



Хорошая идея — не аргумент: как обосновать изменения в КЦ

Юрий Мельников

Алекс Берг





Диалог с бизнесом – разговор на «одном языке»



Какую проблему решаем /
какую цель преследуем?

- Декомпозиция от стратегии бизнеса, NPS / ARPU / LTV



Какие варианты решения есть?
Почему выбран именно этот вариант?

- Альтернативы, критерии выбора, целевой вариант



Когда и в каком объеме
потребуется инвестиции?

- План проекта, Project Cost, График инвестиций



Когда и какой финансовый
эффект мы получим?

- Прибыль проекта, Payback Period, NPV, ROI



Чем подтверждаются расчеты?

- Проработка драйверов изменений



Что может пойти не так?

- Сценарный анализ, анализ устойчивости, анализ рисков

Шаг 1 – декомпозиция целей компании в задачи сервиса

Где КЦ может создать бизнес-эффект



Декомпозиция от целей бизнеса



Шаг 2 - проработка драйверов влияния

Драйвер - механика изменений

Драйвер влияния при внедрении WFM-системы



Драйвер влияния при внедрении системы РА в продажах



Пример - внедрение системы речевой аналитики

Эффективность продаж

- Рост конверсии продаж (соблюдение техник продаж, отработка возражений, выявление и распространение лучших практик и пр.)
- Рост среднего чека (соблюдение техник продаж, отработка возражений, выявление и распространение лучших практик и пр.)

Затраты

- Сокращение АНТ (автозаполнение полей, выявление фрода, выявление неэффективных действий операторов, выявление и распространение лучших практик)
- Рост FCR / сокращение RR
- Снижение затрат на ручной контроль качества
- Снижение расходов на обучение сотрудников
- Снижение рисков штрафов за несоблюдение норм законодательства / требований заказчиков (для АКЦ)

Лояльность клиентов

- Рост CSI в точках контакта (фрод, соблюдение норм, решение вопросов)
- Рост CES за счет изменения клиентских путей
- Снижение количества жалоб
- Улучшение качества продуктов и бизнес-процессов компании
- Рост LTV / NPS – следствие роста CES и CSI

Внедрение системы WFM (входящее направление)

Эффективность продаж

- Рост выручки за счет сокращения доли пропущенных звонков (для продаж, в основном, дорогостоящих продуктов)

Затраты

- Снижение численности операторов за счет более точного составления расписаний
- Снижение затрат на трафик 8-800 и короткие номера за счет более точного прогнозирования, составления расписаний
- Снижение сверхурочных расходов за счет более точных расписаний
- Сокращение затрат на штрафы за невыполнение KPI (для аутсорсинговых КЦ)
- Рост пунктуальности операторов за счет получения четкой картины по соответствию расписаниям операторов
- Сокращение времени аналитика (и затрат) на прогнозирование, расчет численности и составление расписаний
- Сокращение времени супервайзеров (и затрат) на работу с операторами и расписаниями и отчетами
- Снижение текучести за счет подбора смен, снижения доли неудобных смен, возможности обмена сменами и т.д.

Лояльность клиентов

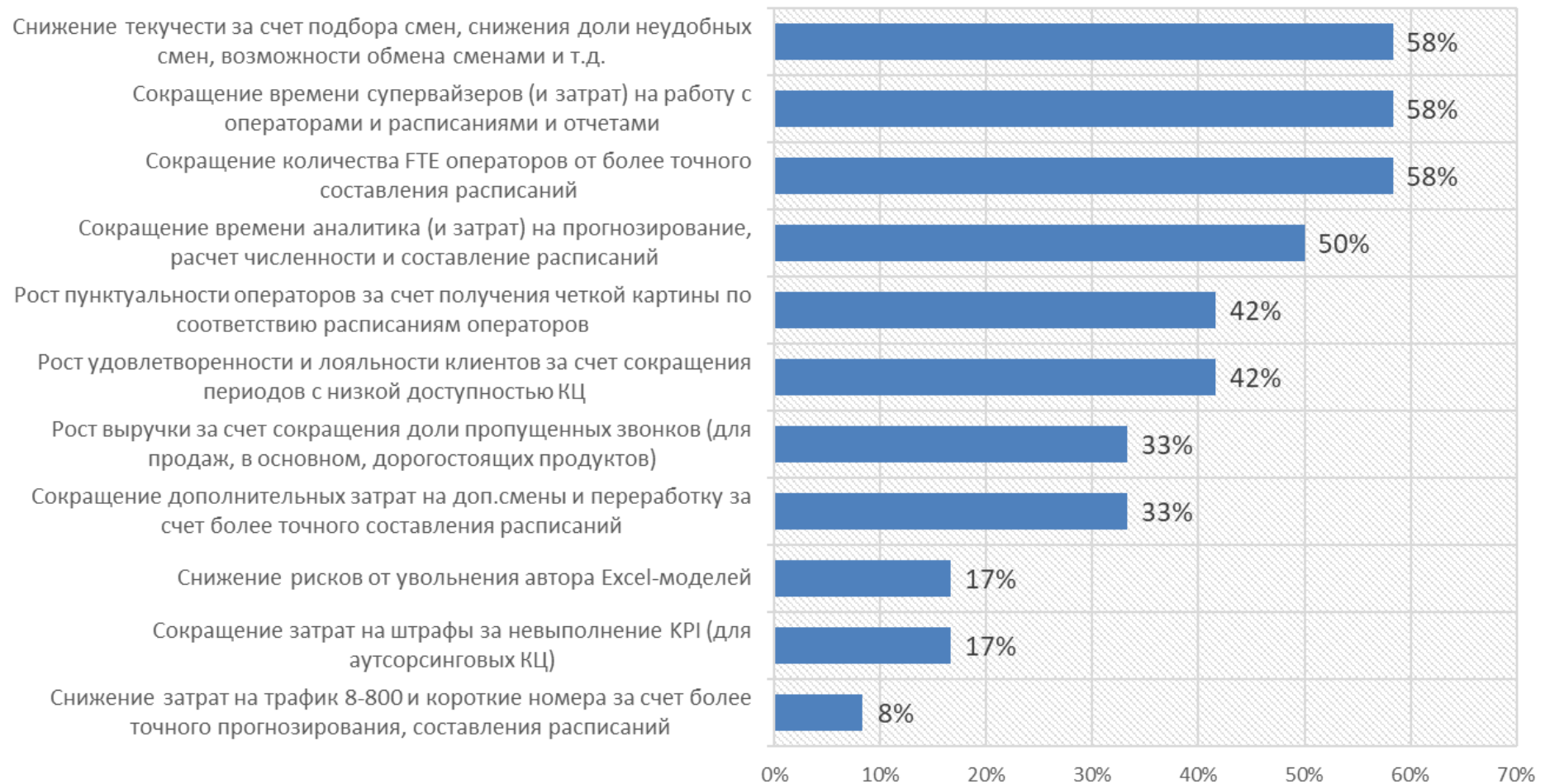
- Рост удовлетворенности и лояльности клиентов за счет сокращения периодов с низкой доступностью КЦ

Дополнительно

- Снижение рисков от увольнения автора Excel-моделей
- Рост удовлетворенности операторов от учета пожеланий, соблюдения норм законодательства при составлении расписаний

Внедрение системы WFM

Драйверы для защиты внедрения WFM-системы



Где «добывать» информацию о драйверах?



Шаг 3 – формирование финансового плана проекта

Номер задачи	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	10.25	11.25	12.25	01.26	03.26	04.26
65	Подбор и найм офис-менеджеров (2)	15 дней	15.12.2025	04.01.2026						
66	Обучение и стажировка супервайзоров и специалистов в Москве	10 дней	12.01.2026	25.01.2026						
67	ВЕХА С. ПОВЕЩЕНИЕ И ОБОРУДОВАНИЕ ГОТОВОК РАЗДЕЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СОСТАВ НА МЕСТЕ	0 дней	25.01.2026	25.01.2026						
68	Этап 3. Подготовка Контакт-Центра к переводу первой волны нагрузки	51 дней	26.01.2026	05.04.2026						
69	Блок - Персонал	51 дней	26.01.2026	05.04.2026						
70	Группа №1	41 дней	26.01.2026	22.03.2026						
71	Найм первой группы операторов (2x15)	10 дней	26.01.2026	08.02.2026						
72	Проведение обучения первой группы операторов	20 дней	09.02.2026	07.03.2026						
73	Тестирование первой группы операторов	1 день	08.03.2026	08.03.2026						
74	Стажировка первой группы операторов	10 дней	09.03.2026	22.03.2026						
75	Группа №2	41 дней	09.02.2026	05.04.2026						
76	Найм второй группы операторов (2x15)	10 дней	09.02.2026	22.02.2026						
77	Проведение обучения первой группы операторов	15 дней	08.03.2026	22.03.2026						
78	Тестирование первой группы операторов	1 день	29.03.2026	29.03.2026						
79	Практика первой группы операторов	5 день	30.03.2026	05.04.2026						
80	Блок - IT	30 дней	26.01.2026	07.03.2026						
81	Установка и настройка рабочих станций операторов	20 дней	26.01.2026	22.02.2026						
82	Функциональное тестирование каналов связи IT-комплекса Контакт-Центра	10 дней	23.02.2026	07.03.2026						
83	Блок - Процессы обслуживания клиентов	20 дней	26.01.2026	22.02.2026						
84	Разработка оперативного плана перевода нагрузки, включая план отката	10 дней	26.01.2026	08.02.2026						
85	Запись голосовых сообщений для различных вариантов развития событий	10 дней	09.02.2026	22.02.2026						
86	ВЕХА D. НАЧАЛО ОБРАБОТКИ ГОЛОСОВЫХ КОНТАКТОВ В СОБСТВЕННОМ КЦ	0 дней	05.04.2026	05.04.2026						
87	Этап 4. Перевод нагрузки в собственный Контакт-Центр	107 дней	16.03.2026	11.08.2026						
88	Перевод первой части нагрузки на новую площадку, включая период отладки	5 дней	06.04.2026	12.04.2026						
89	Вторая волна операторов	37 дней	16.03.2026	05.05.2026						
90	Найм операторов (2x15)	15 дней	16.03.2026	06.04.2026						
91	Проведение обучения операторов	15 дней	06.04.2026	26.04.2026						
92	Тестирование второй волны операторов	1 день	27.04.2026	27.04.2026						
93	Практика операторов, включая финальный экзамен	5 дней	28.04.2026	04.05.2026						
94	Перевод части нагрузки в собственный КЦ	1 день	05.05.2026	05.05.2026						
95	Третья волна операторов	32 дней	06.04.2026	19.05.2026						
96	Найм операторов (2x15)	15 дней	06.04.2026	27.04.2026						
97	Проведение обучения операторов	10 дней	27.04.2026	10.05.2026						
98	Тестирование операторов	1 день	11.05.2026	11.05.2026						
99	Практика операторов, включая финальный экзамен	5 дней	12.05.2026	18.05.2026						
100	Перевод части нагрузки на новую площадку	1 день	19.05.2026	19.05.2026						
101	Четвертая волна операторов	32 дней	20.04.2026	02.06.2026						

Горизонт планирования - что принимать во внимание

- Срок является **значимым для инвестора**
- Срок, на котором наши прогнозы более или менее точны
- Степень определенности и стабильности в экономике, политике
- Срок исчерпания ресурсов / потенциала (например, реализация значимой части изменений в процессах от внедрения РА или WFM).
- Прекращение потребности рынка в продукции в связи с ее моральным устареванием или потерей конкурентоспособности
- Окончание срока службы купленного оборудования

Для проектов в индустрии клиентского сервиса, как правило – это 2-5 лет.

Интервал планирования - рекомендации

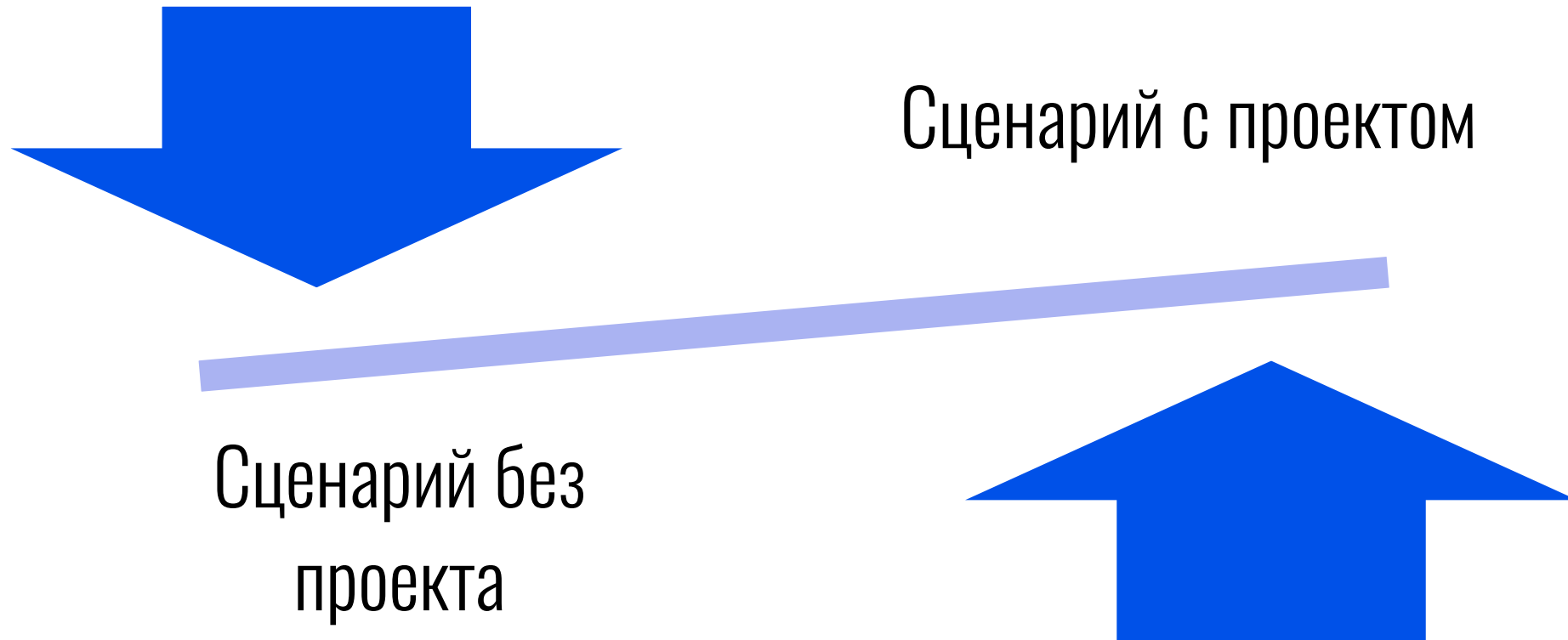
- Интервал планирования должен быть настолько малым, чтобы внутри него все исходные данные были практически постоянны
- Интервал планирования должен быть настолько малым, чтобы имелась возможность учесть все необходимые инвестиции в проект
- Интервал планирования должен быть максимально большим, удовлетворяя при этом вышеприведенным условиям.

Для целей анализа эффективности инвестиций в клиентском сервисе, за интервал в плане проекта желательно взять месяц или квартал.

Шаг 4 - расчет экономической эффективности проекта

Концепция

В основе анализа эффективности инвестиционных проектов лежит сравнительный анализ **экономического эффекта** - сравнение двух сценариев развития событий:

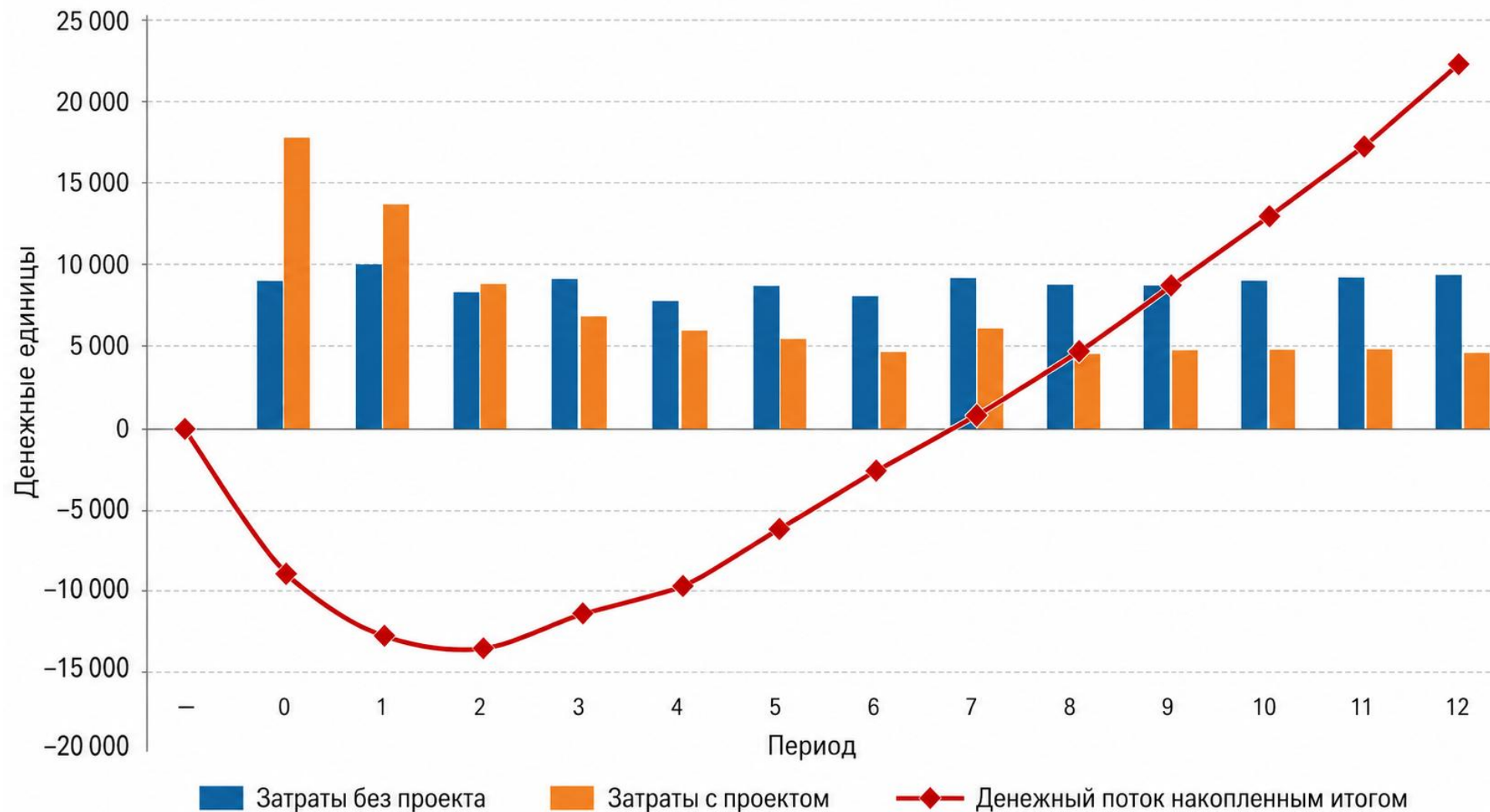


Экономический эффект определяется через построение денежного потока

- При реализации проекта выручка и затраты будут меняться не сразу, а в течение определенного периода.
- Поэтому необходимо проводить анализ пошагово, отражая на каждом шаге изменения в затратах и выручке.
- Пошаговое изменение затрат и выручки называют **денежным потоком** (cash flow)



Диаграмма денежного потока



Расчет показателей эффективности инвестиционного проекта

1



Инвестиции в проект
(Investment costs)

2



Чистый дисконтированный доход
(Net Present Value, NPV)

3



Внутренняя норма доходности
(Internal Return Rate, IRR)

4



Срок окупаемости с учетом
дисконтирования (DPP)

5



Рентабельность инвестиций
(Profitability Index, PI)

6



Рентабельность инвестиций
(Return on investment, ROI)

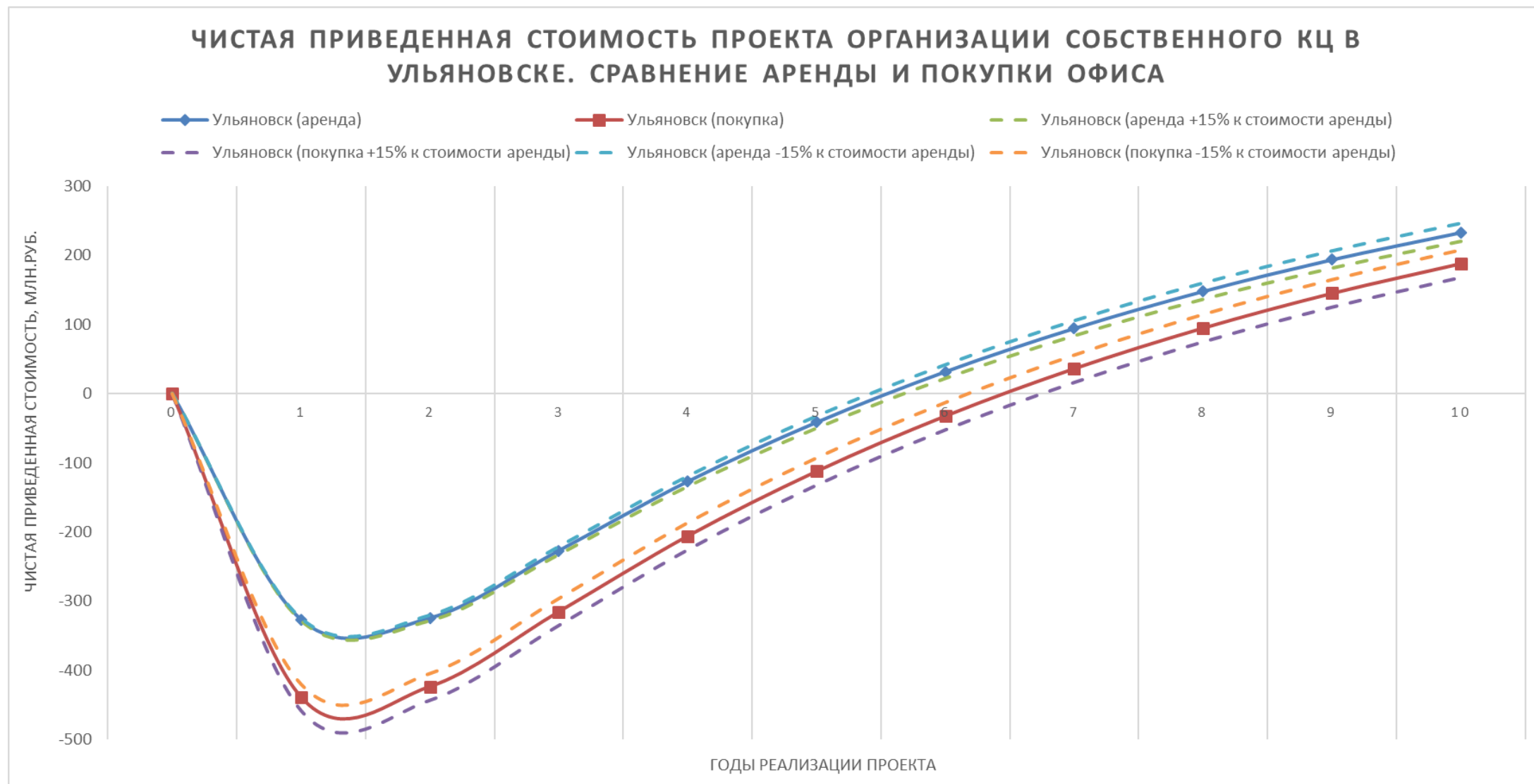


Шаг 5 – анализ сценариев и устойчивости проекта

Сценарный анализ – коридор управленческих решений

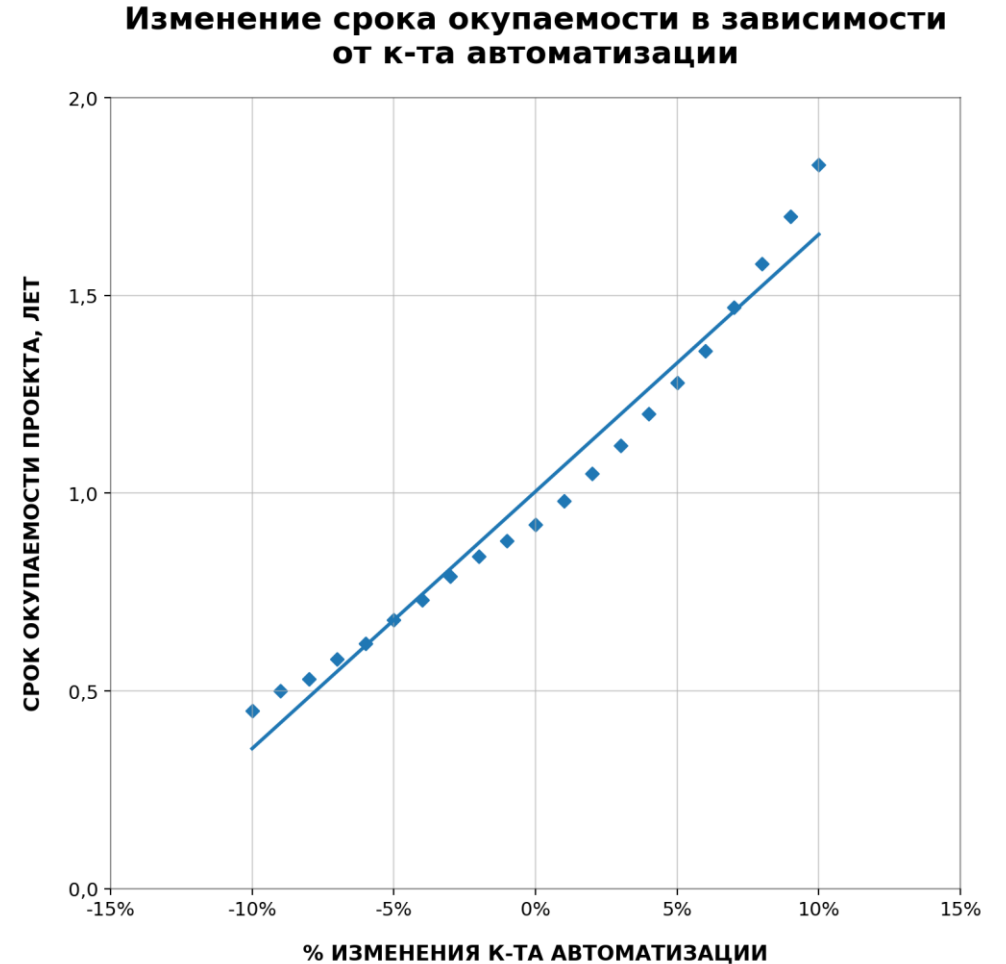
Исходный параметр	Осторожный	Целевой	Оптимистичный
Объем обращений	100 тыс. / мес.	120 тыс. / мес.	140 тыс. / мес.
Доля обращений, передаваемых AI-агенту	25%	35%	45%
Доля полностью решенных без оператора	45%	60%	70%
Доля повторных обращений после AI-агента	15%	10%	6%
Стоимость живой обработки	100 ₽ / контакт	100 ₽ / контакт	100 ₽ / контакт
Стоимость интеграции AI-агента	14 млн ₽	12 млн ₽	10 млн ₽
Стоимость поддержки AI-агента	0,45 млн ₽ / мес.	0,8 млн ₽ / мес.	1,0 млн ₽ / мес.
Скорость выхода на плановый эффект	9 мес.	6 мес.	4 мес.
Результат расчета	Осторожный	Целевой	Оптимистичный
NPV	-1,7 млн ₽	+25,8 млн ₽	+74,0 млн ₽
Срок окупаемости	31,7 мес.	10,7 мес.	4,7 мес.
ROI	16%	310%	985%

Пример сравнения денежных потоков



Анализ чувствительности

- Каждый фактор по-разному влияет на показатели проекта
- Например, если при внедрении ИИ-агента в чате:
 - К-т автоматизации окажется на 10% ниже, прибыль уменьшится на 10 млн.руб.
 - Затраты на интеграцию ИИ с CRM окажутся на 10% выше, прибыль уменьшится на 1 млн.руб.
 - Средний оклад, аналитика окажется выше на 10%, прибыль уменьшится на 100 тыс.руб.
- Вероятность ошибиться на 10% в этих параметрах конечно разная, но сопоставимая. А вот ущерб от таких ошибок очень разный!



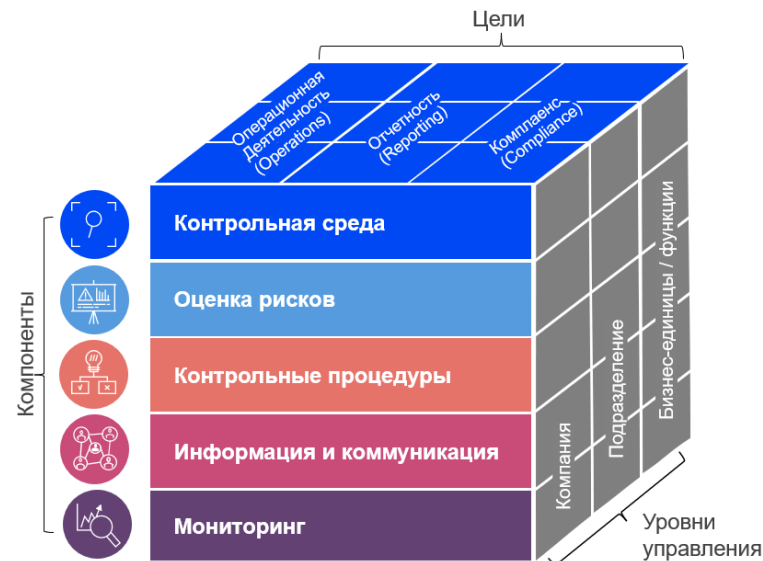
Шаг 6 – проработка рисков проекта

Стандарты управления рисками

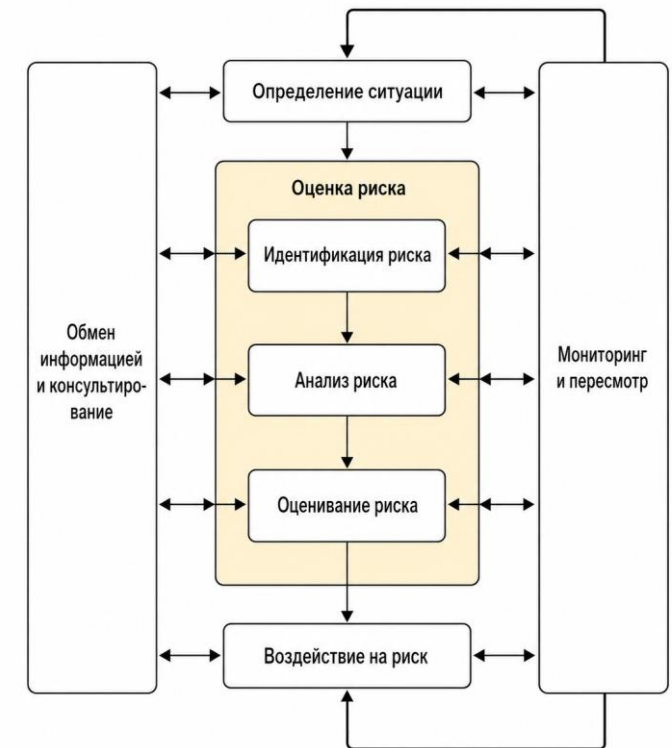
FERMA Risk Management Standard — европейский стандарт по управлению рисками



COSO Enterprise Risk Management (США)



ГОСТ Р ИСО 31000-2019
«Менеджмент риска. Принципы и руководство»



Риски – что на выходе в минимальном объеме



1. Реестр рисков

- ✓ Сформировать реестр рисков
- ✓ Зафиксировать ключевые события, которые могут повлиять на результат проекта



2. Оценка

- ✓ Оценка вероятности возникновения каждого риска
- ✓ Оценка потенциального ущерба от каждого риска



3. Проработка действий

- Избежание риска: не начинать или не продолжать деятельность, в результате которой возникает риск
- Устранение источника риска
- Изменение вероятности реализации риска
- Изменение последствий реализации риска
- Разделение риска с другой стороной или сторонами (например, аутсорсинг, страхование)
- Осознанное удержание риска на основе обоснованного решения

Шаг 7 – подготовка описания и защита проекта

Состав документов

- Презентация

- Цели и задачи проекта + связь со стратегией
- Краткое резюме + показатели проекта
- Сценарный анализ + анализ устойчивости
- Нефинансовое влияние проекта + оценка ключевых рисков
- План реализации проекта
- Приложение: драйверная модель и результаты финансового анализа + все детали

- Экономическая модель (если нужно) + руководство по экономической модели

- Модель и результаты анализа рисков

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



КАНАЛ: Клиентский сервис – искусство служить людям

Курс «Управление финансами в сервисе для нефинансистов»

- 25-28 августа 2026
- 4 дня с 9-00 до 14-00
- Онлайн

