



**БелГУ**  
**БелГУ**  
BELGOROD STATE  
UNIVERSITY (BelSU)

# Проект «Бережливый университет»: реалии и перспективы

Докладчик:  
**Гайворонская Светлана Александровна** -  
руководитель проектного офиса  
аппарата ректора НИУ «БелГУ»



# Интеграция в региональную повестку

## Участники проекта «Бережливый регион»



пилотных площадок

органа исполнительной власти

муниципальных образований области

 **ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»**

**Проект «Бережливый университет»**

**Победитель  
регионального конкурса  
«Лучшая проектная идея - 2018»**

# Система на уровне управления

СМБП-НБП-ДП-1.1	 ФГАОУ ВО «Белгородский государственный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»)
	Система менеджмента бережливого производства Политика в области системы менеджмента бережливого производства

УТВЕРЖДАЮ  
 Ректор НИУ «БелГУ»  
 О.Н. Полухин  
*02.07.2018*

Политика Белгородского государственного национального исследовательского университета в области системы менеджмента бережливого производства

Политика НИУ «БелГУ» в области системы менеджмента бережливого производства (далее – Политика) базируется на миссии НИУ «БелГУ» и основывается на следующих принципах:

Миссия НИУ «БелГУ» заключается в международном и общенациональном масштабе синтезе образовательной, научно-исследовательской функций университета, способных обеспечить конкурентоспособность в сохранении и развитии духовно-нравственной малой Родины.

Политика предполагает реализацию стратегии в виде установления целей в области системы менеджмента (СМБП), отражает приверженность цели производства, включает в себя обязательства по созданию ценности для потребителя на основе клиентоориентированности;

ценности бережливого производства НИУ «БелГУ» – жизнь и здоровье работников университета; – время как основной невоспроизводимый актив; – уважение к человеку как к основному источнику ценности.

СМБП-НБП-ДП-1.1	 ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»)
	Система менеджмента бережливого производства Цели в области системы менеджмента бережливого производства

УТВЕРЖДАЮ  
 Ректор НИУ «БелГУ»  
 О.Н. Полухин  
*02.07.2018*

Цели в области системы менеджмента бережливого производства Белгородского государственного национального исследовательского университета (НИУ «БелГУ») на 2018-2019 учебный год

Цели НИУ «БелГУ» сформированы в формате SQDCM – системы показателей эффективности, позволяющей обеспечить непрерывные улучшения по ключевым направлениям:

## 1. S - БЕЗОПАСНОСТЬ

1.1. Обеспечить безопасность обучающихся, сократив до «0» количество аварийных ситуаций в процессе оказания образовательных услуг, организации культурно-массовых и спортивных мероприятий, проживания в общежитиях университета

1.2. Обеспечить безопасность сотрудников при организации рабочих и общественных мест, сократив до «0» количество производственных травм

1.3. Обеспечить сохранение здоровья, организацию современного проведения лечебно-профилактических мероприятий и медицинских осмотров с охватом не менее 95% обучающихся и сотрудников

2. Q - КАЧЕСТВО

2.1. Повысить уровень удовлетворенности обучающихся качеством образовательных услуг не менее, чем на 10% в сравнении с 2017-2018 учебным годом

2.2. Повысить уровень удовлетворенности сотрудников процессами организации образовательной, научной и управленческой деятельности не менее, чем на 10% в сравнении с 2017-2018 учебным годом

2.3. Обеспечить улучшение позиций НИУ «БелГУ» в национальных и мировых рейтингах за счет повышения эффективности потока создания ценности для потребителей

2.4. Интегрировать систему менеджмента качества и систему менеджмента бережливого производства в единую систему менеджмента на одной площадке университета (НОУ «Инжиниринговая школа НИУ «БелГУ»)



Полухин Олег Николаевич  
 ректор НИУ «БелГУ»,  
 доктор педагогических наук,  
 профессор

Сегодня в составе НИУ «БелГУ» девять институтов, два колледжа, один филиал в Старый Оскол, 55 научных центров и лабораторий, включая Технопарк «Высшие технологии БелГУ» и НИИ Фармакологии живых систем. В университете реализуется 338 образовательных программ бакалавриата, магистратуры, аспирантуры и докторантуры, которые охватывают 23 000 студентов, в том числе более 3000 – иностранных. Научно-образовательная деятельность ведут 14 академиков и членов-корреспондентов РАН, более 1100 докторов и кандидатов наук.

Обучение в НИУ «БелГУ» – это симбиоз образования, науки и бизнеса. Делая упор на практико-ориентированное обучение, университет тесно взаимодействует с предпринимателями. Например, имеет 27 базовых кафедр, создал 44 стартапа, инновационных предпринимателей. В 2017 году вуз получил право самостоятельно создавать диссертационные советы и присуждать степени кандидата и доктора наук, приобрел статус Федеральной инновационной площадки по тематике проекта «Формирование нового качества подготовки кадров высшей квалификации в условиях реализации стратегии развития университета как центра инновационного, технологического и социального развития региона». Сегодня НИУ «БелГУ» также является опорным вузом страны по продвижению российского образования за рубежом.

Последние достижения в науке, передовые методы образования, в частности – высококвалифицированные кадры персонала инженерно-технического университета – это позиции в ведущих международных и мировых рейтингах. НИУ «БелГУ» входит в ТОП-20 лучших вузов России в Национальном рейтинге университетов агентства IANTELRANK, в ТОП-100 лучших вузов мира одного из наиболее авторитетных международных рейтингов – Шанхайского предметного рейтинга университетов в категории «Математика и инженерия» – на позиции 76-100. В 2018 году университет также вошел в престижный мировой рейтинг Times Higher Education World University Rankings 2018. В этом рейтинге НИУ «БелГУ» – в группе 800+ среди вузов мира, и на 14 месте среди вузов Азии в рейтинге 35 ведущих вузов.

Перечисленные успехи стали возможны, благодаря реализации собственной стратегии развития, направленной на повышение конкурентоспособности НИУ «БелГУ» среди ведущих научно-образовательных центров мира. Дальнейший рост конкурентоспособности и повышение эффективности деятельности возможно только за счет внедрения современных технологий во внутреннюю научно-, образовательную и управленческую среду. Поэтому в 2018 году университетом был выбран еще один вектор развития, базирующийся на формировании культуры бережливого управления, нацеленной на оптимизацию процессов и достижение результата.

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

Развитием культуры бережливой корпоративной культуры выстраивается в вузе через личные примеры, создание эталонных образовательных площадок, тиражирование лучших практик, вовлечение сотрудников в процесс непрерывных улучшений. Через применение бережливых принципов и инструментов проявляется и воспитывается ценности университета, основанные на уважении, ответственности, эффективности каждого сотрудника.

Следящая идеология бережливого производства является ключевым элементом стратегии развития НИУ «БелГУ», в которой четко определено формирование пространств постоянных позитивных перемен.

## МИССИЯ

Миссия НИУ «БелГУ»: решение исследовательских задач международного и общенационального масштаба, подготовка в условиях гармоничного синтеза образовательной, научно-исследовательской и культурнообразовательной функций университета высококвалифицированных научных и профессиональных кадров, способных обеспечить конкурентоспособность России и Белгородской области в глобальном экономическом пространстве, стать лидерами в сохранении и развитии духовно-нравственного наследия своей большой и малой Родины.

## ЦЕЛИ

Цели НИУ «БелГУ» сформированы в формате SQDCM – системы показателей эффективности, позволяющей обеспечить непрерывные улучшения по ключевым направлениям:

- 1. S - БЕЗОПАСНОСТЬ**
  - 1.1. Обеспечить безопасность обучающихся, сократив до «0» количество аварийных ситуаций в процессе оказания образовательных услуг, организации культурно-массовых и спортивных мероприятий, проживания в общежитиях университета
  - 1.2. Обеспечить сохранение здоровья, организацию современного проведения лечебно-профилактических мероприятий и медицинских осмотров с охватом не менее 95% обучающихся и сотрудников

## 2. Q - КАЧЕСТВО

- 2.1. Повысить уровень удовлетворенности обучающихся качеством образовательных услуг не менее, чем на 10% в сравнении с 2017-2018 учебным годом
- 2.2. Повысить уровень удовлетворенности сотрудников процессами организации образовательной, научной и управленческой деятельности не менее, чем на 10% в сравнении с 2017-2018 учебным годом
- 2.3. Обеспечить улучшение позиций НИУ «БелГУ» в национальных и мировых рейтингах за счет повышения эффективности потока создания ценности для потребителей
- 2.4. Интегрировать систему менеджмента качества и систему менеджмента бережливого производства в единую систему менеджмента на одной площадке университета (НОУ «Инжиниринговая школа НИУ «БелГУ»)

## 3. D - ИСПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ

- 3.1. Обеспечить разработку и реализацию не менее 4 образовательных программ по бережливому производству в том числе 1 программы в области образования и повышения квалификации профессионального образования
- 3.2. Обеспечить разработку и реализацию не менее 3 базовых кафедр НИУ «БелГУ», организацию практико-ориентированного обучения не менее 500 студентов и выпускников предприятий
- 3.3. Обеспечить реализацию 3 образовательных программ в сфере образовательных технологий в области бережливого управления, разработки инновационных «Систем бережливого производства»

## 4. S - ЗАДАЧИ

- 4.1. Сократить количество потерь на не менее, чем 30%, сократив не менее 20 тысяч проектов по улучшению внутренних процессов в течение учебного года
- 4.2. Сократить объемы прироста анкетирований и учебной нагрузки на 20% в 2018 году по сравнению с 2017 годом
- 4.3. Обеспечить снижение затрат не менее, чем на 30%, за счет экономического эффекта от мероприятий по улучшению внутренних процессов

## 5. M - КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

- 5.1. Обеспечить вовлечение в процесс непрерывных улучшений не менее, чем 10% сотрудников университета, организацию управленческого обучения персонала университета, внедрение бережливого производства
- 5.2. Внедрить инструменты бережливого управления в качестве обязательных элементов бережливых технологий в рабочий процесс не менее 50% сотрудников
- 5.3. Создать эталонную кафедру, иллюстрирующую принципы бережливого производства в образовательной, научной и управленческой деятельности

## ЦЕННОСТИ

Бережливое производство НИУ «БелГУ» – жизнь и здоровье работников университета, потребности, ожидания, стремления персонала, традиции, ценности университета; – создание ценности для потребителя на основе клиентоориентированности; – создание ценности для потребителя на основе уважения к человеку как к основному невоспроизводимому ресурсу; – уважение к человеку как к основному источнику создания ценности

## ПРИНЦИПЫ

Бережливое производство НИУ «БелГУ» включает в себя стратегическую направленность, характеризующуюся оптимальным выбором высшей руководством стратегической цели развития университета, вытекающей из миссии университета; – определение ценности для потребителя, что позволяет формировать все уровни ответственности, организуя деятельность с целью создания ценности для потребителя; – организация потока создания ценности, что является основным способом повышения эффективности деятельности университета;

– определение ценности для потребителя, улучшение потока создания ценности; – выявление потерь, определение операционных объемов информации и детальные партнерские отношения между университетами и внешними партнерами; – сокращение потерь, что является основным способом повышения эффективности деятельности университета; – вовлечение персонала, повышение роли и ответственности сотрудников; – приоритетное объявление бережливости потребителя потока создания ценности для потребителя и сокращение потерь, получение положительной обратной связи на основе уважения к человеку, планирование и реализация стратегических и тактических инициативных мероприятий, повышение прозрачности, что позволяет своевременно обнаруживать несоответствия, обеспечивать выполнение стандартов, прозрачность роли и ответственности сотрудников;

– приоритетное объявление бережливости потребителя потока создания ценности для потребителя и сокращение потерь, получение положительной обратной связи на основе уважения к человеку, планирование и реализация стратегических и тактических инициативных мероприятий, повышение прозрачности, что позволяет своевременно обнаруживать несоответствия, обеспечивать выполнение стандартов, прозрачность роли и ответственности сотрудников;

– приоритетное объявление бережливости потребителя потока создания ценности для потребителя и сокращение потерь, получение положительной обратной связи на основе уважения к человеку, планирование и реализация стратегических и тактических инициативных мероприятий, повышение прозрачности, что позволяет своевременно обнаруживать несоответствия, обеспечивать выполнение стандартов, прозрачность роли и ответственности сотрудников;

– приоритетное объявление бережливости потребителя потока создания ценности для потребителя и сокращение потерь, получение положительной обратной связи на основе уважения к человеку, планирование и реализация стратегических и тактических инициативных мероприятий, повышение прозрачности, что позволяет своевременно обнаруживать несоответствия, обеспечивать выполнение стандартов, прозрачность роли и ответственности сотрудников;

– приоритетное объявление бережливости потребителя потока создания ценности для потребителя и сокращение потерь, получение положительной обратной связи на основе уважения к человеку, планирование и реализация стратегических и тактических инициативных мероприятий, повышение прозрачности, что позволяет своевременно обнаруживать несоответствия, обеспечивать выполнение стандартов, прозрачность роли и ответственности сотрудников;

– приоритетное объявление бережливости потребителя потока создания ценности для потребителя и сокращение потерь, получение положительной обратной связи на основе уважения к человеку, планирование и реализация стратегических и тактических инициативных мероприятий, повышение прозрачности, что позволяет своевременно обнаруживать несоответствия, обеспечивать выполнение стандартов, прозрачность роли и ответственности сотрудников;

– приоритетное объявление бережливости потребителя потока создания ценности для потребителя и сокращение потерь, получение положительной обратной связи на основе уважения к человеку, планирование и реализация стратегических и тактических инициативных мероприятий, повышение прозрачности, что позволяет своевременно обнаруживать несоответствия, обеспечивать выполнение стандартов, прозрачность роли и ответственности сотрудников;

# Проект «Бережливый университет»



Аналитический  
блок



**Цель:**  
«входная»  
диагностика  
готовности коллектива  
к изменениям,  
связанным с переходом  
на бережливое управление;  
диагностика уровня  
удовлетворенности  
потребителя  
проведенными  
изменениями  
«на выходе»



Образовательный  
блок



**Цель:**  
разработка и  
реализация  
образовательных  
программ по бережливому  
производству  
для внешнего и  
внутреннего  
потребителя,  
включающих практико-  
ориентированное  
обучение на фабрике  
процессов



Бережливый  
блок



**Цель:**  
разработка и  
реализация  
бережливых микро-  
проектов по  
улучшению  
внутренних процессов,  
устранению потерь,  
непрерывному  
совершенствованию  
потока создания  
ценности для  
потребителя



Сертификационный  
блок



**Цель:**  
повышение  
эффективности  
деятельности на  
основе внедрения  
системы менеджмента  
бережливого  
производства с  
учетом применения  
национальных  
стандартов в области  
бережливого  
производства



Научный  
блок



**Цель:**  
разработка  
методической базы  
по применению  
принципов  
бережливого  
производства в  
сфере образования,  
созданию и  
тиражированию  
фабрики процессов

# Образовательный блок

Кто:

Что:

Для кого:

✓ Инжиниринговая школа НИУ «БелГУ»

Образовательные программы на основе матрицы научной технологической инициативы и атласа новых профессий  
+ Фабрика процессов

Дети дошкольного и школьного возраста

✓ Кафедра бережливого производства Института экономики и управления

Магистерская программа «Экономика бережливого производства»  
+ Фабрика процессов

Студенты

✓ Высшая школа управления НИУ «БелГУ»

Программы дополнительного образования «Основы бережливого производства» в:

- государственном секторе;
- образовании;
- здравоохранении;
- бизнесе.

+ Фабрика процессов

Представители органов исполнительной власти области, муниципальной власти области, предприятий и организаций различных форм собственности, сотрудники НИУ «БелГУ»

# Обучение бережливому производству

Обучение школьников  
и защита проектов в  
Инжиниринговой школе



Обучение  
государственных  
служащих



Внутрикорпоративное  
обучение



# Бережливый блок

## Бережливые проекты

13

### Проекты 2 волны

7

### Проекты 1 волны

Название проекта	Руководитель направления	Руководитель проекта
Совершенствование процесса формирования справок об обучении	Маматов А.В.	Владыка М.В.
Оптимизация процесса формирования экзаменационного листа		Кучерявенко С.А.
Улучшение процесса оформления выезда студента в зарубежный вуз		Кучерявенко С.А.
Совершенствование процесса планирования научной деятельности структурных подразделений университета	Константинов И.С.	Пересыпкин А.П.
Оптимизация процесса возврата денежных средств заказчику по договору об оказании платных образовательных услуг	Герашенко В.М.	Есипов М.А.
Оптимизация процесса оформления командировок сотрудников		Реутов Н.Н.
Оптимизация процесса оформления на работу сотрудников		Реутов Н.Н.

Название проекта	Руководитель проекта
Оптимизация процесса организации и проведения совещаний с участием ректора	Полухин О.Н.
Оптимизация процесса проверки и утверждения расписания занятий на семестр	Маматов А.В.
Совершенствование финансового сопровождения и исполнения научных проектов НИР / НИОКР	Константинов И.С.
Оптимизация оплаты счетов	Чиркова В.В.
Оптимизация процесса проведения внутренних аудитов СМК в структурных подразделениях университета	Шаповалов В.А.
Совершенствование порядка приглашения, приема на работу и оплаты труда иностранных НПР	Маматов А.В. Кучмистый В.А.
Совершенствование процесса энергосбережения сотрудниками университета в учебных корпусах	Затенацкий В.В.
Совершенствование процесса постановки на миграционный учет иностранных граждан	Голубоцких Н.П.
Совершенствование деятельности кураторов академических групп университета	Острикова С.А. Варфоломеева М.И.
Оптимизация процесса подготовки и сопровождения публикаций ученых НИУ «БелГУ» в журналах Scopus и Web of Science	Пересыпкин А.П.
Улучшение процесса приема и исполнения заявок на техническую поддержку	Банчук Ю.А.
Совершенствование процесса оформления разрешения на передачу экзаменов обучающимся, претендующим на получение диплома об образовании с отличием	Шевченко В.Н.
Оптимизация процесса организации премирования участников проектной деятельности	Гайворонская С.А.

ИЮНЬ

август

Start

# Стенды бережливых проектов в комнате «обья»



# Внедрение бережливых инструментов

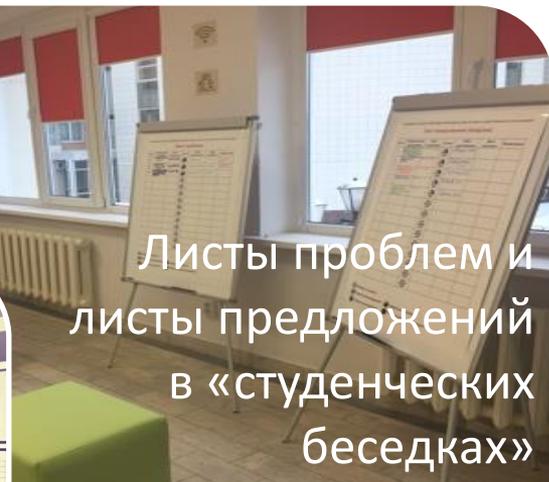
Система 5С на кафедре



Работа со стендом SQDSM



Листы проблем и листы предложений в «студенческих беседках»

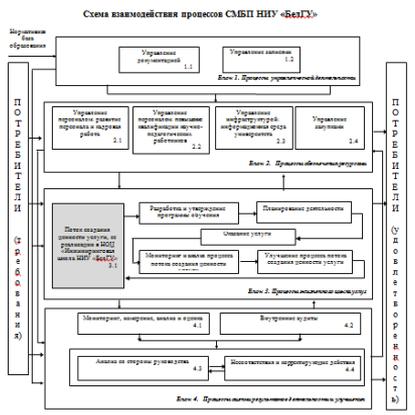
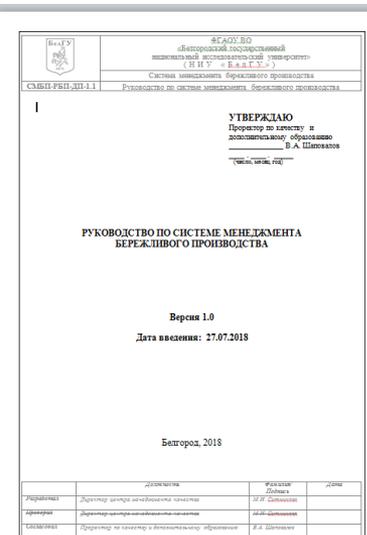


Визуализация



Навигация

# Сертификационный блок



ноябрь 2018 г.

сертификация системы менеджмента бережливого производства

предварительный аудит

подача заявки на сертификацию

проведение внутрикорпоративного аудита системы менеджмента бережливого производства

обучение 15 сотрудников сертифицирующихся площадок

разработка нормативной правовой базы по системе менеджмента бережливого производства

изучение нокаут-вопросов, чек-листов

август 2018 г.  
изучение ГОСТов по системе менеджмента бережливого производства



# Сертификационный блок

## 1. Сертификация



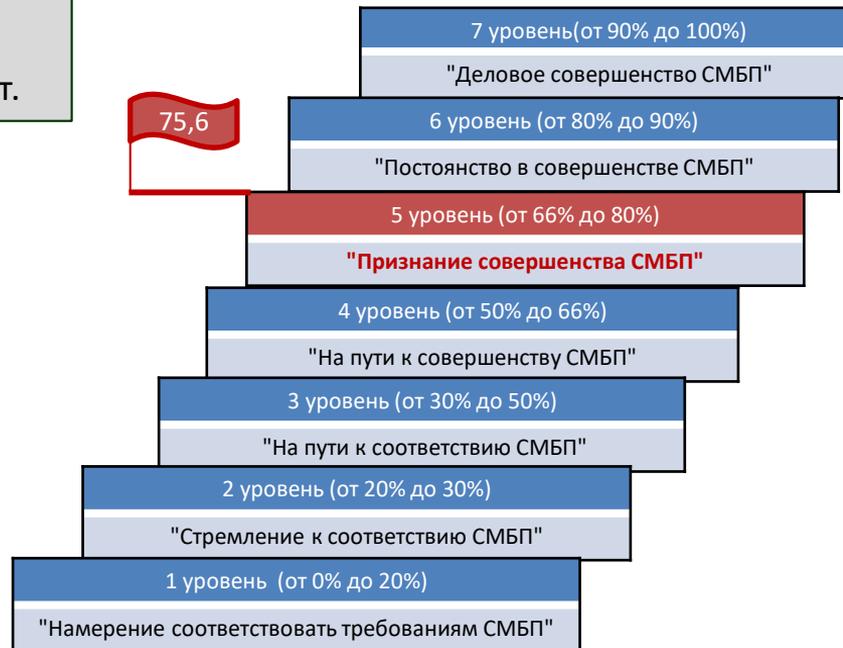
## Результаты:

ГОСТ Р 56406-2015  
Бережливое  
производство. Аудит.

10 нокаут-  
вопросов

338  
вопросов  
чек-листа

## 2. Оценка уровня зрелости



# Тиражирование результатов проекта «Бережливый университет» во внешней и внутренней среде

Внешняя среда



- ✓ Запуск системных бережливых проектов
- ✓ Создание эталонных площадок
- ✓ Тиражирование лучших практик

## Внутренняя среда

- ✓ Вовлечение сотрудников
- ✓ Сертификация подразделений
- ✓ Формирование методической базы

## Программы ДПО

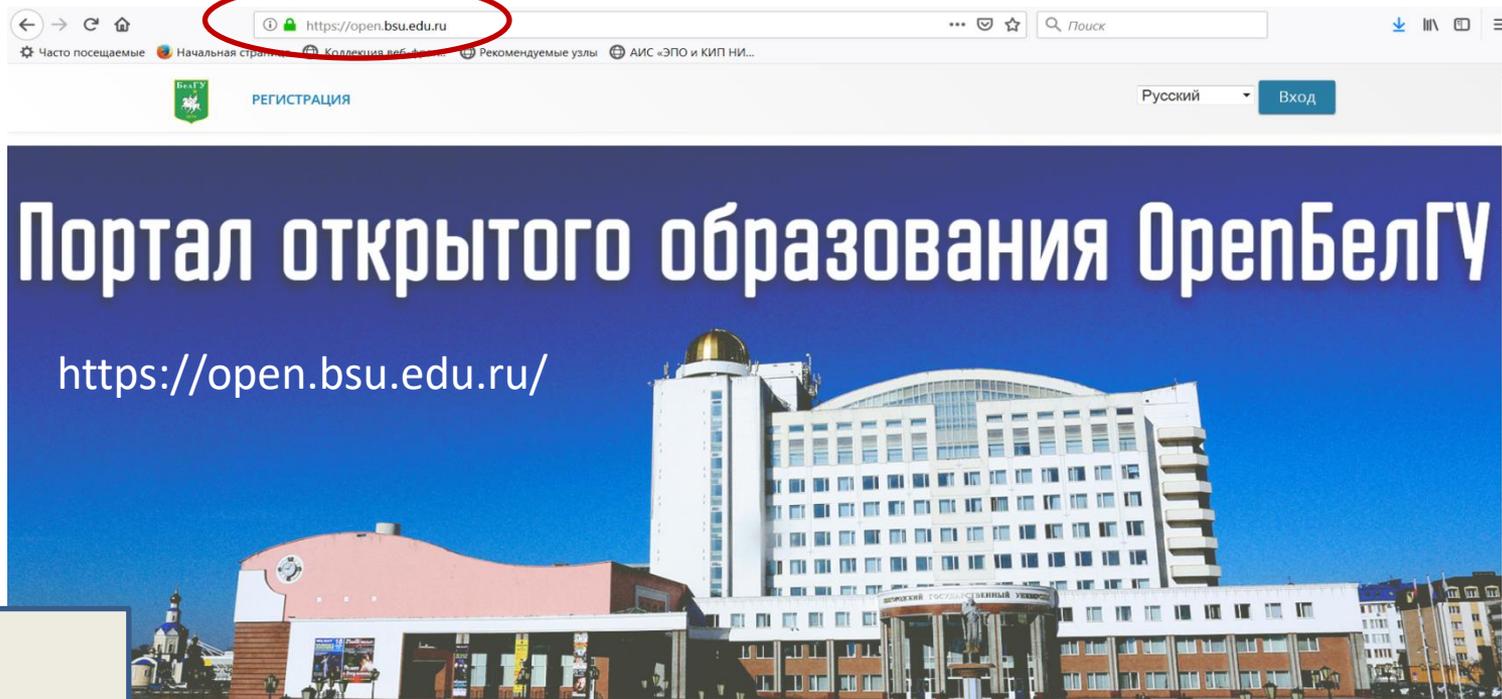


## Методическая поддержка



Внешняя среда

# Он-лайн обучение бережливому производству



<https://open.bsu.edu.ru/>



15 окт. 2018 г.

Русский язык как  
иностраный  
(элементарный уровень)



9 янв. 2019 г.

Основы проектного  
менеджмента



10 янв. 2019 г.

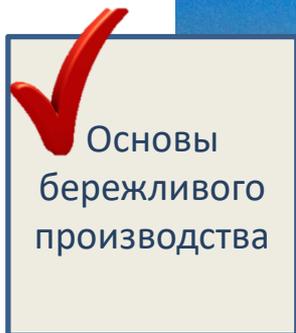
Basics of project  
management



**ПОДРОБНЕЕ**

1 февр. 2019 г.

Основы проектного  
менеджмента (для Высшей  
школы управления)



Основы  
бережливого  
производства

# Эффекты от перехода на бережливое производство



для обучающихся:

- ✓ повышение удовлетворенности скоростью и качеством протекания процессов;
- ✓ повышение качества подготовки;
- ✓ расширение набора получаемых компетенций в сфере бережливого производства;
- ✓ инициация собственных бережливых проектов, участие в развитии университета, реализации его миссии.



для сотрудников:

- ✓ возможность самореализации через собственные бережливые проекты;
- ✓ повышение уровня проф.компетенций в сфере бережливого производства;
- ✓ развитие навыков «панорамного» мышления, работы в командах с ориентацией на конкретный результат;
- ✓ непрерывное совершенствование



для университета:

- ✓ совершенствование потоков создания ценности для внешних и внутренних потребителей;
- ✓ командообразование;
- ✓ экономия времени, ресурсов, сокращение расходов;
- ✓ увеличение производительности;
- ✓ повышение эффективности и качества управления;
- ✓ развитие науки;
- ✓ рост конкурентоспособности, повышение рейтингов.



для региона:

- ✓ образец для тиражирования практики эффективного бережливого управления в учреждениях образования;
- ✓ площадка для обучения специалистов бережливым технологиям;
- ✓ партнерство в создании региональной методической базы в сфере бережливого производства;
- ✓ региональный сертифицирующий орган в сфере бережливого производства.

**ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ**



**БелГУ**  
**БелГУ**  
BELGOROD STATE  
UNIVERSITY (BelSU)

**Гайворонская Светлана Александровна -**  
руководитель проектного офиса  
аппарата ректора НИУ «БелГУ»

тел: (4722) 30-12-09

