

Эффективность внедрения проектов в контактном центре

От технологий — к измеримому бизнес-результату

CCWeek - 2026





Смирнова Наталья

Независимый эксперт и консультант в области клиентского сервиса и клиентского опыта с многолетним практическим опытом руководства крупнейшими контактными центрами банковского сектора.



Управленческий опыт

Ех-член Правления, руководитель Блока продаж и обслуживания клиентов Банка «Открытие»



Преподавательская деятельность

«Контактный центр как точка создания Total Experience» в Академии Naumen
«Стратегия и тактика управления Контактным центром» в Apex Berg



Экспертиза

Огромный опыт в построении, развитии и руководстве контактными центрами крупных банков: Сосьете Женераль Восток, МДМ-банк, ВТБ24, Банк «Открытие»

Сегодня поговорим об этом:

1. Как связать проекты контактного центра со стратегией компании, чтобы КЦ перестал быть «затратой» и стал инструментом роста клиентского опыта и бизнеса.
2. Из чего на самом деле складывается эффективность проекта в КЦ: операционные показатели, влияние на CX (NPS/CSAT) и финансовый результат.
3. От каких целей отталкиваться при запуске: какие вопросы нужно задать себе до старта проекта, чтобы потом было что измерять и с чем сравнивать.
4. Бывают ли неуспешные проекты и как с ними работать: типичные причины провалов в КЦ и способы минимизировать потери и сохранить ценный опыт.
5. Практика расчёта экономической эффективности: простые подходы и примеры расчётов ROI для проектов контактного центра, понятные бизнесу и финансистам.

Что такое стратегия?



Стратегия — это **система принятия решений**, определяющая направление, путь и ресурсы.



Это не список проектов, не набор KPI и не план мероприятий — это осознанный выбор компании.

Где мы хотим быть?

Как мы туда попадём?

Какие ресурсы нужны?

От чего отказываемся?

Стратегия — это всегда выбор. Невозможно преследовать все цели одновременно с равным приоритетом.

Модель конкурентных стратегий Портера

Стратегия начинается с выбора способа конкуренции.
От этого выбора зависят модель обслуживания, структура КЦ, метрики и инвестиции.

Стратегия	Компания выигрывает через	Примеры фокуса КЦ
Лидерство по затратам	Эффективность и масштаб	Стоимость, стандартизация, автоматизация
Дифференциация	Уникальная ценность	Сервис, эмоции, персонализация
Фокусирование	Выбранный сегмент	Глубокое понимание клиентской группы

Главный вопрос: Какой способ конкуренции выбрала наша компания?
Ответ определяет стратегию Контактного центра и проекты, которые необходимо защищать

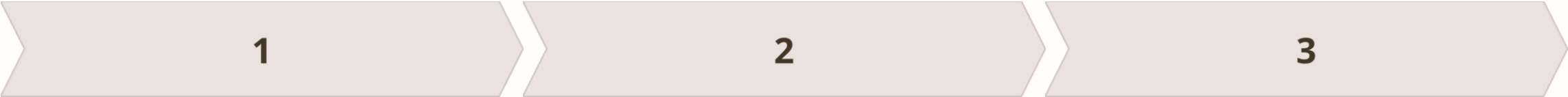
От стратегии компании к метрикам КЦ



Бизнес цели компании ➔ Проекты КЦ



IT road map/
Технологические тренды ➔ Проекты КЦ



Стратегия компании

Рост выручки

Удержание клиентов

Снижение издержек

Цели КЦ

Рост конверсии

Рост удовлетворенности / FCR

Снижение Cost per Contact

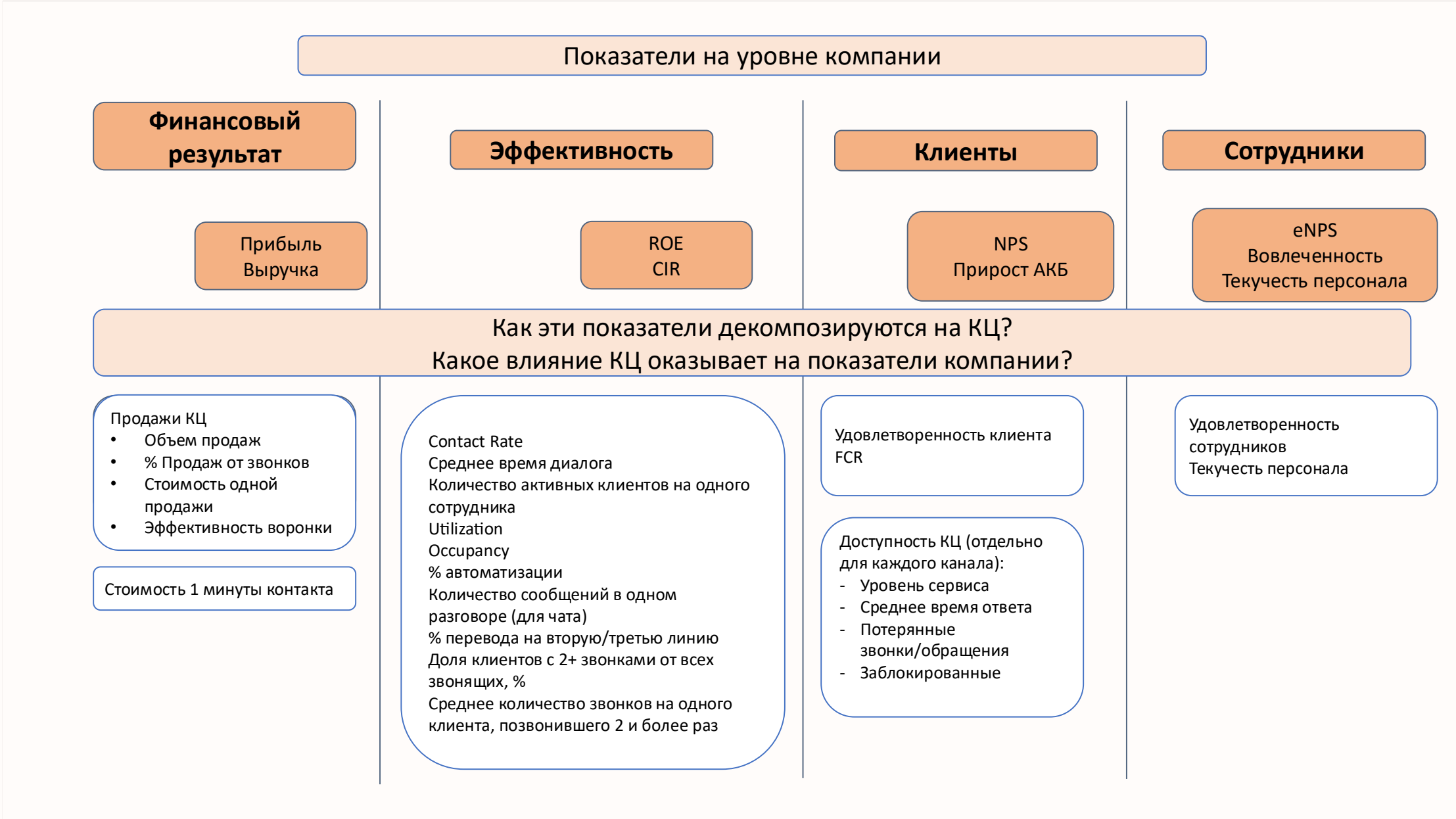
Проекты КЦ (пример)

ИИ-подсказки операторам

Проекты для роста удовлетворенности клиентов

Автоматизация, ИИ агенты, снижение АНТ

Декомпозиция метрик компании



Три слоя эффективности проекта в КЦ

Считать только один слой — значит видеть лишь часть картины. Полная оценка проекта охватывает операционный, клиентский и финансовый результат.

⚙️ Операционный

- АНТ — среднее время обработки
- FCR — решение с первого раза
- Occupancy / Utilization
- Автоматизация (% без оператора)

*Самый измеримый слой — виден сразу
после внедрения*

♥️ Клиентский (CX)

- NPS / CSAT / CSI
- Повторные обращения
- Жалобы и эскалации
- LTV — ценность клиента

Виден через 1–3 месяца после внедрения

💰 Финансовый

- Cost per Contact / Cost per Minute
- Выручка на 100 контактов
- ROI / NPV проекта
- Экономия ФОТ (FTE × стоимость)

Итоговый результат, видимый бизнесу

6 ключевых вопросов до старта проекта

1

Какую проблему решаем?

Проблема должна быть сформулирована конкретно, а не как общее «улучшение сервиса»

2

Какая метрика изменится?

АНТ, FCR, NPS, Cost per Contact — должна быть одна ключевая метрика успеха

3

Какова точка А и точка Б?

Зафиксировать базовое значение «до» — иначе после сравнивать будет не с чем

4

Кто наши стейкхолдеры?

На кого влияет проект, кто должен участвовать, чья поддержка необходима

5

Какие видим риски?

Что может пойти не так, от кого и от чего это зависит?

5

Как подтвердим результат?

Метод измерения, контрольная группа, сроки оценки — всё это до, не после



Цели при реализации проектов

Проекты КЦ всегда преследуют одну или несколько из четырёх стратегических целей. Баланс между ними — и есть суть управленческого решения.

Сокращение расходов

- ФОТ персонала
- Затраты на ПО и трафик
- Затраты на помещения и АКЦ

Рост доходов

Увеличение продаж при сохранении или снижении затрат — конверсия, upsell, cross-sell

Удовлетворённость клиентов

- Рост NPS и привязка к LTV
- Снижение повторных обращений

Удовлетворённость сотрудников

- Рост eNPS и вовлечённости
- Снижение текучести и затрат на найм

Расчет экономического эффекта

Сокращение
затрат

Сравнение
сценариев

Рост
доходов

Оценка
окупаемости
Расчет ROI
NPV

Расчёт #1: сокращение затрат

экономия через снижение АНТ

1 МИН

Экономия на контакт

АНТ снизился с 6 до 5 минут — минута на каждое обращение

42 FTE

Высвобожденных ставок

$50\,000 \text{ ч} \div 1\,200 \text{ ч/FTE} \approx 42 \text{ FTE}$

50 000 ч

Суммарная экономия

$3 \text{ млн контактов/год} \times 1 \text{ мин} \div 60 = \sim 50\,000 \text{ часов в год}$

≈ 50 млн ₽

Годовая экономия

$42 \text{ FTE} \times 1,2 \text{ млн ₽/год} = 50,4 \text{ млн ₽}$

Расчёт #2: рост доходов

ИИ подсказки операторам



Что делаем:

внедряем ИИ-подсказки оператору, таргетированные предложения, выявление «теплых» клиентов

Метод:

Выделяем **пилотную группу** операторов с ИИ и **контрольную группу** без ИИ.

Сравниваем:

- Конверсию в продажу.
- Средний чек.
- Кол-во предложений на 100 контактов

Формула:

Доп. выручка = (Выручка группы с ИИ – Выручка контрольной группы)
нормированная на одинаковый объём обращений.

Контрольная группа: $2\% \times 10\,000 \text{ обр.} \times 5\,000 \text{ Р} = 1 \text{ млн Р}$

ИИ-группа: $3\% \times 10\,000 \times 5\,000 \text{ Р} = 1,5 \text{ млн Р}$

Эффект: +0,5 млн Р за период

Расчёт #3: сравнение сценариев

Стратегия 1

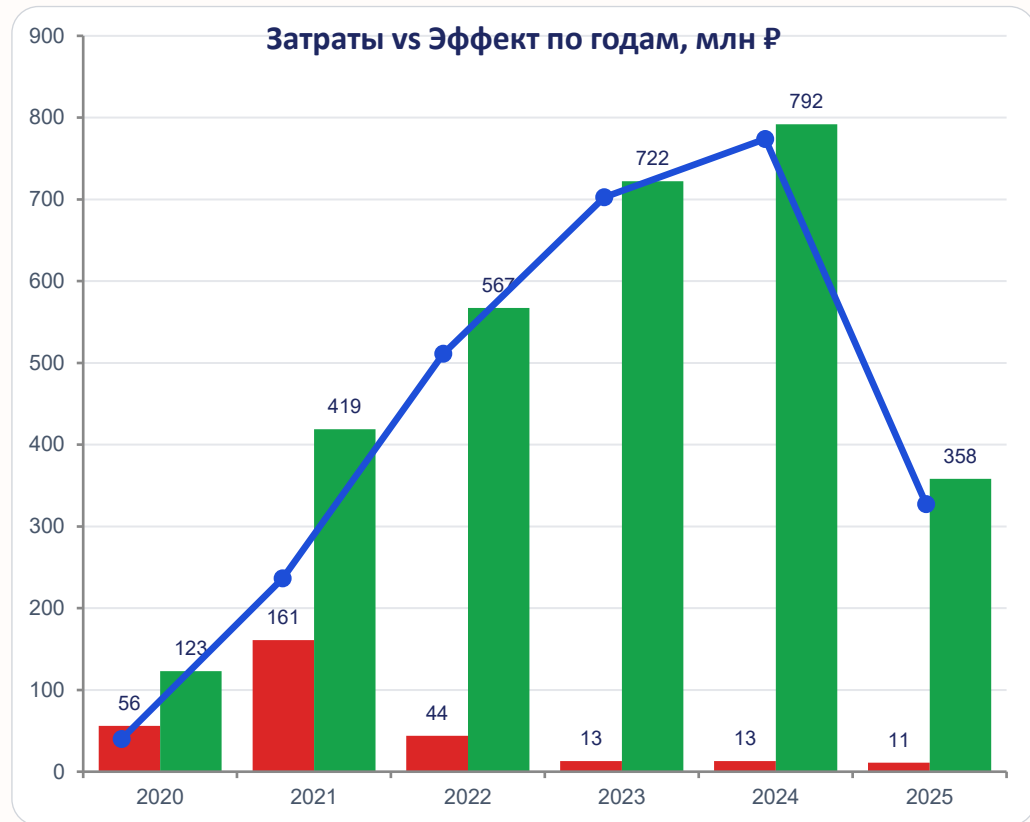
без внедрения робота
рост операторов на **10%** в
год

vs

Стратегия 2

с внедрением робота
сокращение на **30%**

Расчёт #4: расчет ROI и NPV



Затраты

Эффект

CF (нетто)

2 981 млн ₽

Общий эффект

298 млн ₽

Общие затраты

1 386 млн ₽

NPV (5 лет)

10%

Ставка диск.

Универсальная формула ROI

$$ROI = (\text{Эффект} - \text{Затраты}) \div \text{Затраты} \times 100\%$$

ROI показывает, сколько рублей возврата получаем на каждый вложенный рубль.

NPV учитывает временную стоимость денег — обязателен для проектов сроком более 1 года, так как деньги сегодня стоят больше, чем завтра.



Проект с ROI > 0 и положительным NPV — это проект, защищённый перед бизнесом на языке цифр.

Неуспешный проект

Хорошо

?

Плохо

Типичные причины провалов в КЦ

Нет базовых метрик «до»

Цель сформулирована размыто

**Сопротивление операторов
и менеджмента**

**Техническое внедрение без
процессных изменений**

Как работать с неуспешным проектом

Провал — это данные.



Данные — это ценность.



Зафиксировать и признать

Честный post-mortem: что планировали, что получили, где именно разошлись



Считать потери явно

Прямые затраты + потери АНТ + потери NPS = реальная стоимость провала



Разделить технику и процесс

Провалилась технология или процесс вокруг неё? Ответ определяет следующий шаг



Коммуницировать прозрачно

Бизнес прощает неудачу с уроком. Бизнес не прощает сокрытие и потерянные деньги без объяснений



Сохранить ценный опыт

База знаний, ретроспектива, документация — следующий проект стартует умнее



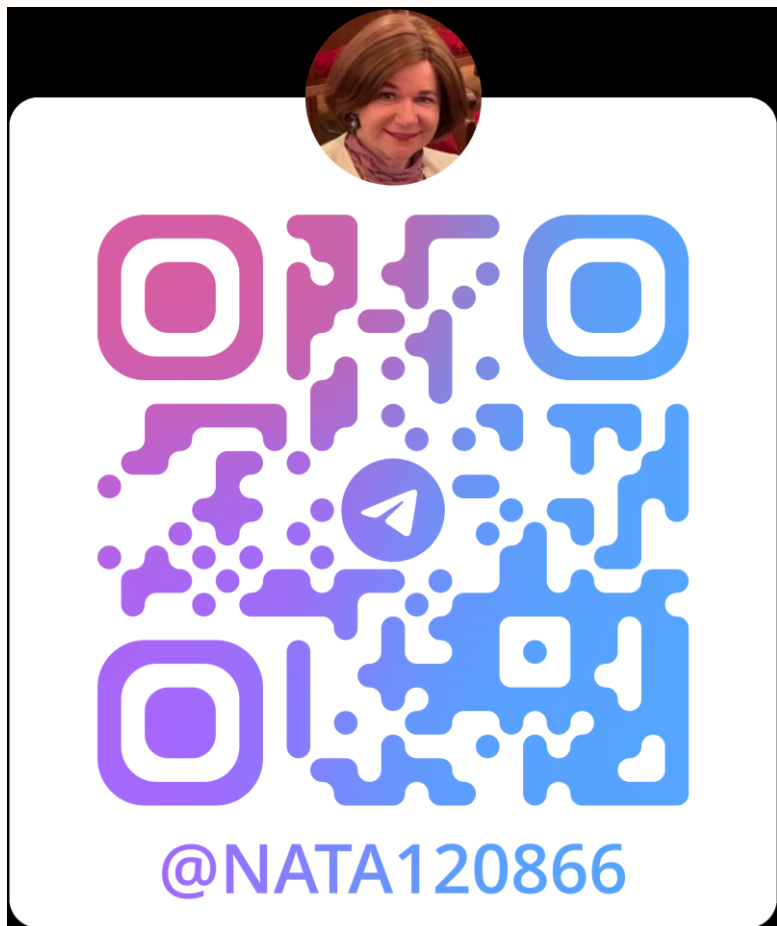
Решить: повторный старт или стоп

Критерии остановки, прописанные до старта, делают это решение профессиональным, а не эмоциональным

5 идей, которые стоит забрать

Ключевые выводы, которые помогут сделать следующий проект в КЦ измеримым, обоснованным и результативным.

01	02	03
КЦ — инструмент роста, а не строка расходов	Считайте три слоя эффективности	Задайте 6 вопросов до старта
Привязывайте каждый проект к стратегии компании — тогда его легко защитить и нечего бояться	Операционный + CX (NPS/CSAT) + финансовый результат. Только вместе они дают полную картину	Без зафиксированной базы «до» — после сравнивать будет не с чем и доказывать нечего
04	05	
Неуспешный проект с уроком ценнее успешного без рефлексии	ROI = (Эффект – Затраты) ÷ Затраты × 100%	
Организации, умеющие учиться на провалах, выигрывают в долгосрочной перспективе	Считайте до запуска как обоснование — и после как отчёт. Это язык, который понимает любой бизнес	



Курс «Стратегия и тактика управления
контактным центром»
30 ноября - 4 декабря 2026 г.
онлайн

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!