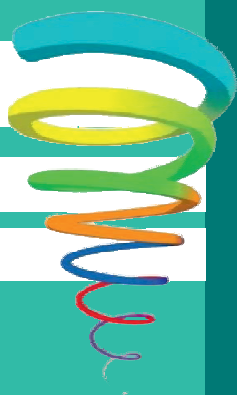




**БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВУЗЕ:
ОТ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И БЕРЕЖЛИВЫХ
ПРОЕКТОВ К ВЫСТРАИВАНИЮ
СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Монография



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

АССОЦИАЦИЯ БЕРЕЖЛИВЫХ ВУЗОВ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КЕМЕРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КИРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВУЗЕ:
ОТ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И БЕРЕЖЛИВЫХ
ПРОЕКТОВ К ВЫСТРАИВАНИЮ
СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Монография

Кемерово
2021

УДК 378+614.2

ББК 74.58:61

Б 48

Рекомендовано Научно-техническим советом Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кемеровский государственный университет» (протокол от 26.05.2021 № 2)

Рекомендовано Научно-проблемным советом Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кировский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (протокол от 24.02.2021 № 1)

Рецензенты:

профессор интегрированной базовой кафедры профессионально-педагогического образования (г. Кемерово) Института развития территориальных систем профессионально-педагогического образования ФГАОУ ВО Российский государственный профессионально-педагогический университет, доктор педагогических наук **Е. А. Пахомова**;

председатель комитета по развитию региональных систем Администрации Правительства Кузбасса, к. э. н. **С. Ю. Наседкин**;

заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения № 1 ФГБОУ ВО Оренбургский ГМУ Минздрава России, д. м. н., профессор **Е. Л. Борщук**;
советник ректора, профессор кафедры информационной безопасности и прикладной информатики ФГБОУ ВО Майкопский ГТУ, д. э. н., доцент

С. Г. Чефранов

Авторский коллектив: В. Л. Аджиенко, С. Н. Алексеенко, Г. Н. Васильева, Л. В. Верменникова, Д. В. Веселова, С. А. Гайворонская, Н. С. Давыдова, Л. М. Железнов, М. И. Кодониди, Т. А. Кузнецова, М. Г. Леухова, С. Д. Мазунина, Г. В. Мерзлякова, Т. В. Плетнева, А. Ю. Просеков, Е. А. Чабанец, А. Н. Челомбитко

Б 48 Бережливое управление в ВУЗе: от целеполагания и бережливых проектов к выстраиванию системы обучения: монография / под общей редакцией Н. С. Давыдовой. – Кемерово: КемГУ, 2021. – 178 с.
ISBN 978-5-8353-2780-5
DOI 10.21603/978-5-8353-2780-5

Коллективная монография направлена на рассмотрение теоретических и практических вопросов, связанных с формированием и развитием производственной системы в ВУЗе на принципах бережливого управления. В монографии представлен уникальный сплав теоретических знаний и имеющегося опыта Ассоциации бережливых ВУЗов по реализации бережливых проектов, описаны основные инструменты повышения эффективности. Особое внимание в монографии уделено обучению, мотивации персонала и личных проектов руководителей ВУЗов.

Коллективная монография рассчитана на руководителей всех уровней и преподавателей ВУЗов, но также может быть интересна специалистам и руководителям других организаций, формирующим производственную систему на принципах бережливого управления.

ISBN 978-5-8353-2780-5

УДК 378+614.2

ББК 74.58:61

© Коллектив авторов, 2021

© КемГУ, 2021

Вклад авторов

- 1 раздел** 1.1., 1.2., 1.3. Гайворонская Светлана Александровна, руководитель проектного офиса аппарата ректора ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»);
- 1.4. Аджиенко Всеволод Леонидович, д-р мед. наук, профессор, зав. кафедрой общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный медицинский университет» Минздрава России;
- Кодоници Максим Иванович, канд. фармацевт. наук, начальник отдела менеджмента качества и бережливых технологий Пятигорского медико-фармацевтического института – филиала ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России.
- 2 раздел** Мерзлякова Галина Витальевна, д-р истор. наук, профессор, ректор ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»;
- Васильева Галина Николаевна, канд. эконом. наук, проректор по экономике и персоналу ФГБОУ ВО «УдГУ»;
- Плетнева Татьяна Викторовна, канд. эконом. наук, доцент кафедры Государственная служба и управление персоналом ФГБОУ ВО «УдГУ».
- 3 раздел** Мазунина Светлана Диановна, канд. мед. наук, директор учебно-методического центра по развитию бережливых технологий и здравоохранения («Фабрика процессов») ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России.
- 4 раздел** 4.1., 4.2. Алексеенко Сергей Николаевич, д-р мед. наук, ректор ФГБОУ ВО «Кубанский государственный медицинский университет» Минздрава России;
- Веселова Дарья Валерьевна, канд. фармацевт. наук, ассистент кафедры общественного здоровья, здравоохранения и истории медицины, руководитель «Фабрики процессов»;
- Верменникова Людмила Викторовна канд. эконом. наук, доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения ФПК и ППС, руководитель центра бережливых технологий;
- Чабанец Елена Алексеевна, заведующий мультипрофильным аккредитационно-симуляционным центром.
- 4.3., 4.4. Мазунина Светлана Диановна, канд. мед. наук, директор учебно-методического центра по развитию бережливых технологий и здравоохранения («Фабрика процессов») ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России.

- 5 раздел** Давыдова Надежда Станиславовна, д-р эконом. наук, руководитель проекта АО «Производственная система «Росатом».
- 6 раздел** **6.1.** Давыдова Надежда Станиславовна, д-р эконом. наук, руководитель проекта АО «Производственная система «Росатом».
- 6.2.** Гайворонская Светлана Александровна, руководитель проектного офиса аппарата ректора ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»).
- 6.3.** Железнов Лев Михайлович, д-р мед. наук, профессор, ректор ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России, заслуженный работник высшей школы РФ;
- Мазунина Светлана Диановна, канд. мед. наук, директор УМЦ «Фабрика процессов» ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России.
- 7 раздел** Просеков Александр Юрьевич, д-р технич. наук, профессор, ректор ФГБОУ ВО «КемГУ», член-корреспондент РАН;
- Леухова Мария Геннадьевна, канд. истор. наук, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям ФГБОУ ВО «КемГУ»;
- Кузнецова Татьяна Александровна, ст. преподаватель кафедры менеджмента им. И. П. Поварича ФГБОУ ВО «КемГУ»;
- Челомбитко Анна Николаевна, канд. эконом. наук, доцент кафедры менеджмента им. И. П. Поварича ФГБОУ ВО «КемГУ».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В БЕРЕЖЛИВЫХ ВУЗАХ И ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	12
ГЛАВА 1. Целеполагание в бережливых ВУЗах	12
1.1. Понятие цели и целеполагания.....	12
1.2. Каскадирование целей по уровням управления.....	13
1.3. Оценка целедостижения через КПЭ.....	16
1.4. Показатели SQDCM и их декомпозиция	23
ГЛАВА 2. Опыт внедрения лучших бережливых проектов России в сфере высшего образования	41
РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ В БЕРЕЖЛИВОМ ВУЗЕ	57
ГЛАВА 3. Обучение в системе передачи бережливых знаний	57
3.1. Актуальные формы обучения бережливым технологиям	57
3.1.1. Размышления на тему «передача знаний»	57
3.1.2. Краткий обзор форм и методов обучения	58
3.2. Фабрика процессов – через теорию к желанию сделать	66
3.2.1. Образовательное производство – что это такое?	66
3.3. Программа обучения тренеров	72
ГЛАВА 4. Организация фабрики процессов	77
4.1. Смысловой замысел открытия «Фабрики процессов» и процесс ее создания	77
4.1.1. Основная семантическая концепция.....	77
4.1.2. Создание «Фабрики процессов».....	78
4.1.3. Примерное штатное расписание «Фабрики процессов».....	81
4.2. Подготовительный этап работы «Фабрики процессов»	85
4.2.1. Создание методологического сценария обучения на «Фабрике процессов»	86
4.2.2. Раунд – структурная единица ФП	90

4.2.3. Проведение аудита готовности работы «Фабрики процессов»	95
4.2.4. Роль лин-тренера в достижении группой поставленных целей	97
4.3. Структура фабрики процессов.....	98
4.3.1. Процесс работы основной фабрики (тренинга).....	98
4.3.2. От одного инструмента бережливого производства к комплексной фабрике процессов	101
4.4. Основные направления повышения эффективности работы фабрики	102
4.4.1. Цикл Колба – эффективность достижения цели.....	102
4.4.2. Обратная связь и оценка качества обучения.....	104
4.4.3. Аудит и сертификация Фабрики процессов.....	108
ГЛАВА 5. Роль тренера в передаче бережливых знаний – новая модель	114
РАЗДЕЛ 3. МОТИВАЦИЯ И ТИРАЖИРОВАНИЕ УСПЕШНОГО ОПЫТА	124
ГЛАВА 6. Формирование системы мотивации в бережливом ВУЗе.....	124
6.1. Основные вопросы мотивации в бережливой организации	124
6.2. Система мотивации в бережливом ВУЗе.....	132
6.3. Личные проекты руководителей бережливых ВУЗов.....	138
6.3.1. Уменьшение длительности протекания процесса за счет сокращения потерь с вытягиванием качества на примере личного проекта ректора ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России «Эффективное проведение основных совещаний вуза».....	138
ГЛАВА 7. Тиражирование успешного опыта бережливых ВУЗов посредством организации конкурсов.....	149
7.1. Подготовка к проведению конкурсов проектов	149
7.1.1. Общие положения подготовки конкурсов проектов бережливого производства.....	149
7.1.2. Требования к конкурсантам.....	150
7.1.3. Требования к конкурсной комиссии	151

7.2. Проведение конкурсов проектов бережливого производства ..	152
7.2.1. Требования к проектам и конкурсной документации	152
7.2.2. Критерии оценки конкурсных проектов в области бережливого производства и подведение итогов	156
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	160
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	168
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	171

ВВЕДЕНИЕ

Экономика России и всего мира в последние годы находится в достаточно сложных условиях, усугубленных к тому же распространением новой коронавирусной инфекции как экзогенным шоком. В условиях жестких финансовых, ресурсных ограничений, сжатия совокупного спроса большой научный и практический интерес привлекают современные инструменты экономии материальных, трудовых, финансовых и других затрат. Одним из наиболее популярных среди них является методология бережливого производства («lean production»). Как известно, происхождение бережливого производства связано с проведенной еще в 1950-х гг. рационализацией производственной системы компании «Toyota» под руководством Т. Оно и С. Синго. Впоследствии этот опыт был глубоко изучен и обобщен в фундаментальном труде Д. Джонса и Д. Вумека «Бережливое производство». Отметим, что близким по смыслу к бережливому производству является также понятие лин-технологий.

В последние годы в России реализуется целый ряд проектов по бережливому производству. Теории и практике хорошо известны примеры ПАО «Сбербанк России», АО «Почта России», ОАО «Российские железные дороги», группы «Базовый элемент» и других компаний. В 2017 г. Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии был утвержден ряд национальных стандартов по бережливому производству. С 2018 г. тема бережливого производства активно продвигается на уровне государственных и региональных программ повышения производительности труда, развития реального сектора экономики, повышения эффективности деятельности государственного сектора. Тиражируется производственная система Государственной корпорации «Росатом», причем как на промышленных предприятиях, так и в непромышленных организациях.

Бережливое производство, принципы, инструменты и методы бережливого производства не имеют альтернативы. Несмотря на свою кажущуюся простоту, бережливое производство является наиболее эффективным способом борьбы с потерями, позволяет добиться выпуска качественной и востребованной потребителем продукции, повышения производительности труда.

В этой связи критически важным является вовлечение все большего числа руководителей регионов, предприятий и организаций в работу с использованием технологий бережливого производства с дальнейшим распространением лучших практик, проектов. Организация и проведение различного рода конкурсов, олимпиад, иных состязаний с участием заинтересованных лиц является незаменимым инструментом популяризации философии, принципов, технологий бережливого производства.

Прогрессивные ВУЗы формируют собственную производственную систему и применяют различные инструменты повышения эффективности. В 2018 году создана Ассоциация бережливых ВУЗов. Эти ВУЗы объединяет одна особенность – они не только применяют различные инструменты, но и формируют собственную философию развития организации, собственное мировоззрение, где руководители и сотрудники действуют осознанно.

Реализуется проект «Эффективный регион», который в настоящий момент времени реализуется в 21 регионе Российской Федерации.

19 июня 2020 года Президент Российской Федерации В. В. Путин провел совещание в режиме видеоконференции с представителями различных отраслей экономики, пострадавших от пандемии коронавируса.

Руководитель Производственной системы Росатом ГК «Росатом» С. А. Обозов на этой встрече проинформировал о ходе реализации проекта «Эффективный регион». Президент Российской Федерации В.В. Путин одобрил деятельность и рекомендовал Правительству Российской Федерации тиражировать данные подходы по реализации бережливых проектов в различных областях экономики и социальной сферы Российской Федерации.

Эти условия ставят новые задачи перед высшими учебными заведениями. Все чаще и чаще звучат требования о необходимости подготовки кадров. Краткосрочных курсов уже становится недостаточно, необходим более основательный подход. Предвидя такую ситуацию, ВУЗы Ассоциации стали на опережение активно готовить кадры по бережливому производству, задумываясь, какие компетенции должны быть у специалистов в этой области. Наша задача – сделать образова-

ние в области бережливого производства системной работой коллективов профессиональных преподавателей.

Цель данной монографии – провести систематизацию знаний в области бережливого управления в ВУЗах.

Ключ к резкому повышению эффективности компании лежит в понимании и разделении сотрудниками целей и ценностей компании и их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей. Сотрудники таких компаний лучше информированы о целях и задачах организации, ее текущих успехах, проблемах и неудачах. Эти вопросы рассмотрены в 1 разделе, который включает в себя три главы. В 1 главе «Целеполагание в бережливых ВУЗах» мы рассмотрели вопросы постановки целей и достижение их посредством реализации бережливых проектов. От целеполагания мы перешли к опыту реализации бережливых проектов – глава 2 «Опыт внедрения лучших бережливых проектов России в сфере высшего образования».

Во втором разделе рассматриваются вопросы формирования системы обучения в бережливом ВУЗе. В главе 3 «Обучение в системе передачи бережливых знаний» представлены различные варианты и подходы к обучению методам и инструментам бережливого управления, в главе 4 «Организация фабрики процессов» – актуальные вопросы организации фабрики процессов. В 5 главе «Роль тренера в передаче бережливых знаний: новая модель» мы представляем модель компетенций бережливой личности и формируем модель поведения тренера на фабрике процессов.

В третьем разделе «Мотивация и тиражирование успешного опыта» представлены две главы. В 6 главе «Формирование системы мотивации в бережливом ВУЗе» рассматриваются вопросы мотивации и лидерства, поскольку сотрудники – самый мощный источник идей. Именно они, непосредственно вовлеченные в рабочий процесс, наиболее детально представляют себе реальные пути совершенствования и развития бизнеса.

В главе 7 «Тиражирование успешного опыта бережливых ВУЗов посредством организации и проведения конкурса» мы представили опыт Ассоциации бережливых ВУЗов по выявлению лучших практик посредством проведения конкурса. Это связано с тем, что некоторые ВУЗы имеют уже трехлетний опыт разработки и реализации бережли-

вых проектов, поэтому можно говорить о тиражировании и каскадировании этих проектов. Один из возможных вариантов тиражирования – это проведение конкурса. Седьмая глава посвящена вопросам проведения конкурса проектов среди бережливых ВУЗов.

Надеемся, что монография вызовет интерес у руководителей всех уровней и преподавателей ВУЗов, а также может быть рекомендована специалистам и руководителям других организаций, формирующим производственную систему на принципах бережливого управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф, Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери; перевод с английского под редакцией И. А. Ушакова. – Москва: Советское радио, 1974. – 272 с.

2. Алексеенко, С. Н. Коробочное решение по созданию учебного центра «Фабрика процессов» Учебно-методические рекомендации для вузов Российской Федерации / С. Н. Алексеенко, Л. В. Верменникова, Д. В. Веселова, Е. А. Чабанец. – Краснодар, 2019. – 27 с.

3. Арженцов, В. Ф. Оценка эффективности метода «обучения действием» на «Фабрике процессов» с целью применения философии, принципов и инструментов бережливого производства в медицинских организациях / В. Ф. Арженцов, Т. В. Гайворонская, Д. В. Веселова, Л. В. Верменникова, Е. А. Чабанец // Современные проблемы науки и образования. 2019; № 2. URL: <http://www.science-education.ru/article/view?id=28596>. DOI: 10.17513/spno.28596.

4. Асташева, Е. Д. Декомпозиция целей как основа развития города / Сибирский институт управления – филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации». – Новосибирск. Развитие территорий – 2018. – № 2 (12). – С. 66–72.

5. Биккулов, А. С. Мониторинг эффективности инновационной деятельности университетов России / А. С. Биккулов, В. В. Бедарева, Е. А. Головатова, С. А. Марданов, Е. В. Михайлова, А. А. Феденёва, Н. О. Яныкина. – Москва: АО «РВК», 2016. – 130 с.

6. Вумек, Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д. Вумек, Д. Джонс; перевод с английского С. Турко; научный редактор Ю. Адлер. – 7-е издание – Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 472 с.

7. Вялков, А. И. Стратегия развития университета медицинского профиля: технологии повышения конкурентоспособности / А. И. Вялков, Г. И. Зацман, С. А. Мартыничик, Е. А. Глухова // Социальные аспекты здоровья населения. – Москва: Центральный Научно-Исследовательский Институт Организации и Информатизации Здра-

вохранения, 2015. – № 5 (45). – URL: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/715/30/> (дата обращения: 10.06.2020 г.).

8. Гаврилова, Е. Б. Проблемы повышения патентной активности медицинских вузов России и риск утраты приоритета / Е. Б. Гаврилова, Т. Н. Эриванцева // Патенты и лицензии. Интеллектуальные права. – 2018. – № 3. – С. 46–52.

9. Гайворонская, С. А. Система управления по целям: опыт бережливого вуза / С. А. Гайворонская // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – Майкоп, 2019. Выпуск 4 (43). – С. 153–164.

10. Герчиков, В. В. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. Часть 2. // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С. 53–62. – № 3. – С. 2–6.

11. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь.

12. ГОСТР 56020 – 2014. Бережливое производство. Основные положения и словарь. – URL: <https://standartgost.ru/>

13. Гришина, И. В. Обзор международного и российского опыта разработки критериев и показателей эффективности деятельности образовательных учреждений / И. В. Гришина // Управленческое консультирование. – 2013. – № 3. – С. 87–94.

14. Давыдова, Н. С. Бережливое образование: от локальных проектов к формированию системы менеджмента бережливого производства / Н. С. Давыдова // Проектная и бережливая синергия как фактор повышения производительности труда: Сборник научных трудов форума. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ». – 2018. – С. 5–12.

15. Давыдова, Н. С. Организационно-методические вопросы применения бережливых технологий в медицине с точки зрения мотивации и обучения персонала / Н. С. Давыдова, С. Д. Мазунина, Н. П. Позмогова // Вятский медицинский вестник. – 2020. – № 1. – С. 74–81.

16. Dale, E. Audiovisual methods in teaching, third edition. – New York: The Dryden Press; Holt, Rinehart and Winston, 1969 [Аудиовизуальные методы в обучении, третье издание. Нью-Йорк: Драйден Пресс; Холт, Райнхарт и Уинстон].

17. Дауни, М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей: перевод с английского – Москва: Издательство «Добрая книга», 2017. – 288 с.
18. Деркач, А. М. Кейс-метод в обучении // Специалист. – 2010. – № 4. – С. 22–23.
19. Дьюи, Д. Психология и педагогика мышления / Перевод с английского Н. М. Никольской. – Москва: Совершенство, 1997. – 208 с.
20. Змеев, С. И. Технология обучения взрослых: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – Москва: Издательский центр «Академия», 2002. – 128 с.
21. Имаи, М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи; перевод с английского – 5-е издание – Москва: Альпина Паблишерз, 2010. – 340 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
22. Казарин, В. Что такое QCD и QCDMS (QCDSM). – URL: <http://wkazarin.ru/2017/11/02/what-mean-qcd-and-qcdms-qcdsm/> (дата обращения: 10.10.2019 г.).
23. Каплан, Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – Москва: ЗАО Олимп-Бизнес, 2003.
24. Кларин, М. В. Инновационные модели обучения: исследование мирового опыта: монография. – 2-е издание – Москва: Луч, 2018. – 640 с.
25. Ключев, Ю. Б., Ческидов, Р. П. Модель постановки целей и мотивации деятельности субъектов хозяйственной деятельности // Вестник Урфу. Серия: Экономика и управление / Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург. – 2014. – № 6. – С. 161–170.
26. Колзина, А. Г. Бережливый подход в организации внутрифирменного обучения: внутренние преподаватели как ценность / А. Г. Колзина, О. Ф. Шихова // Современный взгляд на науку и образование: Сборник научных статей. – Москва: Перо, 2020. – Т. 4 – С. 53–58.
27. Конанчук, Д. С. Передний край бизнес-образования / Д. С. Конанчук, Д. В. Кайсин, О. С. Кайсина, В. В. Шоптенко // Экономическая политика. – 2007. – № 4.

28. Кондратенко, Е. С. Мотивация персонала и эмоциональная компетентность / Российская Академия Естествознания // Современные наукоемкие технологии. – 2009. – № 2. – С. 78–79.

29. Курмангулов, А. А. «Фабрика процессов» – новый формат организации образовательного процесса в высшем учебном заведении / А. А. Курмангулов, Ю. С. Решетникова, Р. Н. Багиров, О. И. Фролова, Н. С. Брынза // Высшее образование в России. – 2018. – № 5. – С. 37–41.

30. Лайкер, Дж. Практика Дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента / Перевод с английского Дж. Лайкер, Д. Майер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.

31. Лайкер, Д. К. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Д. К. Лайкер, Д. Майер. – Москва: Издательская группа Точка, 2019. – 400 с.

32. Лапидус, В. А. Диалог консультанта с руководителем компании о мотивации: Книга 5-я из серии «Диалоги консультанта» / В. А. Лапидус, Р. А. Титов. – Нижний Новгород: СМЦ «Приоритет», 2006. – 256 с.

33. Meister, J. C. Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force, Revised Edition. McGraw-Hill, 1998 [«Пирамида Обучения». Джиан Майстер «Корпоративный университет», исследование Национального тренингового центра США].

34. Методические рекомендации по организации учебной производственной площадки «Фабрика процессов» / АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда», 2019. – 15 с.

35. Михайлова, Л. Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании. // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 2. – С. 78–84.

36. Нив, Г. Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 370 с. [Niv G. R. Dr. Deming space. «Principles of building a sustainable business», Moscow: Alpina Business Books; 2005. 370 p.].

37. Николенко, В. Н. Подходы к оценке эффективности и способы стимулирования публикационной активности в крупном медицинском вузе / В. Н. Николенко, А. И. Вялков, С. А. Мартыничик,

Е. А. Глухова // Высшее образование в России. – 2014 – № 10. – С. 18–25.

38. Оценка эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования на основе КРІ / Под редакцией М. В. Полевой, Е. В. Камневой, М. М. Симоновой. – Санкт-Петербург: Прометей, 2019. – 220 с.

40. Паспорт приоритетного проекта «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» от 26 июля 2017 г. № 8. – URL: static2.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/036/907/original/Создание_новой_модели_медицинской_организации__оказывающей_ПМСП.pdf?1516183833 (дата обращения 20.02.2019).

41. Педагогическая андрагогика: методическое пособие. Книга 1. Современные адаптивные системы и технологии образования взрослых / Под редакцией В. И. Подобеда. – Санкт-Петербург: ГНУ «ИОВ РАО», 2003.

42. Письмо Минздравсоцразвития РФ от 09.08.2010 «О Методических рекомендациях по разработке показателей эффективности деятельности, критериев оценки их выполнения и условий премирования проректоров учреждений высшего профессионального и дополнительного профессионального образования, находящихся в ведении Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации». – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=492222#07506585969475419> (дата обращения: 10.06.2020 г.).

43. Презентация ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».

44. Презентация Пятигорского медико-фармацевтического института – филиала ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России.

45. Презентация ФГБОУ ВО «Белгородский государственный институт искусств и культуры».

46. Презентация ФГБОУ ВО «Кубанский государственный медицинский университет» Минздрава РФ.

47. Приказ Минобрнауки России от 23.01.2018 № 41 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образо-

вания и работы их руководителей, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 07.02.2018 № 49957) . – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_290266/ (дата обращения: 10.06.2020 г.).

48. Поспелов, Г. . Программно-целевое планирование и управление / Г. С. Поспелов, В. А. Ириков. – Москва, 2006. – 440 с.

49. Сборник лучших практик / под авторской редакцией. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2019. – 84 с.

50. Сергеева, З. Н. Тренды российского высшего образования в контексте ориентации на рейтинги вузов / З. Н. Сергеева // Научный диалог. – 2016 – № 6 (54). – С. 238–247.

51. Сорокина, А. В., Епишкин И. А. Управление по целям и мотивация на реализацию стратегии // Мир транспорта. – 2016. – Том 14, № 3. – С. 270–280.

52. Специалист медицинского симуляционного обучения / Под общей редакцией академика В. А. Кубышкина, проф. А. А. Свистунова, М. Д. Горшкова, З. З. Балкизова. РОСОМЕД. – Москва, 2016. – 320 с.

53. Скотт, Келлер, Колин, Прайс. Больше, чем эффективность: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / Перевод с английского – Москва: Альпина Паблишер, 2014. – 409 с. [Scot Keller, Colin Price. Beyond Perfomance. McKinsey and Company, 2011].

54. Тойота, Ката Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. М. Ротер. 2014.

55. Утенин, В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала // «Elitarium». – URL: http://www.elitarium.ru/2020/07/01/kljuchevye_pokazateli_jeffektivnosti.

56. Филина, Ф. Н. Мотивация персонала: наиболее эффективные методы и способы стимулирования сотрудников. – URL: sdo.elitarium.ru/motivacija-personala-metody-sistema-sposoby-stimuliro: (дата обращения: 28.08.2015).

57. Фролов, С. Как перебороть равнодушие рабочих и заручиться их поддержкой? – Личный опыт внедрения. – URL: http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_kunena&id=12968&view=topic&catid=9&Itemid=187 (дата обращения: 28.08.2015).

58. Хрусталеv, М. Б. Применение наукометрических показателей для сравнительной характеристики медицинских вузов России / М. Б. Хрусталеv, А. А. Максимова, А. В. Тишков, Н. Ю. Турбина // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – Том 22, № 3 (115). – С. 19–31.

59. Хрусталеv, М. Б. Эффективный поиск научных разработок с инновационным потенциалом в медицине / М. Б. Хрусталеv, А. А. Максимова // Фармакоэкономика. Современная фармакоэкономика и фармакоэпидемиология. – 2019. – Том 12, № 1 – С. 27–33.

60. Цикл Колба. URL: <http://trenerskaya.ru/article/view/cikl-kolba>

61. Чуланова, О. Л. Методика обучения по циклу колба как эффективный инструмент обучения персонала организации / О. Л. Чуланова, Е. Никитенко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва. – 2016. – № 2–3. – С. 116–122.

62. Шабалина, О. А. Моделирование динамического целеполагания в социально-экономических системах: моногр. / О. А. Шабалина, А. Г. Давтян, Н. П. Садовникова, Д. С. Парыгин; ВолгГТУ. – Волгоград, 2019. – 76 с.

63. Эффективная организация рабочего пространства в лечебно-профилактическом учреждении и оптимизация процессов оказания медицинских услуг с помощью инструментов бережливого производства (в симулированных условиях): Свидетельство о регистрации базы данных RU 2019621407, 01.08.2019. Заявка № 2019620539 от 05.04.2019 / С. Н. Алексеенко, Т. В. Гайворонская, Е. А. Чабанец, Д. В. Веселова, Л. В. Верменникова.

Научное издание

**БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВУЗЕ:
ОТ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И БЕРЕЖЛИВЫХ
ПРОЕКТОВ К ВЫСТРАИВАНИЮ
СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Монография

под общей редакцией Н. С. Давыдовой

16+

Технический редактор С. В. Плисенко

Подписано в печать 21.04.2021. Формат 60x84/16
Бумага типографская. Гарнитура Times New Roman
Печ. л. 11,18. Тираж 500 экз. Заказ № 24
Оригинал-макет изготовлен в Центре книгоиздания
Кемеровского государственного университета
650000, г. Кемерово, пр-т Советский, 73
Отпечатано в Центре книгоиздания
Кемеровского государственного университета
650000, г. Кемерово, пр-т Советский, 73

Коллективная монография направлена на рассмотрение теоретических и практических вопросов, связанных с формированием и развитием производственной системы в ВУЗе на принципах бережливого управления.

В монографии представлен уникальный сплав теоретических знаний и имеющегося опыта Ассоциации бережливых ВУЗов по реализации бережливых проектов, описаны основные инструменты повышения эффективности. Особое внимание в монографии уделено обучению, мотивации персонала и личных проектов руководителей ВУЗов.

Коллективная монография рассчитана на руководителей всех уровней и преподавателей ВУЗов, но также может быть интересна специалистам и руководителям других организаций, формирующим производственную систему на принципах бережливого управления.

