ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ: АНАЛИЗ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Тимергазин И. И.,
директор бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания», г. Сургут, TimergazinII@admhmao.ru

Мухамедтинова Р. М.,
методист отдела сопровождения поставщиков социальных услуг бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания», г. Сургут, MyxamedtinovaRM@admhmao.ru

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ внедрения систем менеджмента качества в учреждениях социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. На основе результатов системно-ориентированных аудитов рассматриваются лучшие практики управления качеством – от стандартизации процессов до цифровизации реабилитации, а также выявляются типичные отраслевые недочеты, такие как фрагментарность механизмов СМК и недостаточная проработка риск-менеджмента. Авторы делают вывод о переходе региональной системы социального обслуживания от формального соответствия стандартам к формированию единой культуры качества, ориентированной на развитие человеческого потенциала и удовлетворение запросов граждан.

Ключевые слова: система менеджмента качества, социальное обслуживание, стандартизация социальных услуг, риск-ориентированный подход, процессный подход, внутренний аудит, управление качеством.

В условиях современной социальной политики, ориентированной на повышение качества и доступности услуг, система социального обслуживания населения трансформируется из механизма пассивной поддержки в активный институт развития человеческого потенциала. В этом контексте ключевым фактором эффективности становится не просто наличие ресурсов, а способность системы к саморегуляции, постоянному улучшению и адаптации к изменяющимся потребностям граждан.

Центральным инструментом достижения этих целей выступает система менеджмента качества (СМК), основанная на принципах процессного подхода, риск-ориентированного мышления и лидерства руководства. Однако переход от декларативного внедрения стандартов (таких как ГОСТ Р ИСО 9001-2015[1]) к созданию живой, функционирующей системы управления представляет собой сложную задачу практического внедрения.

Современное социальное обслуживание в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре претерпевает значительные преобразования, направленные на повышение качества и доступности услуг. Одним из ключевых направлений этих изменений стало внедрение СМК. Уже начиная с 2009 года, социальная сфера автономного округа активно осваивает инструменты СМК, а в последнее время эта практика получила широкое распространение. Все больше учреждений переходят на новый уровень управления, стремясь повысить качество предоставляемых услуг и удовлетворить потребности граждан.

В целях изучения уровня внедрения СМК, выявления лучших практик и эффективных механизмов управления качеством, бюджетным учреждением Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Ресурсный центр развития социального обслуживания» был проведен ряд системно-ориентированных аудитов в учреждениях социального обслуживания, подведомственных Департаменту социального развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

В рамках системно-ориентированных аудитов были рассмотрены элементы СМК и аспекты деятельности учреждений с опорой на фундаментальные принципы управления качеством и требования профильных стандартов. В частности, оценка проводилась в соответствии с положениями ГОСТ Р ИСО 9001-2015, устанавливающего требования к СМК и акцентирующего внимание на риск-ориентированном подходе, процессной

[1] ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования. – Москва : Стандартинформ, 2015. – 32 с.

модели и ориентации на потребителя, а также с учетом специфики социальной сферы, отраженной в отраслевых методических рекомендациях и нормативных актах, регулирующих предоставление социальных услуг.

Оласть аудита:

- наличие и актуальность локальных нормативных актов, регламентирующих организацию СМК: проверялась их согласованность с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015, в том числе наличие документированной информации о политике и целях в области качества, процедурах управления документацией и записями, а также соответствие нормативной базы действующему законодательству (в т. ч. Федеральному закону от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»);
- среда для функционирования: организация предоставления социальных услуг оценивалась с позиции создания условий, обеспечивающих результативность процессов, в соответствии с принципом обеспечения подходящей среды (п. 7.1.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2015), включая физические, социальные, психологические и экономические аспекты, влияющие на качество услуг;
- внутренние аудиты и организация контроля качества: анализировалась регулярность и результативность внутренних аудитов, их соответствие требованиям п. 9.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015, наличие плана аудитов, документированных результатов и последующих корректирующих действий, компетентность аудиторов;
- внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности (при наличии лицензии на медицинскую деятельность) – проводился с учетом требований законодательства в сфере здравоохранения (в т. ч. Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации») и стандартов надлежащей медицинской практики, включая контроль за соблюдением порядков оказания медицинской помощи и стандартов медицинской помощи;

- процессы СМК: основные, вспомогательные процессы и процессы управления и контроля рассматривались в рамках процессной модели (п. 4.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2015), с оценкой их взаимосвязи, критериев результативности, мониторинга и измерения, а также управления изменениями;
- управление рисками СМК – анализировалось на соответствие риск-ориентированному подходу (п. 6.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2015), включая идентификацию рисков и возможностей, планирование действий в отношении них, интеграцию этих действий в процессы СМК и оценку их результативности;
- ресурсы для организации процессов: материально-техническая база, организация комплексной безопасности, профессиональность и компетентность работников оценивались с точки зрения обеспечения необходимыми ресурсами (п. 7.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2015), включая инфраструктуру, среду для функционирования процессов, знания организации, компетентность персонала (п. 7.2) и средства мониторинга и измерения (п. 7.1.5);
- связь с потребителями: информационная открытость, получение обратной связи рассматривались в контексте реализации принципа ориентации на потребителя (п. 5.2.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015) и требований к взаимодействию с заинтересованными сторонами, включая механизмы сбора и анализа обратной связи, учета потребностей и ожиданий получателей услуг;
- внутренний обмен информацией, осведомленность работников: проверялся уровень информированности персонала о политике и целях в области качества, своих обязанностях и вкладе в результативность СМК (п. 7.4 и п. 7.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015), а также эффективность каналов внутренней коммуникации;
- связь с внешними поставщиками, организация межведомственного взаимодействия, социальное партнерство – оценивались

в рамках управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами и обеспечения результативности цепочки создания ценности, с учетом необходимости координации действий и согласования требований к качеству услуг.

Анализ результатов системно-ориентированных аудитов систем управления качеством в учреждениях социального обслуживания свидетельствует о невозможности объективной градации учреждений по уровню внедрения СМК: аудиторами не выявлены явные лидеры или менее успешные в области внедрения СМК. Это обусловлено вариативностью методологических подходов сертифицирующих органов, разнообразием категорий обслуживаемых граждан, спецификой предоставляемых услуг и уникальными особенностями функционирования каждого учреждения, ресурсным обеспечением. Многофакторность оценки эффективности и различия в подходах к реализации системы управления качеством, невозможность унификации и стандартизации СМК в условиях разнородных операционных контекстов затрудняют создание единой системы ранжирования. При этом фундаментальной основой для дальнейшего совершенствования СМК в учреждениях остается соблюдение базовых принципов менеджмента качества, закрепленных в ГОСТ Р ИСО 9000-2015[2] и реализуемых через требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015, с адаптацией к отраслевой специфике и индивидуальным условиям деятельности.

Тем не менее результаты проведенных аудитов позволили систематизировать передовой опыт внедрения СМК в учреждениях социального обслуживания. Анализ существующих практик демонстрирует многообразие подходов к выстраиванию системы управления качеством – от базовых инструментов документирования до комплексных решений, охватывающих процессы реабилитации, закупки и обучение персонала. Разнообразие решений обусловлено спецификой учреждений, но при этом все

[2] ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : – Москва : Стандартинформ, 2015. – IV, 54 с.

они объединены общей целью: обеспечить стабильное качество социальных услуг и повысить удовлетворенность получателей помощи.

Одним из ключевых направлений, получивших широкое распространение, стало формирование и поддержание актуальной документации СМК. Так, в Когалымском и Нефтеюганском комплексных центрах социального обслуживания населения выстроена система, предусматривающая не только разработку внутренних документов, но и их регулярное обновление. Особое значение имеет организация внутреннего обмена документацией, реализованная в Урайском комплексном центре социального обслуживания населения, – разработанный подход обеспечивает прозрачность процессов и доступность информации для всех сотрудников, что критически важно для слаженной работы учреждения.

Не менее значимым элементом системы качества выступает контроль и аудит. В Нижневартовском многопрофильном центре и Когалымском комплексном центре социального обслуживания населения налажена система внутреннего контроля качества, дополненная регулярными внутренними аудитами. Еще более детализированный подход продемонстрирован в Няганском комплексном центре социального обслуживания населения, где не только организован внутренний аудит, но и разработан порядок выбора и оценки аудиторов, а также анализ рисков, связанных с программой аудита. Кроме того, в этом учреждении внедрены карты управления рисками и проводится аудит отдельного процесса – аттестации специалистов. Такой многоуровневый контроль позволяет выявлять слабые места на ранних стадиях и оперативно корректировать процессы.

Ряд учреждений сделали ставку на стандартизацию и процессный подход. В Нефтеюганском районном комплексном центре социального обслуживания населения, например, разработаны и внедрены стандартные операционные процедуры, а также применены инструменты, характерные для системы ХАССП (пищевая безопасность), адаптированные под специфику социального обслуживания. Здесь же реализована навигационная система для

людей с ограниченными возможностями и проработаны технологические процессы, исключающие встречные потоки в пищеблоке и при обращении с отходами. Подобные решения не только повышают безопасность, но и делают услуги более доступными и понятными для получателей.

Особый интерес представляют практики, ориентированные на персонализацию услуг. В Излучинском доме-интернате индивидуальные планы реабилитации разрабатываются и реализуются в специальном программном обеспечении КИР-ПСУ, что позволяет учитывать уникальные потребности каждого подопечного. В Сургутском реабилитационном центре разработаны детальные алгоритмы социально-медицинской реабилитации для детей и молодых инвалидов, включая пациентов с РАС, ментальными нарушениями и ДЦП. Помимо этого, здесь формализован порядок взаимодействия с семьями: введена специальная форма согласия на подключение к группе в мессенджере, которая четко фиксирует цели коммуникации и обязательства родителей по защите персональных данных несовершеннолетних.

Важную роль в обеспечении качества играет развитие человеческого капитала. В Ханты-Мансийском центре содействия семейному воспитанию внедрена система непрерывного обучения и проверки знаний работников с использованием дистанционных образовательных технологий (на базе платформы Moodle). В Сургутском комплексном центре социального обслуживания населения действует Совет наставников, а в Сургутском районном центре социальной адаптации успешно внедрен механизм оценки психологической совместимости наставника и наставляемого – такой подход повышает эффективность наставничества и снижает риски, связанные с адаптацией новых сотрудников.

Отдельные практики направлены на оптимизацию вспомогательных процессов. В Нижневартовском районном центре социального обслуживания населения внедрен порядок фото- и видеофиксации при приемке товаров, выполнении работ и оказании услуг – это позволяет документально

подтверждать качество и соблюдение условий контрактов. В Нефтеюганском реабилитационном центре и Нефтеюганском комплексном центре реализована система опережающих закупок, что минимизирует риски перебоев в обеспечении учреждения необходимыми ресурсами.

Наконец, ряд учреждений интегрировал в СМК принципы бережливого производства. В Сургутском социально-реабилитационном центре для ветеранов боевых действий внедрение СМК сопровождается активным использованием инструментов бережливого производства, что позволяет повысить эффективность управления качеством социальных услуг и сократить потери ресурсов.

Представленные практики не являются изолированными решениями: они образуют целостную экосистему инструментов, которые могут быть адаптированы и тиражированы в других учреждениях. Наиболее эффективным механизмом распространения такого опыта становятся образовательные и выездные мероприятия (семинары, технические учебы, стажировочные площадки). Они позволяют не только наглядно продемонстрировать успешные кейсы, но и организовать прямой обмен профессиональным опытом между специалистами, что способствует формированию единой культуры качества в системе социального обслуживания.

В ходе проведения аудиторских проверок были зафиксированы не только эффективные практики, демонстрирующие высокий уровень организации процессов, но и выявлены типичные недочеты в функционировании систем менеджмента качества, требующие дальнейшего анализа и корректировки.

Среди выявленных недочетов:

- отсутствие системного подхода к функционированию систем менеджмента качества: работают лишь отдельные механизмы, при этом прослеживается слабая взаимосвязь между локальными актами –

это свидетельствует о формальном подходе к СМК (п. 4.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2015);

- отсутствие закрепленных локальными актами учреждений алгоритмов работы с обращениями и негативными отзывами граждан, размещенными на официальных сайтах учреждений и в социальных сетях (требования к работе с обратной связью отражены в методических рекомендациях по организации работы с обращениями граждан);
- неопределенность системы контроля за документированной информацией (в том числе журналами), а также отсутствие установленной периодичности актуализации документов. Это приводит к наличию неактуальных документов в делопроизводстве учреждений и на официальных сайтах (согласно ГОСТ Р 7.0.97-2025[3], регламентирующему правила оформления и актуализации организационно-распорядительной документации);
- при формировании годового плана работы не учитываются результаты анализа СМК со стороны руководства за предыдущий год (что противоречит требованиям п. 9.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015);
- недостаточная организация риск-менеджмента и отсутствие проработанных алгоритмов картирования процессов (рекомендованные подходы к управлению рисками приведены в ГОСТ Р ИСО 31000-2019[4]);
- слабая сформированность системы управления реестрами документов, включая реестры методических продуктов, соглашений, поставщиков товаров и услуг и др. (эффективная организация реестров соответствует принципам документационного обеспечения управления, закрепленным в ГОСТ Р 7.0.8-2025[5]).

---

[3] ГОСТ Р 7.0.97-2025. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов. – Москва: Стандартинформ, 2025. – 34 с.

[4] ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – Москва: Стандартинформ, 2020. – 20 с.

[5] ГОСТ Р 7.0.8-2025. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. – Москва: Стандартинформ, 2025. – 46 с.

Проведенный анализ внедрения системы менеджмента качества в учреждениях социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры убедительно демонстрирует, что, несмотря на ряд выявленных недочетов, система функционирует результативно и последовательно эволюционирует в сторону повышения качества и доступности социальных услуг.

Учреждения автономного округа демонстрируют не просто формальное следование стандартам, а осмысленную, живую работу по выстраиванию эффективных процессов: от детальной стандартизации операционных процедур и внедрения риск-ориентированного подхода до персонализации помощи и развития человеческого капитала. Разнообразие практик от использования инструментов бережливого производства до цифровых решений для индивидуальных планов реабилитации подтверждает зрелость подхода к управлению качеством и готовность учреждений адаптироваться к сложным и меняющимся запросам общества.

Выявленные недочеты, связанные с фрагментарностью отдельных механизмов СМК, недостаточной проработкой риск-менеджмента или актуализации документации, не умаляют достигнутых успехов, а служат ориентиром для дальнейшего совершенствования. Они отражают естественный этап трансформации: переход от точечных улучшений к целостной, взаимосвязанной системе управления качеством.

Особую ценность представляет сформированный в округе банк передовых практик, который становится фундаментом для тиражирования успешных решений и формирования единой культуры качества в социальной сфере. Эффективным механизмом масштабирования этого опыта выступают образовательные и выездные мероприятия, позволяющие специалистам не только знакомиться с лучшими кейсами, но и выстраивать профессиональные коммуникации, обмениваться идеями и совместно искать пути преодоления типовых сложностей.

Таким образом, система социального обслуживания Югры уверенно движется по пути становления активного института развития человеческого потенциала. Успешное функционирование СМК в учреждениях округа – это не просто соответствие стандартам, а реальная способность отвечать на запросы граждан, гибко реагировать на вызовы времени и постоянно повышать ценность предоставляемых услуг. Дальнейшая работа по устранению выявленных недочетов и распространению лучших практик позволит закрепить достигнутые результаты и вывести качество социального обслуживания на новый уровень.