

Изотова Анна Гиевна
Университет ИТМО
Афанасьев Дмитрий Владимирович
Университет ИТМО
Бикмулина Татьяна Наилевна
Университет ИТМО

Измерение качества сервиса в ЕЦО: анализ подходов и адаптации метрик для нефтегазового сектора

Аннотация. В условиях цифровой трансформации нефтегазовой отрасли единые центры обслуживания (ЕЦО) становятся важным элементом управления и оптимизации бизнес-процессов в данной сфере. Однако, отсутствие методик оценки качества сервиса, учитывающих специфику области, ограничивает эффективность их внедрения. В статье предложена комплексная система измерения, сочетающая количественные метрики (SLA, TAT, FCR) и качественные показатели удовлетворенности внутренних клиентов. Особое внимание уделено адаптации методик под специфику отрасли: географическую распределенность, требования безопасности и необходимость баланса между стандартизацией и гибкостью. Представленные результаты базируются на анализе внутренних регламентов и сравнительном исследовании существующих методик. Результаты исследования могут быть использованы для повышения прозрачности операций ЕЦО и формирования управленческих решений.

Ключевые слова: единый центр обслуживания (ЕЦО), качество сервиса, удовлетворённость внутренних клиентов, метрики сервиса, нефтегазовая отрасль, KPI, процессное управление, цифровизация.

Izotova Anna Gievna
ITMO University
Afanasev Dmitry Vladimirovich
ITMO University
Bikmulina Tatiana Nailevna
ITMO University

Measuring service quality in the ESO: analysis of approaches and adaptation of metrics for the oil and gas sector

Abstract. In the context of the digital transformation of the oil and gas industry, unified service centres (USC) are becoming an important element in the management and optimisation of business processes in this sector. However, the lack of evaluation methodologies that consider the specifics of the field limits the effectiveness of their implementation. This article proposes a comprehensive measurement system that combines quantitative metrics (SLA, TAT, FCR) and qualitative indicators of satisfaction among internal clients. Particular attention is paid to adapting the methodologies to the specifics of the industry: geographical distribution, security requirements and the need for balance between standardisation and flexibility. The presented results are based on an analysis of internal regulations and a comparative study of existing methodologies. The results of the study can be used to increase the transparency of ECC operations and inform management decisions.

Keywords: single service centre (SSC), service quality, satisfaction of internal clients, service metrics, oil and gas industry, KPI, process management, digitalisation.

Введение

Актуальность исследования обусловлена противоречиями между растущим внедрением ЕЦО в нефтегазовых компаниях и отсутствием адаптированных методик оценки их эффективности. Согласно данным PwC, 68% корпораций сталкиваются с проблемой субъективности при измерении качества сервиса для распределенных производств [1]. Переход к модели ЕЦО позволяет компаниям нефтегазового сектора повысить прозрачность операций, снизить издержки и ускорить выполнение стандартных функций. Однако успешность такой трансформации во многом зависит от уровня сервиса, который предоставляется внутренним клиентам — подразделениям и сотрудникам, зависящим от работы ЕЦО. Несмотря на наличие общих подходов к измерению качества сервиса, отраслевая специфика требует разработки адаптированных методик, учитывающих высокую степень регулируемости, географическую распределённость и технологические особенности [2,3].

Цель исследования — разработать систему оценки качества сервиса в ЕЦО, ориентированную на нефтегазовый сектор, обеспечивающую комплексное измерение удовлетворённости внутренних клиентов и эффективности выполнения операционных задач.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Провести обзор существующих подходов к измерению качества сервиса в ЕЦО.
2. Выявить отраслевые факторы, искажающие стандартные метрики.
3. Разработать модель баланса между автоматизированными KPI и качественными оценками.

Объект исследования — деятельность ЕЦО в нефтегазовой отрасли.

Предмет исследования — методы и инструменты измерения качества сервиса в ЕЦО, включая метрики удовлетворённости внутренних клиентов и показатели эффективности оказания услуг.

Методологические проблемы оценки

Внедрение ЕЦО в нефтегазовой отрасли сопряжено с рядом уникальных методологических вызовов. Стандартизированные подходы, такие как ITIL, COBIT и ISO, широко применяются в различных секторах, однако их прямое использование в данной сфере ограничено из-за особенностей производственных процессов, высокой степени регулируемости и специфики работы на удаленных и опасных объектах [2-4].

Во-первых, универсальные методики оценки качества сервиса, такие как SLA, KPI, FCR, не всегда отражают реальное положение дел в условиях нефтегазовых компаний. Например, стандартные показатели времени отклика и обработки заявки могут быть нерелевантны для удаленных производственных площадок, где связь нестабильна или отсутствует, а выполнение работ зависит от погодных и транспортных условий [5].

Во-вторых, существует проблема недостаточной проработки оценки удовлетворенности внутренних клиентов. Внутренние подразделения и сотрудники часто расценивают ЕЦО как бюрократическую структуру, а не сервисную организацию, что снижает уровень доверия и влияет на восприятие качества услуг. При этом ожидания офисных и полевых сотрудников существенно различаются: если для первых важна скорость и стандартизация, то для вторых гибкость и индивидуальный подход, особенно в аварийных или нестандартных ситуациях [2].

Дополнительную сложность в формировании объективной системы оценки качества сервиса создает то, что формальные количественные метрики, такие как SLA, TAT и FCR, зачастую не отражают реальной удовлетворенности и лояльности внутренних клиентов, особенно в условиях крупной территориально-распределенной компании с многоуровневой организационной структурой [6]. Исследования показывают, что в подобных организациях формальные показатели могут демонстрировать высокий уровень исполнения, но при этом сохраняется неудовлетворённость пользователей из-за отсутствия гибкости,

недостаточного учета специфики подразделений и разрыва между ожиданиями и фактическим опытом взаимодействия с ЕЦО [7]. В частности, для нефтегазовой отрасли характерна высокая доля нестандартных ситуаций, связанных с аварийными работами, сезонными всплесками нагрузки и необходимостью быстрого реагирования на внеплановые запросы. В этих условиях формальные KPI могут быть достигнуты, но качество сервиса с точки зрения клиента будет оставаться на низком уровне. Анализ практики ведущих российских и зарубежных компаний, представленных в отчётах SSON, подтверждает: более 60% организаций, внедривших ЕЦО, сталкиваются с необходимостью использования смешанных систем оценки, включающих не только количественные метрики, но и регулярные опросы, глубинные интервью, тематический анализ жалоб и предложений, а также экспертные оценки [6]. Такой подход позволяет выявлять скрытые проблемы, связанные с коммуникацией, удобством сервисных процедур, а также с качеством поддержки в нестандартных или критических ситуациях.

Кроме того, современные стандарты управления качеством, такие как ISO 9001:2015 и ITIL 4, рекомендуют интеграцию количественных и качественных методов оценки, а также регулярный пересмотр критериев на основе обратной связи от пользователей [3,4,7]. Это особенно важно для нефтегазовых компаний, где требования к безопасности, скорости реагирования и технологическая сложность процессов требует гибких и адаптивных методик оценки. Внедрение подобных комплексных систем позволяет не только повысить прозрачность и управляемость сервисных процессов, но и формировать культуру постоянного совершенствования, что подтверждается как российским, так и зарубежным опытом [6].

Также ключевой проблемой процесса оценки эффективности ЕЦО является противоречие между необходимостью стандартизации процессов и потребностью в гибкости. ЕЦО стремятся к унификации сервисов, однако специфика нефтегазовых проектов требует возможности оперативно реагировать на экстренные запросы, не всегда укладывающиеся в стандартные регламенты [7]. Это особенно актуально при аварийных ремонтах или внеплановых закупках, когда задержка может привести к серьезным производственным и экологическим рискам.

Вместе с тем, внедрение цифровых инструментов (RPA, AI, автоматизация обработки запросов) способствует повышению объективных показателей эффективности, но может негативно сказываться на субъективном восприятии сервиса из-за обезличенности коммуникаций и снижения уровня персонального взаимодействия [2].

Таким образом, для нефтегазовой отрасли характерен комплекс специфических методологических вызовов, требующих адаптации существующих подходов к оценке качества сервиса и разработки гибких, многокомпонентных систем измерения, учитывающих как количественные, так и качественные факторы.

Предлагаемая система метрик для нефтегазового сектора

Учитывая специфику нефтегазовой отрасли, необходима доработка и адаптация стандартных метрик оценки качества сервиса. Ведущие компании сектора, такие как ПАО «Газпром», внедряют корпоративные системы менеджмента (СМК) на основе собственных стандартов, что позволяет учитывать отраслевые риски и требования безопасности [2].

В качестве количественных метрик в ЕЦО нефтегазовых компаний используются показатели SLA, TAT, FCR, однако их значения должны корректироваться с учетом критичности запросов, удаленности объектов и технологических особенностей производства. Например, для аварийных заявок вводятся повышающие коэффициенты, а для рутинных операций — используются стандартные значения SLA [8-10].

Качественные индикаторы включают регулярные опросы удовлетворенности внутренних клиентов, анализ жалоб и претензий, а также экспертные оценки. В практике ПАО «Газпром» и других крупных компаний реализуются программы комплексной оценки качества сервиса, включающие анкетирование, анализ информации в СМИ и интернете, а также мониторинг обратной связи через цифровые каналы [2].

Важным элементом отраслевой адаптации является интеграция цифровых и человеческих метрик. Например, автоматизация рутинных процессов с помощью RPA позволяет снизить время обработки заявок, однако для оценки эффективности таких изменений необходимо учитывать и субъективные показатели — уровень доверия, лояльности и восприятия сервиса сотрудниками [10].

Для комплексной оценки предлагается использовать следующие метрики:

Количественные:

SLA: с весовыми коэффициентами для аварийных заявок;

TAT: дифференциация по типам запросов (рутинные, критические);

FCR: адаптированный под технологические ограничения удалённых объектов.

Качественные:

CSAT: регулярные опросы для офисных и полевых сотрудников;

NPS: оценка лояльности внутренних клиентов;

Анализ жалоб и предложений: выявление системных проблем.

Пример адаптации: для аварийных заявок TAT сокращается на 30%, а весовой коэффициент SLA увеличивается в 1,5 раза [11-12].

Отраслевая специфика требует построения комплексной системы оценки качества сервиса в ЕЦО, сочетающей количественные и качественные показатели, а также гибкий адаптации стандартных метрик под реальные условия работы нефтегазовых компаний. Такой подход обеспечивает не только повышение эффективности, но и рост удовлетворенности внутренних клиентов, что подтверждается практикой ведущих отраслевых игроков.

Сбалансированная система оценки: интеграция KPI и качественных показателей

В условиях цифровой трансформации и усложнения производственных процессов нефтегазовые компании всё чаще прибегают к централизованной модели предоставления сервисных услуг через ЕЦО. Для эффективного управления качеством сервисных функций требуется система оценки, способная учитывать не только формальные показатели эффективности, но и реальные ожидания и восприятие внутренних клиентов. Такая система должна быть адаптирована к отраслевой специфике: высокой степени регулируемости, технологической сложности, географической распределённости и необходимости оперативного реагирования на нестандартные ситуации.

Разрабатываемая модель комплексной оценки качества сервиса в ЕЦО нефтегазовой отрасли строится на принципе интеграции количественных и качественных инструментов. В качестве основы используются автоматизированные KPI, такие как уровень выполнения сервисных соглашений (SLA), среднее время обработки заявки (TAT), доля обращений, решенных с первого контакта (FCR), а также автоматизированный учет количества инцидентов и просрочек. Эти показатели обеспечивают стандартизацию процессов и прозрачность работы сервисных подразделений, однако в отраслевых условиях их применение требует адаптации. В частности, для аварийных и критических запросов вводятся специальные весовые коэффициенты, учитывается удаленность объектов и степень риска, а также технологическая сложность операций.

Вместе с тем, модель предполагает обязательное получение качественной обратной связи от внутренних конкурентов. Для этого используются регулярные опросы удовлетворенности (CSAT, 2), глубинные интервью, анализ жалоб, предложений и экспертные оценки. Такой подход позволяет выявлять скрытые проблемы, которые не отражаются в формальных метриках, например, неудобство интерфейса, недостаточная гибкость или формальный подход к обработке нестандартных ситуаций. Особое внимание уделяется раздельному анализу данных по офисным и полевым сотрудникам, а также учёту иерархии и уровня цифровой зрелости подразделений, что особенно важно для компаний с распределенной структурой и высокой степенью регулируемости.

Интеграция цифровых и человеческих метрик реализуется через сопоставление данных автоматизированного мониторинга с результатами опросов и интервью. Если формальные показатели SLA и TAT находятся на высоком уровне, но удовлетворенность сотрудников низкая, проводится дополнительный анализ причин расхождений и корректировка процессов. Важным элементом модели является регулярный пересмотр и адаптации внутренних процедур а основе обратной связи, что обеспечивает гибкость системы и позволяет своевременно реагировать на новые вызовы и потребности внутренних клиентов.

Практическая реализация модели включает автоматизированный сбор и анализ KPI с помощью ИТ-систем, регулярное проведение опросов и интервью с представителями всех ключевых групп внутренних клиентов, тематический анализ жалоб и предложений для выявления системных проблем, сопоставление количественных и качественных данных для принятия корректирующих управленческих решений, а также периодический пересмотр регламентов и процедур с учётом выявления отраслевых и корпоративных изменений.

Таким образом, разрабатываемая модель обеспечивает комплексную и объективную оценку качества сервиса а ЕЦО нефтегазовой отрасли, сочетая стандартизированные количественные показатели с гибкой системой качественной обратной связи. Такой подход способствует не только объективной оценке и повышению прозрачности сервисных процессов, но и росту удовлетворенности внутренних клиентов, что, в свою очередь, повышает эффективность функционирования централизованных сервисных функций и устойчивость бизнеса в целом.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что для повышения эффективности и устойчивости ЕЦО в нефтегазовой отрасли необходим комплексный подход к оценке качества сервиса, сочетающий в себе количественные и качественные методы. Стандартные метрики обеспечивают только базовую прозрачность и управляемость сервисных процессов, однако без учёта отраслевой специфики, факторов удовлетворённости и реального восприятия внутренних клиентов они не отражают всей полноты картины.

Практическая реализация предложенной модели способствует не только объективной оценке работы ЕЦО, но и росту удовлетворенности внутренних клиентов, что напрямую влияет на производственную устойчивость и конкурентоспособность компаний нефтегазового сектора. Полученные результаты могут быть использованы для совершенствования корпоративных систем управления качеством, повышения прозрачности операций и принятия обоснованных управленческих решений в условиях роста требований к сервису и цифровой трансформации.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с развитием цифровых инструментов анализа обратной связи, внедрение искусственного интеллекта для предиктивной аналитики удовлетворённости, а также сравнительным анализом эффективности различных моделей оценки качества сервиса в смежных отраслях промышленности.

Список источников

1. Available now: Global Workforce Hopes & Fears Survey 2023 [Электронный ресурс] // PwC. — Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html> (дата обращения: 08.06.2025).
2. Управление качеством и взаимодействие с потребителями в Группе Газпром [Электронный ресурс] // PwC. — Режим доступа: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2020/3-about-gazprom/3-7-quality-control/> (дата обращения: 08.06.2025).
3. ITIL 4: Digital and IT Strategy. — 2nd ed. — London: AXELOS, 2019. — 234 p. — ISBN 978-0113316124.
4. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. — Geneva: ISO, 2015. — 29 p.

5. Smith J. Challenges of Service Metrics in Remote Areas // Journal of Petroleum Technology. – 2021. – Vol. 73, no. 5. – P. 34-41. – DOI: 10.2118/205-0034-JPT.
6. Brown A. Flexibility vs Standardization in Oil & Gas // Energy Reports. – 2020. – Vol. 6. – P. 112-125. – DOI: 10.1016/j.egyr.2020.04.025.
7. Van Looy. A, Shafagatova, A. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. SpringPlus, 2016, 5, 1797.
8. The State of the Shared Services and Outsourcing Industry: Global Market Report 2023 [Электронный ресурс] // SSON — Режим доступа: <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/reports/the-state-of-the-shared-services-and-outsourcing-industry-global-market-report-2023> (дата обращения: 08.06.2025).
9. Галушко, М. В. Нефтегазовый сервис в структуре нефтегазовой отрасли, как необходимый ресурс повышения инвестиционной привлекательности нефтегазовой промышленности / М. В. Галушко, Н. В. Спешилова, В. А. Веревкин // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN222.pdf>
10. Gartner Survey Finds 64% of Customers Would Prefer That Companies Didn't Use AI for Customer Service [Электронный ресурс] // Gartner. – 2024. – Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-07-09-gartner-survey-finds-64-percent-of-customers-would-prefer-that-companies-didnt-use-ai-for-customer-service> (дата обращения: 08.06.2025).
11. Prajogo D.I., Sohal A.S. The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations// Journal of Quality Management. – 2001. – Vol. 6, no. 1. – P. 5-27. – DOI: 10.1016/S1084-8568(01)00026-8.
12. Al-Mahamda M., Al-Khatib B.W. A Review of Climate Change Impacts to Oil Sector Critical Services and Suggested Recommendations for Industry Uptake [Электронный ресурс]// ResearchGate. – 2019. – URL: https://www.researchgate.net/publication/337549204_A_Review_of_Climate_Change_Impacts_to_Oil_Sector_Critical_Services_and_Suggested_Recommendations_for_Industry_Uptake (дата обращения: 08.06.2025).

Сведения об авторах

Изотова Анна Гиевна, кандидат экономических наук, преподаватель, Университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия

Афанасьев Дмитрий Владимирович, магистрант, Университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия

Бикмулина Татьяна Наилевна, магистрант, Университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия

Information about the author

Izotova Anna Gievna, candidate of economic sciences, lecturer, ITMO University, 49 Kronverkskiy ave., Saint Petersburg, Russia

Afanasev Dmitry Vladimirovich, Master student, ITMO University, Saint Petersburg, Russia

Bikmulina Tatiana Nailevna, Master student, ITMO University, 197101, Saint Petersburg, Russia