УДК 614.3

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ РОСПОТРЕБНАДЗОРА
В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ НА ПРИМЕРЕ ФБУЗ «ЦЕНТР ГИГИЕНЫ
И ЭПИДЕМИОЛОГИИ В ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ»**

^{1,2}Полякова М.Ф., ^{1,2}Савельев С.И., ^{1,2}Коротков В.В.

¹ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Липецкой области», Липецк,
e-mail: orgotdel@fguz.lipetsk.ru;

²ГБОУ ВПО «Северо-Западный государственный медицинский университет
имени И.И. Мечникова» Министерства здравоохранения Российской Федерации, Липецк,
e-mail: kafedra_SPb_lipetsk@mail.ru

Адаптация учреждений Роспотребнадзора в современной экономической обстановке, их выживание и успешная деятельность в конкурентной среде требуют активного использования принципиально новых форм и методов управления, адекватных характеру складывающейся социально-экономической ситуации. Центр гигиены и эпидемиологии, являясь частью системы Роспотребнадзора, сегодня вовлечен во многие виды деятельности, которые значительно влияют на развитие бизнеса и промышленности, в части оказания лабораторных и экспертных услуг. В условиях сложившихся рыночных отношений, в которых для производителей услуг главным становится качественная работа, основанная на экономической эффективности учреждений и материальной заинтересованности работников, продолжать использовать в управлении лишь административные методы становится невозможным. В связи с этим проблема разработки и внедрения системы менеджмента качества в деятельности учреждений Роспотребнадзора, нацеленная на повышение их результативности и эффективности, является актуальной и практически значимой.

Ключевые слова: Центр гигиены и эпидемиологии, система менеджмента качества

**METHODOLOGICAL BASES OF QUALITY MANAGEMENT ACTIVITY
ORGANIZATIONS RSPOTREBNADZOR IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT
THE EXAMPLE FBUZ «CENTR FOR HYGIENE AND EPIDEMIOLOGY
IN THE LIPETSK REGION»**

^{1,2}Polyakova M.F., ^{1,2}Savelyev S.I., ^{1,2}Korotkov V.V.

¹FBUZ «Center of Hygiene and Epidemiology in the Lipetsk region», Lipetsk,
e-mail: orgotdel@fguz.lipetsk.ru;

²GBOU VPO «North-Western State Medical University named after I.I. Mechnikov» Ministry of Health
of the Russian Federation, Lipetsk, e-mail: kafedra_SPb_lipetsk@mail.ru

Adapting institutions Rospotrebnadzor in the modern economic environment, their survival and successful activities in a competitive environment requires the active use of innovative forms and methods of management, reflect the nature of the prevailing socio-economic situation. Center for Hygiene and Epidemiology as part of Rospotrebnadzor, today involved in many activities that significantly affect the development of business and industry, in terms of provision of laboratory and expert services. Under the circumstances of market relationships in which the main for manufacturers of services becomes high-quality work, based on the cost-effectiveness of institutions and material interest of workers, continue to use only in the management of administrative methods is impossible. In this connection, the problem of the development and implementation of quality management system in the activities of Rospotrebnadzor, aimed at increasing their efficiency and effectiveness of, is actual and practical significance.

Keywords: Center for hygiene and epidemiology, quality management system

Адаптация учреждений Роспотребнадзора в современной экономической обстановке, их выживание и успешная деятельность в конкурентной среде требуют активного использования принципиально новых форм и методов управления, адекватных характеру складывающейся социально-экономической ситуации [1, 6].

В условиях сложившихся рыночных отношений, в которых для производителей услуг главным становится качественная работа, основанная на экономической эффективности учреждений и материальной заинтересованности работников, продолжать

использовать в управлении лишь административные методы становится невозможным [4, 5, 6].

В связи с этим проблема разработки и внедрения системы менеджмента качества в деятельности учреждений Роспотребнадзора, нацеленная на повышение их результативности и эффективности, является актуальной и практически значимой.

Цель исследования

Разработка и внедрение методологических приемов совершенствования управления Центром гигиены и эпидемиологии на

основе системы управления качеством, позволяющих наращивать конкурентные преимущества и обеспечивать устойчивое развитие учреждения.

Материалы и методы исследования

Объект исследования – деятельность Центра гигиены и эпидемиологии, функционирующего в конкурентной среде производителей лабораторных и экспертных услуг. Исследование проводилось с использованием аналитического метода.

Результаты исследования и их обсуждение

Социально-экономические преобразования в стране предъявляют повышенные требования к организации деятельности государственной санитарно-эпидемиологической службы, определяют необходимость поиска возможных направлений повышения эффективности и результативности ее деятельности по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека [6, 9].

Центр гигиены и эпидемиологии, являясь частью системы Роспотребнадзора, сегодня вовлечен во многие виды деятельности, которые значительно влияют на развитие бизнеса и промышленности, в части оказания лабораторных и экспертных услуг [8, 9].

В последние годы значительно возросла роль качества в обеспечении конкурентоспособности учреждения, что потребовало от руководства Центра гигиены и эпидемиологии разработки и внедрения современных управленческих моделей, соответствующих требованиям международных и национальных стандартов.

Проведенный нами в 2010–2011 годах анализ деятельности головного учреждения и филиалов определил стратегические направления работы и явился основой для принятия необходимых управленческих решений:

- оценка степени достаточности обеспечения контроля и надзора на территории области;

- аккредитация Испытательного лабораторного центра (ИЛЦ) ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Липецкой области» на соответствие требованиям международного стандарта ISO 17025-2005;

- аккредитация ИЛЦ головного учреждения и филиалов на соответствие требованиям Национального стандарта и в рамках реализации мер по обеспечению требований технических регламентов Таможенного союза;

- определение перечня необходимого оборудования для дооснащения лабораторий с учетом их ранжирования;

- оценка финансовой составляющей деятельности ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Липецкой области» (ФБУЗ);

- выявление приоритетов лабораторного обеспечения головного учреждения и филиалов;

- оценка уровня квалификации специалистов, прогноз кадрового состава, развитие системы наставничества.

Критерии для оптимизации и совершенствования деятельности ФБУЗ и филиалов разработаны с учетом: экономического развития территории области до 2020 г.; роста привлечения инвестиций для развития промышленности, сельского хозяйства и увеличения числа создаваемых рабочих мест; выполнения в полном объеме государственного задания и достижения целевых показателей; повышения экономической эффективности предоставляемых услуг с более широким использованием транспортной доступности, снижением затрат на содержание учреждения и филиалов.

На основе оценки внешней и внутренней ситуации была определена стратегическая цель развития Центра гигиены и эпидемиологии – в условиях социально-экономических преобразований в стране, а также ограниченного бюджетного финансирования, обеспечить такое управление учреждением, которое позволит максимально повысить уровень и качество работы при обеспечении контрольной и надзорной деятельности Управления Роспотребнадзора и конкурентоспособность на рынке предоставления лабораторных и экспертных услуг.

В связи с этим предпосылками разработки и внедрения системы менеджмента качества в деятельности ФБУЗ явились:

- повышение эффективности и результативности обеспечения контрольной и надзорной деятельности Управления Роспотребнадзора;

- разработка и реализация долгосрочной стратегии выживания и развития учреждения за счет внебюджетных источников финансирования;

- требования к упорядоченности и организованности всех процессов с выделением факторов, имеющих наибольшую вероятность влияния на конечный результат деятельности учреждения;

- повышение конкурентоспособности учреждения среди производителей услуг, а также подтверждение имиджа высоконадежного учреждения у населения и укрепление авторитета в профессиональных кругах.

Средством достижения высокого уровня качества предоставляемых услуг и удовлетворения требований потребителя является система менеджмента качества, гармонизи-

рованная с требованиями международных стандартов ISO. В настоящее время в мире сертифицировано более 500 000 СМК, отвечающих требованиям международных стандартов ISO серии 9000 [2]. Данные стандарты ориентированы на реализацию принципов всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), в числе которых процессный и системный подходы в управлении.

В качестве преимуществ внедрения системы менеджмента качества рассматривались: устойчивое развитие учреждения на основе постоянного совершенствования всех направлений деятельности; создание базиса – мощной материально-технической базы Центра гигиены и эпидемиологии на основе перспективной модели управления; повышение результативности и эффективности деятельности при сокращении затрат на оказание услуг; оптимизация использования материальных и кадровых ресурсов; повышение производственной и финансовой дисциплины; повышение производительности труда; совершенствование планирования деятельности и организационной структуры; устранение практики выдачи необоснованных количественных заданий рядовым работникам и количественных показателей – руководителям, устранение барьеров между структурными подразделениями; вовлечение всего персонала учреждения в работу по управлению качеством с распределением ответственности и полномочий; преемственность знаний и опыта сотрудников, повышение их квалификации и компетентности, целенаправленная подготовка кадров для выполнения определенных функций; формирование менталитета среди работников ФБУЗ и потребителей услуг, ориентированного на непрерывное улучшение всех сфер деятельности учреждения.

Таким образом, был разработан алгоритм органичного включения системы менеджмента качества в общую систему управления учреждением, определяющий развитие управленческого процесса по определенным последовательным этапам: первый – анализ деятельности учреждения в современных условиях, второй – определение цели, третий – принятие управленческих решений и планирование его выполнения, четвертый – реализация принятого решения и пятый – системный контроль деятельности, как со стороны руководителей структурными подразделениями, так и со стороны руководства ФБУЗ.

Данный управленческий цикл позволяет практически реализовывать концепцию всеобщего управления на основе качества (TQM) и восьми базовых принципов менеджмента

качества: ориентация на потребителя, лидерство руководителя, вовлечение работников, процессный подход, системный подход к менеджменту, постоянное улучшение, принятие решений, основанных на фактах, взаимовыгодные отношения с поставщиками [3].

Учитывая, что ведущее место в общей структуре затрат учреждения занимает производство лабораторных исследований, испытаний, продолжением мероприятий, реализуемых по повышению эффективности и результативности деятельности ФБУЗ явилась разработка системы управления в области качества в соответствии с требованиями международного стандарта ISO/IEC 17025:2005 «Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий».

Системный подход включал разработку плана внедрения системы менеджмента качества, с определением мероприятий, сроков исполнения и ответственных лиц. В процессе задействованы все без исключения лабораторные подразделения Центра гигиены и эпидемиологии. Назначены менеджер по качеству и его заместители. Руководством ИЛЦ определены политика, цели и задачи в области качества. Проведены обучающие семинары для руководящего состава и специалистов. Сотрудниками получены сертификаты международного образца по особенностям разработки и внедрения системы менеджмента качества в соответствии с ISO 17025. Состоялась аттестация специалистов по вопросам проведения внутренних аудитов. Разработаны документированные процедуры общесистемного уровня, операционные процедуры, конкретизирующие методы исследований, испытаний, списки учетных записей, инструкции по обращению с пробами, работе на оборудовании, технике безопасности, формуляры и матрицы полномочий. Подготовлены приказы об ответственных лицах за функционирование системы качества в структурных подразделениях [2].

Разработка системы менеджмента качества в лабораторных подразделениях Центра основывалась на принципах: понимание и выполнение требований к лабораторному процессу с учетом достижений научно-технического прогресса и международных стандартов, ориентация на потребителя, постоянное совершенствование процесса проведения исследований с учетом результатов его мониторинга.

Качество и надежность результатов, выдаваемых лабораторией, достигаются не случайно, а исключительно посредством высокого качества и правильной организа-

ции всех взаимосвязанных этапов работы (преаналитического, аналитического и постаналитического).

В связи с этим нами были определены риски, имеющие наибольшее влияние и вероятность на каждом этапе, определены общие риски для всех этапов, и их снижение является приоритетной задачей ИЛЦ [7].

Проведение внутренних аудитов, выявление несоответствий, установление их причин и устранение последних, контроль и предотвращение появления подобных несоответствий в последующей работе лаборатории направлены на повышение результативности СМК и снижение лабораторных рисков. Определенным гарантом качества предоставляемых услуг потребителю, а также защиты своих и его финансовых интересов является страхование ответственности лаборатории при выполнении работ в области оценки соответствия. Потребность в страховании лабораторных рисков была продиктована необходимостью аккредитации ИЛЦ в международном органе по аккредитации [7].

Внедрение системы менеджмента качества в общую систему управления учреждением определило необходимость централизации лабораторий филиалов и создание на базе головного учреждения единого Испытательного лабораторного центра с отдельными рабочими местами на административных территориях, что позволило повысить: степень соответствия возможностей лабораторий задачам надзора на территории области, рациональность использования материально-технических ресурсов лабораторной базы, степень соответствия функционирующей Системы качества ИЛЦ нормативным требованиям. Осуществлены меры по укреплению материально-технической базы лабораторий, оснащению их современной техникой и оборудованием, введен в эксплуатацию новый лабораторный корпус, проведена реконструкция старого [7].

Итогом проводимых мероприятий явилась аккредитация объединенного ИЛЦ ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Липецкой области» на соответствие требованиям национального стандарта ГОСТ ИСО/МЭК 17025-2009 «Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий». Учреждение зарегистрировано в реестре аккредитованных испытательных лабораторий и включено в национальную часть Единого реестра испытательных лабораторных центров Таможенного союза. Центр компетентен проводить исследования на соответствия требованиям Техническим регламен-

там Таможенного союза. В июле 2014 года ИЛЦ ФБУЗ аккредитован на соответствие международному стандарту ISO 17025:2005 в немецком органе по аккредитации DAkkS (The Deutsche Akkreditierungsstelle GmbH), что значительно расширило возможности учреждения в части оказания лабораторных услуг зарубежным фирмам различной направленности, которые активно развиваются на территории области [9].

В целях повышения качества предоставляемых услуг учреждением продолжена работа по оптимизации структуры. Повышенная изменчивость воздействий внешней и внутренней среды делает жизненно важной способность Центра гигиены и эпидемиологии к непрерывному совершенствованию. Любая организационная структура управления нуждается в периодическом изменении, приведении ее в соответствие со стратегиями и целями.

В связи с этим создан отдел по работе с физическими и юридическими лицами.

В условиях повышения значимости результатов санитарно-эпидемиологических экспертиз, как одного из важнейших инструментов в обеспечении санитарно-эпидемиологического благополучия населения и защиты прав потребителей, выделен отдельным блоком экспертный отдел, в состав которого вошли подразделения по проведению и обеспечению санитарно-гигиенических экспертиз и специальной оценки условий труда, отделения эпидемиологического профиля [9]. Санитарно-эпидемиологическая экспертиза позволяет оптимально и рационально расходовать трудовые ресурсы, повышать эффективность контрольно-надзорных мероприятий, а также оптимизировать общее количество надзорных мероприятий.

Результатом обоснованных организационно-плановых мероприятий и управленческих решений, направленных на непрерывное совершенствование функционирующей системы управления, явилась аккредитация Центра гигиены и эпидемиологии в качестве Органа инспекции в соответствии с Федеральным законом от 30.03.1999 г. № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии», а также в качестве привлекаемого лица к мероприятиям по контролю.

Сертификация независимым сертификационным органом подтверждает результативность внедренной системы менеджмента качества в общую систему управления, способность учреждения эффективно контролировать свою внутреннюю деятельность и позволяет существенно снизить юридический риск [2].

Заключение

Высокое качество предоставляемых услуг является самой весомой составляющей, определяющей их конкурентоспособность.

Деятельность учреждения может быть успешной только при условии определения и удовлетворения запросов потребителей. Центр гигиены и эпидемиологии, согласно положениям современной теории управления качеством, должен демонстрировать постоянную готовность выявлять требования потребителей и рынка. Это вызывает необходимость совершенствования применяемых подходов к управлению, потребность быстро и гибко реагировать на запросы потребителей и рынка.

Внедрение новой модели управления позволило нам четко синхронизировать все процессы, оптимизировать работу, эффективно управлять качеством оказываемых услуг, выделить факторы, имеющие наибольшую вероятность влияния на конечный результат деятельности ФБУЗ на каждом этапе, повысить качество предоставляемых услуг Заказчикам и их доверие к деятельности нашего учреждения.

Список литературы

1. Бердугин В.А. Адаптация медицинских организаций к работе в современных рыночных условиях // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – М.: Медицина, 2007. – № 3. – С. 21–23.
2. Бондарев В.А. и др. Система менеджмента качества в лабораториях учреждений Роспотребнадзора / Бондарев В.А., Зубочнок Н.В., Ясная Е.С., Полякова М.Ф. // Обеспечение санитарно-эпидемиологического благополучия и сохранения здоровья населения: итоги и перспективы. Материалы научно-практической конференции, посвященной 90-летию государственной санитарно-эпидемиологической службы Российской Федерации. – Липецк, 2012. – С. 79–83.
3. ГОСТ ISO 9000–2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».
4. Линденбратен А.Л. Некоторые аспекты экономического анализа реформ в здравоохранении // Экономика здравоохранения. – М., 2008. – № 9. – С. 24–27.
5. Маслова Е.А. Организационно-правовые аспекты внедрения новых организационно-правовых форм в здравоохранении: Автореф. дис...канд. мед. наук. – М., 2007. – 24 с.
6. Полякова М.Ф. Научное обоснование совершенствования системы лабораторного обеспечения государственного санитарно-эпидемиологического надзора в условиях экономической реформы на региональном уровне: Автореф. дис...канд. мед. наук. – М., 2009. – 27 с.
7. Полякова М.Ф. Оценка рисков лабораторных ошибок и вопросы страхования ответственности лаборатории при выполнении работ в области оценки соответствия на примере ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Липецкой области» // Здоровье населения и среда обитания, ЗНиСО. – 2015. – № 2 (263). – С. 51–53.

8. Полякова М.Ф. Результаты исследований Центра гигиены и эпидемиологии в Липецкой области соответствуют мировым требованиям // Санитарно-эпидемиологический вестник (СЭВ), Липецк. – 2014. – № 2(31). – С. 22–23.

9. Савельев С.И. и др. Модель управления Центром гигиены и эпидемиологии в современных условиях / Савельев С.И., Полякова М.Ф., Коротков В.В. // Здоровье населения и среда обитания, ЗНиСО. – 2015. – № 4 (265). – С. 53–56.

References

1. Berdutin V.A. Adaptacija medicinskih organizacij k rabote v sovremennyh rynochnyh uslovijah // Problemy socialnoj gigieny, zdravoohraneniya i istorii mediciny. M.: Medicina, 2007. no. 3. pp. 21–23.
2. Bondarev V.A. i dr. Sistema menedzhmenta kachestva v laboratorijah uchrezhdenij Rospotrebnadzora / Bondarev V.A., Zubchonok N.V., Jasnaja E.S., Poljakova M.F. // Obespechenie sanitarno-jepidemiologicheskogo blagopoluchija i sohraneniya zdorovja naselenija: itogi i perspektivy. Materialy nauchno-prakticheskoj konferencii, posvjashhennoj 90-letiju gosudarstvennoj sanitarno-jepidemiologicheskoy sluzhby Rossijskoj Federacii. Lipeck, 2012. pp. 79–83.
3. GOST ISO 9000–2011 «Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozhenija i slovar».
4. Lindenbraten A.L. Nekotorye aspekty jekonomicheskogo analiza reform v zdravoohranении // Jekonomika zdravoohraneniya. M., 2008. no. 9. pp. 24–27.
5. Maslova E.A. Organizacionno-pravovye aspekty vnedrenija novyh organizacionno-pravovyh form v zdravoohranении: Avtoref. dis...kand. med. nauk. M., 2007. 24 p.
6. Poljakova M.F. Nauchnoe obosnovanie sovershenstvovaniya sistemy laboratornogo obespechenija gosudarstvennogo sanitarno-jepidemiologicheskogo nadzora v uslovijah jekonomicheskoy reformy na regionalnom urovne: Avtoref. dis...kand. med. nauk. M., 2009. 27 p.
7. Poljakova M.F. Ocenka riskov laboratornyh oshibok i voprosy strahovaniya otvetstvennosti laboratorii pri vypolnenii rabot v oblasti ocenki sootvetstvija na primere FBUZ «Centr gigieny i jepidemiologii v Lipeckoj oblasti» // Zdorove naselenija i sreda obitanija, ZNiSO. 2015. no. 2 (263). pp. 51–53.
8. Poljakova M.F. Rezultaty issledovanij Centra gigieny i jepidemiologii v Lipeckoj oblasti sootvetstvujut mirovym trebovanijam // Sanitarno-jepidemiologicheskij vestnik (SJeV), Lipeck. 2014. no. 2(31). pp. 22–23.
9. Savelev S.I. i dr. Model upravlenija Centrom gigieny i jepidemiologii v sovremennyh uslovijah / Savelev S.I., Poljakova M.F., Korotkov V.V. // Zdorove naselenija i sreda obitanija, ZNiSO. 2015. no. 4 (265). pp. 53–56.

Рецензенты:

Бондарев В.А., д.м.н., профессор, профессор кафедры гигиены и эпидемиологии с основными лабораторного дела, ГБОУ ВПО «Северо-Западный государственный медицинский университет имени И.И. Мечникова» Министерства здравоохранения Российской Федерации, руководитель Управления Роспотребнадзора по Липецкой области, г. Липецк;

Мурузов В.Х., д.м.н., заместитель председателя Липецкого областного Совета депутатов, г. Липецк.