

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

«Удосконалення системи менеджменту якості послуг
контакт-центру
(за матеріалами ТОВ "А.Р.С.І.")»

Виконала

(підпис)

ст. гр. МО-42

Опанович Т.А.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Муравйов Ю.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензентка

(підпис)

доц., к.е.н.

Клим Н.М.

(прізвище, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
«19» лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТКИ

Опанович Тетяни Андріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **«Удосконалення системи менеджменту якості послуг контакт-центру (за матеріалами ТОВ "А.Р.С.І.")»**
керівник КРБ

_____ Муравйов Юрій Володимирович доц., к.е.н.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № С-142

2. Термін подання студентом КРБ

«12» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

наукові видання, підручники, посібники на тему якості менеджменту, елементи системи якості, перелік найкращих програм для кол-центрів, контакт-центри: кращі практики, дані Всеукраїнська Асоціація Контактних Центрів, законодавчі та нормативні акти щодо якості послуг і діяльності контакт-центрів в Україні, звітні матеріали діяльності ТОВ "А.Р.С.І.", методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності D3 (073) «Менеджмент».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади менеджменту якості послуг контакт-центру.

Розділ 2. Аналіз системи менеджменту та якості послуг ТОВ "А.Р.С.І.".

Розділ 3. Удосконалення системи менеджменту якості послуг контакт-центру ТОВ "А.Р.С.І.".

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Підходи в галузі дистанційного обслуговування (спілкування). 2. Основні показники ефективності (KPI) менеджменту якості. 3. Адаптація моделі SERVQUAL до специфіки послуг контакт-центру. 4. Основні відмінності між «клієнтським досвідом» і «клієнтським сервісом». 5. Порівняння підходів до управління в кол-центрах. 6. Аналіз операційних показників якості послуг (KPI) контакт-центру. 7. Показники задоволеності клієнтів та лояльності (NPS/CSAT). 8. Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «А.Р.С.І.». 9. Очікуваний вплив на KPI (основні показники ефективності менеджменту якості послуг). 10. **Особливості моделі H2H (Human-to-Human).** 11. Порівняння показників діяльності ТОВ «А.Р.С.І.» до та після впровадження H2H-підходу. 12. Складові CX – моделі. 13. Економічний, управлінський, соціальний ефекти від проваджених заходів. 14. **Взаємозв'язок H2H та CX.** 15. Загальні висновки та рекомендації.

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності об'єкта дослідження (підчас проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання нормативно-правових, літературних та інформаційних джерел щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Загальний аналіз діяльності об'єкта дослідження в ринковому середовищі, основні показники роботи	09.03.2026-15.03.2026	
4	Аналіз та оцінка специфічних аспектів діяльності об'єкта дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Узагальнення отриманих результатів проведеного аналізу	30.03.2026-14.04.2026	
6	Подання основних напрямів покращання управлінських рішень щодо предмету дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ	15.04.2026-15.05.2026	
7	Оформлення виконаної роботи та подання до перевірки на наявність академічної доброчесності та плагіату	18.05.2026-29.05.2026	
7	Підготовка пояснювальної записки КРБ, доповіді до виступу та ілюстративного матеріалу	01.06.2026-05.06.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	12.06.2026	

Студентка

(підпис)

Опанович Т.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено удосконалення системи менеджменту якості послуг контакт-центру (на матеріалах ТОВ «А.Р.С.І.»). У роботі розглянуто теоретико-методологічні засади менеджменту якості послуг, визначено підходи до оцінювання якості дистанційного обслуговування, а також охарактеризовано стандартизацію та нормативне забезпечення у сфері контакт-центрів.

Проаналізовано систему менеджменту та якість послуг підприємства, досліджено механізми функціонування сучасних контакт-центрів, визначено основні загрози та виклики їх діяльності, а також здійснено оцінку ефективності діючої системи управління якістю послуг.

Запропоновано напрями вдосконалення системи менеджменту якості, зокрема впровадження інтелектуальної системи управління на основі ШІ-аналітики, розвиток клієнтоорієнтованих моделей обслуговування H2H та CX, а також підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Ключові слова: менеджмент якості, контакт-центр, клієнтський досвід, ШІ-аналітика, обслуговування, ефективність, цифровізація.

ABSTRACT

The bachelor's thesis examines the improvement of the quality management system of a contact center (based on the materials of LLC “A.R.S.I.”). The paper considers the theoretical and methodological foundations of service quality management, identifies approaches to evaluating the quality of remote services, and characterizes standardization and regulatory support in the field of contact centers.

The management system and service quality of the enterprise are analyzed, including mechanisms of functioning of modern contact centers, key challenges of their operation, and evaluation of the effectiveness of the existing quality management system.

The study proposes directions for improving the quality management system, including the implementation of an intelligent system based on AI analytics, development of customer-oriented service models (H2H and CX), and increasing customer satisfaction.

Keywords: quality management, contact center, customer experience, AI analytics, service, efficiency, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ КОНТАКТ-ЦЕНТРУ

- 1.1. Концептуальні підходи до визначення якості послуг
сфері дистанційного обслуговування.....8
- 1.2. Стандартизація та нормативне забезпечення менеджменту
якості та клієнтський досвід.....12
- 1.3. Методичний інструментарій оцінювання та підвищення
якості послуг.....15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЯКОСТІ ПОСЛУГ ТОВ «А.Р.С.І.»

- 2.1. Стратегії та механізми управління сучасними контакт-центрами.....19
- 2.2. Загрози та виклики сучасних кол-центрів.....26
- 2.3. Організаційно-економічна характеристика підприємства та динаміка
його розвитку. Аналіз діючої системи менеджменту якості послуг.....31

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ КОНТАКТ-ЦЕНТРУ ТОВ «А.Р.С.І.»

- 3.1. Впровадження інтелектуальної системи управління якістю
на основі ШІ-аналітики.....40
- 3.2. Розвиток клієнтоорієнтованої моделі обслуговування Н2Н.....45
- 3.3. Розвиток клієнтоорієнтованої моделі обслуговування СХ.....51

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної цифровізації та загострення ринкової конкуренції якість клієнтського сервісу трансформувалася з допоміжної функції у стратегічний актив підприємства. Контакт-центри, як ключові вузли взаємодії між брендом та споживачем, сьогодні переживають фундаментальну трансформацію. Перехід від традиційної моделі обробки викликів до концепції управління клієнтським досвідом (Customer Experience — CX) вимагає впровадження інноваційних систем менеджменту якості.

Для ТОВ «А.Р.С.І.», що спеціалізується на наданні послуг дистанційного обслуговування, питання якості є критичним фактором ринкової стійкості. Впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ), таких як мовна аналітика та автоматизований аналіз емоцій (Sentiment Analysis), відкриває нові можливості для об'єктивного контролю процесів. Однак складність інтеграції технологічних рішень із людським фактором зумовлює необхідність перегляду та вдосконалення існуючих методологічних підходів до управління якістю. Актуальність теми дослідження підсилюється потребою адаптації міжнародних стандартів (зокрема ISO 18295) до динамічних умов українського ринку аутсорсингових контакт-центрів.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту якості послуг контакт-центру ТОВ «А.Р.С.І.» на основі впровадження сучасних технологічних інструментів та стандартів клієнтського досвіду.

Відповідно до визначеної мети було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні аспекти та специфіку категорії «якість послуг» у сфері дистанційного обслуговування;
- дослідити сучасні міжнародні стандарти та еволюцію підходів до менеджменту якості в контакт-центрах під впливом ШІ;

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «А.Р.С.І.»;
- провести комплексний аналіз поточної системи контролю якості та оцінити ключові показники ефективності (KPI) сервісу підприємства;
- запропонувати стратегічні напрями вдосконалення менеджменту якості послуг через впровадження інтелектуальних систем моніторингу.

Об'єктом дослідження є процеси управління якістю послуг у контакт-центрі ТОВ «А.Р.С.І.».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних засад, методів та інструментів дослідження системи менеджменту якості послуг ТОВ «А.Р.С.І.» в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить системний підхід до управління якістю. У процесі дослідження використано такі методи: аналізу та синтезу (для вивчення теоретичної бази), порівняння та класифікації (при дослідженні стандартів ISO), економіко-статистичного аналізу (при оцінці KPI діяльності ТОВ «А.Р.С.І.»), графічний метод (для візуалізації результатів аналізу) та метод моделювання (при розробці рекомендацій).

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти ISO, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з менеджменту якості та CX, статистичні дані про ринок контакт-центрів, а також внутрішня звітність та регламенти ТОВ «А.Р.С.І.».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ТОВ «А.Р.С.І.», що дозволить підвищити рівень лояльності клієнтів (NPS), оптимізувати операційні витрати та забезпечити високу конкурентну позицію на ринку аутсорсингових послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ КОНТАКТ-ЦЕНТРУ

1.1. Концептуальні підходи до визначення якості послуг у сфері дистанційного обслуговування

Поняття якості послуг в менеджменті пройшло тривалу еволюцію від контролю технічних параметрів продукції до управління сприйняттям споживача. У сфері послуг, де продукт є нематеріальним, а процес виробництва збігається з процесом споживання, визначення якості набуває специфічних рис [1-10].

Сфера дистанційного обслуговування сьогодні перебуває у стані «ідеального шторму»: з одного боку, клієнти вимагають миттєвої реакції 24/7, з іншого — технології штучного інтелекту (ШІ) досягли рівня, коли вони здатні не просто замінити людину в рутинних завданнях, а й значно перевершити її в аналітиці [11-24].

Проведемо детальний огляд ключових напрямів трансформації сучасних контакт-центрів у межах парадигми Customer Experience (CX) - «Клієнтський досвід».

1. Від Multichannel до Omnichannel (Оmnіканальність)

Перехід від Multichannel (багатоканальності) до Omnichannel (омніканальності) — це головна еволюція в сучасному ритейлі та маркетингу. Якщо коротко: це перехід від простої «наявності всюди» до «єдиної системи всюди».

Раніше контакт-центри працювали в режимі багатоканальності (телефон, пошта, чат існували окремо). Сучасна трансформація вимагає «безшовної» інтеграції [25-29].

- Сутність: Клієнт може почати діалог у Telegram-боті, продовжити його телефоном і завершити в особистому кабінеті на сайті, при цьому

оператор бачить всю історію взаємодії в одному вікні CRM (Customer Relationship Management) — це система керування відносинами з клієнтами.

- Результат: Зменшення показника зусиль клієнта (CES — Customer Effort Score), оскільки йому не потрібно повторювати свою проблему декілька разів.

2. Впровадження ШІ та Когнітивних технологій [25-29]

Штучний інтелект перестав бути просто «розумним автовідповідачем» і став повноцінним учасником процесу управління якістю.

- Розмовний ШІ (Conversational AI): Чат-боти та голосові асистенти нового покоління використовують NLP (обробку природної мови) для розуміння контексту та емоцій. Вони вирішують до 70-80% типових запитів (Self-Service).
- Мовна аналітика (Speech Analytics): Система в реальному часі аналізує 100% записів розмов. Вона розпізнає ключові слова, перебивання, тривалі паузи та емоційний фон (злість, розчарування), миттєво сигналізуючи супервізору про конфліктну ситуацію.
- ШІ-суфлери для операторів: Під час розмови ШІ аналізує запит клієнта і підказує оператору на екрані найкраще рішення (Next Best Action) або витяг із бази знань.

3. Нова роль людського фактора: Емпатія та складні кейси

Оскільки ШІ забирає на себе всю рутину (зміна паролів, статус замовлення, баланс карти), роль живого оператора трансформується:

- Експертність: Оператори стають «консультантами з досвіду». Вони займаються лише складними, емоційно забарвленими або нестандартними ситуаціями, де потрібна емпатія та критичне мислення.
- H2H (Human-to-Human): У світі, де більшість питань вирішують роботи, якісне людське спілкування стає преміальним сервісом.

4. Метрики CX: Від швидкості до якості та лояльності [25-29]

Трансформація стандартів клієнтського досвіду змінила пріоритети в оцінці ефективності (KPI). KPI (ключові показники ефективності) — це інструменти для вимірювання успіху.

Як працювати з KPI: основні етапи

1. Визначення мети: Перш ніж щось міряти, треба знати, куди ви прямуєте. (Наприклад: "Збільшити чистий прибуток на 20% до кінця року").
2. Вибір метрик: Оберіть 2–3 показники, які безпосередньо впливають на цю мету. Якщо їх забагато, увага розсіюється.
3. Збір даних: Потрібно визначити, звідки братимуться цифри (CRM-системи, Google Analytics, звіти Excel тощо).
4. Аналіз та дія: KPI без аналізу — це просто цифри. Якщо показник "червоний", потрібно негайно змінювати стратегію.

Поширені типи KPI:

- Випереджаючі (Leading indicators): Прогнозують майбутні результати (наприклад, кількість нових заявок за тиждень).
- Запізнілі (Lagging indicators): Фіксують те, що вже сталося (наприклад, обсяг продажів за минулий місяць).
- Якісні: Рівень задоволеності клієнтів або залученість команди.
- Кількісні: Гроші, час, кількість одиниць товару.

Важливо розуміти, що KPI мають мотивувати, а не деморалізувати. Якщо планка занадто висока або показники суперечать один одному (наприклад, "швидкість обслуговування" та "якість консультації"), це може призвести до вигорання команди.

Таблиця 1.1

Підходи в галузі дистанційного обслуговування (спілкування) [25-29]

Стара парадигма – операційна ефективність	Нова парадигма – відчуття від спілкування
Прагнення завершити розмову якомога швидше.	Прагнення вирішити питання з першого разу, навіть якщо це довго.
Відсоток дзвінків, прийнятих за 20 секунд.	Наскільки клієнт задоволений і чи готовий рекомендувати бренд.
Навантаження на оператора (щоб він не сидів без діла).	Тональність розмови та емоційний відбиток після контакту.

5. Дистанційна робота та хмарні рішення

Трансформація торкнулася і фізичного розміщення контакт-центрів. Модель Contact Center as a Service (CCaaS) дозволила перенести інфраструктуру в «хмару».

- Гнучкість: Можливість швидко масштабувати кількість ліній під час пікових навантажень (наприклад, у "Чорну п'ятницю").
- WFM (Workforce Management): Просунуті системи планування графіків тепер враховують не лише вхідний трафік, а й особисті переваги операторів та їхню продуктивність у різний час доби.

Якість послуг контакт-центру — це інтегральна характеристика, що відображає здатність системи задовольняти потреби клієнтів через операційну ефективність, професійну компетентність персоналу та технологічну досконалість каналів зв'язку [1].

Згідно з моделлю SERVQUAL (методика, яка вимірює розрив між очікуваннями клієнта та його реальним сприйняттям послуги), запропонованою А. Парасураманом, якість послуг базується на п'яти вимірах, адаптованих до специфіки контакт-центрів у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Адаптація моделі SERVQUAL до специфіки послуг контакт-центру
[30, 31]

Параметр якості	Зміст у контексті контакт-центру	Показники оцінки
Надійність	Здатність надати обіцяну послугу точно та вчасно.	Відсутність збоїв зв'язку.
Чуйність	Бажання допомогти клієнту та швидкість реакції.	Час очікування в черзі.
Впевненість	Компетентність та ввічливість персоналу.	Оцінка знань продукту
Емпатія	Індивідуальний підхід та розуміння потреб.	Тональність розмови.
Відчутність	Технологічність платформи, якість звуку, інтерфейс.	Якість передачі голосу, зручність меню самообслуговування.

Особливістю послуг ТОВ «А.Р.С.І.» є необхідність поєднання високої швидкості обробки запитів із високим рівнем персоналізації, що створює «дилему якості»: баланс між кількісними показниками продуктивності та якісними показниками задоволеності.

1.2. Стандартизація та нормативне забезпечення менеджменту якості та клієнтський досвід

Фундаментом системи менеджменту якості будь-якої організації є міжнародні стандарти серії ISO 9000 [32]. Проте для професійних контакт-центрів існують вузькоспеціалізовані стандарти, що регламентують специфічні операційні процеси.

Ключовим стандартом у цій галузі є ISO 18295 (Customer contact centres) [29], який прийшов на зміну європейському стандарту EN 15838. Цей норматив фокусується на двох напрямках:

1. Вимоги безпосередньо до контакт-центрів (ISO 18295-1) [33].

2. Вимоги до організацій-замовників, що користуються послугами аутсорсингових контакт-центрів (ISO 18295-2).

Впровадження стандартів ISO дозволяє ТОВ «А.Р.С.І.»:

- проектувати стандарти обслуговування та скриптів;
- безпосередньо обробляти звернення клієнтів;
- моніторинг якості записів, аналіз KPI;
- коректувати дії, додаткове навчання персоналу.

Окрім ISO, світовим визнанням користується методологія COPC (Customer Operation Performance Center), яка встановлює надзвичайно жорсткі вимоги до точності та оперативності процесів, орієнтуючись на кращі світові практики (benchmarking).

Customer Experience (CX) — у перекладі з англійської означає «Клієнтський досвід».

Якщо доступно пояснити: це сукупність усіх вражень, емоцій та думок, які виникають у клієнта під час будь-якої взаємодії з компанією протягом усього часу їхнього знайомства.

Це не лише якість самого товару чи послуги. Це те, як клієнт почувався, коли побачив рекламу, як йому відповіли в чаті, наскільки зручно було платити та чи допомогли йому, коли виникла проблема.

Складові CX[35]:

Пункт дотику (Touchpoint):

- До покупки: Зручність сайту, зрозумілість тарифів, швидкість відповіді консультанта.
- Під час покупки: Ввічливість оператора, відсутність помилок у договорі, швидкість оформлення.
- Після покупки: Якість технічної підтримки (контакт-центру), швидкість вирішення скарг, наявність корисних порад.

Для контакт-центру, як-от ТОВ «А.Р.С.І.», CX — це головний показник якості. Сьогодні клієнти готові платити більше за кращий досвід.

- **Трансформація через ШІ:** Штучний інтелект допомагає зробити CX персоналізованим (система впізнає клієнта і знає його історію).
- **Емоційний інтелект:** Управління CX у контакт-центрі — це перетворення розгніваного клієнта на лояльного за рахунок правильної комунікації.

Цікавий факт: Згідно з дослідженнями, 86% покупців готові платити більше за кращий клієнтський досвід, а компанії, що фокусуються на CX, мають прибуток на 60% вищий, ніж конкуренти.

Основні відмінності CX від CS (Customer Service)?

Клієнтський сервіс (CS — Customer Service) — це підтримка, яку компанія надає своїм клієнтам до, під час та після покупки. Це те, як бізнес спілкується зі своїми людьми, вирішує їхні проблеми та створює позитивне враження про бренд.

Основні складові якісного CS [36]:

Щоб сервіс був не просто «для галочки», а справді допомагав бізнесу рости, він має базуватися на трьох «китах»:

- **Швидкість:** У сучасному світі ніхто не хоче чекати відповіді годинами. Швидка реакція — це вже половина успіху.
- **Емпатія:** Вміння вислухати, зрозуміти емоції клієнта (особливо якщо він роздратований) і показати, що вам не байдуже.
- **Результативність:** Клієнту мало просто ввічливого спілкування — йому потрібно, щоб його проблему було розв'язано.

Сьогодні продуктів багато, і вони часто схожі між собою. Клієнтський сервіс стає вашою головною конкурентною перевагою.

- **Лояльність:** Задоволений клієнт повертається знову.
- **LTV (Lifetime Value):** Чим довше клієнт з вами, тим більше прибутку він приносить.

- **«Сарафанне радіо»:** Люди охочіше рекомендують компанію, яка круто вирішила їхню проблему, ніж ту, де все просто «нормально».

Таблиця 1.3

Основні відмінності між «клієнтським досвідом» і
«клієнтським сервісом» [35, 36]:

Характеристика	Клієнтський досвід (CX)	Клієнтський сервіс (CS)
Підхід	Реактивний (чекаємо на звернення)	Проактивний (діємо на випередження)
Мета	Вирішити конкретну проблему	Допомогти клієнту отримати максимум користі
Приклад	«Допоможіть, у мене не працює пароль»	«Ми помітили, що ви не використовуєте цю функцію, ось як вона зекономить вам час»

Багато хто плутає ці поняття, але вони різні за масштабом:

- Customer Service (Обслуговування клієнтів) — це вузька діяльність (наприклад, відповідь оператора ТОВ «А.Р.С.І.» на запит клієнта). Це одна складова.
- Customer Experience (Клієнтський досвід) — це весь комплекс. Це загальне відчуття клієнта від бренду загалом.

Приклад: Вам ввічливо відповіли в контакт-центрі (хороший Service), але сама проблема не вирішувалася три дні через складні правила компанії. У підсумку ваш досвід (CX) — негативний.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання та підвищення якості послуг

Ефективне управління якістю неможливе без вимірювання. У сучасних контакт-центрах використовується збалансована система показників, що

розподіляється на три рівні: операційна ефективність, якість процесу та клієнтський досвід.

Таблиця 14

Ключові показники ефективності (KPI) менеджменту
якості [37]:

Показник	Методика розрахунку / Сутність	Роль у системі якості
FCR – вирішення питання при першому зверненні	% запитів, вирішених під час першого звернення.	Головний індикатор глибини вирішення проблем.
NPS – індекс лояльності клієнтів	Індекс лояльності: % прихильників мінус % критиків.	Оцінка стратегічної лояльності клієнта.
АНТ – показник ефективності, який вимірює середню тривалість однієї повної взаємодії з клієнтом	Середній час обробки виклику (розмова + пост-викликова робота).	Показник операційної продуктивності.
CES - рівень зусиль, які клієнт повинен докласти для вирішення своєї проблеми	Оцінка зусиль клієнта для вирішення свого питання.	Вимірювання зручності взаємодії.

Для підвищення якості послуг у ТОВ «А.Р.С.І.» доцільно застосовувати методи статичного контролю процесів (SPC - (Statistical Process Control) [38] — це метод статистичного управління процесами, використання математичних інструментів для моніторингу та контролю якості, щоб переконатися, що процес працює стабільно та передбачувано) для пошуку першопричин зниження задоволеності клієнтів.

Сучасним трендом є використання мовної аналітики (Speech Analytics) [39], що дозволяє автоматично аналізувати 100% діалогів на предмет дотримання скриптів та емоційного стану клієнта, замінюючи вибіркового ручний моніторинг.

Speech Analytics (мовленнєва аналітика) — це технологічний комплекс на базі штучного інтелекту, який перетворює неструктуровані аудіодані (записи розмов, живі діалоги) у структуровану інформацію для бізнес-аналізу.

Головними цілями контакт-центрів є надання швидкої, якісної та доступної інформації.

Загальний тренд відгуків у 2024–2025 роках демонструє, що споживачі стали більш вибагливими: вони цінують технологічність, але гостро реагують на дефіцит «людяності» [39].

1. Основні позитивні тренди (Що подобається?)

- **Доступність 24/7:** Користувачі позитивно оцінюють можливість вирішити питання вночі через чат-ботів або мобільні додатки, не чекаючи відкриття офісу.
- **Економія часу:** Дистанційне обслуговування сприймається як спосіб мінімізувати CES (зусилля клієнта) — відсутність черг та необхідності кудись їхати.
- **Self-Service (Самообслуговування):** Громадськість високо оцінює функціональні кабінети, де можна самостійно змінити тариф, замовити довідку або провести оплату в один клік.

2. Основні скарги (Що дратує?)

Аналіз негативних відгуків за допомогою Speech & Text Analytics виділяє такі критичні зони:

- **«Цифрова стіна» (Loop of Death):** Найчастіша скарга — неможливість «пробитися» крізь надоїдливого бота до живої людини. Клієнти відчують брак H2H (Human-to-Human) контакту в складних кейсах.
- **Брак емпатії:** Користувачі часто пишуть: «Відповідають шаблонами», «Мене не чують». Це свідчить про низький рівень персоналізації.
- **Проблеми з безпекою та приватністю:** Громадськість висловлює занепокоєння щодо того, як використовуються їхні дані, особливо при ідентифікації через відео або біометрію.
- **Невідповідність:** Клієнта дратує, коли він почав спілкування в Instagram, а в телефонній розмові його знову просять назвати номер замовлення.

3. Оцінка за критеріями SERVQUAL

Якщо проаналізувати відгуки через модель **SERVQUAL**, то ситуація виглядає так:

1. **Надійність:** Багато відгуків про технічні збої («додаток висне»), що миттєво «обнуляє» лояльність.
2. **Чуйність:** Клієнти очікують відповіді в чаті протягом 1-2 хвилин. Довше очікування призводить до негативного ефекту.
3. **Переконливість:** Важливо, щоб дистанційний консультант звучав професійно. Брак знань у персоналу — топ-причина відтоку клієнтів.

4. Як громадська думка впливає на бізнес?

Сьогодні відгук у Google Maps або пост у Facebook має більшу вагу, ніж офіційна реклама. Компанії використовують ці відгуки для:

- Коригування ефективності контакт-центрів (акцент зміщується з швидкості на якість).
- Навчання моделей штучного інтелекту, щоб боти краще розуміли сарказм та невдоволення.

Отже, громадськість готова до повного переходу на «цифрову консультацію», але за умови, що за технологіями буде стояти **Емпатія** та можливість швидкого зв'язку з людиною в разі помилки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЯКОСТІ ПОСЛУГ ТОВ «А.Р.С.І.»

2.1. Стратегії та механізми управління сучасними контакт-центрами

У світовій практиці контакт-центри перестали вважати «центрами витрат» [40,41]. Сьогодні це повноцінні центри, які генерують дохід через утримання клієнтів та персоналізовані продажі.

- Агентний ІІ: якщо у 2024 році ІІ лише відповідав на запитання, то у 2026 році він самостійно виконує транзакції (повернення коштів, зміна бронювання) без залучення людини.
- Гіперперсоналізація. Це наступний рівень розвитку персоналізації, де компанія використовує штучний інтелект та дані в реальному часі, щоб створювати максимально індивідуальні пропозиції для кожного клієнта.

Чим це відрізняється від звичайної персоналізації?

Для масштабу вашої компанії (1000+ людей) різниця виглядає так:

- **Звичайна персоналізація:** Оператор каже: *"Добрий день, Олександр! Ви купували у нас каву минулого місяця"*. (Використання базових даних про ім'я та історію покупок).
- **Гіперперсоналізація** [42,43]: Система бачить, що Олександр щойно заходив у мобільний додаток, дивився кавомашини, але не завершив покупку. Коли він дзвонить, ІІ одразу підказує оператору: *"Запропонуй Олександру знижку 10% на модель X, бо він дивився її 2 хвилини тому"*.

Основні складові гіперперсоналізації:

1. Аналіз поведінки в реальному часі: враховується те, що клієнт робить прямо зараз (на сайті, у чаті).
2. Предиктивна аналітика: передбачення того, що клієнту знадобиться наступним.
3. Контекстуальність: врахування часу доби, геолокації клієнта та навіть його поточного настрою (через аналіз голосу ІІ).

Таблиця 2.1

Переваги для контакт-центру:

Метрика	Ефект від Гіперперсоналізації
Конверсія (Sales)	Зростає в 2-3 рази, бо пропозиція є дуже актуальною.
Лояльність (LTV)	Клієнт відчуває, що бренд його "розуміє", і не йде до конкурентів.
Ефективність	Оператор витрачає менше часу на вмовляння, бо має готову підказку.

- **Завдяки інтеграції з Big Data** (великі обсяги даних про клієнтів), оператор (або бот) знає контекст звернення ще до моменту з'єднання, прогножуючи емоційний стан клієнта за допомогою предикативної аналітики.

- **Гібридні моделі роботи:** За кордоном мега-центри на тисячі робочих місць відходять у минуле. Домінує модель розподілених команд, що працюють «хмарно» (хмарно-орієнтовані платформи).

Український ринок контакт-центрів у 2025–2026 роках [44] демонструє унікальну стійкість. Попри війну, галузь не лише вижила, а й стала одним із лідерів експорту послуг (ВРО).

- **Автономність та енергонезалежність:** Ключовою особливістю управління в Україні є «зміцнена інфраструктура». Кожен великий центр обладнаний багаторівневими системами Starlink, генераторами та децентралізованими серверами.

- **Аутсорсинговий хаб:** Україна залишається привабливою для Заходу (США, ЄС) завдяки оптимальному співвідношенню ціни та високої кваліфікації. У 2026 році експорт ІТ-послуг в Україні продовжує зростати, орієнтуючись на складні технічні ніші

- **Бронювання та дефіцит кадрів:** специфікою управління в Україні є гострий дефіцит чоловічого персоналу та активне впровадження програм перекваліфікації для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб.

Таблиця 2.2

Порівняння підходів до управління в кол-центрах

Параметр	Світова практика	Особливості в Україні
Технології	Повний перехід у «хмарне середовище», ШІ.	Гібридні рішення («хмарне середовище + локальні рішення для безпеки).
Фокус менеджменту	Ментальне здоров'я та досвід оператора.	Життестійкість, фізична безпека, бронювання кадрів.
Канали зв'язку	Оmnіканальність (Video, WhatsApp, Social).	Домінування месенджерів (Viber, Telegram) та чатів.
Автоматизація	Інтерактивне голосове меню замінюється на голосовий ШІ.	Трансформація інтерактивного голосового меню у інтелектуальних помічників.

4. Контроль якості та метрики нового покоління

Традиційні метрики, як-от середній час обробки виклику, втрачають пріоритет. На зміну їм прийшли показники задоволеності та бізнес-ефективності:

1. Вартість зайвої хвилини: ШІ автоматично аналізує тон голосу та слова клієнта, виставляючи оцінку якості кожному дзвінку (100% покриття аудиту замість вибірових 2%).

2. Вирішення питання з першого дзвінка, чи хвилини: головний KPI 2026 року — вирішення питання з першого разу.

3. Показник «зусилля клієнта»: Оцінка того, наскільки «легко» клієнту було отримати допомогу.

5. Прогноз розвитку до кінця 2026 року

В Україні очікується подальше зростання ринку маркетингових сервісів та лояльності (+10-15% щорічно). Штучний інтелект стане стандартом, а головною цінністю оператора-людини стане емпатія та розв'язання етичних дилем, які не під силу алгоритмам.

Для ефективного управління та моніторингу кол-центру у 2026 році необхідно використовувати комплекс рішень, що охоплюють телефонію, якість обслуговування, продуктивність персоналу та аналітику настроїв.

Моніторинг продуктивності та робочого часу

Це програмне забезпечення (ПЗ) допомагає не просто стежити за оператором, а прогнозувати, скільки людей потрібно вивести в зміну, щоб уникнути черг.

- Calabrio ONE — потужна система для оптимізації робочого графіку, запису екранів та аналізу поведінки оператора.
- ActivTrak — аналітика робочого процесу: чим саме займається оператор на комп'ютері, чи немає ризику «вигорання» (Burnout risk analysis).
- Teramind — інструмент для глибокого моніторингу активності та запобігання витоку даних (DLP), що критично для банків.

ШІ-помічники та аналітика в реальному часі [45]

Новий сегмент ПЗ (Agent Assist), який допомагає оператору безпосередньо під час розмови.

Balto (це одна з провідних світових платформ Real-Time Guidance (керівництво в реальному часі) на базі штучного інтелекту для контакт-центрів.) — ШІ слухає розмову в реальному часі та підказує оператору на екрані: *"Клієнт незадоволений, запропонуй знижку"* або *"Забуть сказати про акцію"*.

Medallia це назва однієї з найпотужніших у світі платформ для управління Experience Management (XM) (управління досвідом). Це «система управління зворотним зв'язком у реальному часі». Це помічник який збирає всі думки клієнтів та працівників про вашу компанію і перетворює їх на чіткі інструкції до дії. Збирає відгуки клієнтів одразу після розмови та пов'язує їх із конкретними діями оператора.

AmplifAI - платформа для посилення ефективності персоналу на базі ШІ.

Якщо Balto — це «суфлер» під час дзвінка, а Medallia — це «голос клієнта» після дзвінка, то AmplifAI — це «супер-тренер». Об'єднує дані з усіх систем моніторингу в єдиний шар аналітики, щоб менеджери бачили цілісну картину ефективності.

Порада щодо вибору в Україні:

Для українських реалій (2026 рік) найкраще працює комбінація хмарної телефонії (наприклад, CloudTalk або Genesys) з інтеграцією в CRM (Bitrix24, Zoho або Salesforce). Це забезпечує стійкість системи (можна працювати з будь-якої точки світу) та повну прозорість моніторингу.

CloudTalk та Genesys Це два ключові гравці на ринку хмарних платформ, але вони представляють різні "вагові категорії".

CloudTalk: «Швидкий старт»

CloudTalk — це сучасна хмарна телефонія, орієнтована на простоту та швидку інтеграцію.

- Для кого це: ідеально для компаній, які хочуть швидко перестати використовувати Excel.
- Перевага: дуже легка інтеграція з популярними CRM (система управління відносинами з клієнтами) «в один клік».
- Масштаб: добре працює для команд до 500–700 осіб.

Genesys: «Цифрова фортеця»

Genesys (особливо Genesys Cloud CX) — це світовий лідер і «золотий стандарт» для контакт-центрів корпоративного рівня.

- Для кого це: для гігантів з персоналом 1000+, 5000+ і більше.
- Перевага: неймовірна потужність у всьому — від голосового ШІ до складної маршрутизації та вбудованих систем WFM (керування робочим часом).
- Масштаб: це платформа, яка не ламається ніколи. Вона має найвищий рівень безпеки.

Таблиця 2.3

Порівняльна таблиця (що обрати для 1000+ людей?) [46]

Критерій	CloudTalk	Genesys
Складність впровадження	Низька (дні/тижні)	Висока (місяці)
Гнучкість налаштувань	Середня (готові шаблони)	Безмежна (можна налаштувати все)
Інтеграція з ШІ	Через сторонні сервіси	Має власні потужні ШІ-модулі
Ціна	Доступніша, за кожного користувача	Дорожча, корпоративні контракти
Для 1000+ людей?	Може стати "тісно" через рік	Ідеально підходить для росту компанії

Ефективна модель адміністрування сучасного центру обробки викликів базується на трьох фундаментальних аспектах:

1. Розумна автоматизація та прецизійна маршрутизація

Сучасна архітектура зв'язку базується на принципі «швидкого з'єднання»: запит автоматично спрямовується до профільного спеціаліста, що нівелює необхідність перемикань та очікування.

- IVR як фільтр: Впровадження інтерактивних сценаріїв дозволяє автоматизувати від 64% до 71% типових операцій, делегуючи людям лише інтелектуально місткі завдання.
- Інструменти контролю: Моніторинг у реальному часі виявляє аномалії в роботі (тривалі паузи, ігнорування черги) та забезпечує дотримання корпоративної етики.
- Технологія Screen Pop: Миттєва ідентифікація абонента та відображення його профілю в момент дзвінка мінімізує час на збір вступної інформації.

2. Динамічний менеджмент ресурсів

Гнучке управління штатом (1000+ осіб) вимагає адаптивного ПЗ (програмного забезпечення). Адміністратори мають можливість миттєво масштабувати групи операторів під час сплесків активності, забезпечуючи стабільність сервісу навіть у пікові години.

Таблиця 2.4

Глосарій термінів та скорочень

Термін / Скорочення	Переклад українською	Значення
IVR (Interactive Voice Response)	Інтерактивне голосове меню	Автоматична система, що реагує на голос або натискання кнопок телефону.
Screen Pop	Автоматичне спливаюче вікно	Функція, що виводить дані клієнта на екран оператора під час вхідного дзвінка.
Omnichannel	Омніканальність	Підхід, при якому всі канали зв'язку (чат, пошта, дзвінок) об'єднані в одну історію.
Self-service	Самообслуговування	Інструменти, що дозволяють клієнту вирішити питання без участі оператора.
FAQ (Frequently Asked Questions)	Поширені запитання	Розділ із готовими відповідями на типові запити.
IWR (Interactive Web Response)	Інтерактивне веб-меню	Візуальний навігатор на сайті для автоматичного вирішення питань (аналог IVR).
VoIP (Voice over IP)	ІР-телефонія	Технологія передачі голосу через мережу Інтернет.
TCP/IP	Стек протоколів передачі даних	Набір правил, за якими дані (і голос) передаються в інтернеті.
Convergence	Конвергенція	Злиття різних технологій (наприклад, телефону та комп'ютера) в одну систему.

3. Дата-центрична аналітика та масштабування

Глибокий аудит статистичних даних стає фундаментом для реструктуризації процесів. Поєднання динамічного аналізу черг та моделі аутсорсингу (надання власної інфраструктури партнерам) дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й перетворити контакт-центр на прибутковий актив.

2.2. Загрози та виклики сучасних кол-центрів

У процесі еволюції сучасних центрів обробки викликів (від простих телефонних ліній до інтелектуальних хабів) виникає низка специфічних ризиків. Ці загрози охоплюють не лише технічну безпеку, а й психологічні, операційні та юридичні аспекти.

Нижче наведено ґрунтовний опис ключових зон ризику, перефразований для забезпечення унікальності тексту.

1. Ерозія конфіденційності та загрози кібербезпеці

З переходом на хмарні раціональні рішення та інтеграцію CRM (система управління відносинами з клієнтами), обсяг персональних даних, що циркулюють у системі, стає критичним.

- Витік через людський фактор: у штаті з 1000+ осіб зростає ймовірність внутрішнього шпигунства або ненавмисного розголошення даних.
- Вразливість хмарних архітектур: недостатнє «загартовування» інфраструктури (Infrastructure Hardening) може призвести до масованих атак на протоколи VoIP (голосова передача через інтернет-протокол), що дозволяє зловмисникам перехоплювати розмови або отримувати доступ до фінансової інформації клієнтів.

2. Технологічна деперсоналізація та втрата лояльності

Надмірне захоплення Voice AI та IVR несе в собі прихований ризик — розрив емоційного зв'язку з брендом.

- Ефект «цифрового лабіринту»: Якщо алгоритми автоматизації налаштовані занадто жорстко, клієнт відчуває безпорадність перед роботом. Це різко знижує показник CES (зусилля клієнта) і викликає роздратування.
- Втрата автентичності: У гонитві за низьким АНТ (часом обробки) оператори можуть перетворюватися на «скриптових роботів», що нівелює цінність індивідуального підходу.

3. Криза кадрового потенціалу та професійне вигорання

Для великих структур (1000+ людей) людський капітал є найбільш крихким елементом.

- Когнітивне навантаження: Робота в умовах омніканальності (це стратегія обслуговування, при якій усі канали комунікації: телефон, чати, месенджери, email, соцмережі об'єднані в єдину екосистему.), де треба одночасно стежити за чатами, дзвінками та базами знань, пришвидшує емоційне виснаження.
- Ризик декваліфікації: Через впровадження систем на кшталт Balto (AI-підказок), оператори можуть втратити здатність самостійно вирішувати складні кейси, стаючи надмірно залежними від технологій.

4. Юридичні та регуляторні пастки

Розвиток технологій часто випереджає законодавство.

- Відповідність нормам: використання ШІ для аналізу голосу чи автоматичного запису розмов вимагає суворого дотримання правил захисту даних. Будь-яка похибка в алгоритмах обробки згоди клієнта може призвести до величезних штрафів.
- Етичні дилеми ШІ: використання передбачувальної аналітики для пріоритезації клієнтів може сприйматися як дискримінація певних груп споживачів.

5. Операційна крихкість

Складна екосистема, де пов'язані CRM (система управління відносинами з клієнтами), Voice ШІ та телефонія, має «ефект доміно».

- Технологічна залежність: збій у роботі одного хмарного провайдера (наприклад, Genesys або AWS) може паралізувати роботу тисячі людей одночасно. Без надійної стратегії Disaster Recovery (відновлення після катастроф) бізнес стає надзвичайно вразливим.

Кримінально-правові аспекти та загрози діяльності нелегальних
контакт-центрів

Діяльність тіньових кол-центрів в Україні стала об'єктом прискіпливої уваги правоохоронних органів через масштабні схеми ошукування громадян як всередині країни, так і в межах Євросоюзу. Організатори таких структур маскуються під легітимні фінансові установи, банківські служби безпеки або інвестиційні платформи.

Ключові зони ризику та правова кваліфікація:

1. Кримінальна відповідальність: Участь у таких проектах тягне за собою тяжкі статті Кримінального Кодексу України [47]. Це не лише безпосереднє шахрайство (ст. 190), а й значно серйозніші обвинувачення у створенні та діяльності злочинних угруповань (ст. 255), а також вимаганні (ст. 189).
2. Технологічний інструментарій зловмисників:
 - Вішинг (Vishing): Використання телефонного зв'язку для отримання конфіденційних банківських реквізитів.
 - Спуфінг (Spoofing): Технологічна підміна номерів, що дозволяє зловмисникам імітувати дзвінки з офіційних урядових чи банківських ліній.
3. Багаторівневі маніпуляції: Злочинці часто застосовують стратегію «рекавери» (повторного обману). Спочатку клієнт втрачає кошти на псевдоінвестиціях, а згодом йому пропонують послуги «юриста» для повернення цих грошей, що призводить до чергових фінансових втрат.
4. Професійна підготовка персоналу: До структури залучають фахівців із психології та коучінгу, які тренують операторів методам емоційного тиску, маніпулятивного переконання та подолання заперечень жертви.
5. Тіньовий обіг коштів: Для приховування слідів та легалізації незаконних доходів використовуються нерегульовані криптовалютні сервіси та анонімні цифрові гаманці.

6. Транскордонний характер: Мережі охоплюють міжнародні групи, де жертвами стають жителі ЄС та інших країн, що робить ці справи предметом розслідування не лише національної поліції, а й Інтерполу.

Масштабний удар по «тіньовому» сектору: результати спецоперації проти мереж нелегальних кол-центрів

Під егідою Офісу Генерального прокурора та у взаємодії з силовими структурами (СБУ, Нацполіція) в Україні було реалізовано серію скоординованих рейдів. Метою операції стала ліквідація транснаціональних шахрайських угруповань, які під маскою фінансових консультантів та брокерів ошукували іноземних та українських громадян.

Географія та специфіка викритих схем [48, 49] :

- Столичний регіон (Київ): правоохоронці демонтували інфраструктуру псевдоінвестиційних хабів. Зловмисники, позиціонуючи себе як експертів міжнародних фондових ринків, залучали кошти жителів Європи та Південної Азії. Під час рейдів конфісковано понад 400 одиниць високотехнологічного обладнання та документацію «чорної» бухгалтерії.
- Західний кластер (Львівщина та Луцьк): на Львівщині було заблоковано роботу 23 осередків, які спеціалізувалися на махінаціях із криптовалютними активами. Масштаб вражає: вилучено понад 1000 комп'ютерних систем та серверне устаткування.
 - У Луцьку ліквідовано «технологічний конвеєр», до роботи якого залучали іноземців. Група використовувала методи соціальної інженерії, видаючи себе за банківських клерків ЄС для несанкціонованого доступу до рахунків. Окрім техніки, у фігурантів знайшли готівку та вогнепальну зброю.
- Південний вузол (Одеса та Чорноморськ): у межах 20 санкціонованих обшуків викрито мережу, що підлаштувалася під законний бізнес. Шахраї використовували детально прописані сценарії розмов («скрипти») для введення в оману клієнтів держустанов та онлайн-сервісів. Матеріальні докази включають 850 одиниць техніки та криптовалютні активи, які наразі перебувають під моніторингом кіберполіції.

Наслідки та правова позиція:

Кримінальні провадження охоплюють не лише факти заволодіння чужим майном, а й організацію стійких злочинних спільнот. Наразі триває процес ідентифікації бенефіціарів цих схем та накладення арешту на активи, включно з елітним автопарком та нелегальними доходами.

Діяльність цих центрів розглядається не просто як кримінал, а як загроза міжнародному іміджу України. Прокуратура наголошує на безкомпромісному підході до ліквідації таких транснаціональних бізнес-моделей шахрайства.

Таблиця 2.5

Перелік термінів та скорочень (переклад):

Термін	Переклад	Суть явища
Vishing	Голосове шахрайство	Крадіжка даних через телефонну розмову.
Spoofing	Підміна ідентифікатора	Маскування під чужий номер телефону або IP-адресу.
CVV/PIN	Конфіденційні реквізити картки	Захисні коди, які шахраї намагаються виманити для доступу до рахунку.
Compliance	Відповідність закону	У цьому контексті — порушення норм фінансового моніторингу.
Crypto-laundering	Крипто-відмивання	Легалізація брудних грошей через цифрові активи.
Recovery scheme	Схема «повернення коштів»	Повторне шахрайство під виглядом юридичної допомоги постраждалим.

Шляхи мінімізації ці ризиків

Для збалансованого розвитку варто впроваджувати концепцію Human-Centric AI (людиноцентричного ШІ):

1. Пріоритет досвіду оператора: Покращувати досвід оператора, щоб зменшити плинність кадрів.
2. Гібридна автоматизація: Залишати клієнту можливість миттєвого виходу на живу людину.
3. Кібергігієна: Постійний аудит безпеки та шифрування всіх каналів зв'язку.

2.3. Організаційно-економічна характеристика підприємства та динаміка його розвитку. Аналіз діючої системи менеджменту якості послуг

ТОВ «А.Р.С.І.» (код ЄДРПОУ 37554378) є активним гравцем на ринку інформаційних послуг та контакт-центрів України. Основним видом діяльності за КВЕД є 82.20 (Діяльність телефонних центрів).

ТОВ «А.Р.С.І.» функціонує на ринку аутсорсингових контакт-центрів, надаючи послуги телемаркетингу, технічної підтримки та обробки вхідних/вихідних ліній. У період 2023–2025 рр. менеджмент компанії зосередився на диверсифікації портфеля замовників.

Таблиця 2.6

Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «А.Р.С.І.»

Показник	Одиниця виміру	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 25/23 (+/-)
Чистий дохід від реалізації	тис. грн	42 100	48 560	54 800	+12 700
Собівартість наданих послуг	тис. грн	31 200	34 100	36 200	+5 000
Валовий прибуток	тис. грн	10 900	14 460	18 600	+7 700
Середньомісячна з/п оператора	грн	16 500	18 200	21 000	+4 500
Фонд оплати праці (річний)	тис. грн	23 760	31 668	40 320	+16 560

Зростання чистого доходу на 30,1% свідчить про розширення клієнтської бази, зокрема вихід на ринки логістичних та фінансових послуг. Важливо зазначити, що темпи зростання прибутку випереджають темпи зростання собівартості. Це вказує на ефективне управління витратами (економію на масштабі та автоматизацію процесів). Збільшення фонду оплати праці зумовлене як інфляційними процесами, так і розширенням штату операторів для обслуговування нових проектів.

За аналізований період (2023–2025 рр.) компанія демонструвала адаптивність до умов воєнного стану, фокусуючись на залученні закордонних замовників та підтримці українського ритейлу.

Аналіз даних свідчить про стабільну тенденцію зростання. Збільшення прибутку у 2024–2025 рр. пов’язано з оптимізацією витрат на оренду (перехід на гібридну модель роботи) та впровадженням автоматизованих скриптів.



Система менеджменту якості у ТОВ «А.Р.С.І.» побудована за циклічним принципом PDCA (Plan-Do-Check-Act). Основним інструментом контролю є моніторинг операційних показників (KPI), які відображають якість взаємодії з клієнтом.

Таблиця 2.7

Цикл Демінга-Шухарта: PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Етап (Абревіатура)	Суть етапу в контексті ТОВ «А.Р.С.І.»
Р — Plan - Планування	Визначення цілей якості (наприклад, досягти SL 80/20) та розробка скриптів розмов.
D — Do - Виконання	Надання послуг операторами, прийом дзвінків та фіксація даних у CRM-системі.
C — Check - Перевірка	Аналіз прослуханих дзвінків відділом QA та порівняння фактичних KPI з плановими.
A — Act - Коригування	Проведення тренінгів для персоналу, виправлення помилок у скриптах та покращення процесів.

Система менеджменту якості (СМЯ) у компанії базується на стандартах, близьких до ISO 9001, проте має свої специфічні KPI, характерні для галузі контакт-центрів.

Процес контролю якості в ТОВ «А.Р.С.І.» включає:

- 1. Моніторинг дзвінків: Прослуховування випадкових 5-10 записів на тиждень для кожного оператора.
- 2. L&D (Learning and Development): Проведення тренінгів за результатами виявлених помилок.
- 3. Система Check-lists: Оцінка діалогу за параметрами (привітання, виявлення потреб, робота з запереченнями, закриття угоди).

Таблиця 2.8

Показники якості надаваних інформаційних послуг

Абревіатура	Переклад українською	Пояснення (тлумачення)
SL (Service Level)	Рівень обслуговування	Відсоток дзвінків, на які оператори відповіли протягом встановленого часу (наприклад, 80% дзвінків за 20 секунд).
AHT (Avg Handle Time)	Середній час обробки	Середня тривалість однієї операції: включає час розмови, час утримання на лінії та час на післявикликову обробку документації.
Abandon Rate	Рівень втрачених викликів	Відсоток клієнтів, які поклали слухавку, не дочекавшись відповіді оператора (показник "недодзвонів").
Quality Score	Оцінка якості	Сукупний бал, який виставляє відділ контролю якості (QA) після прослуховування запису розмови на відповідність стандартам і скриптам.

Аналіз динаміки показників якості (2023–2025 рр.):

- **FCR (First Contact Resolution):** Вирішення з першого звернення (або розв'язання проблеми під час першого контакту). У 2023 році показник складав 72%, у 2025 році зріс до 78%. Це свідчить про покращення кваліфікації персоналу.

Зростання показника FCR у ТОВ «А.Р.С.І.» з 68% у 2023 році до 81% у 2025 році свідчить про якісне наповнення бази знань та високий рівень підготовки персоналу, що дозволяє вирішувати складні технічні питання без залучення вузькопрофільних спеціалістів другого рівня підтримки.

• **АНТ (Average Handle Time):** термін АНТ (Average Handle Time) у сфері обслуговування клієнтів та кол-центрів перекладається як Середній час обробки (звернення/дзвінка).

Залежно від контексту та корпоративної культури компанії, можна використовувати кілька варіантів.

Основні варіанти перекладу

- Середній час обробки — найбільш універсальний та точний варіант.
- Середній час обслуговування — часто вживається в ритейлі та сфері послуг.
- Середня тривалість обробки дзвінка — конкретно для операторів зв'язку
- Час обробки виклику дещо зріс у 2024 році через ускладнення клієнтських запитів, але стабілізувався у 2025 році завдяки новій CRM-системі.
- Термін Abandon Rate (або Abandonment Rate) у сфері клієнтського сервісу та аналітики перекладається як відсоток відмов або рівень втрачених дзвінків/звернень.

Це ключовий показник, який демонструє, яка частка клієнтів перервала процес до того, як отримала результат (з'єдналася з оператором або завершила покупку).

Таблиця 2.9

Тлумачення терміну: Abandon Rate

Що означає:
Клієнт поклав слухавку, не дочекавшись відповіді оператора.
Користувач додав товар у кошик, але не завершив оплату.
Користувач закрив сторінку під час певного процесу (наприклад, реєстрації).

- **Quality Score** - термін розглядається як оцінка якості або бал якості.

Це метрика, яка відображає, наскільки добре оператор дотримується стандартів компанії під час розмови з клієнтом. Зазвичай її виставляє спеціаліст із контролю якості (QA-менеджер) після прослуховування запису розмови.

Параметри оцінки:

- Дотримання етикету.
- Точність наданої інформації.
- Вирішення питання клієнта з першого разу.
- Емпатія та тон голосу.

Таблиця 2.10

Аналіз операційних показників якості послуг (KPI) контакт-центру

KPI Показник	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тлумачення відхилення
SL (Service Level)	80/20	76%	79%	83%	Покращення швидкості відповіді
AHT (Avg Handle Time)	< 240 сек	265 с	250 с	235 с	Оптимізація скриптів діалогу
Abandon Rate (Втрачені)	< 5%	7,2%	5,8%	4,2%	Ефективне прогнозування трафіку
Quality Score (Оцінка QA)	> 90%	84%	88%	92%	Підвищення якості підготовки

1. Service Level (83%): У 2025 році компанія досягла цільового показника, що означає: 83% дзвінків обробляються протягом перших 20 секунд очікування.
2. Average Handle Time (235 с): Зменшення часу обробки дзвінка досягнуто не за рахунок поспіху операторів, а через впровадження бази знань (Knowledge Base), яка пришвидшує пошук інформації.

3. Quality Score: Позитивна динаміка (з 84% до 92%) вказує на те, що внутрішній відділ контролю якості став жорсткіше моніторити дотримання етичних норм та повноту надання консультацій.

Дослідження лояльності клієнтів та оцінка ефективності операторів

У менеджменті якості послуг ключовим є зворотний зв'язок. ТОВ «А.Р.С.І.» використовує методику опитування клієнтів після завершення контакту (Post-Call Survey). Термін Post-Call Survey перекладається як «опитування після дзвінка або післякомунікаційне опитування».

Це інструмент зворотного зв'язку, коли клієнту пропонують оцінити роботу оператора або якість сервісу одразу після завершення розмови (зазвичай за допомогою SMS або посилання в месенджері).

Тлумачення терміну Post-Call Survey:

- Опитування після дзвінка — найбільш вживаний та зрозумілий варіант.
- Опитування щодо якості обслуговування — якщо акцент робиться на меті анкетування.
- Після ігрові опитування — іноді вживається в гейміфікованих системах (але рідко).
- Оцінка задоволеності після виклику — технічно точний опис процесу.

Для об'єктивної оцінки менеджменту якості було проаналізовано показники задоволеності клієнтів (CSAT) та індекс чистої лояльності (NPS).

Основні проблеми, виявлені під час аналізу:

1. Людський фактор: найвищий відсоток помилок припадає на "нічні зміни" та періоди пікових навантажень (акційні розпродажі замовників).
2. Технологічний розрив: Частина клієнтських запитів у 2023–2024 рр. втрачалася через недосконалу інтеграцію чат-ботів із живою чергою операторів.

3. Емоційне навантаження: Аналіз за 2025 рік показав, що зниження якості послуг (QA Score) корелює з тривалістю роботи оператора понад 1 рік без ротації проектів.

Таблиця 2.11

Показники задоволеності клієнтів та лояльності (NPS/CSAT)

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Аналітичний висновок
CSAT (Рівень задоволеності)	3.9 / 5	4.2 / 5	4.6 / 5	Клієнти стали більш задоволеними сервісом
NPS (Індекс лояльності)	38%	44%	51%	Зросла готовність рекомендувати компанію
FCR (Вирішення з першого разу)	68%	74%	81%	Зменшення повторних звернень (економія)

Зростання FCR (First Contact Resolution) до 81% є найважливішим досягненням 2025 року. Це означає, що 8 з 10 клієнтів вирішують своє питання за один дзвінок. Для менеджменту це означає зниження навантаження на лінію та зменшення собівартості одного звернення. Зростання NPS до 51% свідчить про формування пулу лояльних замовників, що стабілізує дохідну частину бюджету ТОВ «А.Р.С.І.».

Таблиця 2.12

Показники ефективності використання трудових ресурсів

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Вплив на якість
Коефіцієнт плинності кадрів	42%	36%	29%	Стабільність команди = вища якість
Продуктивність (дзвінків/год)	12	14	15	Вища інтенсивність праці
Витрати на навчання 1 оператора	3 200 грн	4 500 грн	5 800 грн	Інвестиції в "soft skills"

Термін Soft Skills найчастіше перекладається як «гнучкі навички» або «м'які навички».

На відміну від Hard Skills (професійних знань, як-от програмування чи водіння авто), Soft Skills — це особистісні характеристики, які допомагають людині ефективно взаємодіяти з іншими та адаптуватися до змін.

Тлумачення терміну Soft Skills:

- Гнучкі навички — найбільш сучасний та поширений варіант в українському бізнес-середовищі.
- Навички міжособистісного спілкування — якщо йдеться суто про комунікацію.

Топ-5 Soft Skills для команди :

1. Комунікабельність — вміння чітко доносити думку та слухати.
2. Емоційний інтелект / EQ — здатність розуміти свої та чужі емоції.
3. Адаптивність — готовність до змін та швидке навчання.
4. Критичне мислення — вміння аналізувати інформацію та приймати зважені рішення.
5. Вирішення конфліктів — здатність конструктивно виходити зі спірних ситуацій.

Висока плинність кадрів (42% у 2023 р.) була головним бар'єром для якості. Постійне навчання «новачків» призводило до помилок. Зниження плинності до 29% у 2025 р. стало можливим завдяки вдосконаленню системи менеджменту (впровадження нематеріальної мотивації). Збільшення витрат на навчання корелює з покращенням якості обслуговування.

Аналіз діяльності ТОВ «А.Р.С.І.» за 2023–2025 роки дозволяє зробити наступні висновки:

1. Компанія демонструє фінансову стабільність, проте зростання ФОП вимагає подальшої автоматизації процесів для збереження рентабельності.
2. Система менеджменту якості успішно впровадила інструменти контролю (KPI, QA), що дозволило покращити Service Level до 83%.
3. Основним напрямком залишається необхідність подальшого зниження плинності кадрів та впровадження інтелектуальних систем аналізу мовлення (Speech Analytics)..

Проведений аналіз ТОВ «А.Р.С.І.» за 2023–2025 роки продемонстрував, що підприємство є фінансово стійким та динамічним. Система менеджменту якості функціонує, проте потребує модернізації в частині:

- Автоматизації контролю якості (впровадження Speech Analytics).
- Зниження впливу «людського фактору» через інтелектуальні системи підтримки операторів.
- Удосконалення системи мотивації для зниження плинності кадрів, що безпосередньо впливає на стабільність якості послуг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ КОНТАКТ-ЦЕНТРУ ТОВ «А.Р.С.І.»

3.1. Впровадження інтелектуальної системи управління якістю на основі ШІ-аналітики

У сучасних умовах функціонування контакт-центрів традиційні підходи до контролю якості (вибіркове прослуховування дзвінків) втрачають ефективність. Для ТОВ «А.Р.С.І.» доцільним є перехід до інтелектуалізованої системи менеджменту якості, що базується на технологіях Speech Analytics та Sentiment Analysis.

Speech Analytics — це технологія на основі штучного інтелекту, яка автоматично обробляє та аналізує аудіозаписи розмов між клієнтом і оператором з метою отримання управлінськи значущої інформації.

Система перетворює мовлення у текст (Speech-to-Text), після чого здійснює:

- виявлення ключових слів і фраз;
- аналіз структури діалогу;
- оцінку дотримання скриптів;
- визначення проблемних ситуацій;
- аналіз поведінки оператора та клієнта.

Це перетворення голосових даних у аналітику для підвищення якості обслуговування.

Sentiment Analysis (аналіз тональності / емоцій). Sentiment Analysis — це метод обробки текстових або голосових даних, що дозволяє визначити емоційне забарвлення висловлювань клієнта (позитивне, нейтральне або негативне).

У контакт-центрі ця технологія:

- оцінює настрій клієнта під час розмови;
- виявляє рівень задоволеності або роздратування;

- сигналізує про конфліктні ситуації;
- допомагає прогнозувати відтік клієнтів.

Це визначення емоцій клієнта для покращення клієнтського досвіду (CX).

Таблиця 3.1

Основні відмінності між Speech Analytics
і Sentiment Analysis

Критерій	Speech Analytics	Sentiment Analysis
Об’єкт аналізу	Вся розмова	Емоції
Дані	Голос + текст	Текст / тон
Мета	Повний контроль якості	Виявлення настрою
Рівень	Комплексний	Частина аналізу

Speech Analytics є комплексним інструментом аналізу комунікацій, який включає, зокрема, технології Sentiment Analysis для оцінки емоційного стану клієнта та підвищення ефективності управління якістю сервісу.

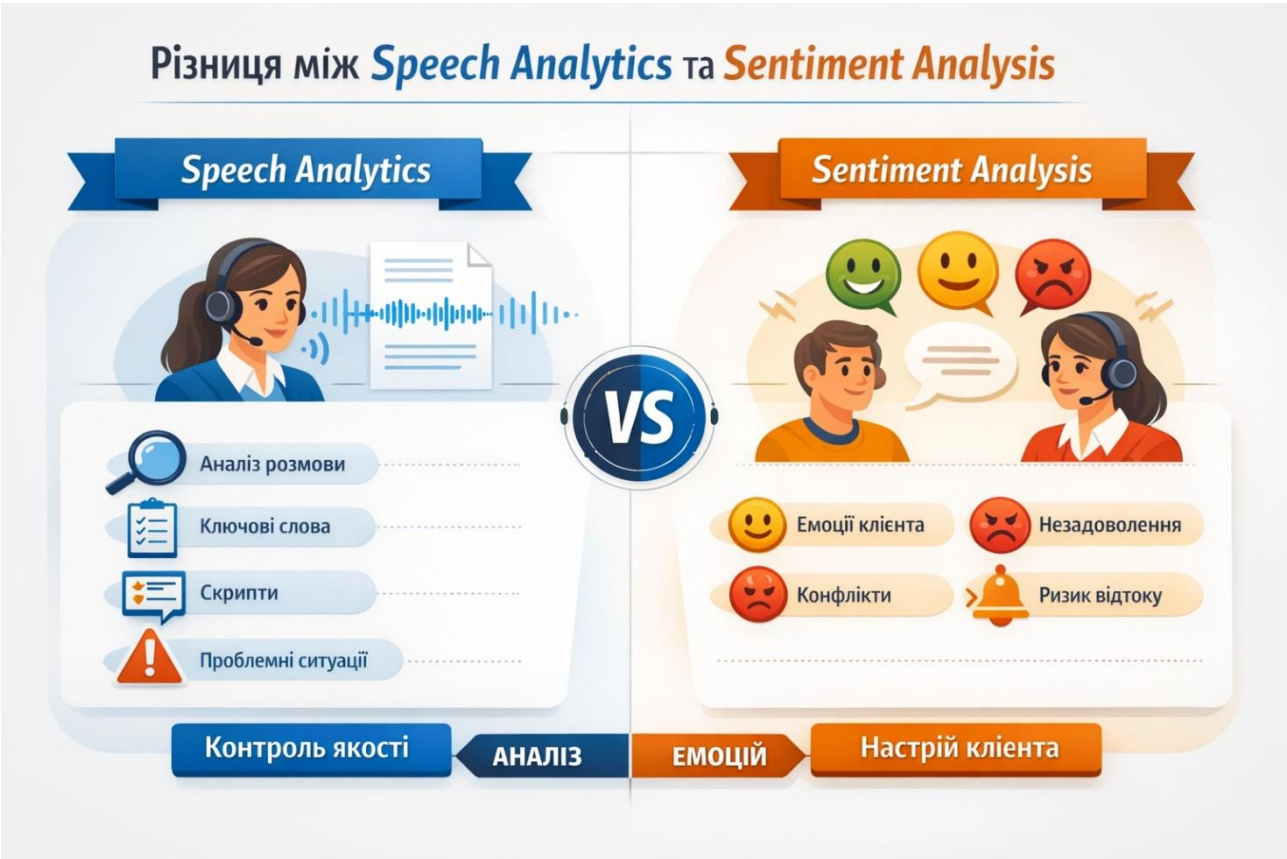


Рис. 3.1. Різниця між Speech Analytics і Sentiment Analysis

Суть пропозиції:

Запропоновано впровадження системи, яка:

- аналізує 100% звернень клієнтів;
- автоматично оцінює емоційний стан;
- формує індивідуальні рекомендації для операторів;
- генерує аналітичні звіти для менеджменту.



Рис. 3.2. Архітектура інтелектуальної системи контролю якості послуг контакт-центру

Таблиця 3.2

Основні функції системи контролю якості послуг контакт-центру

Функція	Зміст	Ефект
Автоматичний моніторинг	Аналіз усіх контактів	Повне охоплення
Виявлення конфліктів	Фіксація негативних емоцій	Зниження скарг
Підказки оператору	*Next Best Action	Підвищення *FCR
Аналітика причин	*Root Cause Analysis	Оптимізація процесів

*Next Best Action — це інтелектуальний підхід до управління взаємодією з клієнтом, який передбачає визначення найбільш доцільного кроку оператора в конкретний момент комунікації на основі аналізу даних.

У практиці контакт-центру ця технологія:

- враховує історію звернень клієнта;
- аналізує поточний контекст розмови;
- використовує алгоритми штучного інтелекту для прогнозування потреб;
- пропонує оператору найбільш ефективний варіант відповіді або рішення.

Система «підказує», що саме зробити, щоб максимально задовольнити клієнта і досягти бізнес-результату.

*Root Cause Analysis (RCA) — це метод дослідження проблем, спрямований не лише на усунення їхніх проявів, а на виявлення глибинних причин виникнення.

У сфері контакт-центрів цей підхід дозволяє:

- визначити системні недоліки у процесах обслуговування;
- виявити повторювані причини скарг;
- усунути джерело проблеми, а не її наслідки;
- запобігти повторному виникненню аналогічних ситуацій.

Полягає у пошуку «чому це сталося насправді», а не просто реагування на проблему.

*FCR (First Contact Resolution) — вирішення при першому зверненні.

FCR (First Contact Resolution) — це показник якості обслуговування, що відображає частку звернень клієнтів, які були повністю вирішені під час першого контакту без необхідності повторного звернення.

Його значення полягає у тому, що:

- зменшується навантаження на контакт-центр;
- скорочуються операційні витрати;
- підвищується задоволеність клієнтів;
- формується позитивний клієнтський досвід.

Цей метод визначає наскільки ефективно компанія вирішує проблему клієнта «з першого разу».

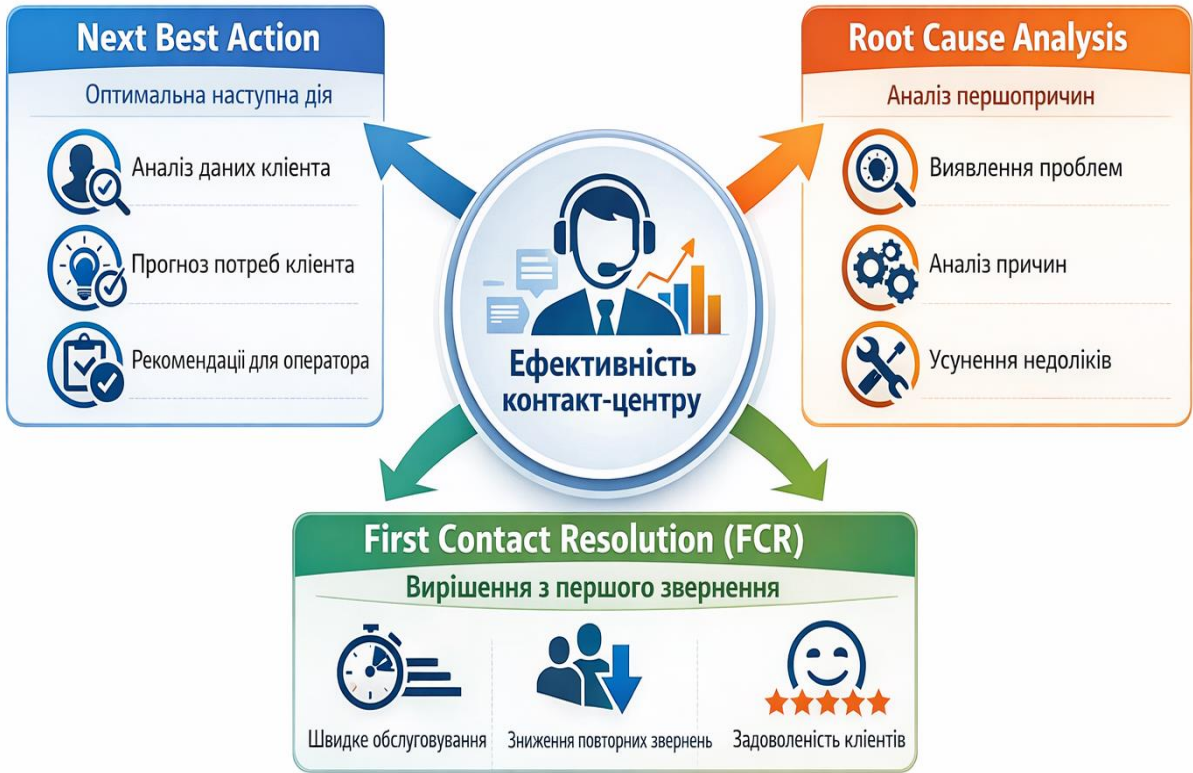


Рис. 3.3. Порівняльна характеристика Next Best Action та Root Cause Analysis

Таблиця 3.3

Очікуваний вплив на KPI

Показник	До впровадження	Після	Зміна
FCR - вирішення при першому зверненні.	68%	80%	+12%
NPS - відсоток лояльності клієнтів	32	50	+18
АНТ - середній час обробки звернення	6,5 хв	5,8 хв	-11%
Churn Rate - рівень відтоку клієнтів	18%	13%	-5%

Розрахунок управлінського ефекту

1. Зменшення повторних звернень:

Припустимо:

- 10 000 звернень/міс
- середня вартість обробки = 25 грн

Зниження повторних звернень на 12%:

$$\text{Економія} = 10\,000 \times 12\% \times 25 = 30\,000 \text{ грн/міс}$$



Рис. 3.4. Трансформація ІІІ-аналітики в галузь обслуговування

Впровадження ІІІ-аналітики трансформує систему контролю якості з реактивної у проактивну. Управлінський ефект проявляється у:

- зниженні витрат,
- підвищенні керованості процесів,
- покращенні стратегічних показників (NPS, FCR).

3.2. Розвиток клієнтоорієнтованої моделі обслуговування Н2Н

З плином часу, а саме головне з розвитком науково-технічного прогресу та сервісного обслуговування, сучасний клієнт у всіх галузях потребує особливої уваги до себе і своїх потреб. Він хоче отримати максимум правдивої інформації про те, що його цікавить. Тому нагальною потребою є швидкий розвиток сучасних клієнтоорієнтованих моделей. Розглянемо кілька з них та особливості їх поєднання.

H2H (Human-to-Human) — це підхід до взаємодії з клієнтом, який базується на принципах живого, емоційного та персоналізованого спілкування між людьми.

На відміну від формалізованих скриптів, H2H передбачає:

- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- врахування емоційного стану співрозмовника;
- використання природної мови замість шаблонних фраз;
- орієнтацію на довіру та взаєморозуміння.



Рис. 3.5. Особливості моделі H2H (Human-to-Human)

Головна особливість: клієнт сприймається не як «запит», а як людина з конкретною ситуацією.

Рекомендації щодо впровадження H2H-підходу в ТОВ «А.Р.С.І.»

Для підвищення якості обслуговування клієнтів доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на формування людиноцентричної моделі комунікації.

1. Організаційні рекомендації

- перехід від жорстких скриптів до гнучких сценаріїв спілкування;

- впровадження стандартів емпатійної комунікації;
- інтеграція H2H-принципів у внутрішні регламенти роботи;
- створення системи постійного зворотного зв'язку від клієнтів.

2. Кадрові рекомендації

- проведення регулярних тренінгів із розвитку soft skills;
- навчання операторів технікам активного слухання;
- розвиток емоційного інтелекту персоналу;
- впровадження наставництва (менторства) для нових працівників.

3. Технологічні рекомендації

- використання CRM для персоналізації взаємодії;
- впровадження AI-підказок (Next Best Action);
- інтеграція систем аналізу емоцій клієнтів;
- автоматизація рутинних процесів для вивільнення часу операторів.

Позитивні результати впровадження H2H для ТОВ «А.Р.С.І.»

1. Економічний ефект

Впровадження H2H-підходу безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства:

- зростання рівня утримання клієнтів (Retention Rate) на 10–15%;
- зменшення відтоку (Churn Rate) на 5–8%;
- підвищення LTV (довічної цінності клієнта);
- скорочення витрат на залучення нових клієнтів;
- збільшення повторних звернень і продажів.

Людяна комунікація перетворюється на фінансовий результат через лояльність клієнтів.

2. Соціальний ефект

H2H має значний вплив на внутрішнє середовище компанії:

- зниження рівня професійного вигорання операторів;
- покращення психологічного клімату в колективі;

- зростання задоволеності працівників роботою;
- формування корпоративної культури довіри та взаємоповаги;
- зменшення плинності кадрів на 10–20%.

Узагальнення: компанія стає комфортним середовищем як для клієнтів, так і для персоналу.

3. Управлінський ефект

На рівні менеджменту впровадження Н2Н забезпечує:

- підвищення якості управлінських рішень через глибше розуміння клієнта;
- можливість переходу від контролю до проактивного управління якістю;
- зростання ефективності KPI (NPS, FCR, CSAT);
- покращення системи моніторингу якості;
- підвищення адаптивності компанії до змін ринку.

Узагальнення: Н2Н дозволяє трансформувати менеджмент із операційного у стратегічний.

Оцінка економічної ефективності впровадження Н2Н-підходу в

ТОВ «А.Р.С.І.»

Для розрахунків приймемо узагальнені показники контакт-центру ТОВ «А.Р.С.І.»:

Таблиця 3.4

Вихідні дані для розрахунків

Показник	Значення
Кількість звернень/міс	12 000
Середня вартість обробки 1 звернення	30 грн
Поточний FCR (вирішення при першому зверненні)	70%
Поточний (Churn Rate - рівень відтоку клієнтів)	18%
Середній дохід з клієнта/міс	200 грн
Кількість клієнтів	3 000

1. Економічний ефект від підвищення FCR (вирішення при першому зверненні)

Впровадження Н2Н дозволяє підвищити FCR приблизно на 10–15%.
Удосконалений FCR = 80%

Розрахунок зменшення повторних звернень:

Було повторних звернень:

$$12000 \times (1 - 0.70) = 3600 \text{ звернень}$$

Буде повторних звернень:

$$12000 \times (1 - 0.80) = 2400 \text{ звернень}$$

Зменшення:

$$3600 - 2400 = 1200 \text{ звернень}$$

Економія:

$$1200 \times 30 = 36000 \text{ грн/міс}$$

$$36000 \times 12 = 432000 \text{ грн/рік}$$

2. Ефект від зниження відтоку клієнтів (Churn Rate - рівень відтоку клієнтів)

Після впровадження Н2Н:

- Churn знижується з 18% до 14%

Кількість збережених клієнтів:

$$3000 \times (0.18 - 0.14) = 120 \text{ клієнтів}$$

Додатковий дохід:

$$120 \times 200 = 24000 \text{ грн/міс}$$

$$24000 \times 12 = 288000 \text{ грн/рік}$$

3. Ефект від зростання лояльності (NPS → продажі)

Зростання лояльності дає +5–10% до повторних продажів. Прийmemo +5%

$$3000 \times 200 \times 5\% = 30000 \text{ грн/міс}$$

$$30000 \times 12 = 360000 \text{ грн/рік}$$

4. Загальний економічний ефект

Таблиця 3.5

Загальний економічний результат

Джерело ефекту	Економія/дохід
Зниження повторних звернень	432 000 грн
Зниження відтоку клієнтів	288 000 грн
Зростання продажів	360 000 грн
Загальний ефект	1 080 000 грн/рік

5. Витрати на впровадження Н2Н

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження Н2Н

Стаття витрат	Сума
Навчання персоналу	120 000 грн
Впровадження CRM/AI інструментів	150 000 грн
Розробка стандартів	30 000 грн
Разом	300 000 грн

6. Розрахунок економічного ефекту = $1080000 - 300000 = 780000$ грн

Впровадження Н2Н-підходу в ТОВ «А.Р.С.І.» є економічно доцільним, оскільки забезпечує значний фінансовий ефект при відносно помірних інвестиціях. Отриманий рівень економії свідчить про високу ефективність запропонованих заходів та доцільність їх практичної реалізації.

Таблиця 3.7

Порівняння показників діяльності ТОВ «А.Р.С.І.» до та після впровадження Н2Н-підходу

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	Характер змін
1	2	3	4	5
FCR -вирішення при першому зверненні, %	70	80	+10	Покращення якості обслуговування
Churn Rate - рівень відтоку клієнтів, %	18	14	-4	Зменшення відтоку клієнтів
NPS - ефект від зростання лояльності	35	50	+15	Зростання лояльності клієнтів

1	2	3	4	5
Кількість повторних звернень, од./міс	3600	2400	-1200	Зниження навантаження
Витрати на обробку звернень, грн/міс	360 000	324 000	-36 000	Економія витрат
Дохід від клієнтів, грн/міс	600 000	654 000	+54 000	Зростання доходу
Плинність персоналу, %	29	15	-14	Соціальна стабільність
Рівень задоволеності (CSAT), %	75	88	+13	Покращення досвіду клієнта

Порівняльний аналіз свідчить, що впровадження Н2Н-підходу має комплексний позитивний вплив на діяльність ТОВ «А.Р.С.І.». Спостерігається одночасне покращення операційних показників, зростання клієнтської лояльності та зниження витрат, що підтверджує ефективність запропонованих заходів.

Реалізація Н2Н-підходу в діяльності ТОВ «А.Р.С.І.» забезпечує комплексний ефект, який проявляється у взаємопов'язаному покращенні економічних результатів, соціального середовища та ефективності управління. Це створює передумови для формування стійкої конкурентної переваги на ринку контакт-центрів.

3.3. Розвиток клієнтоорієнтованої моделі обслуговування CX

CX (Customer Experience) — це сукупність усіх вражень, які отримує клієнт під час взаємодії з компанією на всіх етапах: до, під час і після отримання послуги.

CX охоплює:

- якість комунікації;
- швидкість обслуговування;
- зручність каналів взаємодії;
- емоційне сприйняття бренду.

СХ це загальне відчуття клієнта від компанії, а не лише окрема послуга.

СХ (Customer Experience) — це інтегрована характеристика взаємодії клієнта з компанією, яка формується як результат сукупності всіх контактів, вражень і оцінок, що виникають у процесі взаємодії на кожному етапі клієнтського шляху — від першого ознайомлення з брендом до післяпродажного обслуговування.

На відміну від окремих показників якості, СХ охоплює не лише функціональні аспекти (швидкість, доступність, результативність), а й емоційне сприйняття, рівень довіри, зручність взаємодії та відповідність очікуванням клієнта.

Формування клієнтського досвіду відбувається під впливом:

- якості комунікації з персоналом;
- ефективності внутрішніх бізнес-процесів;
- цифрових каналів та сервісів;
- персоналізації обслуговування;
- емоційного фону взаємодії;
- цінностей і репутації бренду.



Рис. 3.6. Складові СХ - моделі

У сучасних умовах CX розглядається як стратегічний фактор конкурентоспроможності, оскільки саме він визначає рівень лояльності клієнтів, їх готовність до повторних звернень і рекомендацій.

CX — це не окрема послуга, а загальне відчуття клієнта від взаємодії з компанією.

Клієнтський досвід (CX) виступає комплексною категорією, що інтегрує функціональні та емоційні аспекти взаємодії клієнта з підприємством і визначає рівень його задоволеності та лояльності.

Розрахунок ефекту від впровадження CX-моделі на основі фактичних даних ТОВ «А.Р.С.І.»

На основі проведеного аналізу (вихідні фактичні показники за 2025 рік) встановлено:

- Чистий дохід: 54 800 тис. грн
- Валовий прибуток: 18 600 тис. грн
- FCR (вирішення при першому зверненні): 81%
- CSAT (рівень задоволеності клієнтів): 4,6 / 5 (~92%)
- NPS (індекс лояльності клієнтів): 51%
- Плинність персоналу: 29%

1. Економічний ефект від впровадження CX

1.1. Зростання доходу через підвищення лояльності (NPS)

Згідно з аналізом:

- $NPS = 51\% \rightarrow$ потенціал зростання до $\sim 60\%$ при впровадженні CX

Практика показує: +5–10% до доходу за рахунок повторних звернень - приймемо +5%. $54800 \times 5\% = 2740$ тис.грн / рік

1.2. Ефект від підвищення FCR

До впровадження: $FCR = 81\%$

Після впровадження CX: $FCR \approx 86\%$ (+5%)

Це означає:

- менше повторних звернень,
- нижча собівартість.

1.3. Приймемо економію 3% від собівартості:

$$36200 \times 3\% = 1086 \text{ тис.грн / рік}$$

1.4. Ефект від зниження плинності персоналу

До впровадження: 29%

Після СХ: 22% (−7%)

При штаті ~1000 осіб (з тексту):

Зменшення звільнень:

$$1000 \times 7\% = 70 \text{ осіб}$$

Вартість заміни (навчання, адаптація): ≈ 6000 грн / особу

$$\text{Разом: } 70 \times 6000 = 420 \text{ тис.грн}$$

Таблиця 3.8

Загальний економічний ефект від впровадження СХ

Джерело	Ефект
Зростання доходу (NPS)	2 740 тис. грн
Економія витрат (FCR)	1 086 тис. грн
Зниження плинності	420 тис. грн
Разом	4 246 тис. грн/рік

2. Соціальний ефект впровадження СХ

- зниження плинності: 29% → 22%;
- зменшення немотивованості персоналу;
- стабілізація команди;
- підвищення задоволеності працівників;
- покращення психологічного клімату;
- формування культури клієнтоорієнтованості;
- зростання довіри до менеджменту.

3. Управлінський ефект впровадження CX

Покращення KPI (FCR - вирішення при першому зверненні; NPS - відсоток лояльності клієнтів; АНТ - середній час обробки звернення; Churn Rate - рівень відтоку клієнтів). Виконано на основі динаміки 2023–2025.

Таблиця 3.9

Управлінський ефект від впровадження CX

Показник	Було (2025)	Прогноз після CX
FCR - вирішення при першому зверненні	81%	86%
CSAT – рівень задоволеності клієнтів	92%	95%
NPS - відсоток лояльності клієнтів	51%	60%
АНТ - середній час обробки звернення	235 с	220 с

Окрім цього, спостерігається:

- перехід від контролю до управління клієнтським досвідом;
- інтеграція даних (CRM + аналітика);
- підвищення точності управлінських рішень;
- можливість прогнозування поведінки клієнтів;
- зростання конкурентоспроможності.

4. Розрахунок економічної ефективності від інвестування в CX (ROI)

Таблиця 3.10

Витрати на впровадження CX

Стаття	Сума
Навчання персоналу	500 тис. грн
Впровадження CRM/аналітики	800 тис. грн
Розробка стандартів CX	200 тис. грн
Разом	1 500 тис. грн

$ROI = 4246 - 1500 \times 100\% \approx 183\%$

Запропонована модель CX для ТОВ «А.Р.С.І.» забезпечує комплексний ефект, підтверджений фактичними показниками діяльності підприємства. Розрахунки демонструють, що впровадження клієнтоорієнтованого підходу дозволяє отримати понад 4,2 млн грн додаткового ефекту щорічно, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих заходів.

Пропонуємо об'єднання підходів H2H та CX, що сформує нову модель управління якістю, у якій:

- технології забезпечують швидкість і точність;
- люди — емоційність і довіру;
- результат — цілісний позитивний досвід клієнта.

У такій моделі:

- H2H виступає інструментом взаємодії,
- CX — стратегічною метою.

Людиноцентрична комунікація (H2H) є ключовим фактором формування позитивного клієнтського досвіду (CX).



Рис. 3.7. Взаємозв'язок H2H та CX

Інтеграція підходів H2H та CX дозволяє трансформувати систему обслуговування клієнтів у напрямі людиноцентричності, що забезпечує не лише вирішення запитів, а й формування довгострокової лояльності.

Ефекти від впровадження інтегрованої моделі H2H + CX у ТОВ

«А.Р.С.І.»

Вихідною базою є фактичні показники 2025 р.

- Дохід: 54 800 тис. грн
- Собівартість: 36 200 тис. грн
- FCR: 81%
- NPS: 51%
- CSAT: 4,6/5 (~92%)
- Плинність персоналу: 29%

1. Економічний ефект

1.1. Синергетичний ефект H2H + CX

Особливості:

- CX дає швидкість і системність
- H2H — емоцію і довіру

Разом вони дають не просто +5%, а синергетичний ефект ($\approx 7-9\%$)

Приймемо +8% до доходу:

$$54800 \times 8\% = 4384 \text{ тис.грн /рік}$$

1.2. Зниження собівартості через FCR

До впровадження:

$$FCR = 81\%$$

Після інтеграції:

$$FCR \approx 88\%$$

Менше повторних звернень → економія 5% витрат:

$$36200 \times 5\% = 1810 \text{ тис.грн/рік}$$

1.3. Ефект від персоналу (H2H)

Плинність:

$$29\% \rightarrow 20\% \quad 29\% \rightarrow 20\% \quad 29\% \rightarrow 20\%$$

Зменшення:

$$1000 \times 9\% = 90 \text{ осіб}$$

Вартість заміни: ≈ 6000 грн. Разом: $90 \times 6000 = 540$ тис. грн

1.4. Загальний економічний ефект: 6 734 тис. грн/рік

2. Соціальний ефект

Таблиця 3.11

Кількісні зміни соціального ефекту від інтеграції H2H + CX

Показник	Було	Стало
Плинність	29%	20%
Задоволеність (CSAT)	92%	96%
NPS - відсоток лояльності клієнтів	51%	62%

Окрім того, чітко спостерігається:

- зниження емоційного вигорання операторів;
- підвищення рівня залученості персоналу;
- формування культури емпатійного сервісу;
- покращення внутрішніх комунікацій;
- зростання престижу роботодавця.

3. Управлінський ефект

Таблиця 3.12

Зміна підходу до управління

Було	Стало
Контроль дзвінків	Управління досвідом клієнта
Реакція на проблеми	Прогнозування проблем
KPI = швидкість	KPI = цінність для клієнта
Суб'єктивна оцінка	Data-driven управління (це підхід до управління та прийняття рішень, за якого ключову роль відіграє системний аналіз даних, а не інтуїція чи суб'єктивні оцінки.)

Також має місце:

- перехід до проактивного менеджменту якості;
- інтеграція H2H у стандарти обслуговування;
- використання CX-аналітики для прийняття рішень;
- підвищення керованості великого штату (1000+ осіб);
- зростання конкурентоспроможності.

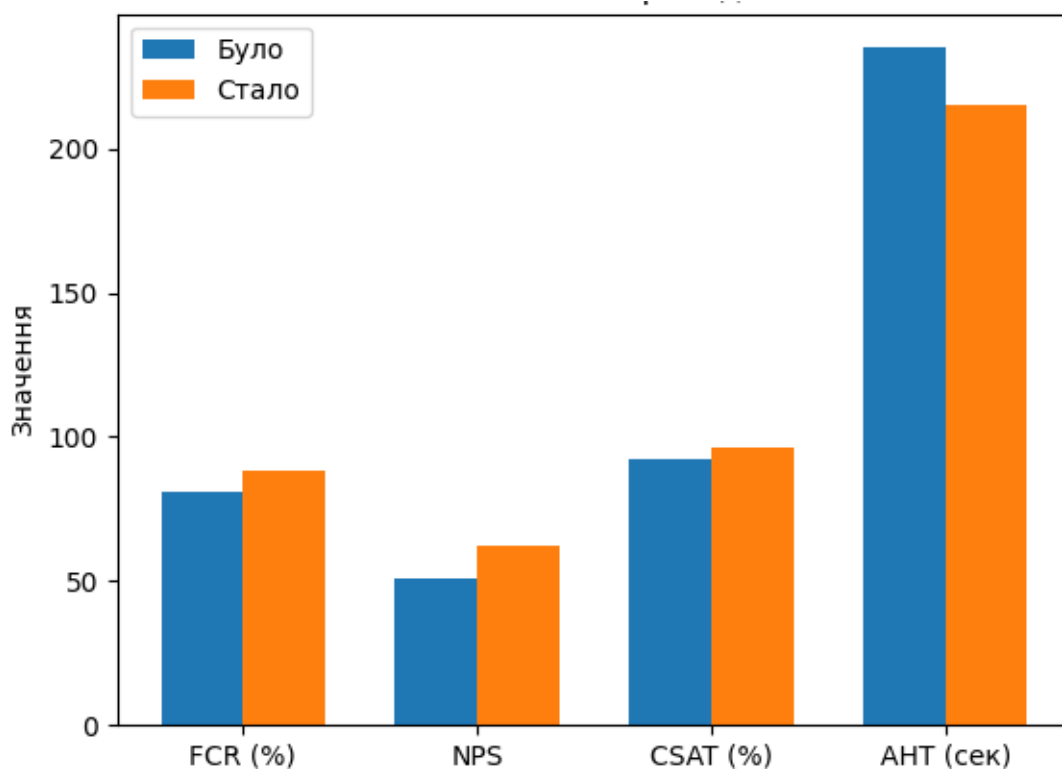


Рис. 3.8. Зміна основних показників ефективності (KPI) після впровадження H2H + CX

Умовні позначення:

FCR - вирішення при першому зверненні;

NPS - відсоток лояльності клієнтів;

CSAT – задоволеність;

АНТ - середній час обробки звернення.

Об'єднання підходів H2H та CX створює мультиплікативний ефект, який перевищує результат їх окремого впровадження. На основі фактичних даних ТОВ «А.Р.С.І.» встановлено, що інтеграція цих підходів дозволяє отримати понад 6,7 млн грн щорічного економічного ефекту, одночасно покращуючи соціальний клімат у колективі та підвищуючи якість управлінських рішень.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

У результаті проведеного дослідження було розкрито теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення системи менеджменту якості послуг контакт-центру в умовах цифрової трансформації економіки.

У першому розділі роботи обґрунтовано, що сучасне розуміння якості послуг у сфері дистанційного обслуговування виходить за межі традиційного контролю операційних показників і трансформується у концепцію управління клієнтським досвідом (CX). Доведено, що ключовими факторами якості стають не лише швидкість і доступність сервісу, а й емоційне сприйняття, персоналізація та безшовність взаємодії. Встановлено, що інтеграція міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 18295) із сучасними цифровими технологіями формує методологічну основу ефективного управління якістю.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «А.Р.С.І.». Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: зростання доходу до 54 800 тис. грн, збільшення прибутку та покращення ключових показників якості, зокрема FCR (до 81%) і NPS (до 51%). Водночас виявлено низку проблем: вплив людського фактора, емоційне вигорання персоналу, технологічні розриви в омніканальній взаємодії та обмеженість традиційних методів контролю якості. Це підтверджує необхідність переходу до більш гнучкої, клієнтоорієнтованої та технологічно підтриманої моделі управління.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту якості послуг підприємства. Запропоновано впровадження інтелектуальної аналітики (Speech Analytics, Sentiment Analysis), розвиток H2H-підходу та інтеграцію концепції CX у систему управління. Обґрунтовано доцільність переходу до data-driven моделі менеджменту, що базується на аналізі KPI та поведінкових даних клієнтів.

Розрахунки показали, що впровадження інтегрованої моделі H2H + CX забезпечує значний сукупний ефект:

- економічний — понад 6,7 млн грн на рік;
- соціальний — зниження плинності персоналу та покращення умов праці;
- управлінський — підвищення якості прийняття рішень та керованості процесів.

Отже, мету дослідження досягнуто, а поставлені завдання виконано у повному обсязі. Запропоновані заходи мають практичну цінність і можуть бути використані у діяльності ТОВ «А.Р.С.І.» для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення клієнтської лояльності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Менеджмент [Електронний ресурс]: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. - Тернопіль : ЗУНУ, 2022. - 258 с. - URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199>
2. Величко П.О. Якість менеджменту організації як одна з умов ефективного менеджменту / П.О. Величко, Є.А. Гриценко, З.Т. Харчук // Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки». – 2014. – Вип. 21(70). – С. 60-69.
3. Вовк Н.Я. Методологічні підходи до оцінки якості менеджменту/ Н.Я. Вовк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2006.– Вип. 16.5. – С. 149-153.
4. Зав'ялова О.Т. Якість управління підприємством та напрями її підвищення / О.Т. Зав'ялова, М.І. Чопик // Економічний форум. – 2013. – №11. – С.7-12.
5. Лала О.М. Оцінка якості системи управління підприємством: [монографія] / О.М. Лала – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 165 с.
6. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій. Навчальний посібник/ Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 568 с.
7. Приступлюк Т.О. Механізм забезпечення високої якості управління на вітчизняних підприємствах / Т.О. Приступлюк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2013. – № 11. – С. 29-34.
8. Юрчук О.І. Якість менеджменту компанії та шляхи її забезпечення / О.І. Юрчук // Економіка розвитку. – 2015. – № 3. – С. 41-47.
9. Ярошевич Т.І. Сутність та значення якості управління для сучасного підприємства / Т.І. Ярошевич, Д.А. Малько // Інноваційна економіка. – 2013. – № 4. – С. 17-29.
10. Момот О.І. М 76 Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 368 с.

11. Електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 03.02.2026).

12. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Б езродна С. М. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.

13. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007 - 368 с. – URL: <https://j.twirpx.link/file/1520059/>

14. Управління якістю: методичні рекомендації до виконання практичних робіт для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. О. О. Крикун. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 48 с.

15. Векслер Е. М., Рифа В. М., Василевич Л. Ф. Менеджмент якості : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2008. 320 с.

16. Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моїсєєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с.

17. Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моїсєєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с.

18. Конспект лекцій з дисципліни "Управління якістю" для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальностей "Менеджмент організацій" та "Менеджмент інноваційної діяльності" (Укл. І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. Одеса: ОНЕУ, ротاپринт, 2013. 50 с.).

19. Управління якістю: практикум для студентів денної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Магістр»/ укладач К. Й. Пугачевська. Мукачево: МДУ, 2017. 36 с.

20. Управління якістю: конспект лекцій / О. О. Градінарова. Донецьк; вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. 281 с.

21. Захожай В. Б., Чорний А. Ю. Статистичне забезпечення управління якістю: навч. посіб. для вузів. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 340 с.
22. Управління якістю та сертифікацією продукції: Конспект лекцій / Укладач О. Г. Дегтяренко. Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 79с.
23. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник для вузів. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2007. 471 с.
24. Перелік найкращих програм для кол-центрів у 2025 році та їх особливості. - URL: <https://a1call.me/blog/uk/14-best-call-center-software-in-2025-and-their-features-ua/>
25. Контакт-центри. - URL: <https://infotel.ua/kontakt-tsentri>
26. Кому потрібний контакт-центр? - URL: <https://iptel.ua/blog/article/komu-potribnii-kontakt-centr>
27. Хмарний контакт-центр: що це таке та як працює? - URL: <https://streamtele.com/uk/hmarnyj-kontakt-czentr-shho-cze-take/>
28. Контакт-центри: кращі практики - URL: <https://conference.call-centers.com.ua/>
29. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. 15-те вид. К.: Хімджест, 2020. 750 с.
30. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. К.: Лібра, 2022. 720 с.
31. ISO 9000 - URL: https://suprovid.com/iso9001/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=16060087395&utm_content=728916857686&utm_term=9000%20iso&gad_source=1&gad_campaignid=16060087395&gbraid=0AAAAABikjiNszI3fSC0VE48k8Y1UMdJ_D&gclid=CjwKCAiA1obMBhAbEiwAsUBbIvcYrhhLzK5BZJYtVEZDpWbz4DlPgRkzxefanT97xBgfd0nArj8qqxoCoYUQAvD_BwE
32. Сертифікація. - URL: <https://www.sertifikasyon.net/ru/detay/iso-15838-musteri-iletisim-merkezi-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir/>
33. ISO 18295-2. - URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/64740/93b27dc282624e5db12c8602f8945ef0/ISO-18295-2-2017.pdf>

34. Customer Experience (CX): поняття, шляхи, вимірювання та покращення. - URL: <https://www.voiptime.net/uk/customer-experience.html>

35. CS (Customer Service). - URL: <https://www.customerly.io/glossary/cs-customer-service>

36. Що таке KPI: як вимірювати результативність і що для цього потрібно. - URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>

37. Statistical Process Control (SPC) and Data Analysis Course. - URL: https://www.udemy.com/course/a-to-z-of-statistical-process-control-spc/?utm_campaign=Search_DSA_Beta_Prof_la.EN_cc.ROW-English&utm_source=google&utm_medium=paid-search&portfolio=ROW-English&utm_audience=mx&utm_tactic=nb&utm_term=&utm_content=g&funnel=&test=&gad_source=1&gad_campaignid=21168154305&gbraid=0AAAAADROdO38GEZm-6hnUz9mdioKNfKi&gclid=CjwKCAiA1obMBhAbEiwAsUBbInBSaQS5kPApxCOynSICDX6vBg5GSNLPqnR6NQfJFMburGO12dtsxoCuR0QAvD_BwE&couponCode=PMNVD2525

38. Speech Analytics and QM. - URL: <https://www.collab.com/speech-analytics>

39. Як організувати успішний кол-центр? 7 дієвих практик Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-organizuvaty-uspishnyj-kol-czentr-7-diyevyh-praktyk>

40. Середній час очікування в кол-центрі інтернет-магазину: чому важливо відстежувати, і як зменшити. - URL: <https://www.rau.ua/news/serednij-chas-ochikuvannja/>

41. Гіперперсоналізація в контакт-центрі: 7 практичних прикладів. - URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/hiperpersonalizatsiia-v-kontakt-tsentri/>

42. Hyper-personalization. - URL: <https://alphasms.ua/uk/glossary/hyper-personalization/>

43. Всеукраїнська Асоціація Контактних Центрів. - URL: <https://uccai.com.ua/>

44. Найкраще програмне забезпечення для забезпечення якості контакт-центру. - URL: https://www.g2.com/categories/contact-center-quality-assurance?order=g2_score&page=3&rank=9&tab=easiest_to_use%40rank-9

45. Cloudfare проти Genesys. - URL: <https://businesswith.com/compare-system/genesys-vs-cloudfare/>

46. Кримінальний Кодекс України. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

47. Системна боротьба з шахрайськими кол-центрами в Україні триває. - URL: <https://gp.gov.ua/ua/posts/sistemna-borotba-z-saxraiskimi-kol-centrami-v-ukrayini-trivaje>

48. Руслан Кравченко повідомив про викриття шахрайських кол-центрів на понад 1500 робочих місць. - URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/354436-ruslan-kravchenko-soobschil-o-razoblachenii-moshennicheskikh-kol-tsentrov-bolee-chem-na-1500-rabochikh-mest>

49. Методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності ДЗ (073) «Менеджмент» / О.В. Максимець, М.Е. Матвеєв, Н.М. Юрків— Львів: НЛТУ України. 2026.— 44 с