



От владельца продукта до оператора. *Как управлять жизненным циклом знаний без искажений*

Юрий Мельников

Апекс Берг

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ В МИРЕ ОПЕРАТОРЫ КЦ
ТРАТЯТ НА ПОИСК ИНФОРМАЦИИ?

4,8

МЛРД ЧАСОВ

ЕЖЕГОДНО

Поиск информации — значительные траты времени

45%

звонков требуют поиска информации
во время контакта

Verint · 2026

2,7 мин

среднее время поиска ответа в таких
звонках

Verint · 2026

>30%

времени диалога у половины КЦ уходит
на поиск информации и навигацию

ContactBabel · 2026

ПРОБЛЕМЫ ПО ОЦЕНКАМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КЦ

71%

Считают недостаток данных и знаний
препятствием для более сложного
обслуживания

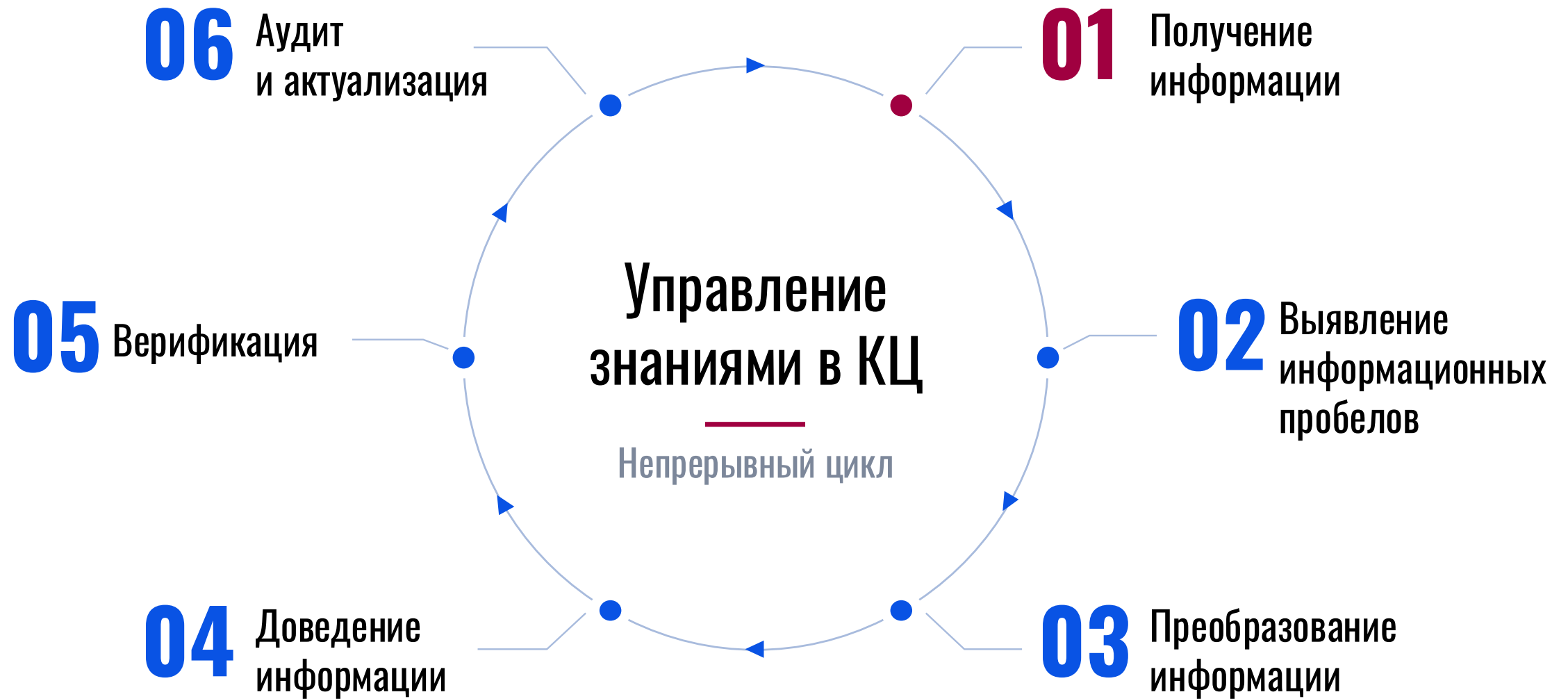
CCW Digital · 2025

62%

указывают на устаревшие, противоречивые
или трудные для поиска материалы

CCW Digital · 2025

Структура процессов управления знаниями в КЦ



Получение информации

63%

КЦ испытывают проблемы со
своевременностью получения информации
от источников изменений

Экспертные оценки Апекс Берг на основании результатов аудитов и диагностики КЦ

Почему КЦ не получает нужную информацию?

Четыре типовые проблемы взаимодействия с источниками

01

КЦ не знает о готовящихся изменениях

02

Информация поступает слишком поздно

03

Информация неполная или неоднозначная

04

КЦ не получает ответы на свои запросы

Клиент:

Я хотел бы заказать у вас кредитную карту «.....»

Оператор:

У меня нет информации по такой кредитной карте в нашем банке. Может она как-то по-другому называется?

Реактивный контур

01

Установить SLA
на передачу информации



- Согласовать сроки по типам изменений
- Определить состав сведений и ответственных
- Установить порядок эскалации

02

Контролировать
выполнение SLA



- Фиксировать даты и статусы в реестре изменений
- Сигнализировать о риске срыва сроков
- Разбирать причины задержек

03

Сократить цикл
уточнений



- Проверять типовые изменения по чек-листам
- Собирать вопросы в одном канале
- Закрепить срок ответа на уточнения

Помощь ИИ при получении информации



01 Разбор изменений

- Сравнивать версии и выделять изменения
- Извлекать даты, условия и исключения



02 Проверка материалов

- Выявлять пропуски по чек-листу
- Находить противоречия в материалах



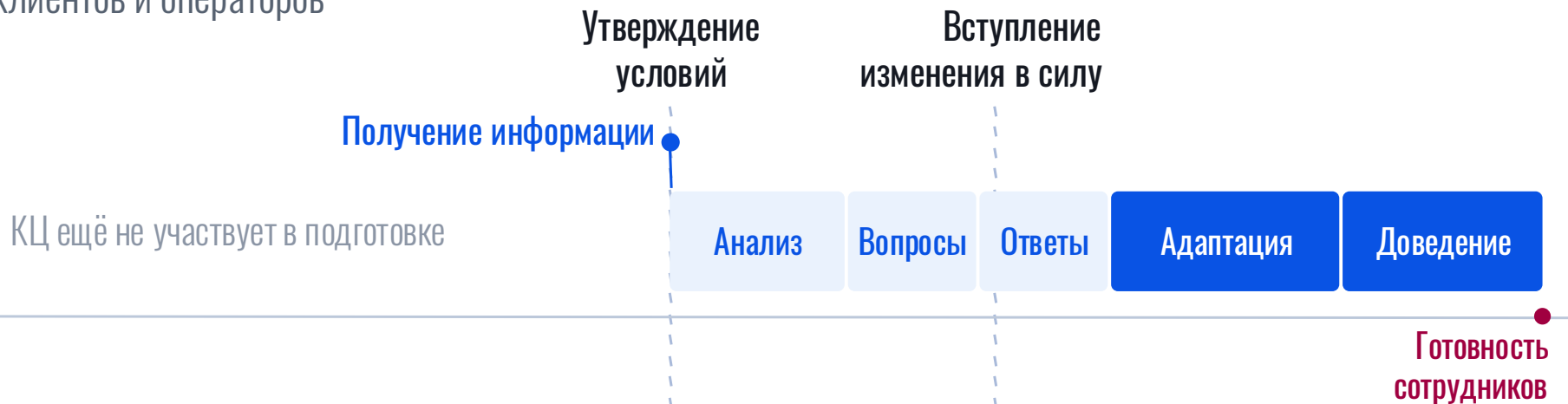
03 Подготовка уточнений

- Готовить вопросы по найденным пробелам
- Находить ранее согласованные ответы

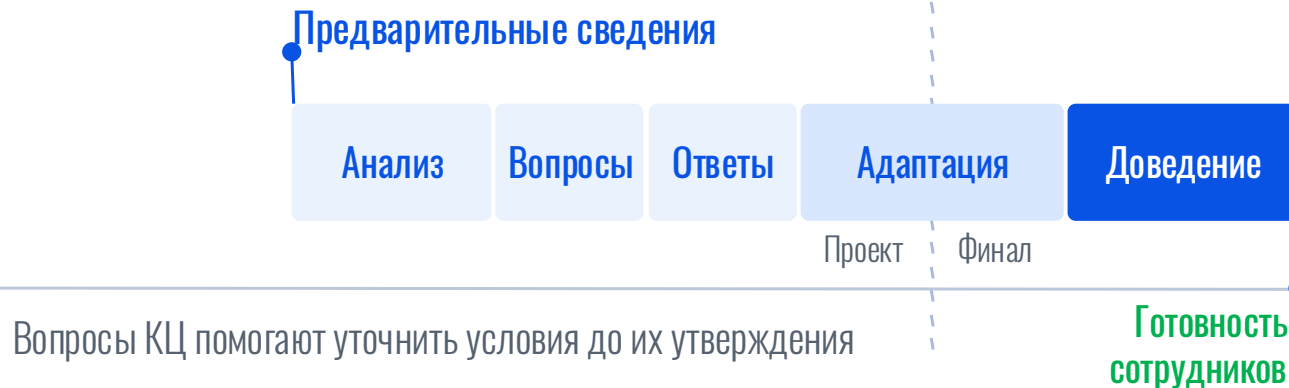
Проактивный контур: КЦ участвует в подготовке изменений

Представитель КЦ заранее получает сведения и обсуждает изменения, представляя взгляд клиентов и операторов

БЕЗ РАННЕГО
УЧАСТИЯ КЦ



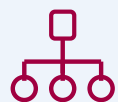
С РАННИМ
УЧАСТИЕМ КЦ



От методолога к сервис-партнеру продуктовой команды

МЕТОДОЛОГ

СЕРВИС-ПАРТНЕР ПРОДУКТОВОЙ КОМАНДЫ



ОХВАТ ИЗМЕНЕНИЙ

КЦ приглашают на обсуждение крупных изменений



Следит и за небольшими изменениями, влияющими на обслуживание



РАБОЧИЙ РИТМ

Разовые совещания и уточняющие запросы



Разбор бэклога и обзоры спринтов. Планирование — по необходимости



ДОСТУП К ИНФОРМАЦИИ

Получает утверждённые условия и документы



Имеет доступ к планам и проектам условий до утверждения



ВКЛАД В РЕШЕНИЯ

Уточняет, как объяснить готовые условия



Представляет вопросы клиентов и операторов, предлагает корректировки



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Готовит инструкции и материалы базы знаний



Координирует подготовку КЦ к запуску изменений

Выявление информационных пробелов

45%

КЦ не имеют установленной процедуры выявления и регистрации потребностей операторов в конкретной информации

Экспертные оценки Апекс Берг на основании результатов аудитов и диагностики КЦ

Информационные пробелы обнаруживаются во время обслуживания

В условиях акции

За покупки начисляется кешбэк.

Покупку можно частично оплатить бонусами.

Вопрос клиента

«Если я оплачу часть покупки бонусами, кешбэк начислят?»

В материалах ответа нет. Вопрос первым задал клиент

Совместное применение условий не описано

01 Операторы повторно выясняют одно и то же

02 Вопросы остаются в чатах и личной переписке

03 КЦ не видит общего перечня недостающих сведений

Выявление и устранение информационных проблем



Что выявляем

- В материалах для оператора нет нужной информации
- Информация в БЗ есть, но операторы её не находят или ищут долго
- Информация в БЗ изложена не ясным образом
- Информация в разных источниках противоречит друг другу



Как выявляем

Обратная связь от операторов

Кнопки в БЗ: «Не нашел», «Непонятно описано», комментарий

SEO-анализ базы знаний

Что ищут, как ищут, что находят, что не находят, время на поиск

Анализ обращений к РГ

Что именно и как часто спрашивают

Опросы операторов

Полнота, ясность материалов, согласованность источников



Четкий процесс

- 1 Проверяем сигнал
- ↓
- 2 Назначаем действие, ответственного и срок
- ↓
- 3 Проверяем исправление
- ↓
- 4 Сообщаем результат инициатору

Адаптация информации

60%

КЦ не имеют документированной методики адаптации контента для операторов и ботов

Экспертные оценки Апекс Берг на основании результатов аудитов и диагностики КЦ

Адаптация контента – почему это важно?

ВОПРОС КЛИЕНТА

Я собираюсь поехать из Москвы в Санкт-Петербург на Сапсане с двумя детьми 7 и 10 лет. Могу ли я воспользоваться акцией «Счастливые каникулы»?

ОТВЕТ ОПЕРАТОРА

Скидка 50% на проезд детей (в возрасте от 10 до 17 лет включительно) на поездах с отправлением с 01.06.2016 по 31 08.2016 во внутрироссийском сообщении предоставляется:

- в плацкартных, общих вагонах, вагонах с местами для сидения поездов ДС формирования АО «ФПК», пассажирской компании «Сахалин», компания «Кузбас-Пригород», «Транскласссервис», и Железных дорог Якутии.
- в вагонах 2 и 3 класса моторвагонного подвижного состава формирования АО ФПК (кроме скоростных поездов нумерации 701-750)

Как преобразовать информацию под работу оператора

01 Задача оператора

В какой ситуации нужен материал?
Что нужно выяснить, объяснить,
решить или выполнить?
Какие вопросы могут быть от клиентов?



02 Разбор информации

Выделить факты, условия,
исключения и действия.
Уточнить пробелы и противоречия.



03 Выбор формы

Справка или таблица — найти факт
Алгоритм — выбрать решение
Инструкция — выполнить действие
Вопрос-ответ — закрыть частые вопросы

04 Структура материала

Расположить сведения в порядке
работы оператора.
Исключения — рядом с
соответствующим правилом.



05 Язык и навигация

Ясные формулировки и заголовки.
Акценты на важном, ссылки
на связанные материалы.



06 Проверка в ситуации

Можно ли быстро получить
правильный ответ без догадок
и лишнего поиска?

Льготы и акции / Детские поездки

Акция «Счастливые каникулы» ☆

● Действует

Скидка **50%** на проезд детей **от 10 до 17 лет включительно** (на дату поездки).

Дата отправления 01.06.2016–31.08.2016
Сообщение Внутрirosсийское

Номер поезда

Введите номер

Проверить

Где действует скидка

Плацкартные, общие вагоны и вагоны с местами для сидения

- АО «ФПК»
- Пассажирская компания «Сахалин»
- Компания «Кузбасс-Пригород»
- «Транскервис»
- Железные дороги Якутии

Вагоны 2 и 3 класса моторвагонного подвижного состава ?

АО ФПК.

Исключение

Скоростные поезда нумерации 701–750 (Сапсан).

Статья была полезна?

Да

Нет

Нет нужной информации

Причина

Выберите причину

Комментарий

Опишите, чего не хватило или что нужно исправить

Отправить

Релевантные вопросы

ОФОРМЛЕНИЕ

Какие документы нужны для оформления билета ребёнку?

Где можно оформить билет по акции?

ОПЛАТА

Как оплатить билет со скидкой?

СОПРОВОЖДЕНИЕ

Может ли ребёнок ехать без сопровождения взрослого?

ВОЗВРАТ

Как вернуть билет, купленный по акции?

ВОЗРАСТНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Что делать, если ребёнку исполняется 18 лет во время поездки?

Возраст учитывается на дату поездки. Акция действует для детей от 10 до 17 лет включительно.

Каскадное обновление информации

Одно изменение может затронуть несколько систем и материалов



Как ИИ может помогать контент-менеджеру

01



Разбор информации

- Извлекает важные смысловые блоки
- Сравнивает версии, выделяет изменения
- Находит пробелы, готовит вопросы владельцу

02



Подготовка материалов

- Предлагает состав материалов под задачи оператора
- Готовит черновики по шаблонам и правилам
- Создаёт таблицы, инструкции, FAQ и примеры

03



Встраивание в БЗ

- Находит материалы для обновления
- Предлагает названия, описания, теги и связи
- Готовит к импорту и загружает черновики

04



Каскадное обновление

- Ищет затронутые объекты
- Ищет расхождения между объектами
- Готовит проекты правок и задачи владельцам

Доведение информации

25%

КЦ выбирают методы доведения информации субъективно, без установленных критериев

Экспертные оценки Апекс Берг на основании результатов аудитов и диагностики КЦ

Информация в базе знаний и в голове у сотрудника — это «две большие разницы»

Vodafone

≈ \$1,13 млн

Штраф за нарушения при обработке жалоб

Инструкции требовали передавать жалобы на следующий уровень. Но сотрудникам недостаточно ясно объяснили, какие обращения считать жалобами, когда и как их передавать.

Ofcom установил: инструкции и обучение не обеспечивали однозначного порядка действий. Жалобы не получали надлежащей обработки.

Инвестиционная фирма - OBSI

\$18 800

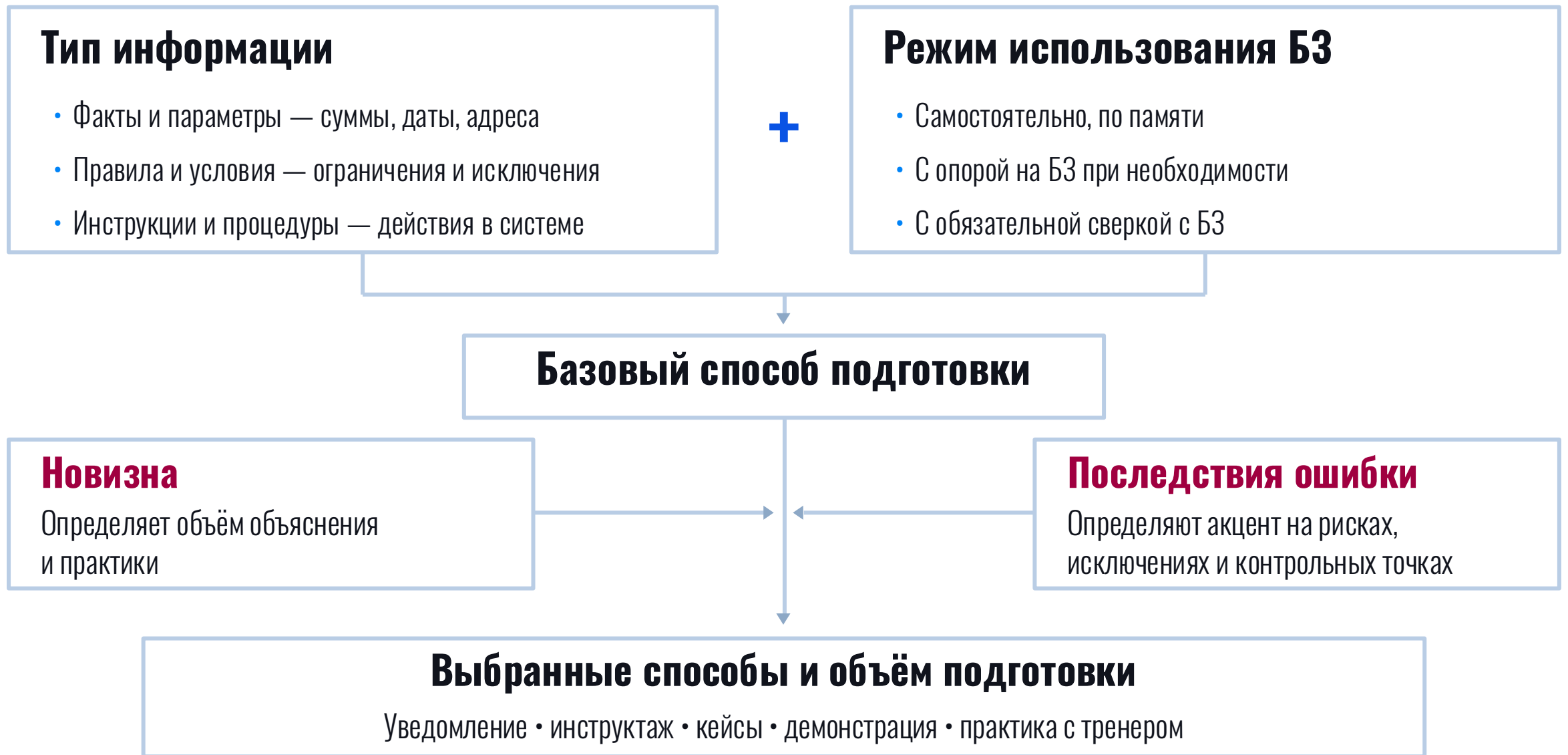
Ущерб из-за неверной консультации

Компания предложила клиентке выбрать акции или деньги. Она позвонила, чтобы выбрать акции, но оператор сообщил, что это пока невозможно, и предложил ждать.

Выбор уже был доступен. Клиентка пропустила срок и получила деньги вместо выросших в цене акций. Фирма согласилась компенсировать ущерб.

Важно не просто проинформировать операторов, но и сделать это «правильным» способом

Как выбираем способ доведения информации



Требования к использованию БЗ устанавливаются заранее

Как выбираем способы доведения

Тип информации	Самостоятельно, по памяти	БЗ — при необходимости	Обязательная сверка с БЗ
Факты и параметры	Короткий инструктаж	Информирование в мессенджерах / email со ссылкой на статью БЗ. Самостоятельное изучение	Информирование в мессенджерах / email со ссылкой на статью БЗ. Самостоятельное изучение
Правила и условия	Разбор ситуаций с руководителем группы	Короткий инструктаж	Информирование в мессенджерах / email со ссылкой на статью БЗ. Самостоятельное изучение
Инструкции и процедуры	Демонстрация и практика с тренером	Демонстрация и практика с тренером	Информирование в мессенджерах / email со ссылкой на статью БЗ. Самостоятельное изучение

Что может усилить подготовку

Новизна

Знакомое изменение — базовый способ.
Новый принцип или действие — добавляем
разъяснение, разбор ситуаций или практику.

Последствия ошибки

Усиливаем внимание к ограничениям и исключениям.
При необходимости добавляем разбор ситуаций
или практику.

Верификация 50%

КЦ не имеют четких правил
верификации ознакомления,
понимания и применения

Экспертные оценки Апекс Берг на основании результатов аудитов и диагностики КЦ

Что может пойти не так после доведения информации

01



Пропустил подготовку

Не увидел сообщение, отсутствовал на инструктаже или не завершил обучение.

02



Понял неправильно

Изучил материал, но неверно истолковал правило или упустил исключение.

03



Не освоил действие

Понимает правило, но затрудняется принять решение или выполнить процедуру.

04



Не применяет в работе

Умеет, но возвращается к прежнему порядку или пропускает нужные действия.

Способы верификации



Ознакомление

- Подтверждение в БЗ или СДО
- Фиксация участия в инструктаже или обучении

Помощь ИИ

- Сопоставляет отметки о прочтении в БЗ и мессенджерах
- Готовит адресные напоминания



Знание и понимание

- Ситуационное тестирование
- Блиц-опрос руководителем
- Объяснение решения
- Разбор кейса
- Ролевая игра или тренажёр

Помощь ИИ

- Готовит вопросы тестов и кейсы
- Помогает создавать игровые тренажёры
- Анализирует ответы на тесты



Применение

- Наблюдение руководителя
- Целевая проверка звонков и переписки
- Проверка выполненных операций

Помощь ИИ

- Речевая и текстовая аналитика
- Готовит черновики задач и действий для РГ

Аудит и актуализация

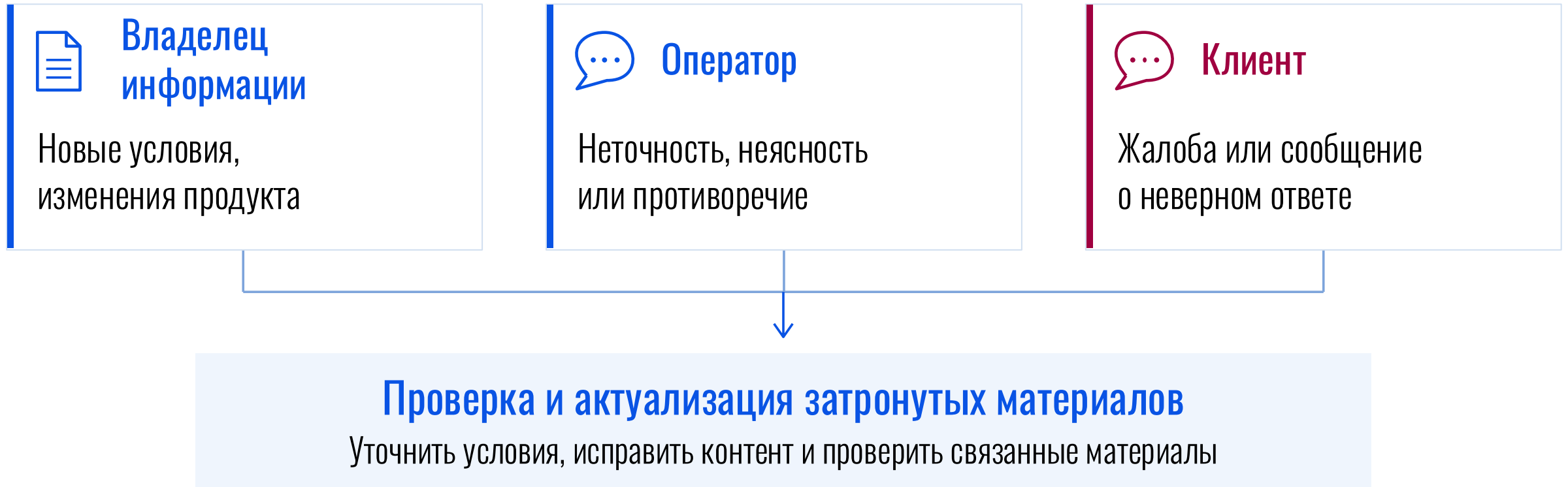
55%

КЦ не проводят периодический
проактивный аудит
контента базы знаний

Экспертные оценки Апекс Берг на основании результатов аудитов и диагностики КЦ

Реактивный аудит: обновление по сигналу

Проверяем затронутые материалы, когда появляется повод для пересмотра



Без сигнала проблема может оставаться незамеченной

Почему простого подхода недостаточно



Истекает срок действия

Материал остаётся доступным после окончания периода, для которого его подготовили.



Новая информация не полностью замещает прежнюю

Обновление внесли, но старые условия остались в других статьях, FAQ, инструкциях или отдельных фрагментах текста.



Меняются внешние обстоятельства

Законодательство, технологии и действия партнёров влияют на корректность сведений.



Накапливаются частичные правки

Фрагменты обновляют по отдельности, а целостность материала нарушается.

РЕАЛЬНЫЙ КЕЙС С АУДИТОМ БАЗЫ ЗНАНИЙ АВИАКОМПАНИИ

3 783

документа с устаревшими сведениями
выделили при ревизии базы знаний

2 980

документов архивировали

60 сек.

Сокращение АНТ после аудита

Проактивный аудит: проверка по инициативе КЦ

Самостоятельно формируем очередь материалов на пересмотр



По сроку действия

Завершившиеся акции,
временные ограничения
и исключения



По графику пересмотра

Материалы, для которых
наступила согласованная
дата проверки



По последствиям ошибки

Критичные условия
и процедуры с высокой
ценой ошибки



По использованию

Редко используемый контент,



Помощь ИИ

01

Предлагает выборку

Сроки, использование,
связи и история изменений

02

Ищет расхождения

Сравнивает с источниками,
находит дубли и противоречия

03

Готовит правки и задачи

Черновики изменений
и сводка для владельцев

Постоянная работа с обоснованными выборками.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



JOB QUALITY 2027

ХII МЕЖДУНАРОДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ОПЕРАТОРОВ
КОНТАКТ-ЦЕНТРОВ

