

УДК 364.07

DOI 10.26118/2782-4586.2025.94.84.027

Замятиной Мария Сергеевна

Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

«Сургутский государственный университет»

Головной Диана Олеговна

Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

«Сургутский государственный университет»

Особенности управления организацией социального обслуживания в ХМАО-Югре

Аннотация. Настоящая статья посвящена комплексному исследованию особенностей управления организациями социального обслуживания в специфических условиях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (ХМАО-Югра). Авторами проанализированы ключевые факторы, формирующие уникальный облик управления в регионе: демографические тренды, включая особенности возрастной структуры населения; социокультурный контекст, связанный с многонациональным составом и особыми потребностями коренных народов; экономические реалии, обусловленные сырьевой направленностью экономики; а также специфику действующей нормативно-правовой базы и уровень развития инфраструктуры сектора социального обслуживания. В работе представлен анализ существующих моделей управления, идентифицированы критические проблемные зоны, требующие незамедлительного решения. По итогам исследования предложены конкретные, научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления, нацеленные на существенное повышение эффективности и качества предоставляемых услуг, а также на оптимизацию использования ресурсов.

Ключевые слова: управление социальным обслуживанием, социальное обслуживание, ХМАО-Югра, организация социального обслуживания, социальная политика, система управления, эффективность, качество, население, регион.

Zamyatina Maria Sergeevna

Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra

«Surgut State University»

Golovnya Diana Olegovna

Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra

«Surgut State University»

Features of Managing a Social Service Organization in the Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra

Abstract. This article is devoted to a comprehensive study of the specific features of managing social service organizations within the unique conditions of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra (KhMAO-Yugra). The authors analyze the key factors that shape the distinctive management landscape of the region: demographic trends, including the specifics of the population's age structure; the socio-cultural context related to the multinational composition and the special needs of indigenous peoples; economic realities driven by the resource-based nature of the economy; as well as the specifics of the current regulatory framework and the development level of the social service infrastructure sector. The paper presents an analysis of existing management models, identifies critical problem areas requiring immediate attention, and, based on the findings, proposes specific, scientifically grounded recommendations for improving the management system. These recommendations are aimed at significantly enhancing the

efficiency and quality of services provided, as well as optimizing resource utilization.

Keywords: social service management, social services, KhMAO-Ugra, social service organization, social policy, management system, efficiency, quality, population, region.

Система социального обслуживания населения в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре играет важную роль в обеспечении социальной защиты и поддержке различных категорий граждан, нуждающихся в помощи. Управление организациями этой системы требует учета региональных особенностей, эффективного использования ресурсов и постоянного совершенствования практик. В данной статье рассматриваются факторы, определяющие специфику управления организациями социального обслуживания в ХМАО-Югре, анализируются существующие модели управления и предлагаются рекомендации по повышению их эффективности.

Прежде, чем начинать рассматривать особенности управления организацией социального обслуживания в ХМАО-Югре, следует рассмотреть основные понятия, сущность и функции управления организациями социального обслуживания населения.

Основным нормативно-правовым актом, регламентирующим процесс социального обслуживания, является Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации». Закон закрепляет следующее понятие: «социальное обслуживание граждан - деятельность по предоставлению социальных услуг гражданам».

То есть, можно сказать, что под таким понятием, как «управление социальным обслуживанием», можно понимать процесс некого воздействия, направленного на общество, а также его отдельных граждан, предполагающий сохранение их текущего состояния, либо же помочь в переходе к лучшему состоянию.

Помимо этого, понятие можно рассматривать как определенный комплекс принципов, методов и инструментов, которые направлены на эффективное функционирования всей системы социального обслуживания в целом.

Среди данного комплекса мер выделяют:

- Принципы социального обслуживания, закрепленные в статье 4 Федерального закона № 442-ФЗ, и включающие в себя:

1. Доступность социального обслуживания. То есть, каждому гражданину предоставляется равный и свободный доступ к социальному обслуживанию, вне зависимости от демографических и социокультурных особенностей.

2. Адресность предоставления социальных услуг. Данный принцип предполагает, что помочь оказывается конкретным гражданам, попавшим в определенную жизненную ситуацию, а не группам граждан.

3. Приближенность поставщиков. Предполагается, что поставщики социальных услуг приближены к месту жительства получателей данных услуг, а также достаточность количества поставщиков социальных услуг для обеспечения потребностей граждан в социальном обслуживании, достаточность финансовых, материально-технических, кадровых и информационных ресурсов у поставщиков социальных услуг.

4. Сохранение благоприятной среды. Принцип предполагает гарантии по сохранению пребывания гражданина в привычной ему благоприятной среде. Например, поддержка граждан, проживающих у себя дома, вместо перемещения их в специализированные учреждения.

5. Добровольность. Социальные услуги оказываются по желанию граждан, находящихся в определенной жизненной ситуации, то есть социальные услуги не могут быть оказаны в принудительном порядке.

6. Конфиденциальность. Под данным принципом можно понимать гарантии сохранения личной информации граждан. Не допускается разглашение информации о получателях социальных услуг лицами, которые в рамках своей профессиональной деятельности оказывают данные социальные услуги.

- Методы управления социальным обслуживанием включают в себя:

1. Административные методы, основанные на субординации и включающие в себя: регламентирующие методы, распорядительные и дисциплинарные методы.

2. Экономические методы, предполагающие воздействие на экономические потребности и интересы граждан, которым оказываются услуги. Могут включать: систему социально-экономических гарантий, компенсацию расходов, систему льгот, компенсаций и различных государственных пособий, нормативный анализ, а также определение научно обоснованных социальных стандартов и нормативно-правовых актов.

3. Социально-психологические методы, основанные на желании формирования и развития коллектива, а также социальных процессов, формирующихся в коллективе. К данной группе методов можно отнести: психологические консультации, психологический отбор, различные методы психологической адаптации, а также социально-психологические тренинги и аутотренинги.

- Инструменты управления социальным обслуживанием населения:

1. Законодательные инструменты, включающие в себя нормативы финансирования; контроль в сфере социального обслуживания; а также различные нормативно-правовые акты, например основной закон, регламентирующий организацию управления в социальных организациях, полномочия органов государственной власти и власти субъектов РФ в сфере социального обслуживания населения – Федеральный закон от 28.12.2013 N 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан Российской Федерации».

2. Организационные инструменты, предполагающие координацию деятельности органов власти; сотрудничество с государственными, общественными религиозными и негосударственными организациями; формирование и ведение реестра поставщиков социальных услуг и регистра получателей.

3. Информационные инструменты, включающие в себя автоматизированные информационные системы для удобства ведения учета и отчетности управления базой данных клиентов, планирования и выполнения социальных программ и проектов; онлайн-платформы и мобильные приложения для дистанционных консультаций; сайты учреждений социальной защиты; информационные терминалы, с помощью которых граждане могут узнать о предоставлении социальных услуг и уточнить перечень документов, необходимых для получения той или иной социальной услуги.

4. Методические инструменты, необходимые для создания основ управления организацией социального обслуживания, такие как: разработка и публикация учебно- и научно-методических статей, пособий и рекомендаций; участие работников в различных мероприятиях, по развитию профессионального мастерства; а также методическое сопровождение специалистов с целью повышения уровня их профессиональных знаний.

Можно сказать, что сама сущность управления социальным обслуживанием заключается в обеспечении баланса между государством, муниципалитетами, поставщиками услуг и непосредственно с самими гражданами, потребляющими данные социальные услуги.

Следующее, о чем стоит сказать, это функции управления в организациях социального обслуживания. Основными из них являются:

- Функция планирования, необходимая для прогнозирования потребностей, а также разработки корректных и успешных стратегий и годовых или же многолетних планов работы организации социального обслуживания в целом.

- Организационная функция, направленная на создание координационных механизмов между ведомствами и построение структуры управления в организации, а также распределении между ними обязанностей и полномочий.

- Функция мотивации, предполагающая стимулирование работников через материальные и нематериальные стимулы, а также развитие у работников необходимых профессиональных компетенций.

- Контрольная функция, служащая для мониторинга качества работы организации социального обслуживания, а также оценки эффективности деятельности, например, с помощью независимой проверки и аудита.

Среди моделей управления организациями социального обслуживания можно выделить централизованную, децентрализованную, смешанную модель, а также модель социального заказа.

Основными характеристиками централизованной модели являются такие аспекты, как высокая вертикальная иерархия организации, централизованное принятие решений и распределение ресурсов, а также наличие единых стандартов. Среди преимуществ данной модели можно выделить то, что наличие единых стандартов позволяет с легкостью оценивать качество оказываемых услуг.

В то время как децентрализованная модель предполагает полную автономию муниципальных структур, а именно передачу полномочий и ресурсов на муниципальный или организационный уровень, а также адаптацию к различным локальным особенностям. Основными преимуществами данного типа модели является автономия в принятии решений, а также стимулирование инициативы. Среди недостатков можно выделить риск фрагментации стандартов, а также неравномерность финансирования организаций и качества оказываемых ими социальных услуг.

Смешанная модель, в свою очередь, совмещает некоторые аспекты двух прошлых моделей, а именно элементы централизованного регулирования, такие как стандарты и финансирование стратегических направлений, и децентрализацию при реализации оказания услуг. Данная модель часто рассматривается как наиболее подходящая в условиях федеративного государства, поскольку совмещает в себе лучшие аспекты централизованной и децентрализованной моделей управления.

Под моделью социального заказа понимается совокупность действий, предполагающих оказание услуг на основе государственных контрактов, заказов и партнерств с некоммерческими организациями и частным сектором. Положительными чертами данной модели являются: возможность привлечения внебюджетных ресурсов, инноваций и практик, а среди недостатков выделяются необходимость постоянного строгого контроля качества, а также процедур отбора поставщиков.

Чтобы корректно оценить эффективность управления организациями социального обслуживания, вводится ряд критериев, который включается в себя:

1. Качество предоставляемых услуг, а именно соответствие услуг потребностям, обеспечение безопасности, своевременности и доступности оказания социальных услуг.

2. Эффективность использования ресурсов, предполагающее рациональное распределение и экономию финансовых и материальных ресурсов при сохранении качества оказываемых услуг.

3. Удовлетворенность получателей услуг, оцениваемая с помощью репрезентативных опросов, а также анализа жалоб и обращений.

4. Удовлетворенность персонала уровнем заработной платы, условиями труда, возможностью профессионального роста, а также стабильностью занятости.

Говоря об особенности управления организациями социального обслуживания в ХМАО-Югре, стоит отметить, что регион обладает рядом отличительных характеристик, которые во многом формируют специфику управления. Главный ключевой фактор – это демографическая структура, экономическая модель региона, социокультурная разнородность и развитая инфраструктура нефтегазовой отрасли, которая оказывает значительное влияние на бюджетные возможности и миграционные процессы в регионе.

По данным Росстата и региональных органов власти, на территории округа проживает порядка 1 781 782 человек, причем плотность населения остается низкой, а городское население сосредоточено в нескольких крупных городах, таких как Сургут, Нижневартовск и Ханты-Мансийск. Данные факторы определяют высокий уровень урбанизации, но вместе с тем и обширные малонаселенные области, что во многом

определяет особенности предоставления социальных услуг.

Также можно отметить следующую тенденцию: ежегодно происходит повышение численности населения. На начало 2025 года в округе численность населения увеличилась на 1,3% по сравнению с 2024 годом (рисунок 1).



Рисунок 1 – Численность населения ХМАО-Югры на начало года составила 18 765 человек,

При этом число рождаемости в округе падает: в 2023 году численность родившихся что на 293 человека (или 1,5%) меньше по сравнению с 2022 годом (рисунок 2). Число умерших в 2023 году составило 10 722 человека, что на 382 человека (или 3,4%) меньше, чем в 2022 году (рисунок 3).

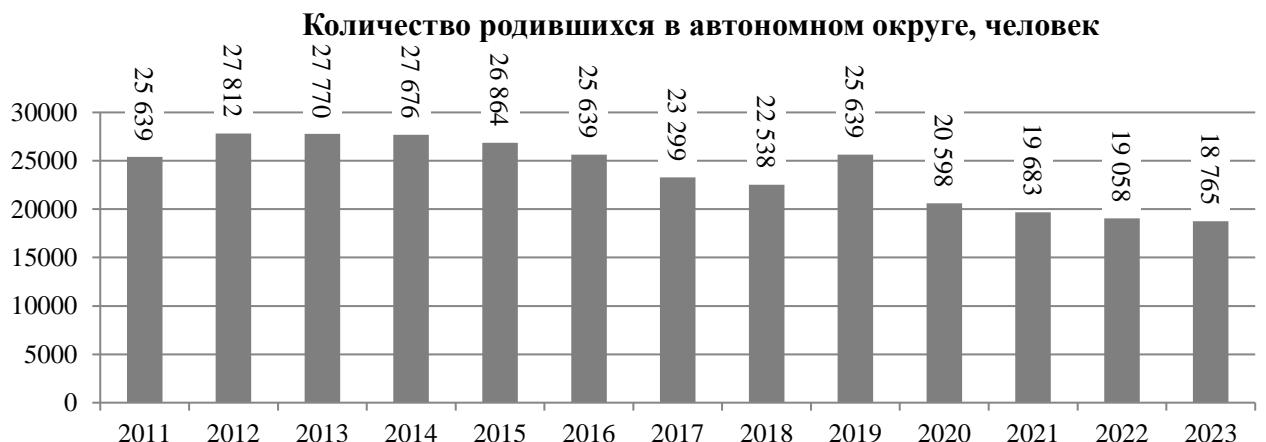


Рисунок 2 – Количество родившихся в ХМАО-Югре с 2011 по 2023 год

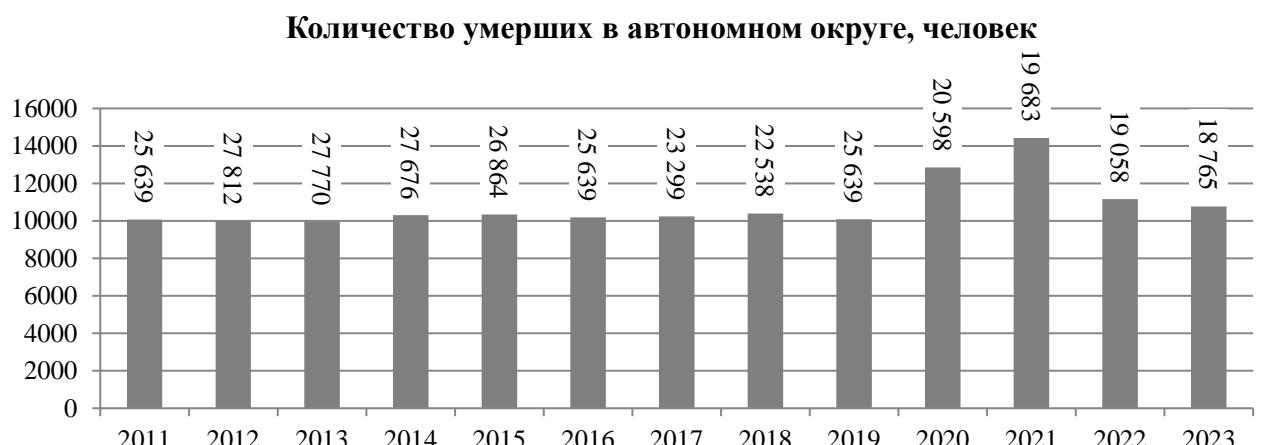


Рисунок 3 – Количество умерших в ХМАО-Югре с 2011 по 2023 год

При этом по информации Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, в 2023 году миграционная прибыть населения составила 21 040 человек (рисунок 4). Таким образом, миграция населения, напрямую влияющая на структуру населения и спрос на услуги, вызывает необходимость планирования кадров и инфраструктуры социальной сферы.

Говоря о социокультурном контексте региона, стоит сказать, что Ханты-Мансийский автономный округ имеет разнообразный национальный состав (рисунок 5). Также Югра – это историческая родина обско-угорских народностей (ханты, манси и ненцев), для которых характерны специфические культурные практики и традиционный образ жизни. Наличие малочисленных народов требует от социальных организаций адаптации услуг с учетом особенностей.

Экономические условия региона напрямую зависят от его специализации. Ханты-Мансийский автономный округ – Югра занимает 1-е место по производству электроэнергии и 2-е место по объему промышленного производства среди субъектов РФ.



Рисунок 4 – Миграция населения в ХМАО-Югре с 2019 по 2023 год



Рисунок 5 – Национальный состав ХМАО-Югры на 2023 год

Согласно Распоряжению Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры №497-рп от 10.10.2024 года «О прогнозе социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» имеются следующие показатели социально-экономического развития (Таблица 1).

Таблица 1 – Показатели социально-экономического развития региона

| Показатели | 2022 год | 2023 год | 2024 год |
|---|----------|----------|----------|
| Индекс физического объема производства, % | 103,1 | 98,5 | 96,2 |
| Добыча нефти млн. тонн | 223,1 | 216,0 | 204,7 |
| Добыча газа, млрд. куб. м | 33,2 | 31,5 | 29,8 |
| Выработка электроэнергии, млрд. кВтч | 85,5 | 84,2 | 80,3 |

| | | | |
|--|---------|---------|---------|
| Инвестиции в основной капитал, млрд. рублей | 1 328,0 | 1 552,3 | 1 720,9 |
| Индекс физического объема инвестиций в основной капитал, % | 110,2 | 107,4 | 103,8 |

На 44-м заседании Думы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры седьмого созыва губернатор ХМАО озвучил, что на социальную сферу в 2024 году было направлено более 64%, а именно 339,1 млрд. рублей расходов консолидированного бюджета. В сумму входят расходы на реализацию различных социальных проектов, развитие человеческого капитала, заботу о старших поколениях и семьях с детьми. Данные расходы требуют эффективного управления ресурсами и тщательного планирования.

Нормативно-правовая база, направленная на регулирование деятельности организаций социального обслуживания в ХМАО-Югре включает в себя различные федеральные и региональные законы, постановления Правительства и приказы. Среди основных нормативно-правовых актов можно выделить:

- Федеральный закон от 28.12.2013 года №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»;
- Постановление Правительства РФ от 01.12.2014 №1285 «О расчете подушевых нормативов финансирования социальных услуг»;
- Приказ Минтруда РФ от 24.11.2014 №940Н «Об утверждении правил организаций социального обслуживания, их структурных подразделений»;
- Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19.11.2014 №93-оз «Об утверждении перечня социальных услуг, предоставляемых поставщикам социальных услуг в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре»;
- Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 27.06.2014 №51-оз «О регулировании отдельных вопросов в сфере социального обслуживания граждан в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре»;
- Постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры №361-п от 17.09.2021 «О положении о региональном государственном контроле (надзоре) в сфере социального обслуживания»;
- Приказ Департамента социального развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19.11.2014 №20-нп «О формировании и ведении реестра поставщиков социальных услуг и регистра получателей социальных услуг, а также обеспечении бесплатного доступа к информации о поставщиках» и др.

На данный момент насчитывается 46 государственных учреждения, предоставляющие социальные услуги населению, из которых: Белоярский район (1), Березовский район (1), Когалым (1), Кондинский район (1), Лангепас (2), Мегион (1), Нефтеюганск и Нефтеюганский район (3), Нижневартовск и Нижневартовский район (6), Нягань и Октябрьский район (4), Пыть-Ях (2), Радужный (2), Сургут и Сургутский район (10), Урай (2), Югорск и Советский район (5), Ханты-Мансийский и Ханты-Мансийский район (5) (рисунок 6). Учреждения социального обслуживания семьи и детей занимают около 34,8% от общего числа учреждений (16 учреждений), учреждения социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов – 60,9% (28 учреждений), а ресурсный центр развития социального обслуживания и центр социальных выплат по 2,2% (по 1 учреждению).

По размещению организаций можно понять, что 21,7% организаций расположены в Сургуте и Сургутском районе, На Нижневартовск и Нижневартовский район приходится 13% организаций, а на Югорск и Советский район, а также на Ханты-Мансийск и Ханты-Мансийский район по 10,9% организаций. То есть суммарно 56,5% всей сети организаций приходится на основные центры, поскольку именно здесь выше плотность населения, кадровая база и транспортная доступность. Это позволяет поддерживать широкий спектр услуг и специализаций. Однако, одновременно с этим, целых шесть территорий представлены всего одной организацией социального обслуживания, что может приводить

к рискам очередей, большему времени оказания услуг гражданам, а также большой зависимости от муниципальной координации обслуживания населения. Это вызывает необходимость баланса эффективности крупных центров и достижения равномерности доступа к услугам.

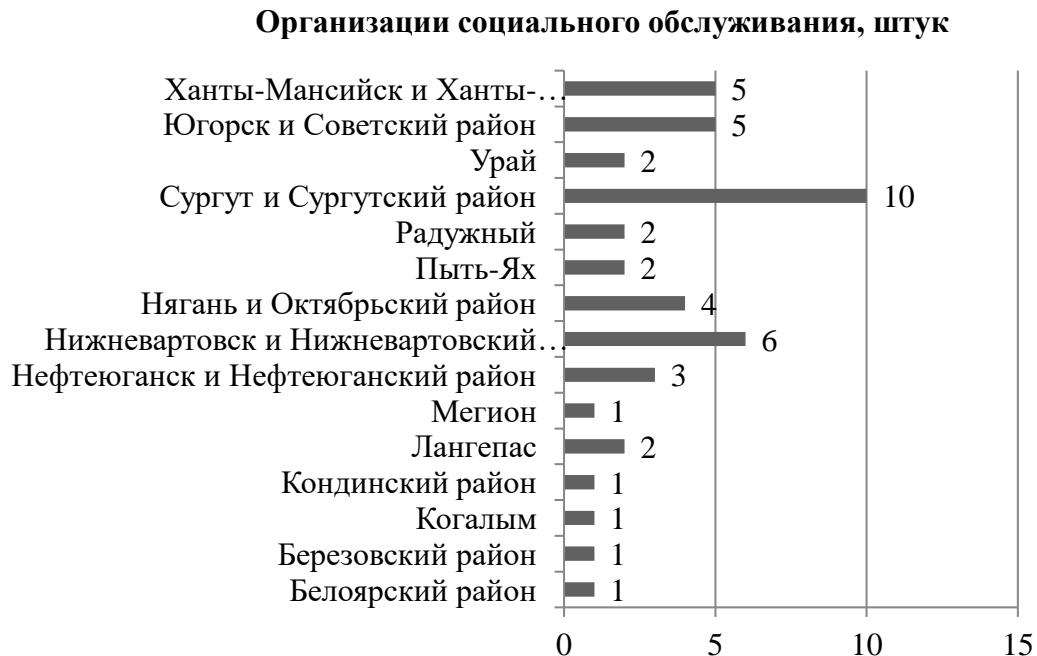


Рисунок 6 – Численность социальных учреждений, подведомственных Департаменту социального развития Югры

Структура Департамента социального развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры насчитывает 273 штатных единицы (рисунок 7). При этом в полномочия самого Департамента входит выстраивание стратегии, определение нормативно-правовой основы, получение основного бюджета финансирования, а также государственного задания, учет получателей, определение методологии, кадровых нормативов, межведомственной координации, а также мониторинг работы всей системы социального обслуживания в ХМАО-Югре.

Учреждения в отдельных муниципальных образованиях на местных уровнях, в свою очередь, занимаются непосредственным оказанием услуг населению (на дому, в стационарах и полустационарах), ведут число случаев, оказывают социальное сопровождение, взаимодействуют с поликлиниками, МФЦ и организациями образования, реализуют мобильные форматы обслуживания и исполняют государственные задания по численном показателям.

1. Структура Депсоцразвития Югры

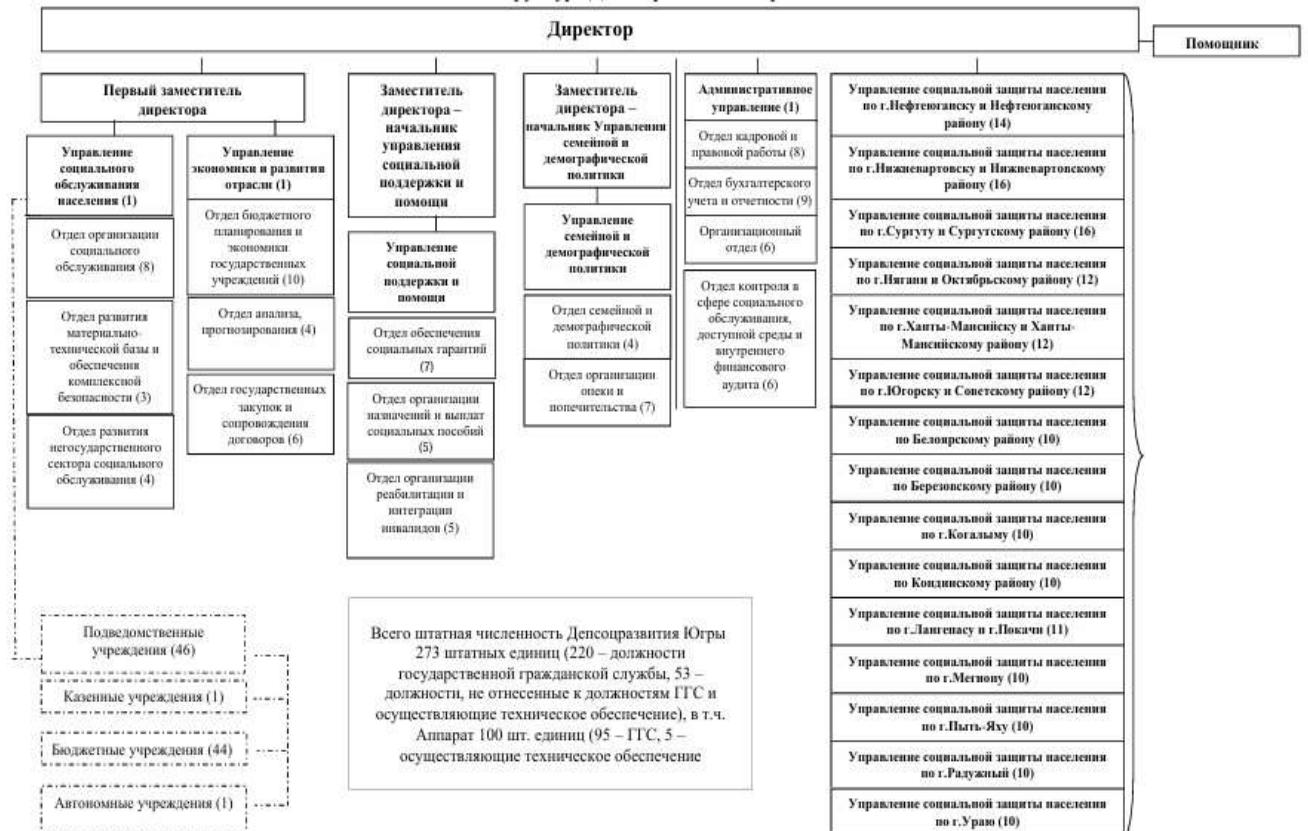


Рисунок 7 – Структура Департамента социального развития Югры

Система мотивации персонала стандартизована на уровне региона. В постановлении Правительства №431-п и типовых положениях на уровнях ведомств четко закреплены требования к системам оплаты труда для государственных учреждений региона, что свидетельствует о том, что материальная мотивация персонала строго регламентирована, но сами критерии поощрения и размер стимулов конкретизируются под специфику учреждений.

Можно сделать вывод о том, что система больше централизованная, поскольку происходит управление по стандартам: присутствует строгая вертикальная иерархия, точно определены перечни услуг, порядок признания нуждаемости, единая нормативно-правовая база, а также централизованное распределение ресурсов.

Также стоит отметить, что контроль качества и результативности работы учреждений социальной поддержки происходит по двум факторам: внутреннему и внешнему. Внутренний фактор включает в себя утвержденные планы ФХД, отчеты о выполнении государственного заказа, а также нормативно-правовая база о внутреннем контроле качества услуг. Внешний фактор в свою очередь включает в себя ежегодную независимую оценку условий оказания услуг.

Согласно информации об итоговой независимой оценке качества условий оказания услуг поставщиками социальных услуг ХМАО-Югры в 2025 году, по общим критериям показатель оценки составил 96,6 баллов из 100 возможных, что отвечает существующим стандартам предоставления социальных услуг. Из них «открытость и доступность информации об организации» - 94,68 баллов, «комфортность условий предоставления услуг, в том числе время ожидания предоставления услуг» - 100 баллов, «доступность услуг для инвалидов» - 83,72 балла, «доброжелательность, вежливость работников организаций социального обслуживания» - 100 баллов, «удовлетворенность условиями оказания услуг»

- 99,99 баллов. Причем оценку «отлично», то есть от 81 до 100 баллов, получили 98% поставщиков социальных услуг, из которых 100% - государственные поставщики и 96,4% - негосударственные поставщики.

Также можно выявить некоторые проблемные зоны в управлении организациями социального обслуживания в ХМАО-Югре, среди которых:

- Недостаток квалифицированных кадров. В ежегодном отчете губернатора прозвучала оценка потребности около 39-43 тысяч человек в год до 2030 года на фоне низкой безработицы (0,22%). Можно сказать, что сфера социального обслуживания конкурирует с другими областями за квалифицированных работников и испытывает кадровый дефицит.

- Ограниченнное финансирование. Хотя финансирование социальной сферы по-прежнему остается приоритетным направлением, однако, расходы бюджета на 2025 год были сокращены примерно на 13,7 млрд. рублей.

- Недостаточная эффективность использования ресурсов. С одной стороны, учреждения показывают высокую операционную степень активности, однако происходят частые корректировки планов ФХД,

- Неравномерность доступа к социальным услугам в различных районах региона. На сегодняшний день существуют различные формы мобильных и выездных форм оказания услуг, что свидетельствует о том, что трудно обеспечить равный доступ к услугам для всех получателей.

- Недостаточная развитость инновационных форм социального обслуживания. На данный момент инновационные формы социального обслуживания находятся в процессе разработки, но пока представляют из себя скорее цифровизацию процессов.

- Бюрократические барьеры. Стоит отметить, что по материалам Депсоцразвития о результатах контрольных мероприятий выявлялись типовые нарушения и замечания, а также частота правок плана ФХД указывают на большой документооборот и нагрузку на управленческие кадры.

Из этого следует, что необходимо предпринять ряд управленческих решений для сведения к минимуму проблемных зон. Среди таких решений можно выделить:

- Акцент должен делаться на повышении производительности. Необходимо произвести перерасчет процессов, ввести различные бережливые практики. Следует также ввести систему дообучения кадров, направленную на развитие компетенций, необходимых для предоставления конкретных услуг.

- Для привлечения дополнительных источников финансирования можно использовать механизмы социального заказа и расширить численность негосударственных поставщиков социальных услуг.

- Для повышения эффективности использования ресурсов необходимо унифицировать процесс оказания социальных услуг, а также перенести максимальное число документных и заявительных процессов в электронный формат.

- Обеспечение равного доступа к услугам требует от учреждений высокого уровня мобильности. Для ее повышения можно увеличить число мобильных бригад, осуществляющих выездное оказание услуг.

- Для развития инновационных форм оказания услуг следует выстраивать их вокруг системы долговременного ухода: оказывать дистанционный уход, например с помощью видеосвязи, проводить профилактические визиты, а также комбинировать уход, например, сочетать домашний уход с дневным пребыванием в специализированных центрах.

- Для упрощения бюрократических процессов необходимо ввести единую форму планов ФХД, а также квартальной отчетности. Помимо этого можно создать систему, предполагающую автоматизацию данных, а именно создание общей базы льгот и пособий.

Можно сделать выводы о том, что в ХМАО-Югре действует централизованная система социального обслуживания населения с высокой оценкой качества оказания услуг, но при этом увеличение результата сдерживают территориальные проблемы доступа к

услугам, дефицит кадров и перегруженные процессы. Далее необходимо ввести мониторинг качества, доступности и издержек по муниципалитетам, программы организационных моделей и различные кадровые программы, позволяющие совершенствовать систему управления, что впоследствии станет прямым инструментом повышения качества жизни и услуг жителей ХМАО-Югры.

Список источников

1. Федеральный закон от 28.12.2013 г. №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» // Официальный интернет портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102170561&ysclid=mgz cq9q15b1979914>.
2. Закон Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 29.11.2023 № 94-оз «О бюджете Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» // Официальный интернет портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8600202312040002?ysclid=mgzdnitcci243240809>.
3. Постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 03.11.2016 № 431-п «О требованиях к системам оплаты труда работников государственных учреждений Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» // Официальный интернет портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8600201611090009?ysclid=mgzdp92fff428031937>.
4. Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры №497-рп от 10.10.2024 года «О прогнозе социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» // Департамент социального развития Ханты-Мансийского автономного округа Югры : [сайт]. — URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitiye/prognoz-razvitiya-okruga/prognoz-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-khanty-mansiysko/10769309/rasporyazhenie-pravitelstva-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-o/>
5. Власова А. А. Сетевые формы организации социальной работы / А. А. Власова // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования : Материалы XXI Международной конференции памяти проф. Л.Н. Когана, Екатеринбург, 22–23 марта 2018 года / Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Департамент политологии и социологии, Уральский гуманитарный институт; Редакционная коллегия: Грунт Е. В., Меренков А. В., Антонова Н. Л.. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2018. – С. 1365-1372.
6. Карлина Т. А. Социальный менеджмент как форма управления процессами социального обслуживания / Т. А. Карлина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 6 (296). — С. 275-277. — URL: <https://moluch.ru/archive/296/67131>.
7. Департамент социального развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: офиц. сайт. Ханты-Мансийск. Обновляется в течение суток. URL: <https://depsr.admhmao.ru/> (дата обращения 20.10.2025).

Сведения об авторах

Замятина Мария Сергеевна, старший преподаватель кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом, Института Экономики и управления бюджетного учреждения высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет», г. Сургут, Россия

Головня Диана Олеговна, студент, Института Экономики и управления бюджетного учреждения высшего Образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет», г. Сургут, Россия

Information about the authors

Zamyatina Maria Sergeevna, Senior Lecturer, Department of State Municipal Management and Personnel Management, Institute of Economics and Management, Budgetary institution of higher education Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra "Surgut State University", Surgut, Russia

Golovnya Diana Olegovna, student at the Institute of Economics and Management, Budgetary Institution of Higher Education of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra “Surgut State University”, Surgut, Russia