

PROFIT CONTACT DAY 2026

РОЛЬ КЦ В СЛМ: ОТ МЕТРИК КАНАЛОВ К УПРАВЛЕНИЮ КЛИЕНТСКИМИ ПУТЯМИ

Алексей Шеметов
Head of Customer Experience, IEK GROUP

12 июня 2026 · Алматы



АЛЕКСЕЙ ШЕМЕТОВ



Руководитель Центра клиентского опыта
IEK Group



Внутренний аудитор ISO 18295
ICCCI, до 2028 г.



Эксперт НОК
Независимая оценка квалификаций для профессий индустрии
контактных центров / дистанционного клиентского сервиса



Член жюри CX и КЦ премий
CCGuru Awards, CX World Awards, а также с 2025 года –
международной Customer Centricity World Series



Преподаватель
Integria CX University, Naumen Academy, Eduson Academy

КЦ ИЗМЕРЯЕТ КАНАЛЫ, А КЛИЕНТ ПРОЖИВАЕТ ПУТЬ

Эта разница и создаёт управленческий разрыв



Голос



Чат



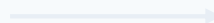
Email



Бот



ЛК



Задача клиента

начало → поиск решения
→ контакт → ожидание
→ результат



найти
решение



обратиться



получить
статус



дойти до
результата

Зрелый контактный центр видит вклад КЦ в успешное прохождение всего пути.

С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ УПРАВЛЕНИЕ КЦ

Базовый слой: эффективность, качество, результат контакта, оценка клиента

Операционная эффективность

SLA / ASA
АНТ
загрузка
расписания

Качество обслуживания

QA
знания
корректность
коммуникация

Результат контакта

FCR
transfer rate
повторные
обращения

Оценка клиента

CSAT
CES
комментарии
жалобы

Что здесь хорошо

метрики прозрачны · есть
владельцы · можно
быстро управлять
операцией

Где ограничение

канал может быть
“зелёным”, а
клиентский путь -
оставаться
сломанным

КЛЮЧЕВОЙ РАЗРЫВ: КАНАЛ ≠ ПУТЬ

Поканальная витрина может скрывать реальную проблему клиента

Как видит КЦ

Голос	CSAT 4,6	зелёный
Чат	CSAT 4,7	зелёный
Бот	без перевода на оператора 63%	зелёный
Email	SLA 94%	зелёный

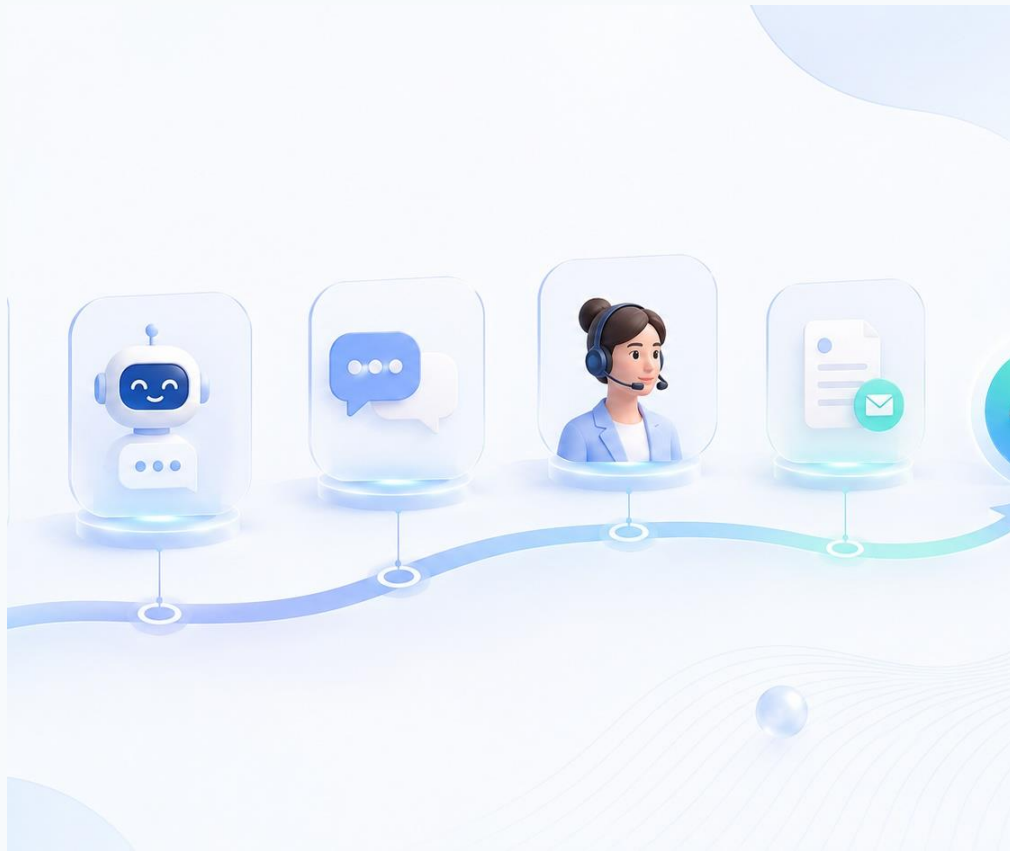
Как проживает клиент



“зелёная” операционная панель не гарантирует здоровый клиентский путь.

ЧТО ТАКОЕ CJM В КОНТУРЕ КЦ

Не красивая карта на стене, а управленческая модель клиентской задачи



01

Путь клиента

какую задачу он пытается завершить

02

Шаги до / во время / после КЦ

где возникает контакт и что происходит дальше

03

Точки трения

что увеличивает усилие, повторы и жалобы

04

Метрики пути

что измеряет успешность именно сценария

CJM для КЦ – это не “вся карта компании”, а реестр сценариев, где контактный центр влияет на исход пути.

НОВАЯ РОЛЬ КЦ

От функции обработки обращений – к управляющему контуру клиентских путей

Диагностирует

Видит повторяющиеся боли из обращений

Приоритизирует

выбирает сценарии с максимальным эффектом

Контактный
центр
управления
клиентскими
путями

Связывает

каналы, процессы, знания и продуктовые дефекты

Запускает изменения

формирует бэклог и управляет закрытием петли

ПОЧЕМУ ЭТО СТАЛО ОСОБЕННО АКТУАЛЬНО

Три давления одновременно: стандарты, CX-исследования и AI-технологии

01 / Международные стандарты

появляется единая
рамка управления
людьми, ИИ
технологиями и
сервисными путями

02 / Измерение CX

карты пути
используются не как
“арт-объект”, а как
способ переопределить
метрики опыта

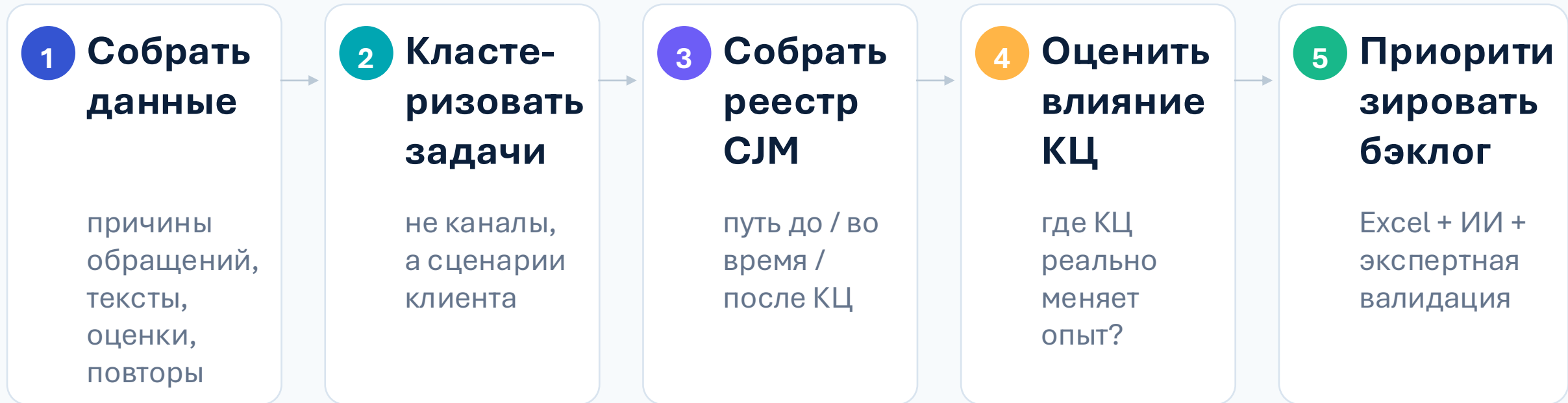
03 / GenAI в работе КЦ

ИИ уже показал эффект
как инструмент помощи
сотрудникам, особенно
менее опытным

**КЦ превращается в слой диагностики и управления путями. Не
вместо каналов – поверх каналов.**

КАК ПЕРЕЙТИ К УПРАВЛЕНИЮ ПУТЯМИ

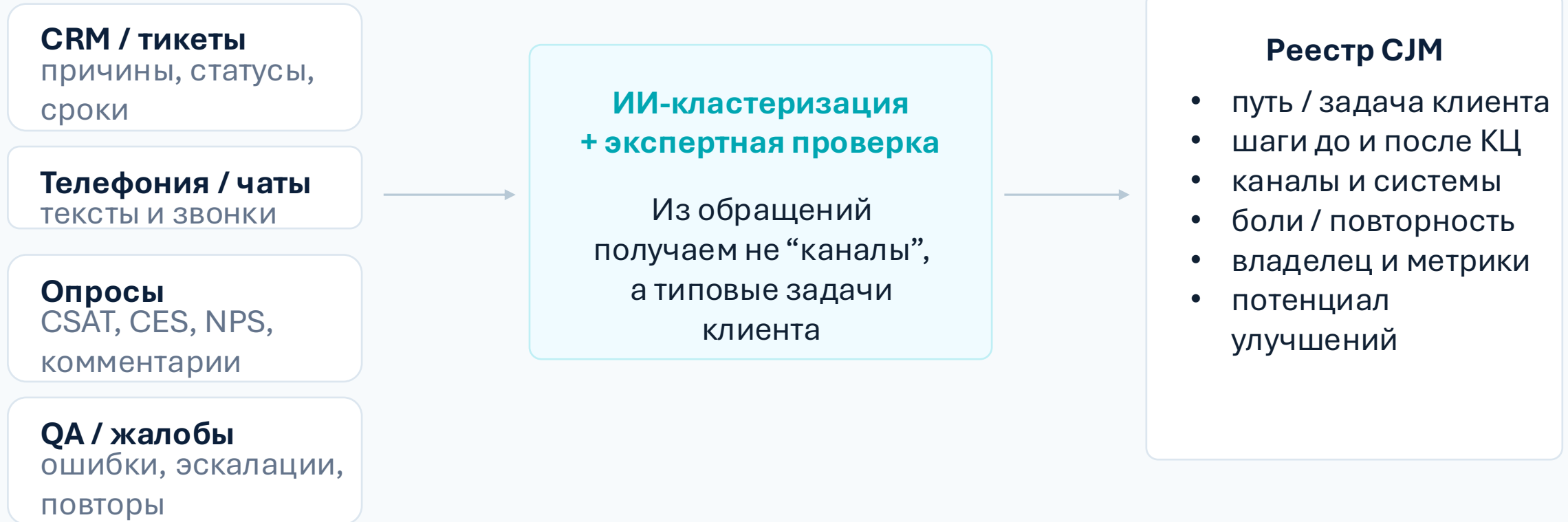
От массива обращений – к управляемому реестру CJM и бэклогу улучшений



ИИ не принимает решение вместо руководителя. Он ускоряет анализ, группировку, выявление паттернов и подготовку вариантов приоритизации.

РЕЕСТР CJM С ВЫСОКИМ ВЛИЯНИЕМ КЦ

Берём не все пути, а те, где контактный центр реально меняет исход



Фокус: реестр должен ответить на вопрос “где КЦ сильнее всего влияет на успешность пути?”

Устал 😊

**Завершили теорию.
Переходим к практике!**

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ВЛИЯНИЕ КЦ МАКСИМАЛЬНО

Простая скоринговая модель для отбора приоритетных CJM

Journey Impact Score

= объём × боль × влияние КЦ × ценность × реализуемость

1

Объём

сколько
клиентов
проходит путь

2

Боль

повторность,
жалобы,
CES, негатив

3

Влияние КЦ

может ли КЦ
изменить
исход

4

Ценность

риск оттока,
деньги,
обязательства

5

Реализуемость

можно ли
улучшить
за 30–90 дней

Скоринг нужен не для “научной красоты”, а чтобы перестать спорить мнениями и собрать прозрачный бэклог улучшений.

ГДЕ ИМЕННО ПОМОГАЕТ ИИ

Не заменить руководителя, а ускорить аналитику и подготовку решений



Кластеризация

сгруппировать обращения в задачи клиента

Суммаризация

сжать тысячи комментариев в понятные боли

Поиск причин

найти повторяющиеся паттерны и триггеры

Оценка влияния

корреляции, регрессия, относительная важность

Бэклог

сформировать варианты улучшений

Коммуникация

подготовить тексты для владельцев процессов

AI может работать на внутренний управленческий контур КЦ, а не только на внешнего клиента в формате бота.

МОЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС: ИИ + VoC-АНАЛИТИКА

Как из опроса и комментариев перейти к матрице приоритетов и решениям

01

Данные

- NPS / CSAT / CES
- факторы 0–10
 - открытые комментарии

02

Драйвер-анализ

- корреляции
- регрессия
- относительная важность

03

Матрица

- значимость × оценка
 - зоны улучшения
- и оптимизации

04

Комментарии

- кластеры более
 - единичные сигналы
 - цитаты клиентов

05

Бэклог

- приоритеты
- владельцы
- закрытие петли

Практический принцип: AI ускоряет расчёты и кластеризацию; решение остаётся за владельцами процесса и CX/КЦ-экспертизой.

ДРАЙВЕР-АНАЛИЗ

Не только “где низкий балл”, а что действительно влияет на итоговую оценку пути?

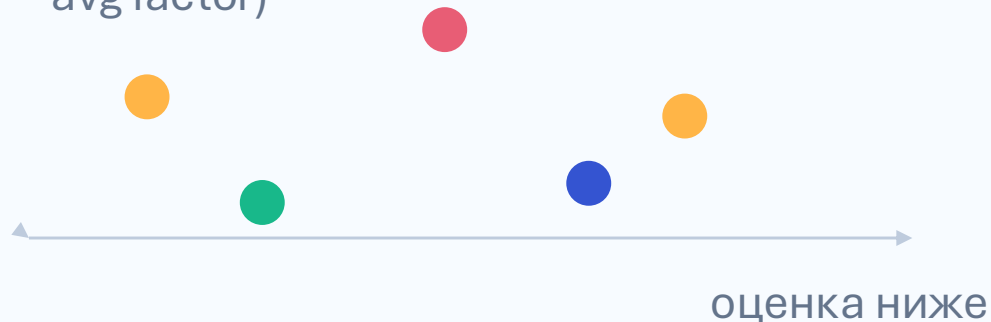
Аналитический контур

- r** **Корреляция** быстрый скрининг связи фактора с NPS / CSAT / CES
- β** **Регрессия** оценка вклада факторов при контроле остальных
- %** **Относительная важность** помогает при мультиколлинеарности факторов
- “”** **Комментарии** объясняют, что именно стоит чинить

Priority Index

= **значимость** × **недобор оценки**

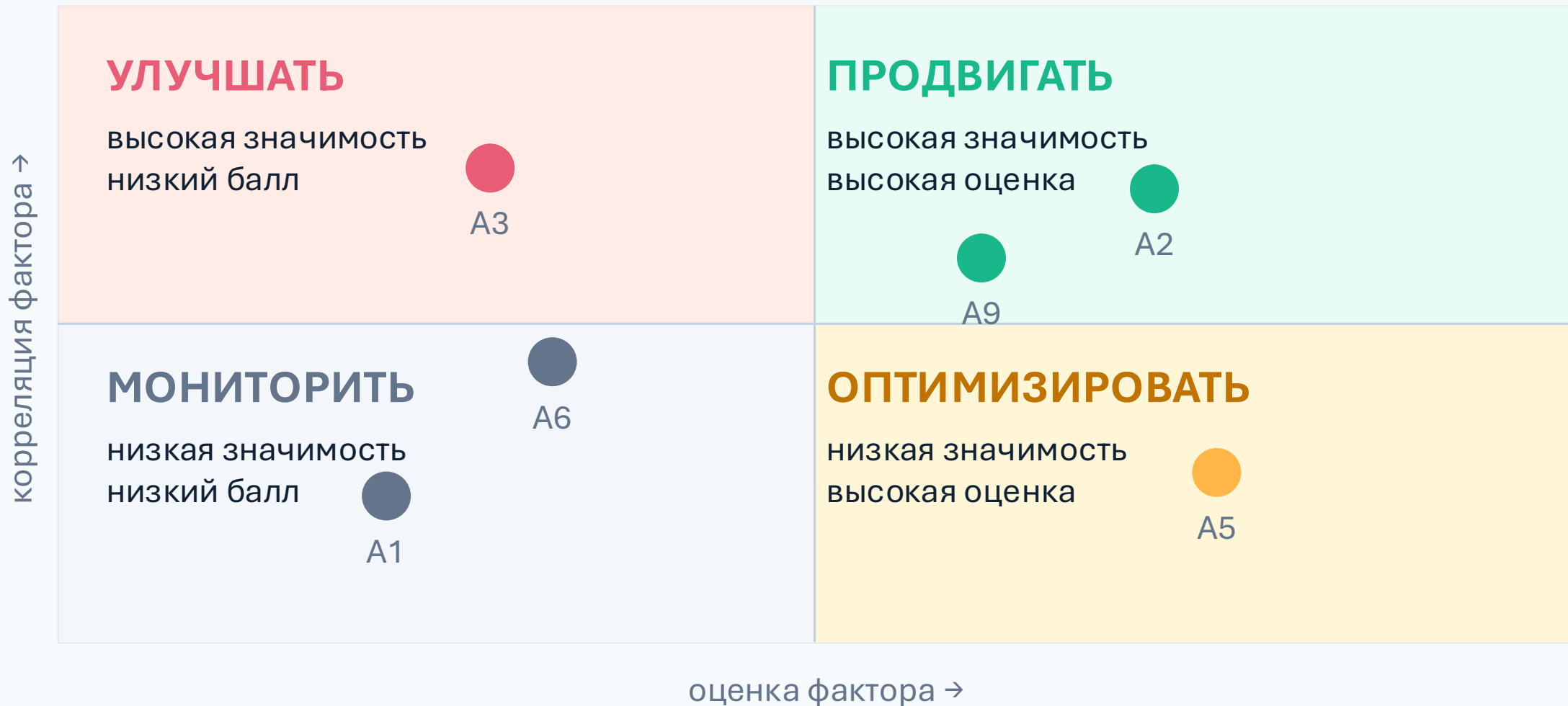
Например: $r(\text{NPS}; \text{фактор}) \times (\text{max score} - \text{avg factor})$



**Важна не “магия формулы”,
а прозрачность логики
приоритизации.**

МАТРИЦА ПРИОРИТИЗАЦИИ

Четыре управленческих решения вместо одного списка проблем



ОТКРЫТЫЕ КОММЕНТАРИИ

Цифры показывают “куда смотреть”, комментарии объясняют “что именно чинить”

Что делает AI

- выделяет темы и боли
- считает частотность кластеров
- находит эмоции и триггеры
- достаёт “единичные сигналы”
- готовит черновик выводов

Что проверяет эксперт

- не перепутаны ли причины
- не потеряны ли редкие риски
- нет ли “ложных” кластеров
- есть ли доказательные цитаты
- что действительно управляемо

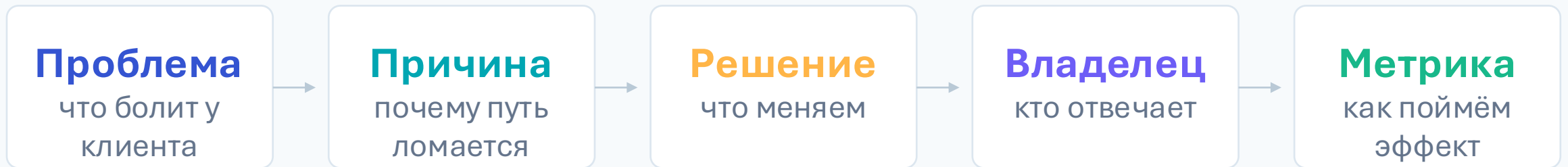
Что попадает в бэклог

- формулировка проблемы
- затронутый клиентский путь
- масштаб и боль
- предполагаемая причина
- владелец улучшения

Частотность – не единственный критерий. Единичный сигнал может быть стратегически значимым, если указывает на риск в пути клиента.

ИЗ АНАЛИЗА – В УПРАВЛЯЕМЫЕ УЛУЧШЕНИЯ

Каждый приоритетный путь должен иметь владельца, метрики и цикл закрытия петли



Бэклог улучшений по клиентским путям

не “список хотелок”, а управляемый портфель гипотез: эффект → сложность → владелец → срок → результат → коммуникация клиенту / сотрудникам

Без владельца и закрытия петли аналитика превращается в презентацию, а не в инструмент изменения клиентского опыта.

КАКИЕ МЕТРИКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ

Нужно не отменить SLA / AHT / QA, а добавить слой метрик по CJM уровню / по реестру CJM

До контакта

Self-service
% клиентов,
решивших без КЦ



CJM CSI

Во время контакта

FCR / transfer rate
решили ли с
первого раза



% self-service
без
эскалации

После контакта

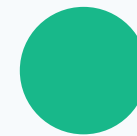
Repeat contacts
вернулся ли с той
же задачей



FCR
в рамках пути

Весь путь

CES сколько
усилий
потребовалось
CJM CSI



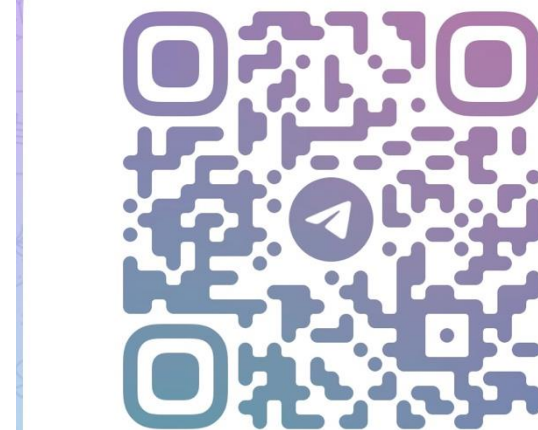
CES
усилие
клиента

Алексей Шеметов

Спасибо, у меня всё! 😊

**Подписывайтесь, ставьте лайки,
репостите коллегам по цеху**

**и что там ещё положено говорить, если решил
стать блогером вести телеграм канал?**



@CXMAN_SHEMETOV

Открыт к вопросам

12 июня 2026 · Алматы

Алексей Шеметов