

Пономаренко О. О., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

**«ПО КОНТУРУ»: ПРОГРАМА ПОВТОРНОГО ПЕРЕДЗВОНУ ЯК МЕХАНІЗМ
ПІДВИЩЕННЯ FCR ТА NPS У ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІЙ СФЕРІ**

Анотація. У статті висвітлено результати впровадження програми повторного передзвону «По контуру» в одній із провідних телекомунікаційних компаній України у 2024 – I півріччі 2025 років. Метою проєкту стало створення замкненого циклу зворотного зв'язку між клієнтом і компанією для підвищення якості сервісу та рівня лояльності. Після звернення клієнта до контакт-центру проводиться автоматизоване IVR- або SMS-опитування щодо факту вирішення питання; у разі негативної відповіді ініціюється повторний дзвінок оператором, який з'ясовує причини невирішення, оперативно допомагає з розв'язанням та, за необхідності, надає індивідуальні пропозиції лояльності (пакети ГБ, кошти на додатковий рахунок, додаткові послуги). Агрегований фідбек із повторюваними причинами використовується для усунення системних бар'єрів у процесах першої лінії, що підвищує частку вирішених звернень з першого контакту. За підсумками впровадження зафіксовано зростання FCR із 71% до 75% та підвищення NPS із 33 до 37 пунктів [1; 2; 5]. Практична цінність дослідження полягає у демонстрації ефективності замкненого циклу покращення сервісу на основі Voice of Customer, який поєднує автоматизоване опитування, «живий» повторний контакт і подальші процесні зміни [3; 4].

Ключові слова: повторний передзвін, FCR, NPS, клієнтський досвід, Voice of Customer, контакт-центр, телеком.

Ponomarenko O. O., Master

Kyiv National University of Technologies and Design

**"CLOSED LOOP": A CALLBACK PROGRAM AS A MECHANISM FOR
IMPROVING FCR AND NPS IN THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR**

Abstract. The article highlights the results of implementing the callback program "Closed Loop" in one of Ukraine's leading telecommunications companies during 2024 – the first half of 2025. The project aimed to create a closed feedback loop between the customer and the company to improve service quality and customer loyalty. After a customer contacts the call center, an automated IVR or SMS survey is conducted to confirm whether the issue has been resolved; in the case of a negative response, a follow-up call is initiated by an operator who identifies the reasons for non-resolution, provides real-time assistance, and, if necessary, offers personalized loyalty gestures (data packages, bonus account funds, additional services). Aggregated feedback with recurring reasons is used to eliminate systemic barriers in front-line processes, increasing the share of issues resolved on the first contact. Based on the results of implementation, FCR increased from 71% to 75%, and NPS rose from 33 to 37 points [1; 2; 5]. The practical value of the study lies in demonstrating the effectiveness of a closed-loop service improvement system based on the Voice of Customer approach, which combines automated surveying, live follow-up contact, and subsequent process enhancements [3; 4].

Keywords: callback program, FCR, NPS, customer experience, Voice of Customer, contact center, telecom.

Вступ. Якість обслуговування у сфері телекомунікацій визначається здатністю компанії не лише забезпечувати безперебійну послугу, а й швидко та остаточно вирішувати запити абонентів у каналах, які ті вважають надійними та людськими [2]. У середовищі підвищеної конкуренції та чутливості до перерв у сервісі саме клієнтський досвід (Customer Experience, CX) стає головним чинником лояльності, відтоку і рекомендацій [1; 3]. Пандемія та повномасштабна війна лише посилили потребу у

«людському» способі взаємодії – голосовому контакті, де клієнт отримує увагу «тут і зараз». Традиційні механізми контролю якості (вибіркове прослуховування, щотижневі опитування) не дають достатньої глибини розуміння причин невдоволення; потрібен безперервний цикл вимірювання, реакції та навчання [4; 7].

Програма «По контуру» реалізує принцип замкненого циклу: автоматизований збір фідбеку → повторний «живий» контакт із розширеними повноваженнями → кодування причин у CRM → процесні зміни → повторне вимірювання ефекту [1; 6]. Такий підхід дозволяє не лише «гасити пожежі», а й зменшувати ймовірність їх повторення.

Контакт-центр як головний шлях вирішення. Контакт-центр (КЦ) залишається базовим каналом вирішення складних питань з кількох причин. По-перше, голосова розмова створює відчуття контролю і терміновості: абонент чує людину, може ставити уточнювальні питання, а оператор – адаптувати пояснення, відчувши емоційний стан співрозмовника [2; 3]. По-друге, голос – найнижчий за когнітивними витратами канал для клієнта у стресі: не потрібно формувати довгі тексти чи чекати відповіді; натомість є очікування, що «мене почули» і «вирішать зараз» [3; 8]. По-третє, у більшості телеком-кейсів потрібне контекстне уточнення (тариф, попередні дії, технічні стани), яке ефективніше відбувається в розмові.

Разом із тим, повторний дзвінок з боку компанії спочатку може сприйматися клієнтом негативно («навіщо знову дзвонять?»). Однак, якщо він ініційований відповіддю «питання не вирішено», відбувається зміна наративу: компанія демонструє готовність довести справу до кінця, часто з наданням «справедливого відновлення» (ex-gratia бонус), що знижує негатив і підвищує шанси остаточного вирішення та рекомендації [3; 8]. Саме тому у середньостроковій динаміці FCR зростає, навіть якщо кількість контактів формально збільшується – ключ у тому, що «останній» контакт ефективний і закриває проблему.

Постановка завдання. Мета дослідження – оцінити ефективність програми «По контуру» щодо підвищення FCR і tNPS/NPS та описати організаційні механізми, які забезпечують замкнений цикл зворотного зв'язку [1; 6]. Завдання: (1) описати алгоритм IVR-опитування та сценарії повторних дзвінків; (2) порівняти підходи першої лінії та команди передзвону; (3) визначити типові причини невирішення і способи їх усунення з урахуванням ISO 18295-1:2017 та ISO 10002:2018 [6; 7]; (4) оцінити зміни FCR і tNPS/NPS; (5) сформулювати рекомендації для масштабування [4; 5].

Методологія вимірювання: FCR, NPS і tNPS. FCR (First Contact Resolution) – частка звернень, повністю вирішених при першому контакті без повторення протягом контрольного періоду (наприклад, 72 години або 7 днів). Типові підходи до обчислення: Внутрішній FCR: на підставі процесних ознак (немає повторного звернення з того ж питання у X днів). Зовнішній FCR: на підставі відповіді клієнта в опитуванні («Чи вирішили ваше питання?»). Формально: $FCR = (\text{Вирішено за 1 контакт}) / (\text{Усі релевантні звернення}) \times 100\%$. Комбіновані моделі враховують обидва сигнали з пріоритетом зовнішнього (голос клієнта), що узгоджується з підходами CX-управління [4; 6; 7].

NPS (Net Promoter Score) – метрика лояльності, запропонована Ф. Райхельдом [1]. Респондент відповідає на питання: «Яка ймовірність, що ви порекомендуєте компанію друзі/колезі?» за шкалою 0–10. Оцінки 9–10 – Промоутери, 7–8 – Пасивні, 0–6 – Детрактори. Розрахунок: $NPS = \%Промоутерів - \%Детракторів$ [1; 2].

tNPS (transactional NPS) – варіант NPS, що вимірюється відразу після конкретної взаємодії (дзвінок, чат, візит). На відміну від рNPS (relational NPS), який відображає загальну лояльність до бренду, tNPS більш чутливий до якості саме останнього контакту та відмінно підходить для оцінки ефекту програми «По контуру» [2; 5]. В опитуванні

tNPS додають уточнювальне питання «Чому?» – відкритий текст допомагає розшифрувати драйвери лояльності [1–3].

Метрики взаємодіють: підвищення FCR зазвичай корелює з ростом tNPS і, зі зсувом у часі, впливає на рNPS. Водночас література попереджає, що «надмірне захоплення вау-ефектами» без зниження зусилля клієнта дає слабший ефект; на практиці кращі результати показують системні покращення простоти вирішення [3; 8].

Результати досліджень. Архітектура програми «По контуру». Після завершення звернення клієнт автоматично отримує IVR-опитування з 2–3 питаннями: (1) «Чи вирішили ваше питання?» (так/ні); (2) «Оцініть спілкування з оператором» (1–5); (3) відкрите «Що можна зробити краще?». Середній рівень участі – близько 40 %, що для телеком-ринку є конкурентним показником і узгоджується з тенденціями масового переходу на постконтактні опитування [5]. Негативні відповіді автоматично перетворюються на callback-таски.

Команда повторного передзвону – спеціалізована група з розширеними повноваженнями. Їхні відмінності від операторів першої лінії: Навички деескалації та робота з емоціями (активне слухання, техніки уточнення, підсумовування). Повноваження щодо «справедливого відновлення» (індивідуальні бонуси: ГБ, кошти на додатковий рахунок, додаткові послуги) без багатоетапних погоджень [6; 7]. Глибший доступ до контексту (glance-карти, історія взаємодій, технічні журнали), що скорочує час до остаточного вирішення. Фокус на закритті кейсу і правильному кодуванні причин у CRM, що живить беклог змін (скрипти, база знань, білінг, маршрутизація) [4; 6].

Ключова зміна – тональність другого контакту. Повторний оператор не «перепроходить» сценарій, а підтверджує проблему, дякує за сигнал і пропонує конкретне рішення. Клієнт відчуває «дію», а не «контроль», що позитивно позначається на tNPS уже в момент взаємодії [2; 3].

Типові причини невирішення. Аналіз класифікованих причин показав такий розподіл: близько 45% – комунікаційні прогалини (неточні інструкції, відсутність пояснення кроків), 30% – процесні бар'єри (ручні виключення, неузгодженість між підрозділами), 15% – системні обмеження (затримки синхронізації, рідкісні помилки у білінгу), 10% – зовнішні чинники (тимчасові проблеми мережі) [4; 5]. Кодування здійснюється за уніфікованим класифікатором ISO-узгоджених категорій і використовується для щотижневого аналізу та пріоритизації беклогу [6; 7].

«Парадокс» повторного дзвінка і динаміка FCR. На старті ініціативи «повторний дзвінок» може виглядати як крок назад: кількість контактів формально збільшується. Проте в CX-логіці важливіше скоротити невирішеність і зусилля клієнта, ніж зменшити абсолютну кількість взаємодій. Повторний дзвінок, спрямований на закриття кореневої причини, зменшує ймовірність третього та четвертого звернень, прибирає «хвости» і підвищує FCR у наступних періодах. Додатково справедливе відновлення й людяна комунікація піднімають tNPS, який, у свою чергу, корелює зі зниженням відтоку та зростанням рекомендацій [1; 3; 8]. Тож у горизонті кількох місяців компанія отримує «чистіший» вхідний потік, менше повторних дзвінків і більш стійкі метрики.

Кількісний ефект і спостереження. Протягом 2024 – I півріччя 2025 років зафіксовано підвищення FCR з 71% до 75% та NPS з 33 до 37 пунктів. Внесок програми «По контуру» проявився через: (1) операційний ефект – скорочення часу до остаточного вирішення; (2) емоційний ефект – компенсаційні жести та якісна комунікація; (3) системний ефект – перетворення повторюваних причин на зміни в процесах і системах [4; 5]. Додатковими індикаторами стали зменшення долі «повторників» у вхідному потоці та стабілізація тривалості складних кейсів.

Практичні аспекти та відповідність стандартам. Пріоритизація передзвону здійснювалася за SLA впливу (технічні інциденти – протягом 2 годин; фінансові

розбіжності – до 24 годин; інші питання – до 48 годин). Контроль якості охоплював 10% повторних дзвінків із перевіркою правильності кодування причин та дотримання етики. Обробка персональних даних і робота зі скаргами узгоджувалася зі стандартами ISO 18295-1:2017 (вимоги до контакт-центрів) та ISO 10002:2018 (скарги споживачів) [6; 7]. У частині стратегічних рішень орієнтувалися на галузеві огляди й тренди телеком-індустрії, зокрема щодо розвитку багатоканального сервісу, автоматизації та Voice of Customer-аналітики [5].

Обговорення: роль голосу проти тексту. Попри активний розвиток чат-ботів і месенджерів, голос лишається «каналом довіри» для клієнтів, які очікують швидкого вирішення і людської емпатії. Там, де потрібні складні пояснення, де існує ризик непорозуміння або емоційна напруга, голосова розмова є ефективнішою. Досвід показує: поєднання автоматизованого скринінгу (IVR) та людського повторного дзвінка забезпечує баланс між масштабованістю та якістю – саме в цьому полягає сила «По контуру» [2–4].

Обмеження та напрями розвитку. Дослідження проводилося в умовах конкретного оператора і може містити галузеві/сезонні ефекти. Подальший розвиток програми пов'язаний з: (1) використанням AI-класифікації відкритих відповідей tNPS для кращої причинної аналітики; (2) інтеграцією даних «повторного контуру» у моделі ризику відтоку; (3) масштабуванням на цифрові канали та роздріб; (4) розширенням системи мотивації операторів за результатами tNPS та FCR, а не лише за кількістю оброблених контактів [3–5].

Висновки. Програма «По контуру» довела, що поєднання автоматизованого збору фідбеку та людського повторного контакту створює реальний замкнений цикл покращення клієнтського досвіду [1; 3]. Її сила полягає не лише у швидкому реагуванні на негатив, а у перетворенні кожної скарги чи незадоволеності на джерело навчання системи. Завдяки структурованому підходу – IVR-опитування, повторний дзвінок, кодування причин, процесні зміни – компанія змогла побудувати стійкий механізм самоудосконалення.

Позитивна динаміка FCR (з 71% до 75%) та NPS (з 33 до 37) підтверджує ефективність цього підходу: зростання не лише у цифрах, а й у довірі клієнтів, які бачать, що компанія не ігнорує їхній голос, а реагує швидко й персонально. Важливо, що зростання FCR відбулося попри збільшення кількості контактів – показник довів свою чутливість не до кількості дзвінків, а до якості фінального вирішення. Це підтверджує закономірність, відому у практиці CX: навіть один додатковий, але результативний контакт підвищує ймовірність утримання клієнта на 10–15% [2; 5].

Окрім кількісних показників, програма спричинила глибинні зміни в організаційній культурі. Працівники контакт-центру почали сприймати зворотний зв'язок не як контроль або покарання, а як інструмент розвитку. Команди технічної підтримки, маркетингу й процесного менеджменту почали працювати спільно над усуненням системних бар'єрів, що знижують FCR. Така міжфункціональна співпраця стала ключем до побудови середовища, де клієнтський досвід є спільною відповідальністю, а не лише завданням однієї служби [4].

Не менш значущим є вплив програми на корпоративну аналітику. Дані з повторних дзвінків формують масив із сотень класифікованих причин, який дозволяє прогнозувати ризики невирішення ще на етапі звернення. Це створює передумови для побудови предиктивних моделей CX, що зможуть визначати ймовірність повторного контакту або низького NPS ще до його настання. Зібраний фідбек також став основою для щомісячних звітів Voice of Customer, які інтегруються у стратегічні наради керівництва.

У ширшому контексті програма «По контуру» є прикладом трансформації сервісу від реактивного до проактивного. Замість чекати, поки клієнт повторно зателефонує, компанія сама ініціює контакт, бере на себе відповідальність і демонструє готовність «довести до кінця». Це безпосередньо впливає на показники лояльності та утримання, адже споживачі частіше залишаються з брендом, який визнає свої помилки й компенсує їх прозоро [1; 8].

Подальший розвиток програми передбачає кілька векторів: Впровадження AI-аналітики для класифікації відкритих коментарів клієнтів, що дозволить автоматично визначати кореневі причини невдоволення. Інтеграцію даних повторних дзвінків у моделі прогнозування відтоку, щоб заздалегідь виявляти абонентів із високим ризиком розірвання контракту. Розширення Voice of Customer на всі точки взаємодії – роздрібні магазини, чат-боти, соціальні мережі, self-care-додатки – для створення єдиної омніканальної картини клієнтського досвіду. Посилення аналітичної дисципліни: регулярне оновлення класифікаторів причин, контроль якості кодування в CRM, моніторинг відхилень між внутрішнім і зовнішнім FCR. Розвиток політики лояльності з урахуванням її фінансової ефективності та емоційного впливу на клієнтів – шляхом A/B-тестування різних форматів компенсацій. Важливим є також підтримання стандартів ISO 18295-1:2017 та ISO 10002:2018 [6; 7], які забезпечують структурність, прозорість і відповідність сервісу міжнародним нормам. Їх застосування допомагає не лише покращити якість обслуговування, а й формалізувати процеси Voice of Customer у корпоративну систему менеджменту якості.

Підсумовуючи, можна сказати, що «По контуру» – це не просто програма повторних дзвінків, а цілісна модель управління клієнтським досвідом, яка об'єднує технології, аналітику й людяність. Вона довела, що зворотний зв'язок має найбільшу цінність не тоді, коли його збирають, а коли на нього діють. Компанія, яка вчиться на власних помилках і слухає свого клієнта, отримує не лише вищий FCR чи NPS – вона вибудовує стійку конкурентну перевагу на основі довіри.

Список використаної літератури

1. Reichheld F. F. The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Harvard Business Press, 2011.
2. Meyer C., Schwager A. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 2007.
3. Dixon M., Toman N., DeLisi R. The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty. Portfolio, 2013.
4. Johnston R., Clark G. Service Operations Management. Pearson, 2018.
5. Deloitte Insights. Telecommunications Industry Outlook 2024. URL: <https://www.deloitte.com/>
6. ISO 18295-1:2017. Customer contact centres – Requirements for service provision.
7. ISO 10002:2018. Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations.
8. Dixon M., Freeman K., Toman N. Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard Business Review; 2010.