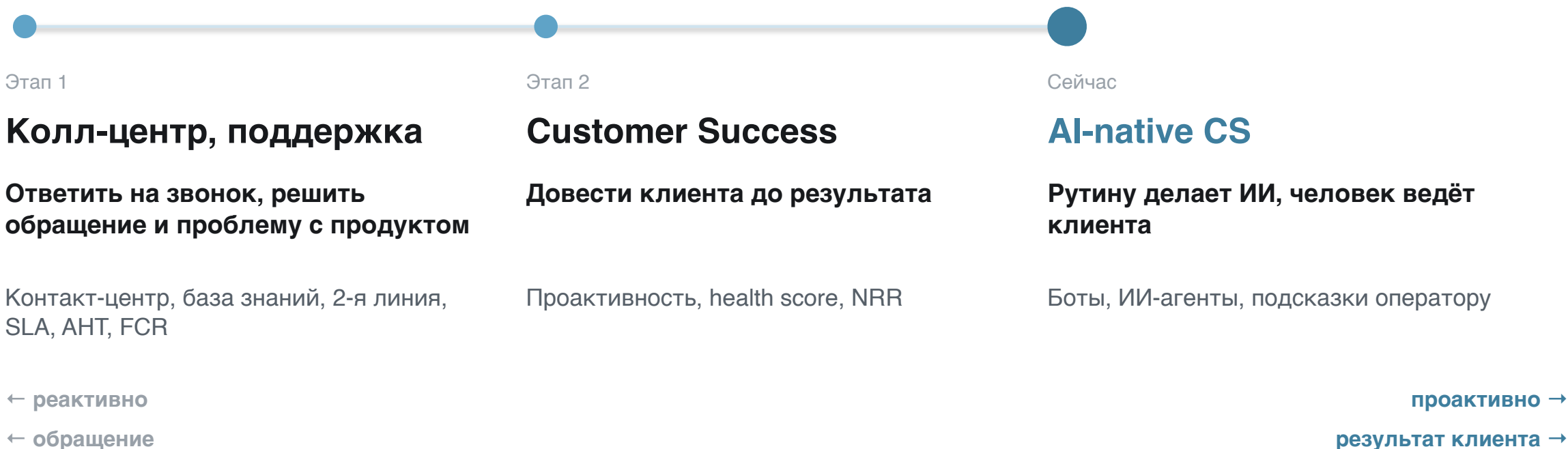
85%

руководителей переводят операторов на более ценную работу

Gartner, 04.2026

Что это значит: простые вопросы закрое бот. Человеку остаются сложные и эмоциональные случаи и важные клиенты. Тут одной вежливостью не обойтись

От колл-центра к Customer Success



При этом: поддержка никуда не исчезает. Просто одними ответами на вопросы клиента уже не удержать

Посчитайте, на сколько сервисов вы подписаны

И каждый хочет, чтобы вы остались

Банк, кино, доставка, облако, фитнес. Где клиент платит повторно, нужен тот, кто доведёт его до результата. Это и есть Customer Success

SaaS и B2B-сервисы

Внедрение, использование, продление

Банки и финтех

Карта, вклад, страховка — и всё в одном банке

Телеком и подписки

Чтобы после пробного периода не отписались

Медицина и профуслуги

Вернулся сам и привёл знакомых

Пока ИИ забирает рутину, у людей из поддержки есть шанс перейти в CS

02

Колл-центр и CS: в чём разница навыков

Поддержка ждёт, когда клиент напишет. CS приходит к клиенту сам

Клиент тот же. Навыки разные

	КОЛЛ-ЦЕНТР
Режим	Реактивно: ждать, когда напишут
Коммуникация	Вежливо, по скрипту, успокоить
Продукт	Знать ответы из базы знаний
Данные	Следить за своими АНТ и SL
Время	Очередь и норматив на звонок
Ответственность	Закрыть обращение
ИИ	Получать подсказки от системы

CUSTOMER SUCCESS

- Проактивно: прийти раньше проблемы
- Говорить с ЛПР на языке его бизнеса
- Понимать, зачем продукт бизнесу клиента
- Видеть по данным, что клиент затих
- Портфель клиентов: кому звонить первым
- Чтобы клиент продлился и вырос
- Собирать себе ИИ-помощников

Считаем уже не закрытые обращения, а клиентов, которые получили результат

03

Навыки CS будущего

Что проверяют на собеседовании CSM — по версии CSM Skills Stack 2026

Что должен уметь менеджер по клиентам в 2026 году

01

Гибкие навыки

Общение
с руководством клиента

Эмпатия
и деэскалация

Переговоры
и общение с ЛПР

Плохие новости —
без воды

02

Твёрдые навыки

Данные и операционная
работа

Достать данные
без аналитика

Перепроверять
«зелёных» клиентов

Вести 50 клиентов
и никого не забыть

03

Продукт

Зачем продукт
бизнесу клиента

Как клиент реально
им пользуется

Довести до первого
результата

04

Бизнес

Коммерческие навыки

Знать, кто продлится,
а кто нет

Сколько денег
в вашем портфеле

Спокойно говорить
о цене

05

ИИ

Свободно работать с ИИ

ИИ в работе каждую
неделю

Свой ИИ-помощник,
который реально
работает

Например, готовит
отчёт клиенту

Что у человека с линии уже есть

НАВЫКИ	ЧТО УЖЕ ЕСТЬ	ЧТО ДОБРАТЬ И КАК
Продукт	<div><div></div><div></div><div></div></div> Почти всё	Знает продукт лучше многих. Осталось понять не только, где кнопка, но и зачем она клиенту
Гибкие навыки	<div><div></div><div></div><div></div></div> Наполовину	Успокоить клиента умеет. С директором ещё не говорил: брать с собой на встречи
Твёрдые навыки	<div><div></div><div></div><div></div></div> Наполовину	Стандарты держит. В данные клиента не смотрит: показать, где видно, что клиент затих
ИИ	<div><div></div><div></div><div></div></div> Наполовину	Подсказками бота пользуется. Пусть соберёт себе помощника под свою рутину
Бизнес	<div><div></div><div></div><div></div></div> Почти нет	Деньги на линии — «это к продажам». Позвать на продления и дать цель по удержанию

Эмпатия и дисциплина у сильного оператора уже есть. Это лучший кандидат в CS

Что делает ИИ, а что остаётся за человеком

ИИ УСКОРЯЕТ

Сводки звонков и встреч

Черновики писем и презентаций QBR

Мониторинг сигналов и health score

Ответы на типовые вопросы

Прогноз риска оттока

ОСТАЁТСЯ ЗА ЧЕЛОВЕКОМ

Доверие директора клиента

Клиенты, которые собираются уйти

Переговоры о цене и продлении

Решения в нестандартной ситуации

Ответственность за результат

ИИ готовит, человек решает. TSIA, 2026: CSM управляет ИИ-процессами, а не делает каждое касание руками

Давайте порефлексируем

Какой блок навыков — самый слабый в вашей команде?

Запомните ответ: он понадобится на следующем шаге

БЛОКИ НАВЫКОВ

- 01 Гибкие навыки
- 02 Твёрдые навыки
- 03 Продукт
- 04 Бизнес
- 05 ИИ

04

Практический путь развития

Что с этим делать в понедельник

Пять ступенек от линии до менеджера по клиентам

Нагрузка: 20–60 клиентов на менеджера. С малыми клиентами — сотни, через автоматические сценарии и ИИ

Ступень 03 — новые роли: управляют ИИ, наполняют его знаниями, учат и анализируют диалоги. Людей на них обычно растят внутри



Нагрузка на менеджера — CS Collective, 10.2026

Пилот на 90 дней

Дни 1–30

Диагностика

Матрица навыков по пяти блокам

Выбрать 2–3 кандидатов

Выбрать сегмент клиентов

Дни 31–60

Практика

Ходить с опытным менеджером на встречи с клиентами

Свой ИИ-процесс у каждого

Первые звонки клиентам до их обращения

Дни 61–90

Результат

Сравнить удержание и скорость до первого результата

Новые цели: удержание вместо АНТ

Решение о ступени и масштабе

Начните с малого: один сегмент, два-три сильных оператора, один квартал. Через 90 дней у вас будут цифры для собственника

05

Бизнес-эффект

Где здесь деньги для компании

Где деньги — зависит от того, как вы зарабатываете

SaaS и B2B-подписка

Меньше уходят,
продлевают
и докупают лицензии

GRR · NRR · expansion

B2C-подписки и экосистемы

Дольше остаются
и берут второй-третий
продукт

LTV · кросс-продажи

Сервисные компании

Продлевают договор,
приводят знакомых,
реже ругаются

Продления ·
рекомендации

AI-продукты

Купили,
но не внедрили. Без
CS до пользы
не дойдут

Adoption · time-to-value

Общее для всех: если прийти к клиенту раньше, чем он к вам, он реже уходит, дольше остаётся и чаще покупает ещё

Customer Success становится центром дохода

80,4%

команд считают
CS драйвером
выручки

CS Collective, 09.2026

46,7%

CS-функций
монетизированы.
Годом раньше — 37,2%

CS Collective, 09.2026

102%

медианный NRR
в SaaS. При оплате
по потреблению —
108%

Aleph x Benchmarkit, 2026

\$7,80

стоит контакт
с человеком против
\$1–2 за решение ИИ

Deloitte Digital, 06.2026

Заменить всех ботом? Логично, но не совсем. По прогнозу Gartner, половина компаний, сокративших сервис из-за ИИ, к 2027 году снова наймёт людей

Как навыки превращаются в деньги

Человек научился новому → клиент ведёт себя иначе → компания видит это в цифрах

НАВЫК	ЧТО ДЕЛАЕТ ЧЕЛОВЕК	ЧТО МЕНЯЕТСЯ У КЛИЕНТА	ГДЕ ВИДНО В ЦИФРАХ
Гибкие навыки	Говорит с директором клиента о его целях	→ Директор понимает, за что платит, и продлевает без торга	→ Продления, цена
Твёрдые навыки	Видит по данным, что клиент затих	→ Звонок раньше, чем клиент решил уйти	→ Меньше оттока
Продукт	Ведёт клиента по шагам до первого результата	→ Клиент быстрее видит пользу и не бросает продукт	→ Срок до первой пользы
Бизнес	Сам предлагает продление и следующий тариф	→ Клиент растёт вместе с вами	→ Выручка с клиента
ИИ	Отдаёт ИИ отчёты, письма и сводки	→ Один менеджер ведёт больше клиентов, качество не падает	→ Затраты на клиента
Карьерный трек	Видит, куда расти, не уходя из компании	→ Сильные остаются, клиент не теряет своего менеджера	→ Текучесть персонала

Из оператора — в эксперта

**Отвечать на вопросы
будет бот.
Разбираться —
человек**

С колл-центра удобно начинать:
клиента оттуда видно лучше, чем
из любого другого отдела

01

Экспертиза в отрасли

Понимать, как устроен бизнес
клиентов

02

Отношения с клиентом

Знать клиента и его задачи,
а не номер тикета

03

Понимание продукта

Знать не только, где кнопка,
но и зачем она клиенту

04

Понимание бизнеса

Как удержать, продлить
и допродать

Эволюция навыков

01

Клиент изменился

Его научили банки и маркетплейсы. Вежливости и скрипта ему уже мало

02

ИИ освободил время

Простое закроет бот. Людям остаётся сложное, а для этого нужны навыки CS

03

Компания помогает вырасти

Дайте людям лестницу, практику с клиентами и новые цели. Иначе сильные уйдут, а с ними и клиенты

СПАСИБО

Ваши вопросы

Марина Вострикова

Операционный руководитель в Яндексе

Независимый эксперт, ментор, консультант

@customersuccessru · @bizservis