



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

И.о. проректора по качеству и
дополнительному образованию

В.А.Шаповалов

27.07.2023

(число, месяц, год)

ОТЧЕТ
Анализ системы менеджмента бережливого производства
НИУ «БелГУ» со стороны руководства
за 2022-2023 учебный год

Белгород, 2023



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(Н И У « Б е л Г У »)

Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1.

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. СТАТУС ДЕЙСТВИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРЕДЫДУЩЕГО АНАЛИЗА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

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

3. ИНФОРМАЦИЯ О РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ И СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ 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

4.1.2. Статус несоответствий и корректирующих действий

4.1.3. Результаты мониторинга и измерений

4.1.4. Результаты аудитов

5. ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ



ВВЕДЕНИЕ

Анализ со стороны руководства является неотъемлемой частью функционирования и развития системы менеджмента бережливого производства НИУ «БелГУ» (далее – СМБП).

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

Задачи анализа:

1. Определить:

- состояние реализации Политики и степень достижения Целей в области СМБП;
- результаты деятельности структурных подразделений (далее - СП) НИУ «БелГУ» по внедрению идеологии бережливого производства (далее – БП);
- результаты функционирования процессов жизненного цикла услуг;
- статус несоответствий и корректирующих действий;
- результаты мониторинга и измерений, в том числе степень удовлетворенности потребителей услугами.

2. Выявить:

- изменения во внешних и внутренних факторах, имеющих важное значение для СМБП;
- 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.

Сегодня ГОСТ Р 56404 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента» устанавливает требования к СМБП в случаях, когда организация:

- ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон посредством результативного применения СМБП;
- нуждается в демонстрации достигнутого уровня эффективности деятельности с точки зрения повышения ценности для потребителей и других заинтересованных сторон;
- нуждается в демонстрации динамики повышения эффективности деятельности по созданию ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.

Анализ может быть использован всеми заинтересованными лицами для улучшения процессов в университете.



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. 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 услуг	Незначительное	4.1. Мониторинг, измерение, анализ и оценка
2.	Актуализировано Руководство по СМБП «НИУ «БелГУ»	Значительное	1.1. Управление документированной информацией
3.	Актуализирована организационная структура СМБП	Значительное	1.1. Управление документированной информацией
4.	Актуализирована документированная процедура ДП 1.1. Управление документированной информацией	Значительное	1.1. Управление документированной информацией
5.	Актуализирована документированная процедура ДП 2.1. Создание, сохранение, распределение и применение знаний в области бережливого производства	Значительное	2.1. Создание, сохранение, распределение и применение знаний в области бережливого производства
6.	Актуализирована документированная процедура ДП 4.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка	Значительное	4.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка
7.	Актуализирована документированная процедура ДП 4.2 Внутренние аудиты	Значительное	ДП 4.2 Внутренние аудиты
8.	Актуализирована документированная процедура ДП 4.4. Несоответствия и корректирующие действия	Значительное	ДП 4.4. Несоответствия и корректирующие действия
9.	Продолжено проведение внутренних аудитов	Значительное	4.2. Внутренние аудиты
10.	Проведено обучение руководителей и сотрудников структурных подразделений, ответственных за внедрение СМБП в СП по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Бережливое производство в производственной и непроизводственной сферах»	Значительное	ДП 2.2 Управление персоналом: повышение квалификации работников университета
11.	Продолжена практика проведения внутрикорпоративного обучения	Значительное	ДП 2.2 Управление персоналом: повышение квалификации работников университета
12.	Проведено обучение студентов по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Бережливое производство в организациях и на предприятиях»	Значительное	ДП 2.1. Создание, сохранение, распределение и применение знаний в области БП
13.	Продолжено наполнение открытого канала в Телеграмм #LeanOpenSpace	Незначительное	ДП 2.1. Создание, сохранение, распределение и применение знаний в области БП



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

14.	Разработаны и реализуются ряд бережливых проектов	Значительное	
15.	Сотрудники университета Гайворонская С.А. и Назаренко М.Л. работали в качестве Ассессоров 9 ежегодного конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп»	Значительное	ДП 2.1. Создание, сохранение, распределение и применение знаний в области БП
16.	В мероприятиях планов внедрения методов и инструментов БП находят отражение действия по обращению с рисками и возможностями, по достижению целей	Значительное	1.1. Управление документированной информацией
17.	Проведена идентификация рисков и возможностей	Значительное	1.1. Управление документированной информацией

На уровне СП по всем процессам, согласно Реестру процессов СМБП, были определены действия, которые выполнены в течение учебного года.

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

Организационная структура СМБП, утвержденная проректором по качеству и дополнительному образованию от 08.07.2022, претерпела изменения в связи с реорганизацией отдельных структурных подразделений в целях оптимизации деятельности университета.

Приказом ректора от 27.01.2023 №57-ОД путем реорганизации правового управления создан Юридический департамент.

Приказом ректора от 06.02.2023 № 102-ОД исключен из структуры университета центр бережливых компетенций.

Приказом ректора от 28.02.2023 № 174-ОД Департамент управления имуществом и организации закупок реорганизован в Департамент организации закупок и Департамент управления имуществом.

Приказом ректора от 01.03.2023 №177-ОД исключено из структуры аппарата ректора управление по развитию персонала и кадровой работе и создан департамент управления персоналом.

Виды деятельности СП университета изменений не претерпели. Услуги, оказываемые ими по проектированию, разработке и реализации программ среднего профессионального, высшего образования, дополнительного образования, профессионального обучения в соответствии с областью лицензирования и государственной аккредитации являются составной частью области сертификации системы менеджмента бережливого производства НИУ «БелГУ».

Применимые законодательные и другие требования, которые могут повлиять на СМБП изменений не претерпели.

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

С 2018 года руководство НИУ «БелГУ» взяло на себя ответственность за реализацию в университете Политики в области СМБП, направленной на выполнение ценностей и прин-



ципов БП и непрерывное совершенствование процессов университета. Координацию деятельности в данном направлении осуществляют проректор по качеству и дополнительному образованию, директор центра развития компетенций, руководитель проектного офиса аппарата ректора.

Для повышения результативности системы управления университетом, в соответствии с утвержденной Политикой в области СМБП (утв. 22.12.2022 г.) сделан акцент на открытость, с предоставлением возможности всем желающим принимать непосредственное действенное участие в принятии решений, инициации проектов и реализации предложений по улучшениям. Ключевые векторы в реализации данного принципа задает ректор, обеспечивающий прямой диалог со студентами, сотрудниками, внешними партнерами путем использования различных инструментов обратной связи (цифровых ресурсов, личного общения, совещательных и коллегиальных органов).

В соответствии с требованиями стейкхолдеров в НИУ «БелГУ», по мере необходимости актуализируется реестр процессов, включающий в себя процессы управленческой деятельности, процессы обеспечения ресурсами, процессы жизненного цикла услуг, процессы оценки результатов деятельности и улучшения (реестр утвержден проректором по качеству и дополнительному образованию от 22.07.2021). Общее руководство по процессам осуществляют руководители процессов.

В рамках реализации Политики и связанных с ней целей в области БП университет активно развивает СМБП, позволяющую обеспечивать сокращение всех видов операционных потерь и повышение ценности продуктов и услуг для потребителей. Траектория развития СМБП университета обозначена следующими направлениями:

- в вузе сформирована система управления по целям в соответствии с форматом SQDCME с использованием целевых показателей. Система включает три уровня управления, для каждого из которых определены методы и инструменты управления, показатели результативности и средства визуализации результатов;
- сформирована образовательная среда, укреплена материально-техническая база - созданы 4 фабрики процессов (2 производственных, офисная и медицинская), ориентированные на запросы широкого круга потребителей, в текущем году создана фабрика процессов в Старооскольском филиале НИУ «БелГУ»;
- реализуется магистерская программа «Экономика бережливого производства» и более 10 программ ДПО по тематике бережливого управления;
- учитывая актуальность цифрового и дистанционного обучения, создан онлайн курс «Бережливое управление», который вошел в число 5 массовых открытых онлайн-курсов НИУ «БелГУ», согласованных Министерством науки и высшего образования РФ и размещенных на федеральной платформе «Современная цифровая образовательная среда в РФ»;
- общее количество обученных слушателей сегодня составляет более 5000 человек, в том числе более 1500 сотрудников университета;
- в научной сфере университета по вопросам внедрения бережливого менеджмента написано более 63 научных статей, 3 монографии, 2 внутренних гранта, 1 диссертация защищена;
- бережливая деятельность стала основой для сотрудничества с другими вузами страны – в созданной Ассоциации бережливых вузов;
- университет выступает в качестве наставника для вузов других регионов по внедрению философии БП на основании договоров о сотрудничестве (СурГУ, НГПУ, СибГИУ, ВолГМУ и др.);



- с целью демонстрации практики бережливого управления во внешней среде за 3 года организовано более 240 референц-визитов для представителей вузов и колледжей Белгородской области и других субъектов РФ;

- в текущем году университет прошел повторно (1 раз в 3 года) партнерскую проверку качества образца, проводимую ГК «Росатом» и вузами-партнерами и подтвердил статус образца федерального уровня (первый и единственный образец федерального уровня среди вузов);

- в текущем году вуз прошел партнерскую проверку качества образца по направлению «Сквозные потоки», проводимую ГК «Росатом» и вузами-партнерами и подтвердил статус образца федерального уровня (первый и единственный образец федерального уровня среди вузов);

Кроме того, для внедрения и выполнения положений ГОСТ Р 56404 нами разработаны и поддерживаются в актуальном состоянии ряд документов, среди них: Организационная структура СМБП (утв. 18.07.2023), в которую включены СП, вовлеченные в построение и реализацию СМБП в университете. От каждого структурного подразделения распоряжениями руководителей СП назначены Линменеджеры СП, разработан и утвержден проректором по качеству и дополнительному образованию Стандарт Линменеджера (утв.30.08.2019).

Цели в области СМБП НИУ «БелГУ» сформулированы с учетом принципа постоянного улучшения, и, работая в логике бережливого управления не первый год, мы считаем, что сильной стороной системы управления университетом является декомпозиция стратегических целей «сверху вниз» от стратегических программ университета через программы развития институтов до каждого иницируемого проекта и синхронизация критериев результативности проектов «снизу вверх» с ключевыми показателями планов деятельности кафедр, индикаторами эффективности программ развития институтов и стратегических программ университета в целом.

Разрабатываемые и реализуемые в СП планы внедрения методов и инструментов бережливого производства, содержат мероприятия по целям СМБП, мероприятия по идентифицированным рискам и возможностям внедрения БП. Ответственные за достижение целевых показателей ведут Линбллокноты, где отражается их индивидуальный план по «выходу» на конкретный целевой показатель с определением сроков исполнения. Два раза в год в СП проводится промежуточный мониторинг достижения целевых показателей, что позволяет прогнозировать риски недостижения отдельных показателей на ранних этапах и принять управленческие решения.

Кроме того, показатели результативности проектов синхронизируются с целевыми индикаторами национальных и федеральных проектов. На практике это обеспечивается путем фиксации взаимоувязанных показателей в проектных и программных документах, дальнейшего контроля их динамики с периодичным публичным коллегиальным обсуждением результатов на заседаниях совета по реализации программ стратегического развития и имущественному комплексу.

В университете в отчетный период в соответствии с графиком проведения внутренних аудитов СМБП на 2022-2023 учебный год проведены внутренние аудиты в 22 структурных подразделениях, включающих в себя 69 объектов: дирекции институтов/филиала, кафедры, колледжи, управления и их отделы, центры, Открытая инженеринговая школа НИУ «БелГУ», МФЦ, Научная библиотека им. Н.Н. Страхова.

Понимание процесса улучшений, в том числе через реализацию стратегических и тактических целей, включенность в него всей вертикали от лидера до сотрудника стало залогом успешной трансформации и показателем зрелой команды. За этот период сформировался пул



лидеров среднего звена (руководители локальных бережливых проектов), которые занимаются личным самосовершенствованием, развивают свои компетенции, вдохновляют других на улучшение методов работы для достижения целей, внедряют инновации в рамках своих полномочий, вовлекают коллег в бережливую деятельность.

Таблица 1.1.

Достижение Целей СМБП в 2022-23 учебном году

№	Цели	Показатели целей, единицы измерения	Оценка степени достижения целей		
			план	факт	Отклонение, %
1. Безопасность					
1.1	Довести долю обучающихся-инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, положительно оценивающих уровень доступности приоритетных объектов и услуг в вузе до 93%	%	93	93	-
1.2	Обеспечить участие 51 % обучающихся в сдаче нормативов Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО	%	51	52	+1
1.3	Обеспечить стабилизацию количества несчастных случаев с обучающимися во время пребывания в университете на уровне не более 10 случаев в год.	шт	не более 10	1	в пределах допустимого
1.4	Обеспечить стабилизацию количества несчастных случаев на производстве не более 5 случаев в год	шт	не более 5	1	
2. Качество					
2.1	Повысить уровень удовлетворенности сотрудников основными, вспомогательными и управленческими процессами университета в сравнении с 2021-2022 учебным годом до 53 %	%	53	54,3	+1,3
2.2	Вовлечь не менее 62% сотрудников в разработку, реализацию бережливых проектов и внедрение инструментов бережливого производства в структурных подразделениях	%	62	63,1	+1,1
2.3	Довести долю обучающихся, получающих именные стипендии регионального и федерального уровня до 21%	%	21	21	-
2.4	Довести долю работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава до 27,9 %	%	27,9	27,9	-
2.5	Довести количество индексируемых в базе данных Web of Science Core Collection публикаций за последние три полных года, в расчете на одного научно-педагогического работника (далее - НПП) до 0,284 ед. (АППГ - 0,279 ед.)	Ед.	0,284	0,269	-0,015
2.6	Довести количество индексируемых в базе данных Scopus публикаций типов «Article», «Review» за последние три полных года, в расчете на одного НПП до	Ед.	0,838	0,817	-0,021



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

	0,838 ед. (АППГ- 0,792 ед.)				
2.7	Проведение не менее 14 внутренних аудитов системы менеджмента бережливого производства на соответствие ГОСТ Р 56404 – 2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента»	Шт.	14	22	+8
2.8	Прохождение ресертификации системы менеджмента бережливого производства НИУ «БелГУ» на соответствие ГОСТ Р 56404 – 2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента» в объеме 1 ед.	ед	1	1	-
3. Исполнение заказа					
3.1	Обеспечить развитие фабрик процессов НИУ «БелГУ», через разработку не менее 2 новых сценариев имитационных игр.	шт.	2	2	-
3.2	Организовать практико-ориентированное обучение не менее 1350 внешних и внутренних потребителей на фабриках процессов НИУ «БелГУ».	Чел.	1350	1377	+27
3.3	Увеличить количество оптимизированных процессов внутреннего документооборота в МФЦ НИУ «БелГУ» с последующей их регламентацией на 4.	шт.	4	4	-
3.4	Довести долю обучающихся по образовательным программам высшего образования, прибывших из других субъектов Российской Федерации до 43,4 %	%	43,4	36,9	-6,5
3.5	Довести долю иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по образовательным программам высшего образования в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования до 22,1 %	%	22,1	24,53	+2,43
3.6	Увеличить число образовательных программ полностью или частично реализуемых на иностранном языке до 12	шт.	12	12	-
3.7	Довести долю обучающихся по образовательным программам высшего образования по договорам о целевом обучении в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования до 15%	%	15	15,1	+0,1
3.8	Довести численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов до 15050 чел.	чел	15050	16005	+955
3.9	Довести долю обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию, в общей численности обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения до 9,9 %	%	9,9	10,1	+0,2
3.10	Довести количество обучающихся по образовательным программам среднего профессионального образования и (или) образовательным программам высшего образования, получение профессиональных компетенций по которым связано с формированием цифровых навыков использования и освоения новых цифровых технологий,	Чел.	8074	8079	+5



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

	в том числе по образовательным программам, разработанным с учетом рекомендуемых опорным образовательным центром по направлениям цифровой экономики к тиражированию актуализированным основным образовательным программам с цифровой составляющей (очная форма) до 8074 чел.				
3.11	Прохождение ресертификации НИУ «БелГУ» в качестве образца федерального уровня в рамках партнерской проверки качества образца в объеме 1 ед.	ед	1	1	-
3.12	Прохождение партнерской проверки качества образца Сквозного потока формирования бережливой личности по направлению «Инжиниринг» на присвоение федерального уровня в объеме 1 ед.	ед	1	1	-
4. Затраты					
4.1	Довести доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП до 2759,4 тыс.руб.	Тыс.руб	2759,4	2759,47	-
4.2	Обеспечить объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПП в объеме 105 тыс.руб.	Тыс.руб	105	105	-
4.3	Довести объем доходов от реализации дополнительных профессиональных программ и основных программ профессионального обучения в расчете на одного НПП до 98,934 тыс.руб.	Тыс.руб	98,93	99,45	+0,52
5. Корпоративная культура					
5.1	Обеспечить вовлечение в процесс непрерывных улучшений процессов/операций не менее 65% сотрудников университета, организовав векторное обучение команд структурных подразделений университета по принципу вытягивания в форме Линчтетверга.	%	65	67	+2
5.2	Внедрить не менее 7 инструментов бережливого управления на эталонных кафедрах/отделениях во всех структурных подразделениях НИУ «БелГУ»: 5С, визуализация, стандартизация, канбан, картирование потока создания ценности, кайдзен, защита от непреднамеренных ошибок.	шт.	7	7	-
5.3	Увеличить количество соглашений о сотрудничестве с ассоциациями выпускников в приоритетных регионах мира до 5 в год	шт.	5	5	-
5.4	Увеличить количество подписчиков в официальных группах в социальных сетях НИУ «БелГУ» до 22700 чел.	чел.	22700	22735	+35
5.5	Обеспечить удельный вес численности студентов, вовлеченных в студенческое самоуправление свыше 64 %	%	64	64	-
5.6	Довести до 82 % долю студентов, вовлеченных во внеучебные мероприятия воспитательной направленности.	%	82	82	-
5.7	Довести количество работников НИУ «БелГУ», прошедших подготовку в рамках проекта «Кадровый резерв НИУ «БелГУ», с включенным модулем по береж-	чел.	160	160	-



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

	ливому производству до 160 чел.				
5.8	Довести долю выпускников, вступивших в Ассоциацию выпускников НИУ «БелГУ» до 32 %	%	32	32	-
5.9	Довести долю членов Ассоциации выпускников НИУ «БелГУ», участвующих в научных, образовательных, социальных и воспитательных мероприятиях вуза до 13 %	%	13	13	-
6. Окружающая среда					
6.1	Обеспечить состояние радиационной безопасности на уровне удовлетворительно (по результатам заключения управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Белгородской области по 4-м структурным подразделениям НИУ «БелГУ», имеющим источники ионизирующего излучения.		удовл	удовл	-
6.2	Обеспечить обращение с отходами, передаваемыми региональному оператору в соответствии с установленными лимитами: <input type="checkbox"/> отходы от жилищ несортированные (исключая крупногабаритные)-800,015 т. ; <input type="checkbox"/> мусор и смет уличный – 510 т. ; <input type="checkbox"/> мусор от офисных и бытовых помещений организаций несортированный (исключая крупногабаритные) - 222,88 т. ; <input type="checkbox"/> растительные отходы при уходе за древесно-кустарниковыми посадками – 25,44 т. ; <input type="checkbox"/> отходы (мусор) от уборки территории и помещений объектов оптово-розничной торговли промышленными товарами – 20 т. ; <input type="checkbox"/> пищевые отходы кухонь и организаций общественного питания несортированные – 331,56 т. ; <input type="checkbox"/> отходы (мусор) от уборки территорий и помещений учебно-воспитательных учреждений – 1328,95 т. ; <input type="checkbox"/> отходы (мусор) от уборки территорий и помещений культурно-спортивных учреждений и зрелищных мероприятий – 192 т.	Т			
			800,015	0	-800,015
			510	402,4	-107,6
			222,88	110,3	-112,5
			25,44	24,47	-0,97
			20	15,6	-4,4
			331,56	0	-331,56
			1328,95	913,87	-415,08
			192	156,08	-55,92

Раздел «Безопасность»: все мероприятия по разделу выполнены.

Раздел «Качество»: из 8 мероприятий по разделу выполнены в полном объеме 6, 2 показателя не достигли своего планового значения в связи с введением санкционного давления в рамках СВО.

Раздел «Исполнение заказа»: из 12 показателей в полном объеме выполнено 11, невыполнение показателя «Довести долю обучающихся по образовательным программам высшего образования, прибывших из других субъектов Российской Федерации до 43,4 %», в полном объеме связано с переходом университета на онлайн формат обучения и непосредственная близость к событиям СВО.

Раздел «Затраты»: в полном объеме

Раздел «Корпоративная культура»: в полном объеме

Раздел «Окружающая среда»: в полном объеме



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(НИ У « Б е л Г У »)

Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1.

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

Из 38 показателей Целей в области СМБП на 2022-2023 учебный год не достигли планового значения 3, что составляет 7,8%, общий объем выполненных показателей 92,2%

В целом, результаты, достигнутые НИУ «БелГУ» в отчетном году, создают благоприятные условия для дальнейшего наращивания и наиболее полного использования потенциала вуза в соответствии с заявленными приоритетами, укрепления его позиций как градообразующего научно-образовательного и инновационно-производственного центра Белгородской области.

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 НИУ «БелГУ» является самым крупным университетом Белгородской области, входит в топ-10 основных работодателей Белгородского городского округа, представляет собой единственный вуз, признанный в регионе системообразующей организацией российской экономики в числе 41 организации, подведомственных Минобрнауки России.

В НИУ «БелГУ» обучаются 24,5 тысяч студентов, из них свыше 16 тысяч – по очной форме обучения. Ежегодно для социальной, производственной и экономической сфер жизнедеятельности региона и России университет выпускает свыше 5,5 тысяч специалистов, из них более 65% трудоустраиваются в Белгородской области. НИУ «БелГУ» является единственным университетом региона, осуществляющим подготовку высококвалифицированных кадров для таких системообразующих сфер, как образование и здравоохранение (в общей сложности около 90% выпускников этих направлений остаются работать в Белгородской области). География обучающихся в НИУ «БелГУ» охватывает сегодня все 85 регионов России и 91 страну мира. Число иностранных обучающихся за последние 10 лет возросло в 4,5 раза и на конец 2020 года составило 3347 человек.

Преподавательскую и научную деятельность осуществляют более 1100 докторов и кандидатов наук и 18 академиков и членов-корреспондентов РАН. Удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПП (без совместителей и работающих по ДГПХ) составляет 85,1%. Средний возраст профессорско-преподавательского состава НИУ «БелГУ» в настоящее время составляет 47 лет.

НИУ «БелГУ» постоянно демонстрирует свидетельства результативности и постоянного улучшения.

Несмотря на геополитическую обстановку в 2022 году, НИУ «БелГУ» удалось сохранить свое присутствие во всех ведущих международных и национальных рейтингах университетов.

В крупнейших международных рейтингах, составляемых британскими агентствами QS и Times Higher Education за 2022 год, НИУ «БелГУ» вошел в группы 1001-1200 и 1201+ среди лучших вузов мира соответственно. В региональном рейтинге QS университет с 2015 года входит в топ-200 лучших вузов Восточной Европы и Средней Азии, в 2022 году находился на 195 месте.



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

Кроме институциональных международных рейтингов, НИУ «БелГУ» по-прежнему представлен в двух предметных рейтингах THE:

- по направлению «Инженерные науки и технологии» в 2022 году входил в группу 501- 600 в мире, занимая 8-13 место среди 50 лучших вузов России;

- по направлению «Физические науки» за 2022 год входил в группу 1001+ в мире и в группу 32-48 среди 48 вузов России.

НИУ «БелГУ» также присутствует в региональном рейтинге THE – в рейтинге университетов развивающихся экономик мира в группе 401-500 в мире (группа 27-35 в России), а также в рейтинге, измеряющем воздействие университетов на устойчивое социальное и экономическое развитие общества Times Higher Education University Impact Rankings – в нем университет входит в группу 801-1000 в мире (группа 33-54 из 94 российских вузов).

С 2017 года НИУ «БелГУ» входит в предметный рейтинг одного из наиболее авторитетных мировых рейтингов – Шанхайского предметного рейтинга университетов в категории «Металлургический инжиниринг»/ShanghaiRanking's Global Ranking of Academic Subjects – Metallurgical Engineering, сначала в течение пяти лет – в группу 76-100, а с 2022 года – в группу 101-150, оставаясь на лидирующих позициях среди российских вузов (2-3 место в России).

В связи с неблагоприятной ситуацией для выстраивания отношений российских вузов с международными рейтинговыми агентствами, в настоящее время в российском университетском сообществе возрастает влияние международного рейтинга «Три миссии университета», оператором которого является рейтинговое агентство RAEX. НИУ «БелГУ» представлен в данном рейтинге за 2022 год в группе 1201-1300 из 1800 вузов мира. Кроме того, в марте 2022 года университет вошел в предметный рейтинг «Педагогическое образование», заняв 7 место в стране, что доказывает давние сильные традиции педагогического образования в НИУ «БелГУ».

В 2022 году университет успешно позиционировался в предметных рейтингах мирового рейтингового агентства RUR (Round University Rankings), основанном на аналитике Clarivate Analytics, заняв в нем 719 место в мире (42 место в России), а также войдя в ряд предметных рейтингов.

В 2022 году НИУ «БелГУ» занимал 45 место из 165 вузов России в международном рейтинге высших учебных заведений SCImago Institutions Rankings Global Higher Education (720 место в мире) и 112 место среди 1054 российских вузов и НИИ в мировом вебметрическом университетском рейтинге Webometrics (4517 место среди почти 31000 вузов и научных организаций мира).

В еще одном международном рейтинге, основанном на оценке популярности сайтов вузов в мировом образовательном Интернет-пространстве – Рейтинге университетов мира международного образовательного портала Four International Colleges & Universities (4ICU) за 2022 год НИУ «БелГУ» расположился на 1639 месте из почти 14000 аккредитованных университетов в 200 странах мира. В российском сегменте рейтинга НИУ «БелГУ» занимает 23 место из 364 вузов РФ.

В Национальном рейтинге университетов-2022 информационного агентства «Интерфакс» НИУ «БелГУ» позиционирован на 19 месте среди 358 российских университетов. Национальное лидерство НИУ «БелГУ» в области материаловедения подтверждается предметным рейтингом научной продуктивности вузов аналитического центра «Эксперт» (Россия), в котором по данному направлению НИУ «БелГУ» располагался в 2022 году на 22-23 месте среди российских университетов, а по срезу «Металлы. Сплавы» – на 8-9 месте. Также НИУ «БелГУ» включен в предметные рейтинги данного агентства по направлениям «Инже-



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

нерные науки» (21-23 место), «Гуманитарные науки» (22-23 место), срез Сельское хозяйство (25-26 место), «Науки о Земле» (31 место), срез Биохимия (33 место), «Экономика и менеджмент» (32-35 место), «Социальные науки» (33-34 место), «Экология» (34 место) и «Медицина (35 место).

В рейтинге «Индекс изобретательской активности российских университетов»-2022, также составляемом аналитическим центром «Эксперт», НИУ «БелГУ» расположился на 9-10 месте. Кроме того, НИУ «БелГУ» вошел в пять из семи специализированных категорий данного рейтинга:

- «Переход к персонализированной высокотехнологичной медицине» – 1 место;
- «Противодействие угрозам обществу, экономике и государству» – 6 место;
- «Переход к чистой ресурсосберегающей энергетике» – 7 место;
- «Развитие транспортно-логистических и телекоммуникационных систем» – 23-25 место;
- «Переход к экологически чистому хозяйству» – 23-27 место.

В рейтинге вузов России рейтингового агентства «Эксперт РА» RAEX 2022 НИУ «БелГУ» удерживает 38 место из 100 лучших вузов РФ, продолжая положительную динамику последних девяти лет.

В Московском международном рейтинге университетов «Три миссии университета» (MosIUR) в 2022 году НИУ «БелГУ» вошел в группу 1201-1300 из 1800 вузов мира (группу 54- 62 среди 146 вузов РФ).

В рейтинге лучших вузов России по версии журнала Forbes НИУ «БелГУ» по-прежнему входит в топ-100, в 2022 году занимая 97 место. В агрегированных рейтингах, разрабатываемых Гильдией экспертов в сфере профессионального образования, НИУ «БелГУ» в 2022 году позиционировался следующим образом:

- в глобальном агрегированном рейтинге (методика расчета которого была расширена до 12 критериев) университет вошел в топ 5 (5% или 1250 лучших вузов мира);
- в национальном агрегированном рейтинге НИУ «БелГУ» сохранил свое присутствие в премьер-лиге, заняв 23 место из 37 вузов премьер-лиги.

Летом 2022 года НИУ «БелГУ» во второй раз вошел в итоговые таблицы международного рейтинга «Университеты мира по значимости их влияния на социально-экономическое развитие общества» (World Universities with Real Impact – WURI), созданного в рамках новой Ганзейской лиги университетов, в основании которой принимал участие НИУ «БелГУ». В категории «Промышленное внедрение результатов НИОКР/Industrial Application» занял 18 место, в категории «Управление в эпоху кризисов/ Crisis management» – 7 место, а в топ-100 сводного рейтинга «Инновационные университеты / Innovative universities» – 77 место среди более 500 вузов-участников.

Упомянутые выше позиции НИУ «БелГУ» в международных и отечественных университетских рейтингах свидетельствуют о правильно выбранных приоритетах комплексного развития вуза, основу которого составляет системная работа коллектива НИУ «БелГУ» в рамках программы развития НИУ «БелГУ» на 2021-2030 годы в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

В настоящее время университет успешно реализует 13 проектов в рамках Белгородского научно-образовательного центра мирового уровня «Инновационные решения в АПК». Ещё 57 проектов реализуется по программе «Приоритет 2030», участником которой университет стал в 2021 году. Все проекты направлены на обеспечение научно-технологического прорыва России и устойчивое развитие Белгородской области, создание высокотехнологичного бизнеса и цифровой экономики, формирование комфортной среды обитания и раскры-



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

тие творческого потенциала всех жителей региона, градообразующим предприятием которого является университет.

Реализация проекта «Наука XXI века» привела к существенным изменениям в научно-исследовательской и инновационной деятельности. Все они имеют положительную динамику, что обеспечило достижение научно-технологических результатов с высокой степенью коммерциализации. Показательным фактом в этой связи является объем НИОКР, который в 2022 году достиг рекордной в истории университета величины и составил 1 млрд. 495 млн. рублей. Так, разработанные учёными магнитомягкие высокоэнтропийные сплавы найдут своё использование при совершенствовании гироскопических систем навигации на базе ПАО «Пермская научно-производственная приборостроительная компания». В области генетических технологий приоритетом стало создание отечественного семенного и племенного материала совместно с белгородским агрохолдингом «Зелёная долина». В рамках кластера «Природообустройство и биотехнологии» благодаря созданным в университете инновациям получен региональный заказ на очистку водных ресурсов и начата реализация проекта по созданию централизованной системы управления запасами источников водоснабжения бассейнового типа.

Реализация стратегического проекта «Лидеры будущего» привела к ключевым изменениям в образовательной деятельности, в кампусной и инфраструктурной политике, в политике цифровой трансформации, что положительно сказалось на реализации всех 16 проектов, распределённых по трём кластерам. Так, увеличилось число привлечённых высокобалльников, возросло число зачисленных в университет призеров и победителей олимпиад, реализуется возможность получения второй квалификации для более чем 2,5 тысячи студентов. Созданная цифровая образовательная среда позволяет ежедневно проводить занятия в режиме контактной работы в 3000-х собственных виртуальных аудиториях. До 25 тысяч или почти на 40% увеличилось количество участников занятий в виртуальных комнатах. Всё это позволяет сохранять качество образования для студентов, которые вынуждены обучаться в дистанционном формате. В отчетном году по заказу работодателей были разработаны 15 новых образовательных программ высшего образования.

Стратегический проект «Университет без границ» содействовал значимым изменениям в реализации молодежной политики, образовательной деятельности, кампусной и инфраструктурной политике. Основной акцент был сделан на усилении гражданско-патриотического воспитания и общественно-политического просвещения молодежи, трансформации системы дополнительного профессионального образования, а также запуске новых форматов международной коммуникации в развитии экспорта образовательных услуг. Проект обеспечил существенный вклад университета в «безопасность и комфорт жителей региона», «комплексное развитие молодежи», «передовое образование, здравоохранение, культуру и спорт», содействовал повышению юридической и финансовой грамотности жителей области, расширению территориального охвата и спектра услуг по оказанию помощи населению, стабилизации социально-психологической ситуации в регионе, формированию положительного имиджа Белгородской области и страны. Для достижения положительных результатов реализации программы развития было необходимо провести институциональные преобразования системы управления с особым акцентом на усилении «внешнего контура» и реорганизации системы управления проектной деятельностью. Значимым элементом новой системы управления являются 6 созданных консорциумов. Совместные исследования с ведущими предприятиями и институтами РАН привели к созданию наукоёмких технологий и продуктов, а также формированию новых научных направлений и «заделов» на будущее в области фундаментального и прикладного материаловедения.



Основные изменения модели НИУ «БелГУ» в 2022 году были направлены на внедрение программно-целевого и проектного финансирования, обеспечивающего стабильность комплексного развития университета и его прорывных направлений, эффективное использование инструментов финансового менеджмента.

Приоритетными направлениями кампусной и инфраструктурной политики в 2022 году были создание научно-образовательных пространств мирового уровня, привлекательных для профессорско-преподавательского состава и студентов, соответствие материально-ресурсного обеспечения научно-образовательной деятельности НИУ «БелГУ» международным стандартам; трансформация студенческих общежитий в новую высококомфортную социокультурную среду, отвечающую всем социальным потребностям молодёжи; повышение открытости университетской среды, в том числе за счёт обеспечения беспрепятственного доступа к услугам и сервисам вуза для населения и гостей региона. Реализация кампусной и инфраструктурной политики в уходящем году преимущественно опиралась на изменившиеся требования к образовательной деятельности, в которой всё большую роль стали играть проектная деятельность, междисциплинарная подготовка и практико-ориентированное обучение, что потребовало модернизации существующих и создания новых образовательных пространств для успешного применения новых форм организации образовательного процесса. Всего в 2022 году общие затраты на развитие инфраструктуры НИУ «БелГУ» составили более 1 млрд. рублей.

В 2022 году объединённый профком вуза признан победителем в номинации «Лучшая профсоюзная организация» и занесен на городскую Доску Почёта «Мы славим Белгород трудом»

В отчетный период должное внимание уделялось рискам и возможностям, которые являются одними из ключевых понятий национального стандарта ГОСТ Р 56404. Перечни рисков и возможностей утверждены на уровне университета и СП и действия по обращению с ними нашли отражение в мероприятиях планов внедрения методов и инструментов БП. Выполненные мероприятия позволили усилить уверенность в том, что формируемая СМБП может достичь высокого уровня ее целостности и использовать имеющиеся возможности для улучшения СМБП в области образовательной деятельности университета.

Сегодня для работы по обучению новым универсальным компетенциям сформирована достойная образовательная база: создана кафедра бережливого производства, оборудованы 4 фабрики процессов (2 производственных, офисная и медицинская), ориентированных на широкий круг потребителей, сформирован пул лин-тренеров НИУ «БелГУ», реализующих образовательные программы по бережливому управлению. Для школьников организовано изучение основ бережливого производства в лин-лаборатории Открытой инжиниринговой школы. Для населения, сотрудников органов исполнительной власти области, муниципальных служащих, представителей предприятий и организаций различных форм собственности организована подготовка лин-лидеров нового формата по четырем новым программам дополнительного профессионального образования «Основы бережливого производства в сферах государственного управления, образования, здравоохранения, в бизнесе».

Все образовательные программы наряду с теоретическим, имеют практический блок, предусматривающий обучение на фабриках процессов, что позволяет университету реализовывать образовательные продукты, ориентированные на запросы широкого круга потребителей. На сегодня число внешних слушателей, прошедших обучение основам бережливого производства по программам ДПО, составило более 5000 человек. Основам бережливого управления обучены также более 1500 сотрудников университета. Далее, для сотрудников структурных подразделений, мы ввели в практику работы матрицы компетенций. Используя



которые, можно посмотреть, как прирастает бережливими компетенциями каждый сотрудник, вся кафедра в динамике или же по отдельно взятой компетенции.

Результатами развития компетенций сотрудников стали внедренные методы и инструменты БП: стандартизация, картирование потока создания ценности, визуализация, организации рабочего пространства по 5С, защита от непреднамеренных ошибок, хронометраж, «5 почему?», мозговой штурм, оконтуривание, «красные ярлыки», ячеечное размещение предметов, маркировка, диаграмма Исикавы, диаграмма «спагетти», канбан, пространственная навигация.

В текущем году бережливое производство появилось и в образовательном процессе студентов 4 структурных подразделений, как факультативный курс. Коллеги внесли этот показатель в цели бережливого производства СП на учебный год и успешно их реализовали.

Кроме того, ВУЗ стал точкой притяжения для обучения бережливому производству организаций и учреждений не только Белгородской области. В текущем году мы с коллегами работали с Московской, Воронежской, Липецкой, Омской областями, Ханты-Мансийским автономным округом и другими.

Деятельность по развитию надпрофессиональных навыков в соответствии с Атласом новых профессий, предложенным АСИ, продолжена нами через построение межорганизационных потоков формирования бережливой личности. Университет стал участником двух потоков: медицинского и педагогического и Координатором Инжинирингового потока. Суть потока состоит в формировании бережливых компетенций в цепочке «детский сад-школа-колледж- ВУЗ-работодатель». В рамках реализации межорганизационного потока формирования бережливой личности по направлению Инжиниринг запущен блок мероприятий для сотрудников и студентов организаций участников потока: НИУ «БелГУ», БМТК, БИК, ЦО№1, ИК, ИИиЦТ. Мероприятия в основном направлены на повышение уровня компетенций сотрудников и обучающихся и выстраивание бережливого вектора развития.

Работа в рамках потока подтолкнула нас к реализации проекта «Создание на базе НИУ «БелГУ» межрегиональной площадки по формированию надпрофессиональных бережливых компетенций граждан в условиях современных вызовов». За 2022 -2023 год создана информационная платформа LeanOpenSpace (LOS) НИУ «БелГУ» для консолидации лучших практик бережливого управления на межрегиональной методологической площадке; разработаны 3 уникальные программы повышения квалификации: «Межорганизационный поток развития бережливой личности» (72 ч., 36 ч.) и «Подготовка к партнерской проверке качества образца по направлению «Сквозной поток» (18 ч.). Программы разработаны в коллаборации с сотрудниками ГК «Росатом» и Мининского педагогического университета (г. Нижний Новгород). Программы внедрены к реализации на внешнем рынке, в отчетный период по программе «Межорганизационный поток развития бережливой личности» (36 ч.) обучающимися стали 16 руководителей образовательных организаций Липецкой области. Проведена партнерская проверка качества образца бережливых технологий федерального уровня; по итогам успешно пройденной партнерской проверки подписан меморандум, который подтвердил статус НИУ «БелГУ» как образца бережливых технологий федерального уровня; кроме того, впервые среди образцов бережливых технологий в образовательной среде НИУ «БелГУ» получил ещё один статус – федерального образца межорганизационного потока по направлению «Инжиниринг». В рамках формирования надпрофессиональных бережливых компетенций работников университета и студентов сформирован инструментарий оценки уровня бережливых компетенций на входе в Поток и алгоритм работы по наращиванию компетенций обучающихся, разработаны матрицы компетенций и порядок их ведения; сформированы единая база экспертов, привлекаемых к обучению по бережливому управлению, и цикло-



грамма программ по обучению надпрофессиональным бережливым компетенциям, разработаны 2 программы дополнительного профессионального образования для сотрудников и студентов, на которых обучено более 600 человек. Заключено соглашение о сотрудничестве с всероссийским Фондом развития производственных систем и промышленного туризма, что позволит нам тиражировать свой опыт применения базовых инструментов бережливого производства и системы непрерывного совершенствования процессов для предприятий и организаций производственной и непромышленной сферы региона и за его пределами.

Массовость внедрения бережливых компетенций, тормозит тот факт, что данной компетенции сегодня нет ни в одном ФГОС. Появление бережливых компетенций в ФГОС позволит образовательным организациям внедрять бережливое управление не только в рамках отдельно взятого Потока, в отдельно взятом регионе. Подвижки к массовому внедрению бережливых компетенций появились в системе СПО. Вышел ФГОС СПО по отдельным специальностям, и уже в текущем учебном году студенты медколледжа приступили к изучению БП в рамках учебного плана.

Проектный офис НИУ «БелГУ» обеспечивает сопровождение процесса управления проектами с применением фундаментальных принципов «бережливого производства», проектного менеджмента, ориентированного на достижение стратегических целей, определенных программами развития НИУ «БелГУ». Проекты верхнего уровня направлены на совершенствование процессов управления, оптимизацию научной и образовательной деятельности, повышение качества внутренних аудитов, улучшение информационного обеспечения. Проекты, реализующиеся на тактическом уровне, обеспечивают улучшение операционных процессов, таких как формирование расписания, оформление командировок, справок об обучении, оплата счетов, прием на работу, в т.ч. иностранных граждан, постановка на миграционный учет. Мониторинг результативности и контроль управления портфелем проектов ведется в ежедневном режиме с использованием IT-технологий, в электронной системе управления проектами.

Траектория развития бережливой деятельности выстраивается в вузе через запуск системных бережливых проектов по сокращению всех видов потерь, создание эталонных образовательных площадок, тиражирование лучших практик, вовлечение все большего числа сотрудников в процесс непрерывных улучшений.

Результатами реализации проектов развития является создание новых структур, новых технологий, новых продуктов и услуг, результатами бережливых проектов становится оптимизация операционных процессов, сокращение всех видов потерь.

Для построения любой системы необходима организованная система внутреннего аудита. В этой связи мы ежегодно утверждаем аудиторскую группу, программу и график проведения аудита. В текущем году аудит проходил в единые сроки для всех структур (сентябрь, 2022- февраль, 2023 года) в связке трех подразделений: Центр менеджмента качества, центр бережливых компетенций и департамент образовательной политики с целью оптимизации временных затрат всех заинтересованных сторон. В отчетный период, в соответствии с графиком проведения внутренних аудитов СМБП на 2022-2023 учебный год, проведены внутренние аудиты в структурных подразделениях, включающих в себя: дирекции институтов/филиала, кафедры, колледж, Открытая инжиниринговая школа, МФЦ, научная библиотека, отдел охраны труда, центр профессиональной карьеры и др.

Для совершенствования системы управления, оказания услуг нашим стейкхолдерам в соответствии с их запросами и требованиями, изучаются отзывы заинтересованных сторон. Коллективы вовлекается в процессы непрерывных улучшений через внесение предложений по улучшениям далее – ППУ). Сегодня во всех СП работают Регламенты внесения ППУ,



разработаны бланки ППУ, определены места подачи ППУ. Регламентом обозначены схемы учета, рассмотрения и принятия решений по результатам рассмотрения ППУ.

Ежеквартальный мониторинг, проводимый Центром развития компетенций, фиксирует динамику прироста ППУ в подразделениях. Если в 2019 году было подано 24 ППУ, то в 2020 году этот показатель вырос до 81, в 2021 году -158, в 2022 году – 167. В подачу ППУ вовлечены дирекции, ППС и студенты.

На что были в основном направлены ППУ текущего года:

- повышение качества продуктов и услуг;
- совершенствование приемов работы;
- повышение производительности;
- повышение безопасности и эргономичности условий труда.

В декабре 2022 года НИУ «БелГУ» вновь стал площадкой для проведения всероссийской конференции «Бережливое образование», участниками которой стали более 400 представителей образовательных организаций высшего, среднего профессионального, общего и дошкольного образования, региональных органов исполнительной власти в сфере образования.

Философия бережливого производства расширила способность университета к непрерывному самосовершенствованию и инновациям, обеспечила системный подход к повышению ценности вуза для потребителей, которыми являются студенты, сотрудники и внешние партнеры.

В октябре 2022 года вуз успешно прошел ресертификацию СМБП в отношении проектирования, разработки и реализации программ среднего профессионального и высшего образования, дополнительного образования, профессионального обучения в соответствии с областью лицензирования и государственной аккредитации; реализации практико-ориентированного обучения на фабриках процессов; оказания услуг по внедрению методик бережливого производства и сегодня является первым и единственным сертифицированным учреждением ВО на соответствие ГОСТ Р 56404 (Сертификат № 22.1781.026 от 21.12.2022).

В результате реализации в текущей деятельности и тиражирования философии бережливого производства нами достигнуты следующие эффекты:

- для обучающихся и сотрудников это возможность получить новые компетенции, обучиться востребованным бережливым технологиям, инициировать собственные бережливые проекты, получить навыки работы в командах с ориентацией на конкретный результат и непрерывное совершенствование;
- для университета это экономия времени, ресурсов, расходов, увеличение производительности, повышение эффективности и качества управления, рост конкурентоспособности;
- для региона это образец для тиражирования практики бережливого управления в сфере образования, площадка для обучения специалистов бережливым технологиям, партнерство в создании региональной методической базы;
- для страны это практика внедрения бережливых технологий в вузе, основа для формирования федеральной нормативной базы и государственных стандартов по бережливому производству в сфере образования.

С другой стороны, внедрение системы бережливого управления в университете имеет долгосрочную перспективу, так как закладывает основу для формирования культуры бережливого управления в вузе, университет готовит для региона и страны кадры нового формата (бережливых менеджеров), университет вносит свой вклад в решение долгосрочных стратегических задач федерального уровня, обозначенных Президентом и Правительством РФ (например, повышение производительности труда).



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

Важнейшим общим эффектом является создание фундамента для формирования культуры бережливого управления и участие университета в процессе формирования бережливой культуры в регионе, поскольку через применение бережливых принципов и инструментов проявляются и воспитываются ценности, основанные на уважении, ответственности, эффективности каждого сотрудника каждой организации.

Кроме того, в университете уже работает и сформировалась система менеджмента качества (СМК), но она отличается от СМБП в классическом понимании. Если в СМК сделан акцент непосредственно на качестве, то в бережливом производстве - на поиске и устранении потерь. Первая система ориентирована на результативность, вторая - на эффективность. Что касается взаимодействия двух систем, можно говорить о развитии СМК с применением методов и инструментов бережливого производства на основе процессного подхода. В перспективе мы рассматриваем интеграцию данных систем.

4.1.2. Статус несоответствий и корректирующих действий

В университете в отчетный период в соответствии с графиком проведения внутренних аудитов СМБП на 2022-2023 учебный год проведены внутренние аудиты в структурных подразделениях. В рамках внутренних аудитов аудиторской группой осуществлена оценка соответствия их СМБП требованиям ГОСТ Р 56404. В таблице представлены несоответствия, выявленные в ходе внутреннего аудита.

№ п/п	Несоответствие	Проверяемое подразделение	Планируемые КД	Статус КД
1.	<p>Цели структурного подразделения не доведены до сотрудников, имеющих отношение к СМБП, что является нарушением п.6.2.2 е) ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p> <p>Цели структурного подразделения не подлежат мониторингу, не проведен анализ выполнения поставленных целей, что не позволяет Лидеру организации отслеживать динамику движения к целевому результату, оценивать нежелательные результаты или последствия, и является нарушением требования п.6.2.2 д) ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p>	Медицинский институт	<ol style="list-style-type: none">1. Провести обучение директора Медицинского института Н.И.Белоусова об обязательных требованиях пунктов 6.2.2 е); 6.2.2 д); 6.2.4; 7.1; 8.3.1; 8.3.3; 8.5.1 ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».2. Ознакомить сотрудников структурного подразделения, имеющих отношение к СМБП, с Целями СП на 2021-22 учебный год.3. Провести мониторинг и анализ выполнения поставленных целей СМБП.4. Спланировать мероприятия по внедрению СМБП, назначить ответственных.5. Определить перечень рисков и возможностей, спланировать действия в отношении выявленных рисков и возможностей.6. Определить ресурсы, не-	выполнено



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(Н И У « Б е л Г У »)

Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1.

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

	<p>В СП не спланированы мероприятия по внедрению СМБП, не определена ответственность, что противоречит п.6.2.4 ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p> <p>В СП не определены риски и возможности, что является нарушением п.6.1 ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p> <p>В СП не определены ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения СМБП, что является нарушением п.7.1 ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p> <p>СП не продемонстрировало работу по выделению ПСЦ, требующих улучшений; не разрабатываются, не применяются, не поддерживаются и не улучшаются потоки создания ценности для потребителей; не применяются принципы, методы и инструменты БП для поиска и сокращения потерь, что является нарушениями п. п. 8.3.1, 8.3.3, 8.5.1, ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p>		<p>обходимые для разработки, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения СМБП.</p> <p>7. Провести работу по выделению ПСЦ, требующих улучшений; разработать потоки создания ценности для потребителей, применяя принципы, методы и инструменты БП для поиска и сокращения потерь.</p> <p>8. Представить в Центр бережливых компетенций скан-копию протокола обучения директора Медицинского института Н.И.Белоусова об обязательных требованиях пунктов 6.2.2 е); 6.2.2 д); 6.2.4; 7.1; 8.3.1; 8.3.3; 8.5.1 ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента»; скан-копию листа ознакомления сотрудников с Целями МИ; результаты мониторинга выполнения поставленных Целей; скан-копию документа с перечнем рисков и возможностей; скан-копию Плана внедрения методов и инструментов бережливого производства; карту потока создания ценностей, требующих улучшений с применением принципов, методов и инструментов БП для поиска и сокращения потерь (карта текущего состояния, карта целевого состояния, карточки проектов, пирамида проблем, дорожная карта реализации проекта, команда проекта).</p>	
2.	<p>СП не представило свидетельства анализа СМБП за предыдущий период, что является несоответствием в части реализации п.9.3. ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p>	<p>Институт наук о Земле</p>	<p>1. Провести обучение директора института наук о Земле И.М. Игнатенко об обязательных требованиях пункта 9.3. ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p> <p>2. Провести анализ СМБП за 2022-2023 уч. год.</p>	<p>выполнено</p>



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

			<p>3. Представить в Центр бережливых компетенций скан-копию протокола обучения директора института наук о Земле И.М. Игнатенко об обязательных требованиях пункта 9.3. ГОСТ Р 56404-2021 ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента»; анализ СМБП со стороны руководства.</p>	
3.	<p>В СП не определены Цели на 2022-2023 учебный год, что является нарушением п.6.2.1 ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p> <p>Цели структурного подразделения не подлежат мониторингу, не проведен анализ выполнения поставленных целей, что не позволяет Лидеру организации отслеживать динамику движения к целевому результату, оценивать нежелательные результаты или последствия, и является нарушением требования п.6.2.2 д) ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p> <p>В СП не спланированы мероприятия по внедрению СМБП, не определена ответственность, что противоречит п.6.2.4 ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p> <p>СП не продемонстрировало работу по выделению ПСЦ, требующих улучшений; не разрабатываются, не применяются, не поддерживаются и не улучшаются потоки создания ценности для потребителей; не применя-</p>	Инжиниринговый колледж	<p>1. Провести обучение директора Инжинирингового колледжа Жуковой С.В. об обязательных требованиях пунктов 6.2.1; 6.2.2 д); 6.2.4; 8.3.1; 8.3.3; 8.5.1 ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».</p> <p>2. Определить Цели структурного подразделения на 2022-2023 учебный год.</p> <p>3. Провести мониторинг и анализ выполнения поставленных целей СМБП.</p> <p>4. Спланировать мероприятия по внедрению СМБП, назначить ответственных.</p> <p>5. Провести работу по выделению ПСЦ, требующих улучшений; разработать потоки создания ценности для потребителей, применяя принципы, методы и инструменты БП для поиска и сокращения потерь.</p> <p>6. Представить в Центр бережливых компетенций скан-копию протокола обучения директора Инжинирингового колледжа Жуковой С.В. об обязательных требованиях пунктов 6.2.1; 6.2.2 д); 6.2.4; 8.3.1; 8.3.3; 8.5.1 ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента»; скан-копию Целей Инжинирингового колледжа на 2022-2023 учебный год; результаты мониторинга выполнения поставленных Целей; скан-копию Плана внедрения методов и инструмен-</p>	выполнено



ются принципы, методы и инструменты БП для поиска и сокращения потерь, что является нарушениями п. п. 8.3.1, 8.3.3, 8.5.1, ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».

тов бережливого производства; карту потока создания ценностей, требующих улучшений с применением принципов, методов и инструментов БП для поиска и сокращения потерь (карта текущего состояния, карта целевого состояния, карточки проектов, пирамида проблем, дорожная карта реализации проекта, команда проекта).

4.1.3. Результаты мониторинга и измерений

В НИУ «БелГУ» с 2018 года успешно внедряются бережливое управление, которое представляет собой как процесс принятия управленческих решений с использованием методов и инструментов бережливого производства, базирующийся на лидерстве и командообразовании и направленный на обеспечение достижения целей университета, максимальной ориентации на удовлетворение потребностей потребителей (студенты, сотрудники, внешние партнеры), снижение всех видов потерь, не приносящих ценность, вовлечение персонала в процессы непрерывных улучшений, формирование и развитие бережливого мышления персонала.

В тоже время, при наличии существенных достижений, существует и ряд проблемных зон, таких как:

- низкий уровень вовлечения студентов в процесс применения бережливых технологий в ВУЗе;
- отсутствие системы по формированию бережливых компетенций у студентов, и как следствие не понимание студентами смысла данных технологий;
- отсутствие выстроенных цепочек ВУЗ – работодатель, в которых студенты могли бы на практике убедиться в востребованности бережливых технологий и их эффективности;
- определенная стагнация в развитии системы СМБП, обусловленная длительным дистанционным режимом работы сотрудников и турбулентностью административных процессов как в регионе в целом, так и в ВУЗе в частности;
- отсутствие корреляции между знаниями преподавателей по бережливым технологиям (даже при условии их применения на практике) и их встраиванием в содержание преподаваемых дисциплин.

С целью детального анализа выделенных проблемных зон, а также изучения ключевые факторы, влияющие на отношение к бережливым технологиям и готовность их применять в своей трудовой деятельности было проведено данное мониторинговое исследование.

В качестве основного метода сбора первичной социологической информации использовался онлайн-опрос по средствам гугл-форм ссылки на анкеты:

- анкета для сотрудников (<https://forms.gle/kp6sYJkrKgVJL32v8>);
- анкета для студентов (<https://forms.gle/FrZNhk1Gub7n6FrX6>).

В исследовании приняли участие 621 человек, как сотрудники, так и профессорско-преподавательский состав университета и 2623 студента.

Проводимые в 2018 и 2022 годах в НИУ «БелГУ» социологические исследования, имели своей целью определение вовлеченности студенческой молодежи в бережливые про-

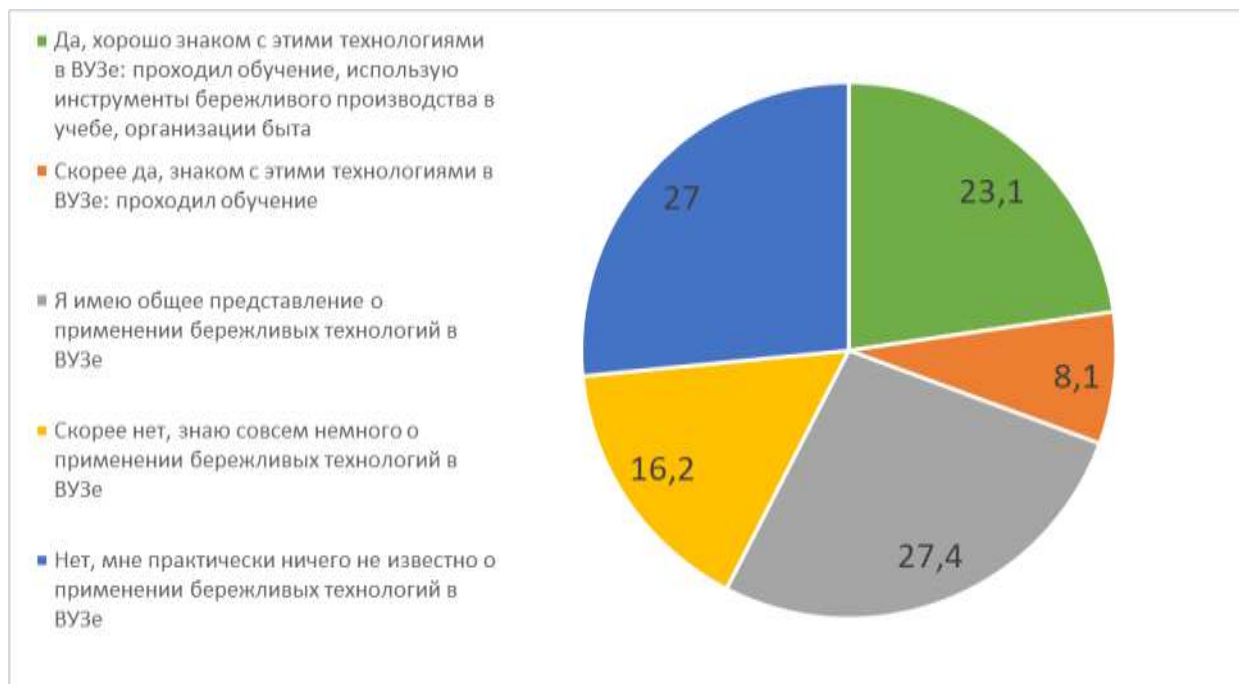


цессы и управление, определение потенциала студентов для обучения бережливым технологиям, а также диагностики уровня бережливого мышления студентов университета.

Исследование 2022 года ставило своей целью: выявить ключевые факторы, влияющие на отношение к бережливым технологиям и готовность их применять в своей трудовой деятельности.

По сравнению с 2022 годом несколько увеличилась информированность студентов о бережливом производстве: 23,1% опрошенных отмечают, что хорошо знакомы с бережливыми технологиями, 8,1% - скорее знакомы и еще 27,4% - имеют о бережливых технологиях общее представление. Практически ничего не известно о бережливых технологиях – 27% опрошенных и 16,2% говорят о том, что знают о бережливых технологиях совсем немного.

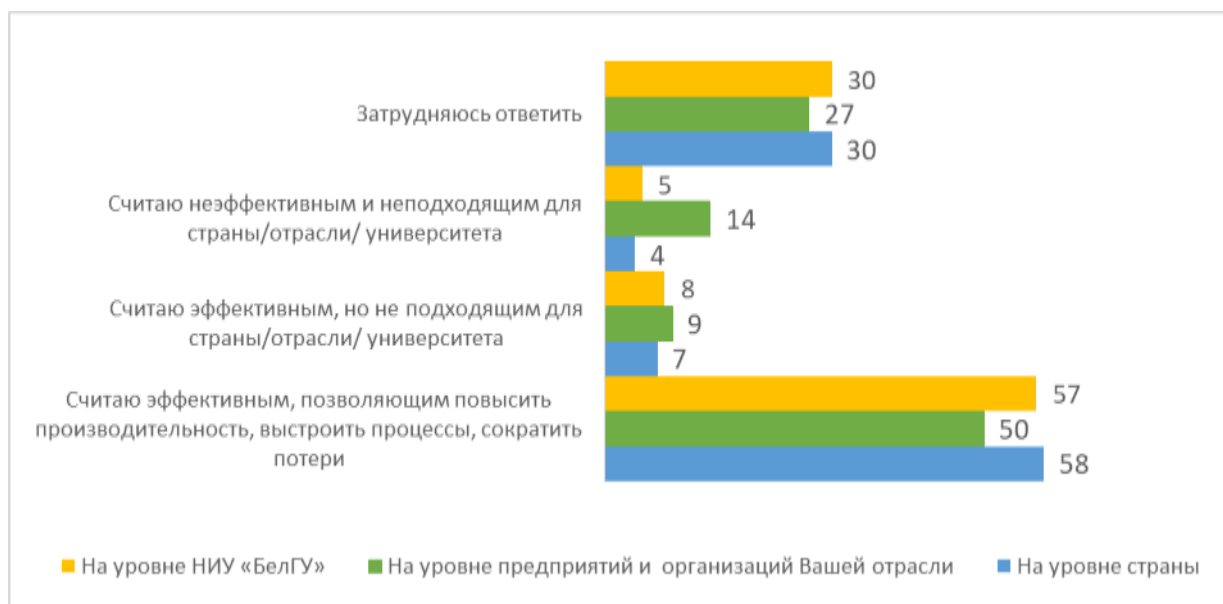
В то время как в 2022 году только 13,2% отмечали, что хорошо знакомы с системой и принципами бережливого производства. 33,1% имели общее представление о данной системе, а 53,6% находились практически в полном неведении.



Ответы студентов на вопрос: «Скажите, пожалуйста, знаете ли Вы что-то о внедрении бережливых технологий в НИУ «БелГУ»?»

В тоже время половина респондентов считают применение бережливых технологий эффективными, позволяющими повысить производительность, выстроить процессы, сократить потери: 57% - на уровне университета, 50% - на уровне предприятия, организации отрасли и 58% - на уровне страны.

Отрицают эффективность применения бережливых технологий в целом не более 25% опрошенных.



Ответы студентов на вопрос: «Оцените эффективность применения бережливых технологий»

В качестве основных целей внедрения бережливых технологий около половины студентов отмечают повышение качество выполнения работ (54,1%), сокращение времени, затрачиваемого на выполнение различных работ (50,4%) и повышение эффективность деятельности (50%).

Чуть меньше половины опрошенных выделили также облегчение выполнения работ (41%) и уменьшение нагрузки на работников (41%).





Ответы студентов на вопрос: «На Ваш взгляд, с какой целью прежде всего внедряются бережливые технологии?»

Большинство опрошенных (55% проходили обучение по бережливым технологиям).

Среди основных форматов, которые использовались в рамках обучений, студенты отметили прежде всего лекционные занятия (70,7%), изучение онлайн-курсов (45,6%), практические занятия с выполнением кейсов и заданий (45,1%) и самостоятельное выполнение заданий с последующим их разбором на занятиях (30,3%).

Подготовкой проектов (карточек) и их защитой в рамках обучений занимались 23,1% опрошенных. Принимали участие в экскурсиях на предприятия, применяющие бережливые технологии – 17,5%. Отрабатывали практические навыки на фабрике процессов – 15,7%.

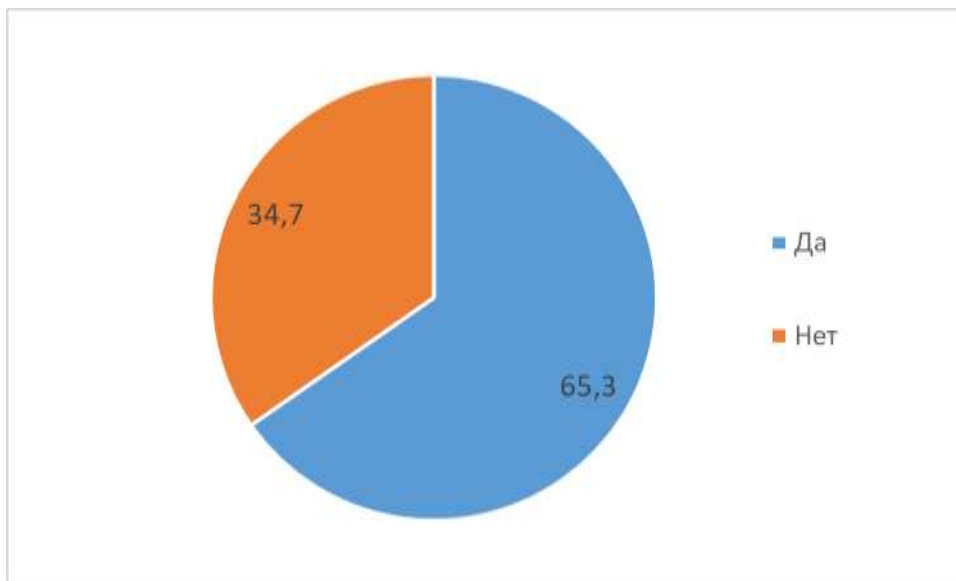
Говоря об инструментах бережливого производства, 51,9% опрошенных отметили, что ничего о них не знают. Что коррелируется с долей студентов, не проходивших никакие обучения по бережливым технологиям. На основании чего можно сделать вывод, что знания по бережливым технологиям обучающиеся получают прежде всего в рамках образовательных мероприятий и недостаточно вовлечены в «бережливую среду ВУЗа».

Те респонденты, которым известны бережливые технологии, отмечают, в первую очередь: визуализацию (20,3%), стандартизированную работу (16,3%) и 5S (15,4%).



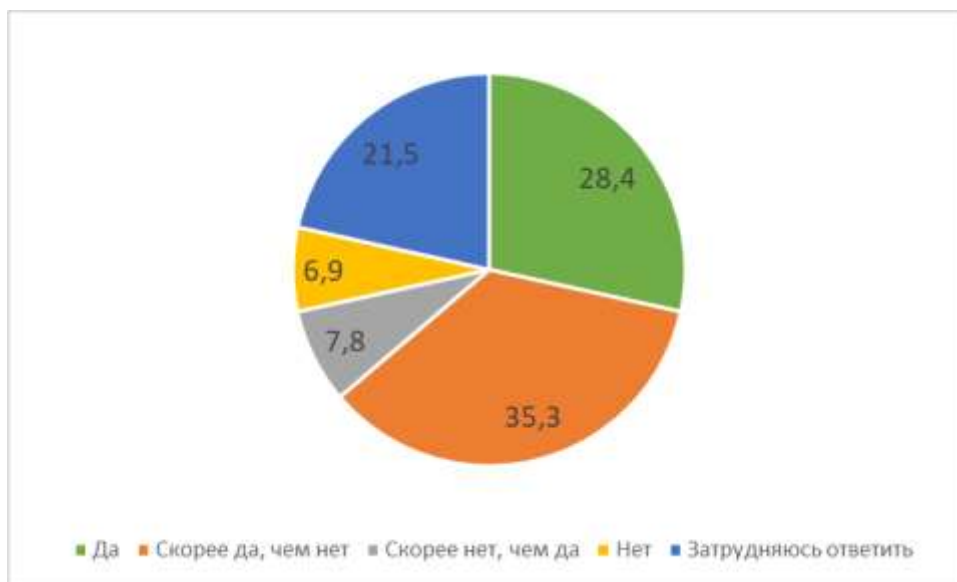
Ответы студентов на вопрос: «Какие инструменты бережливого производства Вам известны?»

Готовность студентов к получению новых знаний и компетенций подтверждает и то факт, что абсолютное большинство (65,3%) хотели бы получить дополнительные знания по бережливому производству.



Ответы студентов на вопрос: «Хотели бы Вы получить дополнительные знания по бережливому производству?»

И готовы применять полученные знания на практике: «да» - ответили 28,4% опрошенных, «скорее да» - 35,3%.



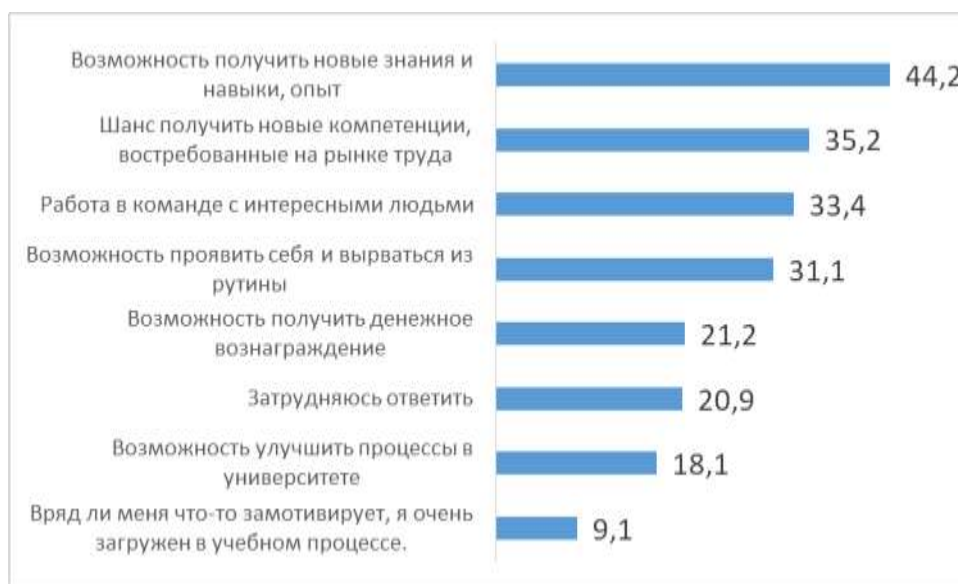
Ответы студентов на вопрос: «Готовы ли Вы применять имеющиеся (полученные) знания по бережливым технологиям на практике?»

Наиболее интересным для респондентов форматом получения знаний являются экскурсии на предприятия, в организации, применяющие бережливые технологии (43,3%). Что в очередной раз подтверждает нацеленность студентов на практические, а не теоретические знания.



Отвечая на вопрос «Что может Вас мотивировать на участие в мероприятиях по повышению эффективности своей деятельности и процессов университета в целом?» студенты отметили прежде всего возможность получить новые знания и навыки, опыт (44,2%), шанс получить новые компетенции, востребованные на рынке труда (35,2%), работа в команде с интересными людьми (33,4%) и возможность проявить себя и вырваться из рутины (31,1%).

Это иллюстрирует нацеленность респондентов на развитие как в профессиональном, так и в личностном плане.



Ответы студентов на вопрос: «Что может Вас мотивировать на участие в мероприятиях по повышению эффективности своей деятельности и процессов университета в целом?».

Касательно преподавателей, на вопрос «Знаете ли Вы что-то о внедрении бережливых технологий в НИУ «БелГУ»?» Практически 80% дают положительный ответ, но при этом еще остается малая доля тех, с кем предстоит работать в будущем.

Значения	Частота	%от опрошенных
Да, хорошо знаком с этими технологиями в ВУЗе: проходил обучение, использую инструменты бережливого производства в учебе, организации быта	266	42.8
Скорее да, знаком с этими технологиями в ВУЗе: проходил обучение	143	23
Я имею общее представление о применении бережливых технологий в ВУЗе	175	28.2
Скорее нет, знаю совсем немного о применении бережливых технологий в ВУЗе	21	3,4
Нет, мне практически ничего не известно о применении бережливых технологий в ВУЗе	16	2,6

На вопрос «На Ваш взгляд, с какой целью, прежде всего, внедряются бережливые технологии? (возможно выбрать несколько вариантов ответа, не более 5)» варианты ответов распределились следующим образом.

Значения	Частота	%от опрошенных
Сократить время, затрачиваемое на выполнение различных работ	413	66,3



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

Повысить качество выполнения работ	333	53,6
Повысить конкурентоспособность предприятия, организации	147	23,7
Облегчить выполнение работ	242	39
Уменьшить нагрузку на работников	192	30,9
Повысить эффективность деятельности	340	54,8
Повысить мотивацию персонала	57	9,2
Другое (впишите)	19	3,8
Затрудняюсь ответить	61	9,8

Для оценки понимания применения инструментов БП задавался вопрос «Какие инструменты бережливого производства Вы используете в своей работе или повседневной жизни?», и здесь мы увидели подтверждение тому, какие инструменты определены в целях подразделений для изучения и максимально адаптированы под процессы вуза.

Значения	Частота	%от опрошенных
8 видов потерь	61	9,8
5S	241	38,8
Хронометраж	156	25,1
Диаграмма спагетти	39	6,3
Картирование потока создания ценности	65	10,5
Стандартизированная работа	145	23,3
5 почему	83	13,4
Диаграмма Исикавы	39	6,3
Канбан	148	23,8
Кайдзен	56	9
Визуализация	216	34,8
Пока-йоке	23	3,7
Другое (впишите)	8	1,6
Ничего не использую	141	22,7

Для планирования дальнейшей деятельности по формированию уровня компетенций сотрудников был задан вопрос: «Какой формат получения знаний по бережливому производству Вам наиболее интересен?». Мы видим, что наши сотрудники видят ценность в программах ДПО, линчтетвергах и др. мероприятиях, которые будут безусловно продолжаться. Но есть и категория, которым это не интересно.

Значения	Частота	%от опрошенных
Никакой	137	22,1
Обучение по программам ДПО	247	39,8
Обучение на фабриках процессов	78	12,6
Экскурсии на предприятия, в организации, применяющие бережливые технологии	199	32
Лин-встречи по разбору конкретных инструментов	85	13,7



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

Участие в конференциях, круглых столах и т.д. по теме	109	17,6
Участие в картировании процессов	40	6,4
Участие в работа экспертных групп по оценке предложений по улучшениям	39	6,3
Участие в конкурсах по бережливым технологиям	20	3,2
Другое (впишите)	6	1,3

Для понимания эффективности нашей деятельности и ее дальнейшего практического преломления в деятельности наших сотрудников был задан вопрос: «Готовы ли Вы применять имеющиеся (полученные) знания по бережливым технологиям на практике?», на который более 70% коллег ответили положительно, а это значит, что команды изменений в институтах будут качественно меняться.

Значения	Частота	%от опрошенных
Да	171	27,5
Скорее да, чем нет	279	44,9
Скорее нет, чем да	70	11,3
Нет	35	5,6
Затрудняюсь ответить	171	27,5

Мотивационная составляющая всегда являлась триггером движения вперед, что же движет нашими сотрудниками: «Что может Вас мотивировать на участие в мероприятиях по повышению эффективности своей деятельности и процессов университета в целом?»

Значения	Частота	%от опрошенных
Возможность проявить себя и вырваться из рутины	73	11,8
Шанс получить повышение по должности или новый статус	81	13
Получить новые знания и навыки, опыт	311	50,1
Возможность больше зарабатывать	159	25,6
Работа в команде с интересными людьми	145	23,3
Возможность улучшить собственное рабочее место	148	23,8
Возможность облегчить свой собственный труд, уменьшить временные затраты на выполнение обязанностей	223	35,9
Вряд ли меня что-то замотивирует, у меня и так много работы в рамках моих должностных обязанностей.	63	10,1
Затрудняюсь ответить	62	10,1
Другое	0	0

4.1.4. Результаты аудитов

За 2022-23 уч. год проведены два вида аудитов: внешний (ресертификация СМБП Ассоциацией по сертификации «Русский регистр») и внутренний.

В октябре 2022 года была проведена ресертификация Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр» на соответствие требованиям ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента». Было установлено, что система менеджмента



БП университета развивается в соответствии с принципом постоянного улучшения, в целом, результативна в отношении разработки и реализации программ среднего профессионального и высшего образования, дополнительного образования, профессионального обучения в соответствии с областью лицензирования и государственной аккредитацией, а также реализации практико-ориентированного обучения на фабриках процессов и оказания услуг по внедрению методик бережливого производства.

В ходе ресертификации несоответствия не выявлены.

Плановый внутренний аудит системы менеджмента бережливого производства проводился в период сентябрь, 2022 – февраль, 2023 согласно установленному графику.

Цель проведения внутренних аудитов состояла в:

– проверке соответствия системы менеджмента бережливого производства, процессов и документации структурного подразделения требованиям ГОСТ Р 56404-2021 в отношении проектирования, разработки и реализации программ среднего профессионального и высшего образования, дополнительного образования, профессионального обучения в соответствии с областью лицензирования и государственной аккредитации;

– оценке способности системы менеджмента обеспечивать соответствие применимым законодательным, нормативным требованиям;

– оценка результативности системы менеджмента для обеспечения постоянного соответствия установленным целям.

В отчетном учебном году последовательность и основные требования к организации и проведению внутренних аудитов в структурных подразделениях были определены:

– Программой проведения внутреннего аудита СМБП на 2021/2022 уч.г.;

– ДП 4.2. «Внутренние аудиты».

В ходе внутреннего аудита структурных подразделений были выявлены малозначительные несоответствия в Медицинском институте, Институте наук о Земле, Инжиниринговом колледже, даны рекомендации по устранению выявленных несоответствий. Руководителям переданы акты о несоответствиях и акты о наблюдениях для принятия управленческих решений.

Несоответствия и действия по их устранению нашли отражение в планах корректирующих действий СП. Планы реализованы в полном объеме, о чем свидетельствуют отчеты по внедрению корректирующих действий по результатам внутреннего аудита СМБП.

Кроме того, в ходе внутреннего аудита СМБП, аудиторской группой давались рекомендации СП касательно: вопросов актуализации социальных факторов; применения диаграммы Ганта для мониторинга исполнения мероприятий по достижению целей СМБП; проведения внутренних аудитов 5С по разработанным Центром БК чек-листам; расширения законодательной базы при определении внешних факторов; формулировки и оцифровки целей СМБП; проведения картирования ПСЦ; вовлечения сотрудников в реализацию целей СМБП; ведения журнала учета, регистрации и исполнения ППУ и др.

5. ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ

Перспективы реализации приоритетных направлений стратегического развития НИУ «БелГУ» в 2022-23 уч. году будут связаны, прежде всего, с достижением ключевых целевых установок Программы развития НИУ «БелГУ» на 2021-2030 годы в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». Движение по магистральным направлени-



ям приоритетного развития университета будут опираться на целеполагание трех стратегических взаимосвязанных проектов:

1) «Наука XXI века», который призван обеспечить исследовательское лидерство университета в интересах региона, нацелен на разработку конкурентоспособных продуктов и технологий для традиционных и новых рынков, а также на многократное увеличение ключевых показателей научно-исследовательской и инновационной деятельности университета к 2030 г.;

2) «Лидеры будущего», который направлен на развитие талантов и подготовку специалистов, способных проектировать новые виды деятельности и обеспечивать трансформацию уже существующих отраслей и территорий, призван обеспечить снижение оттока талантливых абитуриентов из региона, увеличение в сжатые сроки доли молодых исследователей;

3) «Университет без границ», который нацелен на повышение открытости и значимости университета во влиянии на общество как драйвера позитивных изменений, способного внести существенный вклад в формирование комфортной и безопасной среды для жизни населения, в том числе посредством создания ежегодно в партнерстве с региональной властью открытых общественных пространств, расширения спектра образовательных услуг университета.

Декомпозиция перечисленных стратегических задач позволяет выделить комплекс взаимосвязанных приоритетных задач по отдельным направлениям деятельности НИУ «БелГУ»:

1. Научно-исследовательская и инновационная деятельность:

- трансформация системы подготовки научных кадров на основе внедрения механизмов регулярного управления кадровым потенциалом, которые предполагают разработку уникального ценностного предложения работодателя (EVP) для молодых исследователей по приоритетным направлениям научных исследований университета;

- модернизация системы подготовки кадров высшей квалификации на основе внедрения системы научных школ в НИУ «БелГУ», трансформации сети диссертационных советов НИУ «БелГУ» в связи с изменением номенклатуры научных специальностей;

- создание экосистемы инноваций, в том числе путем создания и наполнения высокопрофессиональными кадрами центра инновационного консалтинга, коворкинг-центра, студенческого бизнес-инкубатора, развития инноваций в тесном контакте с институтами развития РФ.

2. Образовательная деятельность:

- создание новых образовательных пространств для профессиональной подготовки обучающихся в соответствии с современными стандартами и передовыми технологиями;

- цифровая трансформация образовательной деятельности;

3. Воспитательная деятельность и молодежная политика:

- разработка и реализация системы мер по повышению роли и эффективности деятельности студенческих объединений и центров университета в формировании гражданской ответственности, правового самосознания и электоральной активности обучающихся НИУ «БелГУ».

4. Административно-управленческая деятельность:

- совершенствование работы с кадровым резервом и оценки эффективности трудовой деятельности;

- выстраивание эффективной системы администрирования, информационного насыщения и технической поддержки сайта НИУ «БелГУ»;

5. Развитие дополнительного образования и систем менеджмента:

- обеспечение системного подхода к повышению профессиональной и управленческой компетентности руководителей, специалистов в соответствии с приоритетными направлениями научно-технологического развития РФ, региона, отраслей экономики и социальной сферы на базе НИУ «БелГУ». Трансформация цифровой платформы экосистемы ДПО;

- разработка и внедрение новых методик работы с талантливой молодежью с опорой на имеющиеся в университете научно-образовательные и инновационные площадки, включая ботанический сад;



ФГАОУ ВО
«Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»
(НИ У « Б е л Г У »)

Система менеджмента бережливого производства

СМБП-АР-ДП-1.1.

ДП-4.3 Анализ со стороны руководства

- завершение создания целостной системы по организации практик и целевой подготовки;

6. Развитие социальной политики:

- разработка и запуск обновленной Программы «Развитие здоровьеориентированной образовательной системы НИУ «БелГУ» на 2021-2025 годы».

7. Международная деятельность:

- сохранение и увеличение контингента обучающихся иностранных граждан.

- реализация основных сетевых образовательных программ с зарубежными партнерскими организациями в двустороннем и многостороннем формате;

- создание образовательных партнерств за рубежом в формате совместных факультетов/институтов;

- формирование за рубежом образовательных центров НИУ «БелГУ», в том числе в формате «выносного» подготовительного факультета.

8. Финансово-экономическая деятельность:

- внедрение проектного финансирования в систему финансового управления вуза в рамках Программы развития НИУ «БелГУ» на 2021-2030 годы;

- совершенствование системы оценки оплаты труда и премирования работников.

9. Развитие инфраструктуры и имущественного комплекса, комплексная безопасность:

- оптимизация функционального состава имущественного комплекса НИУ «БелГУ», направленная на создание эффективной инфраструктуры, призванной обеспечить наращивание научно-образовательного и инновационного потенциала НИУ «БелГУ»;

- оптимизация расходов и доходов, связанных с использованием имущественного комплекса НИУ «БелГУ», с учетом текущего состояния и перспектив развития;

- опережающее выполнение ремонтно-строительных работ для улучшения условий проведения учебного процесса и научных работ;

- внедрение современных инфо-теле-коммуникационных технологий в организацию охраны объектов университета, совершенствование системы автоматизированной пожарной сигнализации (АПС) и системы оповещения и управления эвакуацией (СОУЭ).

АНАЛИЗ ПРОВЕЛ:

Директор

Центра развития компетенций

(подпись)

М.Л.Назаренко

(И. О. Фамилия)

27 . 07 . 2023

(число, месяц, год)