



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(НИУ «БелГУ»)

Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

УТВЕРЖДАЮ

Директор

Т.П.Беликова

21 . 06 . 2022

(число, месяц, год)

ОТЧЕТ

Анализ системы менеджмента бережливого производства
Старооскольского филиала НИУ «БелГУ»
со стороны руководства
за 2021-2022 учебный год

Старый Оскол, 2022



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(НИУ «БелГУ»)

Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. СТАТУС ДЕЙСТВИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРЕДЫДУЩЕГО АНАЛИЗА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА.....	3
2. ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРАХ, ИМЕЮЩИХ ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА.....	4
3. ИНФОРМАЦИЯ О РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ И СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА.....	10
4. ИНФОРМАЦИЯ О РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И НАМЕТИВШИХСЯ ТЕНДЕНЦИЯХ.....	16
4.1. Результаты деятельности, в том числе тенденции системы менеджмента бережливого производства.....	16
4.1.1. Общая характеристика результатов деятельности.....	16
4.1.2. Статус несоответствий и корректирующих действий	18
4.1.3. Результаты мониторинга и измерений.....	18
4.1.4. Результаты аудитов.....	23
5. ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ.....	24



ВВЕДЕНИЕ

Анализ со стороны руководства является неотъемлемой частью функционирования и развития системы менеджмента бережливого производства СОФ НИУ «БелГУ».

Цель анализа: Оценка возможностей для улучшения и необходимости изменений системы менеджмента бережливого производства Старооскольского филиала НИУ «БелГУ» в рамках обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности, результативности и согласованности со стратегическими направлениями развития университета.

Задачи анализа:

1. Определить

- состояние реализации политики и степень достижения целей в области системы менеджмента бережливого производства;
- результаты деятельности Старооскольского филиала НИУ «БелГУ»;
- результаты функционирования процессов жизненного цикла услуг;
- статус несоответствий и корректирующих действий;
- результаты мониторинга и измерений, в том числе степень удовлетворенности потребителей образовательными услугами.

2. Выявить

- изменения во внешних и внутренних факторах, имеющих важное значение для системы менеджмента бережливого производства;
- тенденции системы менеджмента бережливого производства;
- возможности для постоянного улучшения.

Реализация цели и задач анализа осуществлялась в соответствии с Руководством по СМБП, документированными процедурами ДП-4.3 Анализ со стороны руководства, ДП-4.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка, ДП-4.2 Внутренние аудиты.

ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системе менеджмента» устанавливает требования к СМБП в случаях, когда организация

- ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон посредством результативного применения СМБП;
- ставит своей целью повышение эффективности деятельности с точки зрения создания ценности для потребителей услуг;

1. СТАТУС ДЕЙСТВИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРЕДЫДУЩЕГО АНАЛИЗА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

№ п/п	Содержимое изменения	Характер изменения	Идентификационный номер изменения и название процесса
1.	Продолжено проведение мониторинга удовлетворенности потребителей внедрением СМБП (в 2021-2022 учебном году)	Незначительное	4.1. Мониторинг, измерение, анализ и оценка
	Актуализированы документы СМБП	Значительное	1.1. Управление документированной информацией
2.	Внедрена в процессы внутреннего аудита карта самоанализа СМБП структурного подразделения	Незначительное	4.2. Внутренние аудиты
3.	Актуализирован Состав компетенций со-	Значительное	ДП 2.2 Управление персона-



	трудников, участвующих в развитии системы менеджмента бережливого производства		лом: повышение квалификации работников университета
4.	Проведено обучение руководителей и сотрудников структурных подразделений, ответственных за внедрение СМБП в СП по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Бережливое производство» (10 человек)	Значительное	ДП 2.2 Управление персоналом: повышение квалификации работников университета
5.	Пройдено обучение по программе «Основы бережливого производства», «Основы бережливого производства. Тренер «Фабрики процессов» в НИУ «БелГУ» (6 человек).	Значительное	ДП 2.2 Управление персоналом: повышение квалификации работников университета
6.	Реализован бережливый проект «Внедрение элементов бережливого производства при реализации элективных курсов по физической культуре и спорту».	Значительное	Управление проектной деятельностью (раздел 1 Реестра процессов НИУ «БелГУ»)
7.	Внедрены инструменты: система 5С, система Канбан в деятельность кафедр, факультетов и структурных подразделений филиала.	Значительное	ДП 2.2 Управление персоналом: повышение квалификации работников университета
8.	Разработаны и внедрены СОП по результатам реализации проектов на кафедре филологии и кафедре менеджмента.	Значительное	Управление проектной деятельностью (раздел 1 Реестра процессов НИУ «БелГУ»)

2. ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРАХ, ИМЕЮЩИХ ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Организационная структура Старооскольского филиала и виды деятельности в отчетный период изменений не претерпели. Область сертификации осталась прежней: услуги, оказываемые филиалом по проектированию, разработке и реализации образовательной деятельности в сфере высшего и среднего профессионального образования в соответствии с действующими лицензией и свидетельством о государственной аккредитации.

В прошедшем году инновационный проект филиала «Создание практико-ориентированной образовательной площадки «Бережливый полигон» стал победителем университетского конкурса грантов. В настоящее время полным ходом идет реализация дорожной карты проекта.

Преподаватели Старооскольского филиала прошли обучение по программе «Основы бережливого производства. Тренер фабрики процессов» в Высшей школе управления НИУ «БелГУ». Обучение состоялось в рамках реализации проекта «Создание практико-ориентированной образовательной площадки «Бережливый полигон», который стал победителем университетского конкурса грантов.

В ходе реализации проекта шесть преподавателей Старооскольского филиала получили удостоверения тренера фабрики процессов. Во время онлайн-занятий с преподавателями Высшей школы управления слушатели разработали сценарный план процесса выхода сту-



дентов на производственную практику, определили роли и маршруты движения игроков фабрики.

Виды деятельности структурных подразделений филиала изменений не претерпели. Услуги, оказываемые по проектированию, разработке и реализации программ высшего образования, среднего профессионального образования, дополнительного профессионального обучения в соответствии с областью лицензирования и государственной аккредитации являются составной частью области сертификации системы менеджмента бережливого производства.

3. ИНФОРМАЦИЯ О РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ И СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Система менеджмента бережливого производства Старооскольского филиала связана с ценностями и принципами бережливого производства, что находит отражение в соответствующей Политике НИУ «БелГУ» в области Бережливого производства. В целях реализации утвержденной Политики в области БП траектория развития системы менеджмента бережливого производства обозначена следующими направлениями работы:

- в филиале сформирована система управления по целям в соответствии с форматом SQDCME с использованием целевых показателей;

- сформирована образовательная среда, отвечающая основным требованиям – открытости и доступности;

- укреплена материально-техническая база – создан Бережливый полигон в рамках реализации проекта «Молодежный бережливый полигон».

Принципы бережливого производства Старооскольского филиала как структурного подразделения НИУ «БелГУ» включают в себя:

- стратегическую направленность, свидетельствующую об осознанном выборе высшим руководством стратегических целей развития системы менеджмента бережливого производства университета;

- ориентацию на создание ценности для потребителя, что позволяет руководителям всех уровней оптимально организовать деятельность с позиции усиления ценности для потребителя;

- организацию потока создания ценности, что является универсальным способом повышения эффективности деятельности университета;

- постоянное улучшение, целью которого является увеличение ценности для потребителя, улучшение потока создания ценности, сокращение потерь;

- вытягивание, обеспечивающее оперативный обмен информацией и долгосрочные партнерские отношения между университетом и его потребителями;

- сокращение потерь как основу улучшения потока создания ценности и снижения затрат;

- визуализацию и прозрачность, что позволяет своевременно обнаруживать несоответствия, обеспечивать выполнение стандартов, прозрачность ролей и ответственности работников;

- приоритетное обеспечение безопасности построения потоков создания ценности для потребителя и сокращение потерь;



– построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку, поддерживающей в работниках стремление к раскрытию и использованию в полной мере своих талантов, интеллектуальных и творческих способностей посредством признания их достоинства, компетентности, ответственности, творчества;

– встроенное качество, позволяющее обеспечить необходимый уровень качества продукции и услуг на всех этапах их жизненного цикла;

– принятие решений, основанных на фактах, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения, направленные на устранение и предупреждение проблем;

– установление долгосрочных отношений с поставщиками как условие постоянного улучшения и сокращения потерь в цепи поставок;

– соблюдение стандартов как необходимое условие функционирования и постоянного улучшения процессов университета.

Основным документом, стимулирующим развитие в филиале бережливого производства, стали Цели в области СМБП НИУ «БелГУ», из которых на уровне филиала определены свои цели. Определяются Цели на учебный год и формулируются на основе принципа постоянного улучшения. Логическим продолжением цепочки документов в области бережливого производства является план внедрения методов и инструментов бережливого производства, который содержит мероприятия по достижению Целей, риски и возможности внедрения бережливого производства. Лица, ответственные за достижение целевых показателей ведут Линбллокноты, в которых отражается их индивидуальный план по достижению целевых показателей с определением сроков исполнения. Два раза в год в филиале проводится промежуточный мониторинг достижения целевых показателей, что позволяет предусмотреть риски невыполнения отдельных показателей на ранних этапах и принять управленческие решения.

В прошлом году особое внимание уделялось реализации предложений по улучшениям. В процессе внесения предложений по улучшениям активное участие принимали не только сотрудники филиала, но и студенческий актив. Ряд предложения по улучшению были направлены на улучшение социально-бытовых условий труда, повышение качества продуктов, совершенствование рабочего пространства и другие.

В качестве лидера для достижения целей в филиале выступает директор, выстраивающий работу коллектива с приоритетом на развитие, личным участием в решении стратегических задач, вовлечением заинтересованных сторон.

Цели в области СМБП Старооскольского филиала НИУ «БелГУ» определяются на учебный год и формулируются

При декомпозиции целей бережливого производства был сделан акцент на вклад каждого сотрудника в ее достижение, что нашло отражение в Lean-блокнотах, и в свою очередь, позволило достичь заявленных целевых показателей.

Таблица 1.1.

Достижение Целей СМБП в 2021-22 учебном году

№	Цели	Показатели целей, единицы измерения	Оценка степени достижения целей		
			план	факт	Отклонение, %



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(НИУ «БелГУ»)

Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

1. Безопасность

1.1	Довести долю обучающихся-инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, положительно оценивающих уровень доступности приоритетных объектов и услуг филиала до 92%.	%	92	92	-
1.2	Обеспечить условия функционирования организации с требованиями Постановления Правительства РФ от 29.03.2019 № 363 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» на уровне 94%.	%	94	94	-
1.3	Обеспечить участие обучающихся в сдаче нормативов Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО на уровне 417 чел.	чел.	417	417	-
1.4	Обеспечить стабилизацию количества несчастных случаев с обучающимися во время пребывания в филиале не более 5 случаев в год.	ед.	0	0	-
1.5	Обеспечить стабилизацию количества несчастных случаев на производстве не более 3 случаев в год.	ед.	0	0	-

2. Качество

2.1	Повысить уровень удовлетворенности сотрудников и обучающихся основными управленческими и вспомогательными процессами филиала в сравнении с 2020-2021 учебным годом, через вовлечение не менее 57 сотрудников в разработку и реализацию бережливых проектов и внедрение инструментов бережливого производства в структурных подразделениях.	чел.	57	57	-
2.2	Довести долю обучающихся, получающих именные стипендии регионального и федерального уровня до 10 чел.	чел.	10	11	+1
2.3	Довести удельный вес выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуск, в общей численности выпускников Вуза, обучавшихся по основным образовательным программам высшего образования до 188 чел.	чел.	188	188	-
2.5	Довести удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПП вуза (без совместителей и работающих по договорам ГПХ) до 30 чел.	чел.	30	30	-

3. Исполнение заказа

3.1	Обеспечить реализацию новых направлений подготовки и специальностей путем лицензирования новых образовательных программ в количестве не менее 3.	шт.	3	3	-
3.2	Обеспечить удельный вес численности обучающихся на основе договоров о целевом обучении в общем количестве обучающихся не менее 15 чел.	чел.	15	15	-
3.3	Увеличить удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, в общей численности студентов (приведенный контин-	чел.	30	30	-



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(НИУ «БелГУ»)

Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

	гент) (СОФ НИУ «БелГУ») до 30 чел.				
3.4	Довести количество сетевых образовательных программ, реализуемых совместно с ведущими образовательными и научными организациями, промышленными партнерами до 3.	шт.	3	3	-
4. Затраты					
4.1	Увеличить долю доходов вуза из средств от приносящей доход деятельности в доходах из всех источников финансового обеспечения деятельности вуза до 81,6%	%	81,6	81,6	-
4.2	Обеспечить снижение затрат не менее чем на 4 % за счет экономического эффекта от внедрения системы менеджмента бережливого производства.	%	4	4	-
4.3	Довести доходы вуза из всех источников финансового обеспечения деятельности (в расчете на одного НПП) до 3390,61 тыс. руб.	тыс., руб.	3390,6 1	3390,6 1	-
5. Корпоративная культура					
5.1	Обеспечить вовлечение в процесс непрерывных улучшений процессов/операций не менее 57 сотрудников филиала, организовав внутрикорпоративное обучение персонала принципам, методам и инструментам бережливого производства.	чел.	57	57	-
5.2	Внедрить не менее 5 инструментов бережливого управления (канбан, стандартизация работы, визуализация, ТРМ, картирование потока создания ценности) во всех структурных подразделениях СОФ НИУ «БелГУ», инструмент 5 С не менее чем на 100 % рабочих мест структурных подразделений.	шт./%	5/100	5/100	-
5.3	Увеличить количество подписчиков в официальных группах в социальных сетях СОФ НИУ «БелГУ» до 800 человек.	чел.	800	800	-
5.4	Обеспечить удельный вес численности студентов, вовлеченных в студенческое самоуправление свыше 350 чел.	чел.	350	350	-
5.5	Довести до 527 человек долю студентов, вовлеченных во вне учебного мероприятия воспитательной направленности.	чел.	527	527	-
6. Окружающая среда					
6.1	Обеспечить обращение с отходами, передаваемым региональному оператору в соответствии с установленными лимитами:				
	мусор от смет уличных	т.	50	50	-
	мусор от офисных и бытовых помещений организаций несортированный (исключая крупногабаритные)	т.	80	80	-

Раздел «Безопасность»: все мероприятия по разделу выполнены.

Раздел «Качество»: все мероприятия выполнены в полном соответствии с целями.

Раздел «Исполнение заказа»: мероприятия выполнены.

Раздел «Затраты»: мероприятия выполнены.



Раздел «Корпоративная культура»: выполнены в полном объеме.

Раздел «Окружающая среда»: мероприятия выполнены в полном объеме.

В целом, из 23 показателей в отчетный период удалось выполнить без отклонений все показатели. Достигнутые результаты формируют благоприятные условия для дальнейшего наращивания показателей и развития системы менеджмента бережливого производства.

4. ИНФОРМАЦИЯ О РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И НАМЕТИВШИХСЯ ТЕНДЕНЦИЯХ

4.1. Результаты деятельности, в том числе тенденции системы менеджмента бережливого производства

4.1.1. Общая характеристика результатов деятельности

В настоящее время Старооскольский филиал позиционирует себя как многофункциональный научно-образовательный и культурный центр Белгородчины. На сегодняшний день у филиала сформировался имидж конкурентоспособного классического вуза социально-гуманитарного образования. В филиале сформировался высокопрофессиональный профессорско-преподавательский коллектив, в котором более 80% штатных преподавателей имеют ученые степени и звания, 7 – ученых, удостоенных почетных званий «Заслуженный учитель школы Российской Федерации» и обладателей значков Отличник просвещения, способный в полной мере обеспечить качественную реализацию образовательных программ.

Направляя свою деятельность на реализацию национальных проектов «образование», «Наука», филиал обеспечивает реализацию широкого спектра образовательных программ: 13 образовательных программ высшего и 4 программы среднего профессионального образования. В настоящее время реализуется более 24 дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки, ведется работа по получению студентами дополнительных профессий.

Важным направлением совершенствования образовательных программ филиала является повышение вариативности обучения, внедрение инновационных дистанционных образовательных ресурсов, что обеспечило широкие возможности для формирования индивидуальных образовательных траекторий обучающихся. Образовательные программы, реализуемые в филиале, разработаны в соответствии с требованиями ФГОС ВО/СПО направлений подготовки/специальностей и отвечает всем установленным в стандартах нормативным показателям. В образовательном процессе активно используется система электронного обучения «Пегас» на основе модульной динамической учебной среды «Moodle», предназначенная для автоматизации процессов управления обучением, предоставления доступа к электронному образовательному контенту и реализации электронных образовательных технологий.

2223 студента и 100% преподавателей и сотрудников филиала применяют возможности ИНФО «БелГУ» в учебном процессе (заполняются электронные журналы, ведется рейтинг академических групп, выполнение БРС и т.д.).

Продолжилась работа по совершенствованию образовательного контента, основу которого формируют такие цифровые продукты как MOOK. С октября 2021 года на платформе запущено 2 MOOK. К изучению данных курсов приступило около 100 пользователей. Важно отметить, что количество студентов филиала, освоивших учебные дисциплины с использо-



ванием МООК в сравнении с прошлым годом увеличилось в 1,5 раза. Реализации планов по применению МООК способствует созданная «лаборатория онлайн обучения».

В СОФ НИУ «БелГУ» большое внимание уделяется развитию цифровой образовательной среды в рамках реализации утвержденной ученым советом в 2020 году программы «Цифрового развития НИУ «БелГУ». В 2021 году была продолжена работа по компьютеризации учебного процесса. Все кафедры филиала были ориентированы на применение современных информационных технологий.

Таким образом, в отчетном году продолжена модернизация среды онлайн обучения, сформированы образовательные программы с учетом развития цифровой экономики и информационных технологий.

Система дополнительного образования филиала в отчетном году развивалась по следующим направлениям:

- Управление;
- Образование и педагогика;
- Физическая культура и спорт;
- Информационные технологии.

Всего в системе дополнительного образования филиала в 2021 году обучено 334 человека, в том числе:

- по программам профессиональной переподготовки – 61 человек;
- по программам повышения квалификации – 96 человек;
- по общеобразовательным программам - 177 человек.

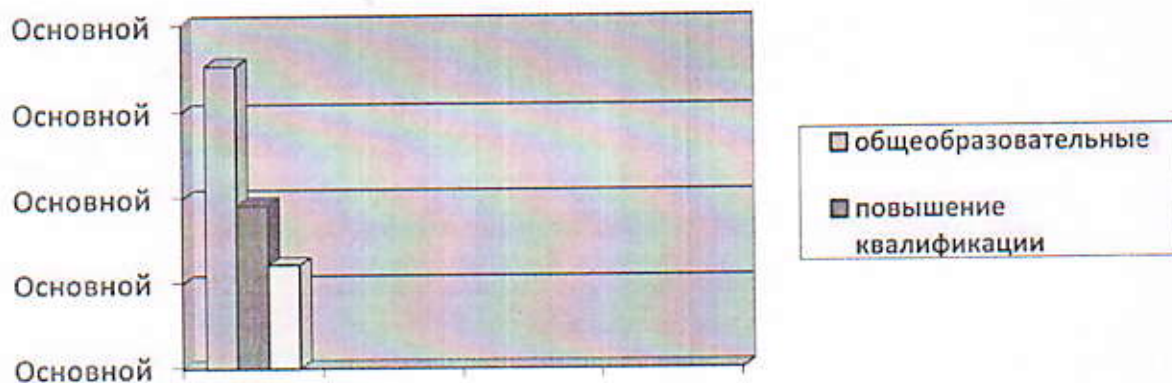


Рис. 1. Диаграмма количества реализованных в 2021-2022 учебном году дополнительных программ

В 2021 году реализовано 12 программ дополнительного образования, таких как:

- профессиональная переподготовка – 5 программ;
- повышение квалификации – 4 программы;
- Общеобразовательные (общеразвивающие) программы – 3.

В рамках реализации Программы социального партнерства с управлением образования администрации Старооскольского городского округа филиал осуществляет научно-методическое сопровождение интеллектуально-творческого развития обучающихся в рамках проектов «Опорные школы РАН», «Академический класс».

В основу функционирующей системы менеджмента бережливого производства в филиале положены процессный подход и риск-ориентированный подход, реализуемый в качестве инструмента предупреждения возникновения возможных проблем и минимизации рисков.



Руководителем процесса 3.10 Проектирование, разработка и реализация образовательных программ высшего образования в филиале, реализуемого в соответствии с реестром процессов СМБП НИУ «БелГУ», утвержденным проректором по качеству и дополнительному образованию от 21.08.2020, является директор филиала.

Старооскольский филиал внедряет систему менеджмента бережливого производства с 2019 года и на отчетный период в данные процессы вовлечена большая часть коллектива филиала.

Руководство филиала обеспечивает обязательства, взятые на себя в отношении СМБП, директор Т.П. Беликова, которая принимает личное участие в реализации политики бережливого производства, демонстрирует открытость, используя следующие механизмы. Руководитель ведет прием сотрудников и обучающихся по отдельному графику, сотрудники имеют возможность задать вопросы на личной странице в ВК. В соответствии с регламентом сбора, рассмотрения, принятия и реализации предложений по улучшению в СОФ НИУ БелГУ Тамара Павловна проводит анализ поступающих предложений, принимает решение об их целесообразности и эффективности реализации. Согласованное и одобренное директором предложение по улучшению направляется на реализацию и внедряется в деятельность филиала. Кабинет директора и приемная является ярким примером использования инструментов 5с, визуализация, канбан. Таким образом, высшее руководство филиала, в лице его директора Тамары Павловны Беликовой, принимает личное участие в потоке создания ценности и демонстрирует свою приверженность ценностям и принципам бережливого производства.

Также, руководство филиала создает и поддерживает мотивационную среду работников, обеспечивает развитие персонала. В качестве примера могу сказать, что часть коллектива прошла обучение в НИУ «БелГУ» по программе «Актуальные вопросы внедрения бережливого производства», сектор дополнительного профессионального образования филиала разработал и ведет обучение по программе «Основы бережливого производства», в учебные планы всех реализуемых филиалом образовательных программ введена дисциплина «Основы бережливого производства» (3 курс, 5 семестр, 429 студентов).

Разработка и развёртывание политики и целей СМБП является элементом стратегии развития организации. В своей деятельности мы используем утвержденную проректором по качеству и дополнительному образованию НИУ «БелГУ» Политику в области системы менеджмента Бережливого производства. На каждый учебный год мы устанавливаем цели в области бережливого производства, основанные на требованиях ГОСТ-56404 – 2021 и целях головного вуза. Цели в области бережливого производства рассматриваются и утверждаются в августе на Ученом Совете филиала. Цели определяются в формате SQDCME и актуализируются по мере необходимости. Так, на текущий учебный год цели были расширены и добавлены цели в области защиты окружающей среды.

Руководство филиала обеспечивает определение и доведение до работников организации понимание обязанностей, ответственности и полномочий. Так, после включения филиала в систему бережливого производства в должностные обязанности работников был введен пункт о необходимости руководствоваться в своей деятельности базовыми понятиями БП и применять его методы и инструменты. Кроме того, в своей деятельности мы руководствуемся документированной процедурой НИУ «БелГУ» «Создание, сохранение, распределение и применение знаний в области бережливого производства», которая четко определяет матрицу ответственности и полномочий в области бережливого производства. Конкретно участие



членов коллектива в реализации инструментов и методов бережливого производства определено в Плане внедрения, который утверждается директором на учебный год.

При планировании деятельности филиала по внедрению инструментов и методов БП в соответствии с п.6.1. стандарта ГОСТ-56404-2021 определяется перечень рисков и возможностей, исходя из требований нового стандарта. Перечень рисков и возможностей по процессу проектирования, разработки и реализации образовательных программ утверждается отдельным документом на учебный год. Определение рисков позволяет нам сформировать конкретные действия (мероприятия) в отношении рисков. Таким же образом организована система работы с возможностями.

Для результативного функционирования СМБП организация поддерживает создает, поддерживает и развивает соответствующую инфраструктуру. Так в филиале в соответствии с требованиями СМБП развернута внутренняя система навигации, в 100% учебных аудиторий оборудованы рабочие места преподавателей, в коворкинг-центре и студенческом офисе созданы зоны для работы в группах. В сложившихся условиях риска распространения коронавирусной инфекции COVID-19 сформированная инфраструктура была дополнена разметкой для соблюдения социальной дистанции, в местах большого скопления обучающихся (столовая, библиотека) и учебных аудиториях установлены рециркуляторы, на входе и в холлах размещены санитайзеры, подготовлены боксы для проведения санитарной обработки учебных аудиторий в течение дня.

Важность выполнения требований СМБП и ее результативности доводится до сведения работников организации. При этом используются сайт образовательной организации, комплексы средств визуализации, размещенные на стендах в холле 1 этажа и в структурных подразделениях организации. Вопросы, посвященные системе менеджмента Бережливого производства, ежегодно становятся предметом рассмотрения на Ученом Совете филиала, совещаниях при директоре, заседаниях кафедр, что позволяет обеспечивать интеграцию требования СМБП в процессы организации.

Руководство филиала проводит систематическую работу по улучшению результативности СМБП, используются индивидуальные и коллективные формы организации работников для вовлечения в деятельность по постоянному улучшению. Для подачи предложений по улучшению в холле 1 этажа установлен ящик, в который каждый сотрудник и обучающийся может направить свои предложения. В отчетном году особое внимание уделялось реализации предложений по улучшениям. В процессе внесения предложений по улучшениям активное участие принимали не только сотрудники филиала, но и студенческий актив. Ряд предложения по улучшению были направлены на улучшение социально-бытовых условий труда, повышение качества продуктов, совершенствование рабочего пространства и другие.

Таким образом, СМБП в филиале позволяет управлять эффективностью деятельности, повышать ценность предоставляемых услуг и снижать потери за счет выстраивания процессов в единую систему.

В 2021-2022 году в рамках тиражирования опыта внедрения бережливых технологий на кафедре педагогики и физической культуры был реализован проект «Оптимизация процесса подготовки индивидуального студенческого проекта на кафедре педагогики и физической культуры». Главной целью проекта является сокращение времени подготовки индивидуального студенческого проекта на 52%. Основными ожидаемыми эффектами от проекта стало повышение удовлетворенности преподавателей и студентов и разработка стандартной операционной карты по оформлению индивидуальных проектов студентов.



Для обеспечения способности на постоянной основе выполнять требования потребителей, а также применяемые законодательные и другие обязательные требования, филиал обеспечивает наличие квалифицированных работников, необходимых для результативного функционирования системы менеджмента бережливого производства. Директором филиала определен необходимый состав компетенций работников, который оказывает влияние на СМБП. Филиал также обеспечивает компетентность работников на основе обучения и профессиональной подготовки. Так, в отчетный период работники были включены в обучение по дополнительной профессиональной программе НИУ «БелГУ» «Система менеджмента бережливого производства».

Документированная информация подтверждающая компетентность работников филиала в области СМБП, представлена в матрице компетенций сотрудников Старооскольского филиала НИУ «БелГУ».

Матрица компетенций сотрудников

№ п/п	ФИО сотрудников	Компетенции											
		1.1. Отвечать, использовать, преимущественно на бережливого производства (БП) для улучшения своей деятельности	2. Способность определять ценность для потребителя	3. Способность принять участие в команде по организации потока создания ценности (ПСЦ) с учетом требований потребителей	4. Готовность выявлять потери в ПСЦ в своей работе	5. Готовность к постоянному улучшению ПСЦ, направленному на повышение удовлетворенности требований потребителя	6. Готовность к участию в становлении и развитии системы менеджмента бережливого производства (СМБП)	7. Способность применять методы и инструменты БП в своей деятельности	7.1. Готовность применять метод «стандартизация работы»	7.2. Способность применять систему организации и рационализации рабочего места (5S)	7.3. Способность выбирать объекты и использовать элементы визуализации для наглядного восприятия и возможности анализа состояния производственных процессов	8. Готовность вносить предложения по улучшениям на всех этапах деятельности	Средняя оценка
1.	Беликова Тамара Павловна	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
2.	Палашева Ирина Ивановна	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4,7
3.	Сыроватская Татьяна Александровна	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4,7
4.	Митропольская Надежда Викторовна	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4,5
5.	Соколенко Людмила Ивановна	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4,1
6.	Смедковская Марина	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,1



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(НИУ «БелГУ»)
Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

7.	Юренин													
	Шамрина Екатерина Александровна	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4,5	
8.	Жданова Ирина Петровна	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,1	
9.	Гордеева Наталья Олеговна	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4,6	
10.	Шнуренко Татьяна Ивановна	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11.	Акиннина Наталья Витальевна	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,2	
12.	Степанова Татьяна Ивановна	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13.	Булгакова Зиананда Ивановна	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4,2	
14.	Дерусов Олег Викторович	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4,3	
15.	Козлова Марина Николаевна	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4,2	
16.	Калинина Оксана Сергеевна	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9	
17.	Шаталова Любовь Ивановна	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4,4	
18.	Бобровских Наталья Витальевна	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4,2	
19.	Оболенская Светлана Сергеевна	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,2	
Средний балл													4,3	

Легенда:

- 1 – компетенция не сформирована
- 2 – владеет компетенцией частично
- 3 – обладает компетенцией, умеет применять
- 4 – обладает компетенцией, умеет применять, может обучить, но требуется наставник
- 5 – обладает компетенцией, умеет применять, может выступить в качестве тренера

В 2021-2022 учебном году 6 преподавателей филиала прошли обучение по дополнительной профессиональной программе «Основы бережливого производства. Тренер «Фабрики процессов». Два преподавателя прошли курсы повышения квалификации по дополни-



тельной профессиональной программе «Бережливое управление в образовательной организации», что подтверждает стремление профессорско-преподавательского состава к получению новых знаний и углубления в концепцию бережливых технологий.

В сравнении с прошлым годом наметилась положительная тенденция развития компетенций. Удалось достичь динамики таких компетенций как «Готовность использовать преимущества бережливого производства (БП) для улучшения своей деятельности», «Способность применять методы и инструменты БП в своей деятельности», «Способность применять систему организации и рационализации рабочего места 5С», «Готовность вносить предложения по улучшениям на всех этапах деятельности».

4.1.2. Статус несоответствий и корректирующих действий

В октябре 2021 года в Старооскольском филиале прошел аудит по системе менеджмента бережливого производства. По результатам аудита несоответствий выявлено не было. Старооскольский филиал в составе НИУ «БелГУ» стал первым вузом, прошедшим сертификацию по новому ГОСТ-56404 – 2021

4.1.3. Результаты мониторинга и измерений

– Мониторинг и измерения в соответствии с ДП-4.1 «Мониторинг, измерение, анализ и оценка» включают в себя:

- мониторинг достижения целей и вовлечения персонала;
- мониторинг и измерение потока (ов) создания ценности;
- мониторинг удовлетворенности заинтересованных сторон.

Источниками информации для мониторинга достижения целей и вовлечения персонала являются:

– реализуемые цели в области СМБП на уровне Старооскольского филиала НИУ «БелГУ» и цели процесса «Проектирование, разработка и реализация образовательных программ высшего образования в Старооскольском филиале НИУ «БелГУ»;

– план обеспечения бережливого производства Старооскольского филиала НИУ «БелГУ» и отчет об его выполнении;

– результаты анкетирования работников структурных подразделений, включенных в СМБП НИУ «БелГУ», на предмет измерения степени их осведомленности об актуальности и важности их деятельности в области БП и вкладе в достижение целей.

Сотрудникам Старооскольского филиала было предложено ответить на ряд вопросов. Главной целью исследования являлось определение степени вовлеченности студентов в бережливые процессы и управление, определение степени заинтересованности в развитии потенциала студентов к получению новых компетенций в области бережливого производства.

69 % опрошенных респондентов проявляют интерес к системе бережливого производства, 12% готовы пройти дополнительное обучение, 19 % хотели бы рассмотреть данную систему в рамках учебных занятий.

На момент проведения опроса 56% студентов оказались осведомлены о существующей в филиале системе внесения предложений по улучшениям. 30 % из опрошенных обозначили активную позицию по внесению предложений, 14 % не видят необходимости в улучшениях.



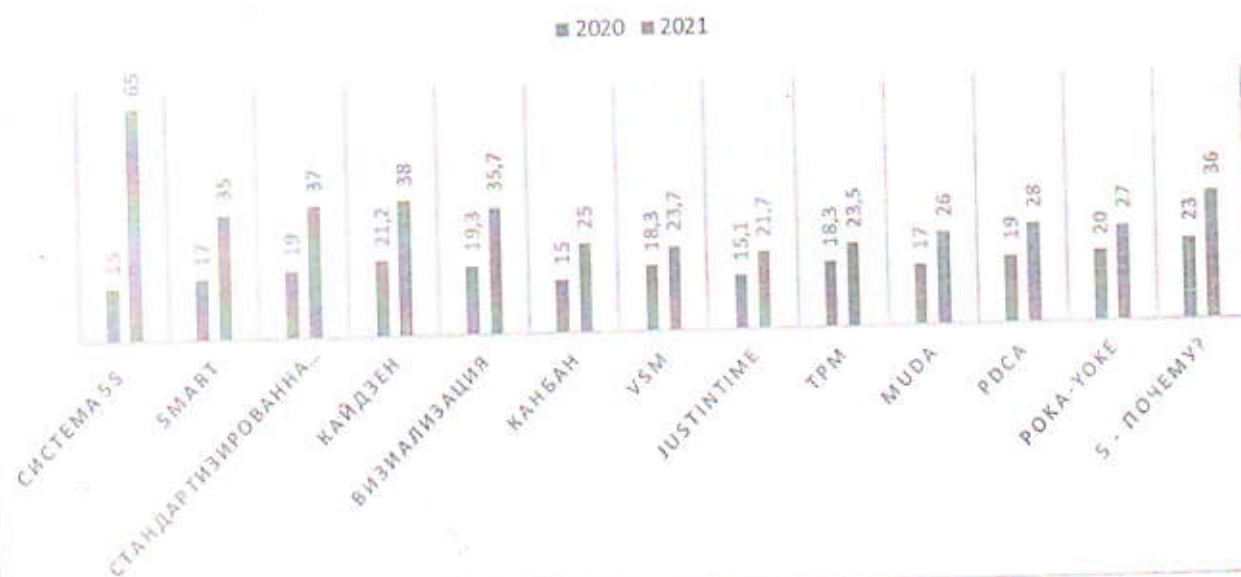
Важным было изучение степени информированности сотрудников о бережливом производстве. Ответы респондентов на вопрос «Есть ли у Вас представление о бережливом производстве?» позволили выяснить, что 49,8 % ответивших имеют общее представление о системе, 45,7 % - хорошо знакомы с системой и 4,5 % имеют немного информации по этому вопросу.

Немаловажным было выявить использование сотрудниками инструментов бережливого производства. В лидерах оказался инструмент 5S. Его в своей работе использует 75% сотрудников. Так применяются в работе такие инструменты как: SMART, стандартизированная работа, визуализация, 5 почему, Кайдзен. Ряд инструментов нуждается в дополнительном изучении, что достигается за счет обучения сотрудников в рамках программы ДПО и Линчтетвергов.

По результатам проведенного исследования удалось построить сравнительную карту, позволяющую увидеть динамику внедрения в работу инструментов бережливого производства.

Успешному внедрению и развитию системы бережливого производства в Старооскольском филиале НИУ «БелГУ» способствовало активное включение в данное направление работы директора филиала. Благодаря лидерским качествам и авторитету коллектив филиала включился в бережливую философию. Преподаватели и сотрудники активно

АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩИМ ГОДОМ



Для дальнейшего успешного внедрения бережливого управления в процесс управления необходимо было изучить готовность сотрудников к процессам оптимизации в отношении тиражирования инструментов системы бережливого производства. Анализ мониторинговых замеров показал, что 60% сотрудников осознают необходимость внедрения измене-



ний. Наметилась и группа сотрудников, которые считают, что необходимости в изменениях нет, таких коллег 7 %. Остальные опрошенные в большей или меньшей степени готовы к внедряемым изменениям и приняли внедряемые в работу основы бережливого производства.

Результаты мониторинговых исследований позволили выявить ряд проблем. Одной из таковых является все же недостаточный уровень продвижении бережливого производства среди преподавателей и студентов.

Таким образом, необходимо наметить мероприятия по постоянному вовлечению в систему бережливого производства сотрудников и студентов Старооскольского филиала, посредством увеличения количества обучающих семинаров среди сотрудников и мероприятий среди студентов.

Объектами мониторинга и измерения потока создания ценностей являются:

– соответствие процесса «Проектирование, разработка и реализация образовательных программ высшего образования Старооскольского филиала НИУ «БелГУ» установленным требованиям;

– характеристики потока(ов) создания ценности;

– применяемые инструменты бережливого производства и результаты их применения.

Результаты мониторинга и измерения ПСЦ будут использованы для:

– оптимизации применяемых инструментов бережливого производства;

– коррекции планов внедрения методов и инструментов бережливого производства, в том числе установления перечня мероприятий по снижению и устранению потерь, оценки рисков и возможностей, определения действий по обращению с ними;

– совершенствования системы вовлечения работников в деятельность по постоянному улучшению (кайдзен-группы и другие формы командной работы, материальная и нематериальная мотивация, обучение, соответствующая корпоративная культура);

– разработки карт будущего состояния ПСЦ согласно требованиям, ГОСТ Р 56407, выравнивания и синхронизации потоков;

– формулирования целевых значений показателей ПСЦ;

– развития СМБП в целом.

Мониторинг удовлетворенности потребителей в сфере образовательных услуг является важной составной частью внутренней системы оценки качества образования в филиале. В 2021 году удовлетворенность потребителей образовательных услуг, оказываемых СОФ НИУ «БелГУ», измерялась в рамках Мониторинга удовлетворенности потребителей в сфере образовательных услуг с 26 ноября по 10 декабря 2021 года, на основании приказа ректора НИУ «БелГУ» от 15.10.2021 № 1196-ОД «Об организации и проведении мониторинга удовлетворенности потребителей в сфере образовательных услуг».

В опросе приняли участие:

1) обучающиеся – 188 человек;

2) преподаватели – 28 человек;

3) работодатели – 17 человек;

4) выпускники – 17 человек;

5) родители – 17 человек.

Общая выборка участников мониторинга 2021 года составила 267 человека, что значительно больше, чем в 2020 году.



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(НИУ «БелГУ»)

Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

Результаты мониторинга удовлетворённости потребителей образовательных услуг СОФ НИУ «БелГУ» рассмотрены на заседаниях кафедр, заседании Ученого совета. Выводы и решения оформлены протоколами, мероприятия по улучшению включены в план работы.

По ряду показателей отмечен устойчивый положительный рост и стабильность показателей: качество преподавания, обеспеченность учебной и методической литературой, организация научно-исследовательской работы, организация студенческого самоуправления, организация практик, меры социальной поддержки, отношение преподавателей, сотрудников, администрации и кураторов, взаимоотношениями в студенческом коллективе.

В выборке по удовлетворенности студентов образовательной средой вуза ряд вопросов был направлен на выявление цели поступления в вуз и выявление степени конкурентоспособности вуза среди других. Более 50% опрошенных имели главной целью поступления в вуз – получение знаний. Среди показателей, выгодно отличающих вуз от других определились такие как «современная инфраструктура и материально-техническое обеспечение учебного процесса» - 43,5%, «приемлемая стоимость обучения» - 41,2%, «высокая стоимость обучения» - 36,5%.

В группе показателей «Организация образовательного процесса» обучающиеся продемонстрировали высокий уровень удовлетворенности. В среднем 85 % опрошенных удовлетворены организацией учебного процесса, как в режиме «офлайн», так и в дистанционном режиме. 95 % респондентов в целом удовлетворены условиями оказания и качеством образовательных услуг, предоставляемых филиалом.

Данные мониторинга позволили сделать вывод, что 88,9% респондентов удовлетворены обеспеченностью учебно-методической и учебной литературой, 88,3% обучающихся удовлетворены доступностью электронных источников информации (наличием возможностей получения доступа к полнотекстовым базам данных научных журналов, диссертаций, электронных учебников, источникам сети Интернет и др.). Содержанием учебной дисциплины удовлетворены 88,8% обучающихся, графиком учебной дисциплины – 91,2%, качеством преподавания – 87,1%, оснащенностью и чистотой аудиторий – 92,4%, отношением преподавателей, сотрудников, администрации факультета и университета – 92,1%, доступностью библиотечного фонда (режимом работы библиотек, простотой системы поиска и получения литературы, актуальностью имеющейся в библиотеке литературы и др.) – 91,2%, а также взаимоотношениями с куратором – 96,3%, взаимоотношениями в студенческом коллективе – 95,1%. 79,7% удовлетворены возможностями выбора специализации и вариативных дисциплин, получения дополнительного образования в университете (обучения на курсах, на другом факультете, продолжением обучения в магистратуре и аспирантуре и др.). Удовлетворенность организацией практик (учебной, производственной, преддипломной и др.) выразили 85,9% обучающихся. В целом все показатели остаются на прежнем уровне и позволяют определить области для улучшения.

Проведенный мониторинговый замер удовлетворенности преподавателей (28 человек) показал преимущественно положительную динамику по отношению к 2020 году, имеющие место ситуации небольшого спада (показатель удовлетворенности формами материального поощрения) укладываются в статистическую погрешность.

В ходе исследования были опрошены представители работодателей (работники сферы образования, науки и культуры, государственного управления и органов местного самоуправления, средств массовой информации, сферы услуг) – 17 человек. Важно отметить, что 94% работодателей дают высокую оценку уровню теоретической и практической подготов-



ленности выпускников. Характеризуя выпускника филиала, работодатели выделили такие профессионально-личностные качества как:

- уровень теоретической подготовки – 83,3%;
- наличие профессиональных умений, практических навыков – 77,8%;
- уровень компьютерной грамотности – 83,3%.

Имея опыт сотрудничества с филиалом работодателя в большей степени удовлетворены такими аспектами как: организацией взаимодействия работодателя с сотрудниками и преподавателями по вопросам качества подготовки выпускников (83,3%) и возможность сотрудничества по привлечению выпускников на работу в свою организацию (83,3%), что подтверждает успешный опыт привлечения работодателей к реализации образовательного процесса.

Анализ результатов мониторинга удовлетворенности работодателей показал, что 100% опрошенных удовлетворены уровнем квалификации выпускников, перспективами их карьерного роста, гарантиями занятости в соответствии с контрактом, а также отношениями администрации СОФ НИУ «БелГУ» с университетом и работодателями.

Таким образом, в среднем, удовлетворенность качеством образовательного процесса у студенческого сообщества не опускается ниже 82%, что соответствует показателям НИУ «БелГУ», кроме того, наблюдается устойчивая тенденция небольшого роста количественных и качественных показателей по сравнению с данными мониторинга 2020-2021 учебного года.

4.1.4. Результаты аудитов

В Старооскольском филиале НИУ «БелГУ» в соответствии с графиком проведения внутренних аудитов СМБП на 2021-2022 учебный год, утвержденным проректором по качеству и дополнительному образованию НИУ «БелГУ», требованиями документированной процедуры ДП-4.2 «Внутренний аудит», проведен внутренний аудит системы менеджмента бережливого производства на ее соответствие требованиям ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента качества». В основу аудита были положены требования ГОСТ Р 56406-2021 «Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента».

По результатам аудитов, можно утверждать о наличии возможностей развития процесса 3.10. Проектирование, разработка и реализация образовательных программ высшего образования в СОФ в том числе благодаря сформировавшейся в университете тенденции стабильности проведения как внутренних, так и внешних аудитов.

5. ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ

Основные направления улучшений в 2022-2023 учебном году коррелируют с Программой развития СОФ НИУ «БелГУ» 2019-2022 гг. и показателями мониторинга эффективности деятельности образовательной организации. В соответствии с этим определен вектор приоритетных задач по направлениям деятельности. Это такие направления как: образовательная деятельность, научно-исследовательская деятельность, социально-воспитательная работа, дополнительное профессиональное образование, финансово-экономическая деятельность.

Возможности для постоянного улучшения включают в себя, прежде всего модернизацию программного и методического обеспечения образовательного процесса; совершенство-



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(НИУ «БелГУ»)

Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

вание материально-технической базы; дополнительное привлечение специалистов для расширения спектра реализации образовательных программ высшего образования.

В основу областей постоянного улучшения положен процессный и проектный подход, в соответствии с которым по каждому направлению развития (области улучшения) обозначены инициативы и реализующие их проекты.

АНАЛИЗ ПРОВЕЛ:

Заместитель директора
по образовательной деятельности


(подпись)

Палашева И. И.
(И. О. Фамилия)

21.06.2022
(число, месяц, год)