

УДК 332.1

О. Ю. Милешина<sup>1</sup>

## **Интегрированное планирование как инструмент повышения качества услуг в процессе переподготовки и повышения квалификации кадров**

### **Аннотация**

**Цель.** На основе анализа литературных источников, а также международного опыта исследовать интегрированное планирование как инструмент повышения качества услуг.

**Материалы и методы.** Методической основой данной статьи являются литературные источники по интегрированному планированию как инструменту повышения качества услуг, а также открытые аналитические материалы по переподготовке и повышению квалификации кадров. В представленной статье применены такие методы, как анализ и синтез, систематизация и сравнение. Полученные при подготовке данной статьи аналитические и информационные материалы обобщены, структурированы в соответствии с общими требованиями к разработке научно-методических основ по теме статьи.

**Результаты.** В настоящей статье определена сущность интегрированного планирования. Проведен анализ современных методов повышения качества услуг, а также процессы переподготовки и повышения квалификации кадров.

**Выводы.** На данный момент времени повышение качеством услуг на любом предприятии является залогом его успешного экономического развития и основой конкурентоспособности выпускаемых товаров или предоставляемых услуг. А повышению качества услуг может помочь интегрированное планирование. Причем интегрированное планирование может объединять сразу несколько сегментов бизнеса компаний, например, производство, логистику и сбыт. Интегрированный подход подразумевает создание сквозного плана, объединяющего всю цепочку создания стоимости. В нашем случае от производства до сбыта. Такой план минимизирует риск возникновения несоответствия между спросом и предложением: компания производит ровно столько и таких продуктов, сколько способна перевести и реализовать и сколько нужно рынку.

Так, например, на сегодняшний день компания ПАО «Газпром нефть» создает мощную автоматизированную систему, которая позволит ей наиболее эффективно производить,

---

<sup>1</sup> Милешина Ольга Юрьевна, зам. директора факультета (Институт менеджмента и маркетинга) Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) (119571, Москва, проспект Вернадского, 82, строение 1); [senin@ranepa.ru](mailto:senin@ranepa.ru)

*распределять и четко контролировать свои ресурсы. Она оптимизирует объем переработки, корзину выработки нефтепродуктов и распределяет их самым эффективным образом. В конечном счете целевая система интегрированного планирования повысит качество и оперативность процесса планирования и контроля.*

*Полученные выводы и результаты исследования могут быть использованы при дальнейшей разработке интегрированного планирования как эффективного инструмента управления качеством услуг.*

**Ключевые слова:** планирование, интегрированное планирование, система управления, качество, управление качеством, оптимизация, переподготовка, повышение квалификации, кадры

## Введение

Система интегрированного планирования – один из ключевых элементов Центра управления качеством услуг. В то же время можно констатировать влияние многих внешних факторов и как тот или другой скажется на выполнении плана большой вопрос. Есть ситуации, когда вероятное отклонение от плана с виду выглядит мизерным, но имеет крайне неприятные последствия. Для того, чтобы достичь оптимальных результатов в интегрированном планировании необходима переподготовка и повышение квалификации кадров предприятия. То есть повышать квалификацию кадрового состава необходимо для любого предприятия. В этапе непрерывного повышения квалификации у сотрудников развиваются различные компетенции, которые являются крайне важными для работы.

По исследуемой теме были исследованы работы по изучению интегрированного планирования и оптимизации систем управления качеством услуг таких работ, изданных в зарубежных изданиях [9–11].

А также рассмотрены труды, изданные в издательствах России, среди которых выделяются ученые И.А. Пузанова [4], Н.А. Евстропов [2], В.М. Корнеева [2], С.В. Бабыкин [2], Б.В. Бойцов [1], Ю.Ю. Комаров [1], Г.В. Панкина [1]

В статье И.А. Пузановой «Интегрированное планирование цепей поставок» изложены теоретико-методологические основы интегрированного планирования цепей поставок в условиях современной экономики, рассмотрен инструментарий стратегического и тактического планирования, а также области их наиболее целесообразного использования. Представлен систематизированный теоретический и иллюстративно-практический материал. В работе Н.А. Евстропова, В.М. Корнеевой, С.В. Бабыкина «Менеджмент качества предприятий

и организаций» обобщены фундаментальные основы, современные методы и принципы менеджмента качества, которые легли в основу новейших стандартов, справочных и методологических руководств [2]. В трудах Б.В. Бойцова, Ю.Ю. Комарова, Г.В. Панкиной излагаются основы менеджмента качества. Рассматриваются принципы менеджмента, эволюция методов обеспечения качества, содержание и требования к системам менеджмента качества. Обсуждаются вопросы управления качеством технологических процессов [1]. В работе А.Г. Зекунова и В.Н. Иванова рассматриваются основы методологии и методики управления качеством, процессный подход, организационное проектирование и внутренний аудит систем менеджмента, их документирование в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО серии 9000 [3].

Эффективное функционирование предприятий и их конкурентоспособность в первую очередь определяются уровнем квалификации кадров. Решением указанной задачи может стать внедрения интегрированного планирования в систему управления организаций. Принимая во внимание вышесказанное, можно говорить, что тема статьи на сегодняшний день является особенно актуальной и требует детальных многоаспектных исследований.

### **Результаты исследования**

Интегрированное планирование может быть месячным, годовым, полугодовым. На какой бы срок не было составлен план интегрированного планирования — это всегда позволит планировать целевые запасы, которые должна обеспечить календарная система, максимизировать продажи, минимизировать затраты на логистику и переработку, получить дополнительный доход от учета динамики ценовой конъюнктуры рынка.

Кроме того, это позволит начать разработку системы скользящего интегрированного календарного планирования. Это планирование паспортизации, отгрузки и транспортировки с ежедневным пересчетом графиков и расчетом возможных сценариев исходя из поставленных задач. Фундамент для создания такой системы большой поток фактической информации по цепочке добавленной стоимости. На данный момент многие предприятия занимаются сбором и систематизацией этих данных, созданием методик по их обработке и хранению, что позволит в будущем внедрять новые элементы управления цепочкой, в частности искусственный интеллект и предиктивную аналитику [5].

Однако для того, чтобы сотрудники не выполняли лишних действий, не затрачивали несоизмеримое с результатами количество времени, руководству стоит обратить внимание на главные составляющие данного процесса.

Эффективность и результативность труда нужно регулярно мониторить. Только в этом случае руководство будет знать слабые места в деятельности своих работников и успешно устранять их [1, с. 33].

Однако одним изучением результатов оценки качества труда персонала не обойтись. Важно повышать профессиональную грамотность сотрудников и улучшать условия их деятельности [6–7].

Способность персонала эффективно использовать накопленные знания в процессе непрерывного обучения являются наиболее важным моментом эффективности производства [8–9]. Современные технологии, используемые в процессе работы также требуют от работников первоклассные знания и навыки. В конечном итоге работодатель просто вынужден организовывать для своих подчиненных системы непрерывного повышения квалификации для сохранения доли рынка или же сохранения всего бизнеса.

Каждая отдельно взятая организация сама определяет цели, ради чего стоит проводить обучение. Наиболее распространенными целями непрерывного обучения становятся:

- повысить (не допустить снижения) качества человеческих ресурсов;
- для повышения качества производимой продукции (предоставляемых услуг);
- в рамках организационных изменений (приспособления к изменениям среды);
- в качестве развития персонала;
- повышения качества системы коммуникации в организации;
- формирования (улучшения) организационной культуры предприятия;
- повышения уровня лояльности организации.

Те предприятия, которые проводят обучение и повышение квалификации своих сотрудников следуют принципу, что основное достояние предприятия заключено в кадрах. Сотрудники как правило, отобранные для повышения квалификации уверены в том, что предприятие стремится вкладывать средства в долгосрочную программу повыше-

ния их эффективности. Также это способствует развитию у сотрудников лояльного отношения к своей работе и принятию на себя более долгосрочных обязательств [2, с. 40].

Программа повышения квалификации, которая планируется на предприятиях в конечном счете способствует повышению производительности труда, так как влияет на моральный настрой уровень профессиональной компетентности сотрудников предприятия.

Система календарного планирования позволит правильно, оперативно и эффективно управлять жизненным циклом продукта по всей цепочке добавленной стоимости с учетом всех ограничений и возможностей. Как правило, до введения интегрированного планирования многие компании работали по факту возникновения события: спрос менялся, появлялась дополнительная потребность в различного рода продукции. После появления новой информации пересчет продукта и формирование графиков вручную стали занимать три-четыре дня. На данный момент при интегрированном планировании система позволяет просчитать скорректированный график за две-три минуты.

Те предприятия, которые перешли на интегрированное планирование на данный момент. Так, например, компания ПАО «Газпром нефть» на данный момент настраивает процесс диспетчеризации почасового графика на трое ближайших суток, где видны разрядки, график подачи составов, график почасовой паспортизации продукции. Это более тонкая настройка, позволяющая получить еще большую прибыль и повысить эффективность цепочки добавленной стоимости. И календарное, и диспетчерское планирование находятся на стадии разработки.

Также в свете перехода на интегрированное планирование на предприятии уместно говорить в контексте работы системы планирования о цифровых технологиях, например, о предиктивном управлении. Ведь одна из целей управления цепочкой целиком – минимизация запасов в конечных точках продаж. Если продукт лежит на складах, но не продается, это фактически замороженный капитал. А компании могли бы продать продукт и пустить деньги от продажи в работу, но в случае его залежей этот сценарий не работает. Управление запасами фактически является предиктивным принятием решений: прогноз о накоплении запасов позволит нам максимально эффективно перераспределить ресурсы на базах и получить дополнительную прибыль. Если раньше лаг решения составлял двое–трое суток, то сейчас он занимает минуту.

Однако при переходе на интегрированное планирование необходимо тестирование на отдельно взятых активых. Так, ПАО «Газпром нефть» тоже проводит такого рода тестирование. Сейчас параллельно с опытной эксплуатацией омской модели началось формирование системы на МНПЗ. ПАО «Газпром нефть» возьмет лучшее на основе используемой в Омске модели и разработаем новые бизнес-требования, сделав систему в Москве еще более эффективной и современной. А потом уже на этой основе подтянет и омскую модель. Дочерние общества также будут активно вовлечены в работу. Отдельно готовится пилотная система интегрированного планирования для «Газпромнефть-Аэро». Данная программа позволит управлять ПАО «Газпром нефть» запасами топлива во всех аэропортах в режиме реального времени.

У компании уже интегрировано более 10 информационных систем дочерних обществ блока логистики, переработки и сбыта и свыше 1000 объектов информация собрана, обработана и загружена в озеро данных. Понятно, что общая задача еще глобальнее к концу 2019 года система подлежит тиражированию на весь периметр сегмента downstream компании.

## Выводы

Принятия решений за счет автоматизации процессов, интеграции систем и проактивной работы с данными сократилось до нескольких часов. Кроме того, интегрированное планирование в совокупности с другими системами Центра управления эффективностью создало предпосылки для значительного улучшения основных экономических показателей, исчисляющихся несколькими миллиардами рублей.

Подытоживая изложенный материал, можно сделать следующие выводы и обобщения. В будущем при внедрении интегрированного планирования у компаний ожидаются разные бизнес-результаты, среди которых повышение точности процесса планирования по отклонениям и повышение реализуемости месячных и календарных планов. Реализация этих задач позволит усилить позиции компании в отрасли и обеспечить лидерство в вопросе экономической эффективности.

## Список литературы

1. *Бойцов Б.В., Комаров Ю.Ю., Панкина Г.В.* Вопросы управления качеством технологических процессов. М.: Дрофа, 2017.

2. *Евстропов Н.А., Корнеева В.М., Бабькин С.В.* Менеджмент качества предприятий и организаций. М.: Юнити, 2016.
3. *Зекунев А.Г., Иванов В.Н.* Обеспечение функционирования системы менеджмента качества. М.: АСМС, 2012
4. *Пузанова И.А.* Интегрированное планирование цепей поставок М.: Юнити, 2016.
5. *Дудин М.Н., Лясников Н.В., Иващенко Н.П., Фролова Е.Е.* Россия в системе мировой экономики и международных связей в условиях инновационной трансформации социально-экономических систем. М., 2017.
6. *Коптева К.В., Афанасьева Л.А.* Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия // Auditorium. 2014. Т. 3. № 3(3). С. 67–76.
7. *Репичев А.И., Веприщева М.В.* Повышение квалификации персонала // Экономика и социум. 2015. № 2-4(15). С. 28.
8. *Жукова О.О., Никулина Ю.Н.* Обучение как один из основных элементов развития персонала организации // Интерактивная наука. 2017. № 2(12). С. 189–192.
9. *Bryson J.M.* A strategic planning process for public and non-profit organizations // Long Range Planning. February 1988. Vol. 21. Issue 1. pp. 73–81.
10. *Parker Gates L.* Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework // Carnegie Mellon University. Research Showcase. 2010. No. 11. pp. 1–68.
11. *Voelker K.A., Rakish J.S.* The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology // Hospital Topics. Vol. 79, 2001. Issue 3. pp. 13–24.

#### Для цитирования

*Милешина О. Ю.* Интегрированное планирование как инструмент повышения качества услуг в процессе переподготовки и повышения квалификации кадров // Экономика и социум: современные модели развития. 2018. Т. 8. № 2(20). С. 62–70

---

**О. У. Milesheina**<sup>1</sup>

## **Integrated planning as a tool to improve the quality of services in the process of retraining and advanced training**

### **Annotation**

**Purpose:** *based on the analysis of literary sources, as well as international experience, explore integrated planning as a tool to improve the quality of services.*

**Materials and methods:** *the methodological basis of this article is the literature on integrated planning as a tool to improve the quality of services, as well as open analytical materials on retraining and advanced training of personnel. In this article, applied methods such as analysis and synthesis, systematization and comparison. The analytical and informational materials obtained during the preparation of this article are summarized and structured in accordance with the general requirements for the development of scientific and methodological foundations on the topic of the article.*

**Results:** *this article defines the essence of integrated planning. The analysis of modern methods of improving the quality of services, as well as the processes of retraining and advanced training of personnel.*

**Conclusions:** *at the moment, improving the quality of services in any enterprise is the key to its successful economic development and the basis for the competitiveness of goods produced or services provided. And integrated planning can help improve the quality of services. Moreover, integrated planning can combine several business segments of companies, for example, production, logistics and sales. An integrated approach involves creating a cross-cutting plan that unifies the entire value chain. In our case, from production to sale. Such a plan minimizes the risk of a mismatch between supply and demand: the company produces just as many products as it can transport and sell, and how much the market needs.*

*For example, today the company PAO «Gazprom neft'» creates a powerful automated system that will allow it to most efficiently produce, distribute and accurately control its resources. It optimizes refining volume, the basket of petroleum products and distributes them in the most efficient way. Ultimately, a targeted integrated planning system will improve the quality and responsiveness of the planning and control process.*

*The findings and research results can be used in the further development of integrated planning as an effective tool for managing the quality of services.*

**Keywords:** *planning, integrated planning, management system, quality, quality management, optimization, retraining, professional development, personnel*

---

<sup>1</sup> **Olga Y. Milesheina**, Institute of Management and Marketing Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Prospekt Vernadskogo, Moscow, 119571, Russian Federation); [senin@ranepa.ru](mailto:senin@ranepa.ru)

### References

1. Boytsov B.V., Komarov Yu.Yu., Pankina G.V. Issues of quality management of technological processes. Moscow, Drofa, 2017.
2. Evstropov N.A., Korneev V.M., Babykin S.V. Quality management of enterprises and organizations. Moscow, Unity, 2016.
3. Zekunov A.G., Ivanov V.N. Ensuring the functioning of the quality management system. Moscow, ASMS, 2012.
4. Puzanova I.A. Integrated supply chain planning. Moscow, Unity, 2016.
5. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Ivashchenko NP, Frolova E.E. Russia in the system of world economy and international relations in the conditions of innovative transformation of socio-economic systems. Moscow, 2017.
6. Kopteva K.V., Afanasyev L.A. Effective training system as a basis for the development of personnel potential of the enterprise. *Auditorium*. 2014; 3(3(3)):67–76.
7. Repichev A.I., Veprintseva M.V. Staff development. *Economy and Society*. 2015; (2-4(15)):28.
8. Zhukova O.O., Nikulina Yu.N. Training as one of the main elements of the development of an organization's personnel. *Interactive science*. 2017; (2(12)):189–192.
9. Bryson J.M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*. February 1988; 21(1):73–81.
10. Parker Gates L. Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework. *Carnegie Mellon University. Research Showcase*. 2010; (11):1–68.
11. Voelker K.A., Rakish J.S. The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology. *Hospital Topics*. 2001; 79(3):13–24.

### For citation

Mileshina O. Y. Integrated planning as a tool to improve the quality of services in the process of retraining and advanced training. *Economics & Society: Contemporary Models of Development*. 2018; 8(2(20)):62–70