ВОПРОСЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Д. В. Гергерт¹

НИУ «Высшая школа экономики» (Пермь, Россия)

Т. А. Плотинская²

НИУ «Высшая школа экономики» (Пермь, Россия)

Д. Г. Артемьев³

НИУ «Высшая школа экономики» (Пермь, Россия)

УДК 338.49

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ ДОСТУПНОЙ СРЕДЫ. КЕЙС-СТАДИ

Статья посвящена совершенствованию подходов к оценке эффективности государственных проектов всех видов доступности среды (физическая, транспортная, временная, информационная) для маломобильных групп населения по всем направлениям с точки зрения населения в рамках механизмов управления по результатам. В работе представлены теоретические основы понятий «эффективность государственных проектов», «доступная среда»; анализ теоретических подходов к оценке эффективности государственных проектов; рассмотрена практика реализации государственных проектов доступной среды в Пермском крае; исследованы показатели эффективности реализованных государственных проектов доступной среды для маломобильных групп населения в Пермском крае; выявлены проблемы оценки эффективности государственных проектов в данной сфере; предложен комплексный подход к оценке эффективности государственных проектов и проведен сравнительный анализ официальных данных и мониторингов общественных организаций инвалидов по реализации государственных проектов доступности среды. На основании результатов проведенного анализа был сделан вывод о наличии существенных расхождений в оценке реализации государственных проектов доступности в связи с функциональными и организационными различиями. Предлагаются направления совершенствования реализации проектов по организации доступной среды для маломобильных граждан, такие как обеспечение непосредствен-

¹ Гергерт Дмитрий Владимирович — к.э.н., доцент департамента менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», e-mail: dgergert@hse.ru, ORCID: 0000-0001-5923-6411.

² Плотинская Татьяна Александровна — магистрант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», e-mail: tplotinskaya@mail.ru, ORCID: 0000-0001-6440-5996.

³ Артемьев Дмитрий Геннадьевич — к.э.н., доцент департамента менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», e-mail: dartemev@hse.ru, ORCID: 0000-0002-7922-6445.

ного взаимодействия между общественными организациями инвалидов и органами государственной власти, разработка единой градостроительной концепции формирования доступности, совершенствование механизмов проведения проверок и мониторингов и нормативно-правовой базы в области формирования доступности среды.

Ключевые слова: государственные проекты, доступная среда, эффективность, методология, управление по результатам.

Цитировать статью: *Гергерт Д. В., Плотинская Т. А., Артемьев Д. Г.* Совершенствование подходов к оценке государственных проектов доступной среды. Кейс-стади // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2020. — № 3. — С. 237–261.

D. V. Gergert

NRU Higher School of Economics (Perm, Russia)

T. A. Plotinskaya

NRU Higher School of Economics (Perm, Russia)

D. G. Artemyev

NRU Higher School of Economics (Perm, Russia)

JEL: J14, R33, R38, R42, R53

IMPROVING THE APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF PUBLIC PROJECTS ON ACCESSIBLE ENVIRONMENT. A CASE-STUDY

This article addresses the development of an integrated approach to assessing the effectiveness of state projects for all types of accessibility (physical, transport, time, information) of environment for the disabled in all directions from the point of view of citizens (rendering state and municipal services and vital activity, categories of disability). The work presents theoretical foundations of the concepts “efficiency of state projects”, “accessible environment”; the analysis of theoretical approaches to the evaluation of state projects’ effectiveness; the practice of implementing state projects on an accessible environment in the Perm region; the efficiency indicators of the realized state projects of an accessible environment for low-mobility groups in the Perm region; problems of assessing the success of state projects; the integrated approach to assessing the effectiveness of state projects; the comparative analysis of the evaluation of state projects implementation by public authorities on the one hand, and organizations of the disabled, on the other. Drawing on the results of the analysis, we may conclude that there are significant differences in evaluating the implementation of state accessibility projects due to functional and organizational reasons. The authors have developed the directions of improving the organization of an accessible environment for low-mobility citizens, such as provision of direct interaction between public organizations of the disabled and public authorities, development of a unified construction concept of accessibility formation, improving the mechanisms for conducting inspections, monitoring and regulatory and legal frameworks in the field of accessibility of the environment.

Keywords: state projects, accessible environment, efficiency, methodology, performance management.

Введение

Проблема реализации и оценки государственных проектов в области обеспечения доступной среды остается одной из важнейших для федеральных органов власти. Актуальна она и для Пермского края и органов местного самоуправления.

В Российской Федерации насчитывается около 13 млн инвалидов, (8,8% населения) и более 40 млн маломобильных граждан — (27,4% населения). Уровень первичной инвалидности в РФ 2016 г. составил 67,3 (на 1000 населения). Общая доступность приоритетных социальных инфраструктурных объектов в РФ составляет 50,7%.

Доля инвалидов в Пермском крае — 9,8% населения (269 тыс. чел.), в Свердловской области — 334,5 тыс. человек (7,6% населения), в Челябинской — 236,5 тыс. человек (6,7%). Показатели первичной инвалидности в Пермском крае выше, чем в РФ (75,1 на 10 000 населения), в Свердловской области — 59,4. Динамика числа инвалидов в регионе свидетельствует об увеличении маломобильных групп населения (в 2000 г. уровень общей инвалидности составлял 83,9 на 1000 человек, в 2016 г. — 96,3, темп прироста в среднем 3% ежегодно) [Численность инвалидов в Российской Федерации, федеральных округах и субъектах Российской Федерации].

Однако общая доступность приоритетных социальных объектов инфраструктуры в 2016 г. в Пермском крае составила только 26,8%; в Свердловской области — 51,9% (без учета жилого фонда), в Челябинской области — 41,3%. При этом, согласно государственной программе Российской Федерации «Доступная среда», такой показатель в среднем по России составлял 51,3% в 2016 г. и 57,8% в 2017 г. [Постановление Правительства РФ от 29.03.2019 № 363].

В планы деятельности государственных органов ежемесячно вносятся поправки. Однако большинство таких поправок не касаются изменений, корректирующих мероприятия на основании результатов оценки эффективности государственных проектов.

Следует отметить, что утвержденные показатели эффективности реализации проектов в области обеспечения доступной среды не позволяют в полной мере оценить эффективность таких проектов, так как многим параметрам затруднительно дать четкое определение и присвоить измеримые показатели, а также зачастую показатели эффективности деятельности органов власти в реализации таких проектов разрабатываются этими же органами.

Таким образом, проблема адаптации городского пространства для инвалидов, реализации и оценки государственных проектов доступности среды является, безусловно, актуальной, а ее решение создаст возможность интеграции маломобильных групп населения в общество с точки зрения жизнедеятельности и получения государственных и муниципальных услуг.

Теоретическую основу исследования составили труды ряда авторов. Понятие «эффективность государственных проектов», исследуется в работах А. А. Никоновой, Н. Мавридиса, Д. Г. Красильникова, Т. Лехнера и др. Вместе с тем вопросы, касающиеся «управления по результатам», представлены в работах А. В. Клименко, Д. Ю. Двинских, А. С. Калгина.

Понятие «доступная среда» рассматривается в работах Д. Заха, М. Б. Лиги и др. Разные подходы к оценке эффективности государственных проектов отражены в работах С. Ю. Копельчука, Г. Г. Куликова и др.

В то же время малоисследованными остаются проблемы оценки эффективности государственных проектов в области обеспечения доступности среды с учетом разных видов инвалидности по заболеваниям опорно-двигательного аппарата, слуха, зрения (далее по тексту — видов инвалидности), видов доступности среды, включающих физическую, временную, транспортную и информационную.

В рамках исследования проверялись следующие гипотезы:

- 1) существует серьезный разрыв в результатах официальных проверок органов государственной власти и общественных мониторингов инвалидов в сфере успешности реализации государственных проектов всех видов доступности среды в Пермском крае;
- 2) существующие показатели оценки эффективности государственных проектов доступной среды неэффективны и могут быть доработаны с учетом мнения «потребителей» (экспертов, представителей маломобильных групп населения).

Соответственно, проблема, которая представлена в рамках данного исследования, заключается в оценке возможности включения мнения непосредственных потребителей услуг в оценку государственных проектов в области обеспечения доступности среды, а также в определении механизмов взаимодействия органов государственной власти и общественных организаций инвалидов как представителей интересов маломобильных групп населения, которые могут и должны использоваться при оценке таких проектов.

Обзор подходов к оценке эффективности государственных проектов доступной среды

Проблема определения понятия «эффективность проекта», ее критериев остается одной из важнейших в области управления проектами. В настоящее время не существует системного представления о данном

понятии, несмотря на то что измерение эффективности позволяет проанализировать степень достижения поставленных целей, дать оценку результату проекта и отношению к этому результату со стороны основных стейкхолдеров.

Согласно Своду знаний по управлению проектами, «успех проекта измеряется качеством продукта и проекта, соответствием бюджету, своевременностью и степенью удовлетворенности заказчика» [Руководство к Своду знаний..., 2019]. Исследования в области проектного управления содержат различные подходы к определению понятия «успех (эффективность) проекта» в зависимости от заинтересованных сторон.

Исходя из дизайна исследования выделим следующие виды эффективности: эффективность проекта для заказчика (в том числе государственные органы), исполнителя (в том числе региональные и муниципальные органы) и для потребителя (населения).

Ранее считалось, что для исполнителя и заказчика эффективным является проект, не превысивший сроки исполнения, бюджет и результаты которого соответствуют ожидаемым [Belassi, 1996, p. 141–151]. Дункан говорил о том, что эффективность проекта должна быть определена сочетанием эффективности управления проектом и успеха продукта (услуги или результата) проекта. К недостаткам можно отнести то, что причинно-следственные связи между ними сложно формализовать, а следовательно, измерить. Данный подход сложно применим к социальным проектам, так как он упускает такие параметры, как добавленная стоимость и удовлетворенность пользователя [Duncan, 2005].

К стандартным критериям успешности для исполнителя проекта разные авторы добавляют организационное обучение, коммерческий успех (краткосрочная и долгосрочная перспективы), увеличение доли рынка, сокращение издержек, рост лояльности клиентов и другие бизнес-результаты [Joslin, Muller, 2016, p. 613–626], создание новых возможностей в будущем, новый рынок, технологии, компетенции, продукты [Riaz, Noor Azmi, 2016, p. 364–388], расширение перечня продуктов и услуг, повышение качества продукта, конкурентные преимущества, оптимизацию процессов, безопасность (рабочее место), повышение мотивации сотрудников, увеличение потенциала компании [Daniel, Stewart, 2016, p. 159–176].

Государственные органы (в качестве исполнителей) имеют специфические критерии успеха проекта: экономия бюджетных средств, целевое использование бюджетных ассигнований, ликвидация дублирующих функций, повышение прозрачности отчетности, рост эффективности межведомственного взаимодействия (сокращение сроков обмена информацией между подразделениями), создание общих баз данных. Причем многие критерии не зависят от особенностей конкретного проекта, программы, территории, на которой они реализуются, потребителя.

Таким образом, для нижестоящих органов (исполнителей) основным является исполнение утвержденных в государственных программах и иных нормативно-правовых актах (далее НПА) общих, недетализированных критериев без учета потребительской, региональной специфики.

Логично, что для заказчика эффективным проект является, когда все требования заказчика (организации, вышестоящего государственного органа) будут выполнены [Daniel, Stewart, 2016, p. 159–176.]. Другие считают, что важен не только учет требований заказчика, но и открытое и продуктивное взаимодействие с ним (своевременное внесение изменений, осведомленность о процессах реализации проекта) [Joslin, Muller, 2016, p. 389–413].

Исходя из оценки результативности государственных проектов в НПА, представляется возможным выделить наиболее важные критерии успеха проектов для органов власти (как заказчиков): четкая связь всех мероприятий программы с целевыми индикаторами, достижение целевых индикаторов (программы, в рамках которой реализуются гос-проекты), соблюдение сроков начала и окончания реализации мероприятий, соответствие отраслевым НПА, соблюдение сроков принятия и вступления в силу НПА (нововведения), четкое определение источников финансирования и объемов бюджетных ассигнований на всех этапах (по кварталам, годам), соблюдение правил распределения субсидий, целевое использование бюджетных средств, экономия бюджетных средств (по итогам квартала, года) [Постановление Правительства Пермского края № 1316-п].

Рассмотренные выше критерии необходимы для определения успешности проектов, но для социальных государственных проектов они не столь актуальны. Исследователи подчеркивают, что важно определять успех проекта не только для исполнителя и заказчика, но и для потребителя. К примеру, по мнению Керцнера, одну из главных ролей при оценке успешности проекта играет соответствие результатов ожиданиям конечных пользователей [Kerzner, 2009]; Бэккер с соавторами говорит о том, что глубокое понимание нужд потребителей имеет решающее значение для успеха проекта [Bakker et al., 2016, p. 874–889].

В целом, по мнению многих авторов, успех проекта для потребителя выражается в ценности, которую проект для него приносит [Аренков, 2013, с. 266–268; Шевченко, 2012, с. 106–115]. Ценностью для потребителя может являться выполнение всех требований (к примеру, своевременное оказание услуг; доступность услуги или товара в физическом, информационном, транспортном, временном аспектах и т.д.), низкая цена, качество.

К факторам успеха можно отнести участие конечных пользователей в генерировании идей (сгенерированные внутри компании идеи чаще всего имеют более низкие показатели успеха, чем идеи, поступившие от потре-

бителей и маркетинговых служб) [Joslin, Muller, 2016, p. 389—413], разработке, оценке качества продукта; учет мнения потребителя (доработка продукта и услуги); непосредственное взаимодействие между органами государственной власти и общественными организациями и привлечение к подготовке и обсуждению документов, контролю реализации мероприятий (для госпроектов).

Таким образом, определение понятия «успех проекта», его критерии, факторы со временем видоизменялись (от тройственной модели до многокритериальной). Целям данной работы наиболее соответствует ценностный подход, поскольку он позволит в дальнейшем оценить успешность проектов с точки зрения потребителей и выявить ключевые показатели эффективности государственных проектов в области обеспечения доступной среды (важные для маломобильных групп населения).

Ниже мы рассмотрим существующие подходы к оценке эффективности государственных проектов доступной среды.

Эффективность проектов для государственных органов определяется в рамках концепции управления по результатам (как элемента Нового государственного управления) [Гусарова, Овчинникова, 2014, с. 100].

Хотя «целесообразен переход к комплексной оценке совокупностей правовых актов различных уровней, нацеленных на регулирование в той или иной сфере деятельности. Учитывая бюджетные и кадровые ограничения, необходимо более четкое обоснование круга актов... в том числе на основе расчета ресурсов для качественного проведения оценок. Это особенно актуально для внедрения... на региональном и муниципальном уровнях» [Клименко, 2014, с. 13].

Несмотря на это, как показывает практика, плановых и оценочных показателей деятельности ответственных органов недостаточно для оценки государственных проектов. Это, например, подтверждается исследованием практики оценки результативности в муниципалитетах (local government) в США, представленных в публикации D. N. Ammons (1995), «авторы отмечают, что существующие показатели результативности привлекают слишком мало внимания со стороны общественности и прессы, а потому не повышают подотчетность местных администраций. Причиной этого, по мнению авторов, является то, что в большинстве своем существующие показатели результативности измеряют расходуемые ресурсы и не отражают достигаемых результатов» [Двинских и др., 2014, с. 21].

Анализ существующих подходов по оценке эффективности государственных проектов показал, что исследователи выделяют следующие подходы:

- **программный подход** к оценке эффективности заключается в «своевременном исполнении всех ожидаемых результатов и достижение

целевых индикаторов программы, в рамках которой реализуется государственный проект, и есть эффективность проекта» [Никонова, 2016];

- **экономический подход** определяет эффективность государственных проектов как ситуацию, при которой фактическая стоимость выполненных работ не превышает плановую стоимость (т.е. освоенный объем) [Красильников и др., 2013, с. 56];
- **социальный подход** рассматривает эффективность как «...положительный результат от реализации государственного проекта для населения, который выражается в улучшении качества жизни при увеличении объема или предложения новых услуг, повышении доступности, регулярности и своевременности их предоставления» [Глазкова, 2015, с. 168];
- **народно-хозяйственный подход** определяет эффективность государственных проектов через «...совокупность всех эффектов, выходящих за пределы прямых интересов участников проекта (технологические, экологические, оборонные и др.)» [Колягин, 2015, с. 145].

На наш взгляд, указанные подходы имеют следующие недостатки:

- программный подход использует в основе оценки эффективности целевые индикаторы программы, но в большинстве случаев эти индикаторы недостаточно качественно отражают реальные результаты проекта;
- экономический подход строится на оценке «выполнения бюджета» или экономии средств, что опять-таки не учитывает эффективность для конечного потребителя;
- социальный подход точнее отражает интересы группы населения, на которую направлены результаты проекта. Однако многие результаты деятельности невозможно измерить, используя только качественные социальные параметры. Например, уровень интеграции, безопасность, степень взаимодействия и т.д.;
- народно-хозяйственный подход выходит за пределы прямых интересов участников проекта (учитывает только влияние на общество в целом), что не подходит для социальных узконаправленных государственных проектов, так как их основная цель — удовлетворение потребностей конкретной группы населения, заинтересованной в получении продукта или услуги.

Таким образом, каждый из представленных подходов имеет свои недостатки, которые необходимо учесть при доработке подходов/показателей эффективности государственных проектов доступной среды.

В данном исследовании при определении эффективности государственных проектов используется ценностный подход, т.е. проект рассматривается как способ максимизации ценности. Под ценностью проекта

понимается соотношение выгод и ожиданий (критерии удовлетворения потребности потребителей) и издержек, необходимых для достижения этих выгод [Kerzner, 2009].

Таким образом, понятие «эффективность государственных проектов» в рамках этого подхода рассматривается как общая социальная прибыль от реализации проекта для целевой аудитории (что включает мультипликативные эффекты от реализации проекта, результаты социально-экономических изменений, удовлетворение потребностей) и общественную эффективность (включает приоритетность, охват проекта, влияние на качество и количество товаров и услуг).

На наш взгляд, такой подход не полностью отвечает требованиям всех государственных проектов и его нельзя применить для оценки эффективности проектов со стороны государства, но он подходит для проектов в области обеспечения доступной среды (эффективность со стороны населения, учет потребностей маломобильных групп населения), так как позволяет присвоить измеримые показатели социальным изменениям, учитывать разные виды инвалидности, направления, виды доступности. При этом, на наш взгляд, в разработку показателей эффективности таких проектов необходимо вовлекать и «конечных потребителей» результатов таких проектов.

Таким образом, подход, основанный на вовлечении целевой аудитории, с одной стороны, способствует коммуникации, дает возможность своевременно выявить недостаточную эффективность деятельности, повысить прозрачность процесса реализации проектов (совершенствование системы отчетности), качество оперативных и стратегических управленческих решений; стимулировать использование инновационных методов, рационализировать решение задач, препятствовать бюрократизму (в некоторых случаях); ориентирована на результат. С другой стороны, применение «классической оценки» эффективности проектов может привести к тому, что формально реализуемые государственные проекты доступной среды будут эффективны, однако их результаты будут не в полной мере востребованы целевой аудиторией, а при отсутствии обратной связи органы государственной власти не смогут совершенствовать реализацию подобных проектов.

Экспертный анализ эффективности проектов доступной среды в Пермском крае

Как уже было указано во введении, анализ эффективности проектов доступной среды будет проводиться на примере Пермского края как субъекта Федерации, значительно отстающего от соседних регионов и от страны в целом. Исследование проводилось по состоянию на 2017 г. Для оценки эффективности проектов доступной среды была проведена

серия интервью с представителями пермских краевых организаций Всероссийского общества инвалидов, Всероссийского общества слепых и Всероссийского общества глухих (далее по тексту ВОИ, ВОС и ВОГ соответственно). На основании интервью была разработана анкета, которая позволила охватить большое количество конечных потребителей данных проектов. Также при проведении анализа использовались статистические показатели Министерства социального развития Пермского края, мониторинги пермских краевых организаций ВОИ, ВОС, ВОГ и их районных подразделений.

В структурированном интервью приняли участие 27 экспертов (представителей пермских краевых организаций ВОИ, ВОМ и ВОГ, активно участвующих в мероприятиях по реализации государственных полномочий в медицинской, профессиональной, социальной реабилитации и интеграции, приобщении к труду, образованию, культуре и спорту, улучшении материально-бытовых условий инвалидов и имеющих статус «инвалид-эксперт»), из них 12 — с заболеваниями опорно-двигательного аппарата, 9 — с заболеваниями слуха, 6 — с заболеваниями зрения. Выборка при интервьюировании и анкетировании квотная по видам заболеваний и группам инвалидности, соответствует генеральной совокупности для маломобильных групп населения [Положение инвалидов].

Гайд интервью состоял из четырех блоков:

- социально-демографические данные (в том числе группа инвалидности и характер заболевания);
- понятийный аппарат (что такое государственный проект; какие показатели его эффективности; какие виды доступной среды вам важны);
- критерии эффективности государственных проектов (какие проекты доступной среды в Пермском крае и других регионах вы знаете; по каким критериям оценивается их эффективность (в разрезе видов доступности); какие показатели можно назвать качественными/некачественными и почему; какие проблемы оценки государственных проектов доступности среды можете выделить (ранжированный список);
- рекомендации (какие показатели стоит исключить/включить в оценку эффективности; какие из этих показателей более важны; как организовать процедуру включения и оценки этих показателей).

При проведении интервью, активировании и в дальнейшем исследовании использовалось расширенное понятие «доступная среда», которое рассматривается как физическая, информационная, транспортная и временная доступность, обеспечивающая реализацию всех

этапов жизнедеятельности маломобильных групп населения и возможность получения ими комплекса государственных и муниципальных услуг.

На основании интервью была составлена анкета для того, чтобы охватить больший круг в рамках целевой аудитории. Анкетирование прошли 127 экспертов, из них 59 с заболеваниями опорно-двигательного аппарата, 37 — с заболеваниями слуха, 31 — с заболеваниями зрения. При этом 52 человека из числа заполнивших анкету являлись инвалидами-экспертами, представляющими другие регионы: 12 — Удмуртская Республика; 8 — Республика Башкортостан; 9 — Челябинская область; 11 — Свердловская область; 4 — Москва и Московская область; 5 — Санкт-Петербург; по одному эксперту — Нижегородская область, Республика Татарстан и Самарская область.

Согласно проведенному анализу, к общим проблемам по всем видам доступности среды, выделенным большинством экспертов, относятся следующие:

- отсутствие механизма привлечения общественных организаций для проведения независимой экспертизы (88,9% выделили данную проблему; 24 человека из 27 отметили ее как основную);
- отсутствие в методиках комплексного подхода к оценке оборудованности инфраструктурных объектов, т.е. учет всех видов инвалидности (81,5%);
- включение условно доступных объектов в долю доступных объектов (59,3%);
- отсутствие реальных мер ответственности за нарушение НПА (51,9%);
- проведение мониторингов реализации государственных проектов органами власти, ответственными за реализацию этих же проектов (51,9%);
- отсутствие полной официальной статистики доступности инфраструктурных объектов в г. Перми (44,5%);
- отсутствие учета этики общения с МГН (40,7%);
- отсутствие общих требований к формированию цены на технические реабилитационные средства (40,7%).

Результаты исследования по видам доступности позволяют выделить ряд сложностей, которые представлены ниже.

Физическая доступность. Эксперты отметили следующие:

- несовершенство законодательства в сфере градостроительства, в частности отсутствие градостроительной концепции формирования доступности;
- отсутствие единой системы контроля на всех стадиях адаптации и строительства инфраструктурного объекта;

- отсутствие учета путей движения внутри объектов: коридоры, лестничные марши, пороги, места предоставления услуг на верхних этажах зданий и т.д.;
- отсутствие учета оборудованности сектора ожидания, санитарно-гигиенических зон: нарушение установленных НПА требований (59,3%).

Временная доступность. К проблемам временной доступности относятся следующие:

- не определены сроки предоставления маломобильным группам населения технических реабилитационных средств;
- положения регламентов не приведены к единому стандарту;
- не учитывается удаленность социально значимых объектов от мест проживания инвалидов.

Транспортная доступность. Были выделены следующие проблемы:

- отсутствие прямых рейсов общественного транспорта до социально значимых объектов;
- отсутствие оборудованных парковочных мест для МГН;
- не ведется учет наличия оборудованных остановок общественного транспорта рядом с местами предоставления услуг;
- недоступность мест ожидания транспорта.

Информационная доступность. Основными проблемами информационной доступности являются:

- отсутствие надлежащей непрерывной информационной поддержки МГН на всем пути следования до здания и внутри здания до места получения государственных и муниципальных услуг (звуковое, текстовое, тактильное информирование);
- низкий уровень квалификации сотрудников, в особенности на объектах, оказывающих государственные и муниципальные услуги: нет специализированных программ по повышению квалификации, профессионального переобучения сотрудников государственных и муниципальных органов, МФЦ и др.;
- не учитывается уровень осведомленности МГН, нуждающихся в услуге, о возможности ее получения, а учитывается только число получивших услугу;
- разобщенность требований административных регламентов по предоставлению государственных и муниципальных услуг, включающих разные процедуры обращения, рассмотрения, исполнения.

Результаты интервью подтверждаются проведенным анкетированием. Все опрошенные считают необходимым разделять государственные проекты по видам доступности среды, категориям инвалидности, направлениям доступности.

В целом, согласно результатам исследования, большинство экспертов считают, что в Пермском крае, а также в регионах России низкие пока-

затели доступности среды, которые выражаются через следующие показатели:

- объекты жизнеобеспечения оборудованы лишь ограниченным набором приспособлений для МГН или совсем не оборудованы таковыми приспособлениями;
- все виды доступности объектов социальной инфраструктуры оцениваются в среднем от 1 до 4 баллов (низкая);
- большинство официальных показателей эффективности государственных проектов имеют низкую значимость для МГН (11 из 14 показателей признаны экспертами несущественными).

Также, значительной проблемой остается отсутствие механизмов взаимодействия органов государственной власти и общественных организаций. К примеру, в качестве рекомендаций 89,8% опрошенных указали проведение совместных экспертиз органами власти и ВОИ, ВОС, ВОГ и совместную разработку показателей эффективности государственных проектов.

Результаты проведенного анализа легли в основу доработки показателей эффективности государственных проектов доступности среды с учетом мнения целевой аудитории.

Совершенствование подхода к оценке эффективности государственных проектов доступности среды

В данном исследовании при определении эффективности государственных проектов доступной среды предлагается использовать ценностный подход, т.е. проект рассматривается как способ максимизации ценности для конечного потребителя [Kerzner, 2009]. Под ценностью проекта понимается соотношение выгод и ожиданий (критерии удовлетворения целевой группы) и издержек, необходимых для достижения этих выгод.

В основе предлагаемого подхода к оценке эффективности государственных проектов рассматриваются критерии доступности по двум направлениям: доступность возможности получения лицами с ограниченными возможностями здоровья комплекса государственных и муниципальных услуг и доступность всех этапов жизнедеятельности инвалидов; по видам инвалидности: инвалиды с заболеваниями ОДА, передвигающиеся на кресле-коляске, с заболеваниями органов зрения, слуха. Эффективность рассчитывается по всем группам для физической, временной, информационной и транспортной доступности объектов.

Таким образом, предлагаются следующие направления оценки эффективности:

1. Физическая, информационная, временная, транспортная доступность, обеспечивающая возможность получения лицами с ограниченными возможностями здоровья комплекса государственных и муниципальных услуг.

2. Физическая, информационная, временная, транспортная доступность, обеспечивающая реализацию всех этапов жизнедеятельности инвалидов.

Предлагаемый подход состоит в доработке набора показателей, оценивающих проекты с точки зрения конечного потребителя (целевой аудитории) по всем видам доступной среды и для всех групп МГН. Набор показателей разработан на основании анализа и с привлечением экспертов, представителей ВОИ, ВОС и ВОГ. Наиболее важные, по мнению экспертов, показатели, представлены в табл. 1 и разделены по видам доступности.

Таблица 1

Критерии и показатели оценки проектов доступной среды

Наименование критерия
1. Общие критерии
1.1. Показатель конечного результата для услуг (уровень востребованности), рассчитывается по формуле: $\frac{\text{Число инвалидов, получивших услугу}}{\text{Число имеющих право и нуждающихся}}$
1.2. Доля МГН, давших положительную оценку деятельности ОГВ в рамках реализации проекта, от общего числа опрошенных МГН
1.3. Доля совместно проведенных экспертиз (мониторингов) органами власти и общественными организациями инвалидов от общего числа экспертиз
1.4. Уровень посещаемости инфраструктурного объекта (уровень востребованности для государственных и муниципальных услуг)
1.5. Соблюдение процедуры формирования цены на технические реабилитационные средства (соблюдены/не соблюдены)
2. Критерии физической доступности, обеспечивающей возможность получения инвалидами комплекса государственных и муниципальных услуг (с учетом всех категорий инвалидности)
2.1. Своевременное информирование общественных организаций инвалидов о государственных проектах доступности среды
2.2. Включение в категорию доступных только полностью адаптированных объектов, либо частично адаптированных при условии наличия квалифицированного персонала и специализированных средств (кнопка вызова, звуковое сопровождение и т.д.)
2.3. Доля обращений (жалоб) о недоступности объектов муниципальной формы собственности, по которым приняты меры, от общего числа обращений в Департамент социальной политики
2.4. Доля адаптированных инфраструктурных объектов (по официальным данным), прошедших проверку инвалидами-экспертами на ранней стадии строительства

Наименование критерия
2.5. Доля оценочных показателей эффективности проектов по формированию физической доступности для инвалидов, разработанных совместно с общественными организациями инвалидов, от общего числа показателей
2.6. Доля объектов, на которых выявлены нарушения при оценке ВОИ, ВОС и ВОГ оборудованности объектов входной группы, путей движения внутри здания, сектора ожидания, санитарно-гигиенических зон (использование некачественных материалов, нарушение требований СНиПов)
2.7. Доля учреждений, предоставляющих услуги инвалидам, имеющих оборудованные пассажирские лифты (удобный подход, размеры, звуковое и световое сопровождение) и лестничные марши (подход, перила, предупреждающее текстурированное покрытие в местах начала подъема)
3. Критерии физической доступности, обеспечивающей реализацию всех этапов жизнедеятельности инвалидов (с учетом всех категорий инвалидности)
3.1. Доля объектов жилого фонда, в которых проживают инвалиды, переоборудованных с учетом требований СНиПов по обеспечению физической доступности (входная группа), от общего числа объектов жилого фонда
3.2. Доля объектов жилого фонда, в которых проживают инвалиды, переоборудованных с учетом требований СНиПов по обеспечению физической доступности (пути движения внутри здания), от общего числа объектов жилого фонда
3.3. Увеличение доли условно доступных объектов в связи с невозможностью перепланировки (несвоевременно выявленные нарушения принципа универсального дизайна)
3.4. Доля совместных проверок, проведенных органами власти и общественными организациями, от общего числа проверок доступности объектов инфраструктуры
4. Критерии информационной доступности, обеспечивающей возможность получения инвалидами комплекса государственных и муниципальных услуг (с учетом всех категорий инвалидности)
4.1. Доля НПА, высланных на проверку общественным организациям инвалидов в установленном порядке (возможность изучения и подготовки предложений), от общего числа проектов НПА
4.2. Доля МГН, осведомленных о возможности получения государственной или муниципальной услуги, от общего числа МГН, нуждающихся в данной услуге
4.3. Доля социальных объектов, имеющих квалифицированных сотрудников (не менее двух) в местах предоставления государственных и муниципальных услуг, от общего числа социальных объектов
4.4. Доля принятых поправок, вносимых общественными организациями инвалидов в НПА по вопросам доступности среды, от общего числа поправок проектов НПА

Наименование критерия
4.5. Доля приоритетных объектов социальной сферы, в которых обеспечена непрерывная информационная поддержка МГН на всем пути следования до здания и внутри здания до места предоставления услуг, от общего числа приоритетных социальных объектов (электронная лупа, «электронная очередь» с бегущей строкой и звуковым оповещением и т.д.)
5. Критерии информационной доступности, обеспечивающей реализацию всех этапов жизнедеятельности инвалидов (с учетом всех категорий инвалидности)
5.1. Доля светофорных объектов, оборудованных устройствами голосового и (или) звукового сопровождения, осязательным покрытием на переходах тротуаров на проезжую часть, от общего числа светофорных объектов
6. Критерии временной доступности, обеспечивающей возможность получения инвалидами комплекса государственных и муниципальных услуг (с учетом всех категорий инвалидности)
6.1. Доля МГН, получивших технические реабилитационные средства своевременно (в течение месяца после запроса)
7. Критерии временной доступности, обеспечивающей реализацию всех этапов жизнедеятельности инвалидов (с учетом всех категорий инвалидности)
7.1. Доля значимых объектов социальной сферы, оборудованных остановочными пунктами в соответствии с требованиями универсального дизайна (не более 10 мин пешей доступности)
8. Критерии транспортной доступности, обеспечивающей возможность получения инвалидами комплекса государственных и муниципальных услуг (с учетом всех категорий инвалидности)
8.1. Доля социально значимых инфраструктурных объектов, оборудованных парковочными местами для транспортных средств МГН (10% от общего числа парковочных мест, но не менее одного места)
9. Критерии транспортной доступности, обеспечивающей реализацию всех этапов жизнедеятельности инвалидов (с учетом всех категорий инвалидности)
9.1. Доля площади объектов улично-дорожной сети, переоборудованных с учетом принципа универсального дизайна, от всех объектов, требующих капитального ремонта
9.2. Доля низкопольных транспортных средств, прошедших проверку инвалидами-экспертами от общего числа транспортных средств (в том числе трамвайный транспорт)

С целью апробации доработанных критериев эффективности государственных проектов в области организации доступной среды представляется необходимым провести оценку реализованных государственных проектов всех видов доступности и сравнительный анализ официальных показателей и мониторингов общественных организаций инвалидов (по показателям и в целом), используя дополнительные показатели, по оценке эффективности государственных проектов.

Особенностью предлагаемого подхода является гибкий учет набора показателей в зависимости от вида проекта (не все показатели могут быть оценены). В связи с этим приведем пример анализа по двум проектам с разными наборами показателей по разным видам доступности.

Проект 1. Государственный проект физической доступности «Доступный край. Обеспечение беспрепятственного доступа МГН к объектам социальной сферы (общего пользования)» был реализован в 2016–2017 гг. по заказу Министерства социального развития Пермского края. Ответственными исполнителями являлись Министерство строительства и ЖКХ Пермского края; Управление государственной экспертизы Пермского края; Управление капитального строительства Пермского края; Департамент архитектуры и градостроительства. Оценки по данному проекту включают в себя набор показателей по разделам 1–2 табл. 1.

Таблица 2

**Оценка эффективности проекта «Доступный край.
Обеспечение беспрепятственного доступа МГН
к объектам социальной сферы (общего пользования)»**

Наименование критерия	Оценка показателя по стандартным показателям	Значение показателя по данным ВОС, ВОГ, ВОИ
1. Общие критерии		
1.1. Показатель конечного результата для услуг (уровень востребованности), рассчитывается по формуле: $\frac{\text{Число инвалидов, получивших услугу}}{\text{Число имеющих право и нуждающихся}}$	100%	100%
1.2. Доля МГН, давших положительную оценку деятельности ОГВ в рамках реализации проекта, от общего числа опрошенных МГН	89%	51,3%
1.3. Доля совместно проведенных экспертиз (мониторингов) органами власти и общественными организациями инвалидов, от общего числа экспертиз	-	17,4%
1.4. Уровень посещаемости инфраструктурного объекта (уровень востребованности для государственных и муниципальных услуг)	-	25,6%
1.5. Соблюдение процедуры формирования цены на технические реабилитационные средства (соблюдены/не соблюдены)	89%	45,7%

Наименование критерия	Оценка по-казателя по стандартным показателям	Значение показателя по данным ВОС, ВОГ, ВОИ
2. Критерии физической доступности, обеспечивающей возможность получения инвалидами комплекса государственных и муниципальных услуг (с учетом всех категорий инвалидности)		
2.1. Своевременное информирование общественных организаций инвалидов о государственных проектах доступности среды	-	0
2.2. Включение в категорию доступных только полностью адаптированных объектов либо частично адаптированных при условии наличия квалифицированного персонала и специализированных средств (кнопка вызова, звуковое сопровождение и т.д.)	-	0
2.3. Доля обращений (жалоб) о недоступности объектов муниципальной формы собственности, по которым приняты меры, от общего числа обращений в Департамент социальной политики	81%	62,9%
2.4. Доля адаптированных инфраструктурных объектов (по официальным данным), прошедших проверку инвалидами-экспертами на ранней стадии строительства	-	0
2.5. Доля оценочных показателей эффективности проектов по формированию физической доступности для инвалидов, разработанных совместно с общественными организациями инвалидов, от общего числа показателей	-	0
2.6. Доля объектов, на которых выявлены нарушения при оценке ВОИ, ВОС и ВОГ оборудованности объектов входной группы, путей движения внутри здания, сектора ожидания, санитарно-гигиенических зон (использование некачественных материалов, нарушение требований СНиПов)	-	69,8%
2.7. Доля учреждений, предоставляющих услуги инвалидам, имеющих оборудованные пассажирские лифты (удобный подход, размеры, звуковое и световое сопровождение) и лестничные марши (подход, перила, предупреждающее текстурированное покрытие в местах начала подъема)	-	14,8%

Общая эффективность реализации данного проекта, по данным ОГВ, составила 55,45%.

По скорректированной методике с учетом дополнительных показателей, эффективность проекта составляет 29,71% (средневзвешенный показатель).

Проект 2. Государственный проект транспортной доступности «Адаптация объектов транспортной инфраструктуры для МГН в Пермском крае», который был реализован в 2016–2017 гг. по заказу Министерства транспорта Пермского края. Ответственными исполнителями являлись Министерство транспорта Пермского края, монтажно-эксплуатационное управление Пермского края, муниципальные образования Пермского края. Результаты анализа представлены в табл. 3.

Общая эффективность реализации данного проекта, по данным ОГВ, составила 54,91%.

По скорректированной методике с учетом дополнительных показателей, эффективность проекта составляет 26,91%.

Сравнительный анализ оценки эффективности двух государственных проектов доступности среды органами государственной власти и общественными организациями инвалидов выявил существенный разрыв в результатах. По данным Министерства социального развития Пермского края и его структурных подразделений, реализация этих проектов осуществляется эффективно.

Таблица 3

Оценка эффективности проекта «Адаптация объектов транспортной инфраструктуры для МГН в Пермском крае»

Наименование критерия	Оценка показателя по стандартным показателям	Значение показателя по данным ВОС, ВОГ, ВОИ
1. Общие критерии		
1.1. Показатель конечного результата для услуг (уровень востребованности), рассчитывается по формуле: $\frac{\text{Число инвалидов, получивших услугу}}{\text{Число имеющих право и нуждающихся}}$	100%	100%
1.2. Доля МГН, давших положительную оценку деятельности ОГВ в рамках реализации проекта, от общего числа опрошенных МГН	79%	31,5%
1.3. Доля совместно проведенных экспертиз (мониторингов) органами власти и общественными организациями инвалидов, от общего числа экспертиз	-	-

Наименование критерия	Оценка по стандартным показателям	Значение показателя по данным ВОС, ВОГ, ВОИ
1.4. Уровень посещаемости инфраструктурного объекта (уровень востребованности для государственных и муниципальных услуг)	-	-
1.5. Соблюдение процедуры формирования цены на технические реабилитационные средства (соблюдены/не соблюдены)	-	-
9 Критерии транспортной доступности, обеспечивающей реализацию всех этапов жизнедеятельности инвалидов (с учетом всех категорий инвалидности)		
9.1. Доля площади объектов улично-дорожной сети, переоборудованных с учетом принципа универсального дизайна, от всех объектов, требующих капитального ремонта	65%	32,5%
9.2. Доля низкопольных транспортных средств, прошедших проверку инвалидами-экспертами от общего числа транспортных средств (в том числе трамвайный транспорт)	-	14,8%

Вместе с тем результаты проверок общественных организаций инвалидов свидетельствуют о низком уровне эффективности. Разница в результатах возникает по нескольким причинам:

- ВОИ, ВОС и ВОГ используют критерии, отличные от официальных целевых показателей;
- часть данных ОГВ некорректна в связи с отсутствием проверки данных;
- при оценке не учитываются рекомендации общественных организаций по проведению проверок и принятию поправок к проектам НПА.

Предлагаемый подход требует дальнейшей адаптации и проверки, однако, на наш взгляд, большинство государственных проектов доступной среды не вовлекают в процедуру отбора критериев эффективности представителей целевой аудитории, и соответственно при оценке других подобных проектов, ситуация будет похожая.

Значит, одними из важнейших направлений совершенствования оценки государственных проектов всех видов доступности должны являться:

1. Обеспечение непосредственного взаимодействия между общественными организациями инвалидов и органами государственной власти (ре-

альное привлечение экспертов ВОИ, ВОС и ВОГ к подготовке и обсуждению документов, касающихся вопросов доступности среды). Общественные организации демонстрируют готовность к конструктивному диалогу с органами государственной власти субъектов и муниципалитетов. К примеру, за 2016–2017 гг. в органы государственной власти Пермского края поступили предложения о создании специального ведомства по контролю над процессом формирования доступной среды в крае.

2. Создание единой для всех регионов градостроительной концепции формирования доступности среды в соответствии с требованиями универсального дизайна, что существенно упростит процедуру разработки, оценки и контроля доступной среды.

3. Совершенствование механизмов проведения проверок и мониторингов. Необходимо не только увеличивать число проверок и охват ими всех направлений, но и разработать совместно с общественными организациями качественно новые показатели эффективности государственных проектов.

4. Соотнесение целевых показателей доступности с бюджетными возможностями. К примеру, в Пермском крае в 2017 г. требование к числу поездок на социальном такси превысило бюджетные ассигнования в 2 раза (услуга предоставляется с оплатой 30% от стоимости).

5. Совершенствование нормативно-правовой базы по вопросам доступности среды, а именно четкое определение понятий, устранение пробелов и конфликтов полномочий. (К примеру, возможность оборудования пандусов в жилых домах без учета формы собственности; сокращение сроков заключения контрактов на ТСР, расширение практики целевых сертификатов.)

Заключение

Представленный в данном исследовании анализ показал наличие серьезного разрыва в результатах официальных проверок органов государственной власти и мониторингов общественных организаций инвалидов в сфере эффективности реализации государственных проектов всех видов доступности среды в Пермском крае.

К основным общим причинам несоответствия данных ВОИ и органов государственной власти относятся:

- разная дифференциация маломобильных групп населения (органы государственной власти дифференцируют только по категориям инвалидности, а общественные организации инвалидов и по категориям и по видам инвалидности);
- рекомендательный характер вносимых обществом инвалидов поправок к нормативно-правовым актам, при этом рекомендации зачастую не учитываются;

- при проведении проверок доступности среды инвалиды-эксперты (т.е. целевая аудитория) не привлекаются.

Представляется, что взаимодействие общественных организаций инвалидов и органов власти на постоянной основе на всех этапах реализации государственных проектов позволит адаптировать среду к потребностям инвалидов, обеспечит им возможность получения государственных и муниципальных услуг, позволит реализовать все этапы их жизнедеятельности и будет способствовать интеграции инвалидов в общественные процессы. При этом предлагаемый в данном исследовании подход, по нашему мнению, может стать основой для такого совершенствования.

Список литературы

1. Положение инвалидов. Официальная статистика. Население. Федеральная служба государственной статистики. URL: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/disabilities/#
2. Постановление Правительства РФ от 29.03.2019 № 363 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» от 11.04.2019.
3. Постановление Правительства Пермского края «Об утверждении государственной программы «Доступная среда. Реабилитация и создание условий для социальной интеграции инвалидов Пермского края» от 03.10.2013 № 1316-п (ред. от 28.11.2017).
4. *Аренков И. А.* Маркетинговая ориентация компании на основе ценностного подхода // Проблемы современной экономики. — 2013. — № 3(47). — С. 266–268.
5. *Глазкова В. В.* Методические основы оценки эффективности социальных инвестиционно-инновационных проектов: дис. на соиск. учен. степ. канд. эконом. наук (22.00.04) / Владимирский государственный университет имени А. Г. и Н. Г. Столетовых. — Ярославль, 2015. — 168 с.
6. *Гусарова М. В. Овчинникова М. А.* Управление по результатам в системе государственного управления в России: подходы и результаты реформирования за последние 10 лет // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2014. — № 1. — С. 98–126.
7. *Двинских Д. Ю., Калгин А. С., Минченко О. С., Решетникова Д. С., Соболев Н. А.* Административная реформа и административные ценности: анализ реформ в русле Нового государственного управления [Электронный ресурс]: препринт WP8/2014/06 / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — (Серия WP8 «Государственное и муниципальное управление»).
8. *Клименко А. В.* Десятилетие административной реформы: результаты и новые вызовы // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2014. — № 1. — С. 8–51.
9. *Колягин С. О.* Совершенствование инструментария оценки эффективности проектов ГЧП: дис. на соиск. учен. степ. канд. эконом. наук (08.00.05) / Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина. — Тамбов, 2015. — 145 с.

10. *Копельчук С. Ю.* Проблемы финансирования государственных проектов // Экономика и экономические науки. — 2013. — № 1(14). — С. 1–5.
11. *Красильников Д. Г., Якимова М. Н.* Стандарт РМВОК и проектное управление в ОГВ Пермского края: приближение к идеалу // Государственная политика и политические институты: история и современность. — 2013. — № 17. — С. 54–64.
12. *Куликов Г. Г., Навалихина Н. Д.* Методика мониторинга государственного проекта по критериям эффективности // Программные продукты и системы. — 2013. — № 4. — С. 82–88.
13. *Луга М. Б., Пояркова З. Д., Щеткина И. А.* Оценка инвалидами реализации государственной программы «Доступная среда» // Социологические исследования. — 2016. — № 4. — С. 75–78.
14. *Никонова А. А.* Государственная программа «Доступная среда на 2011–2015 годы» как фактор ликвидации барьеров инвалидности в РФ // Вестник Томского государственного университета. — 2016. — №1 (33). — С. 76–88.
15. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК. 6-е изд.). — М.: Олимп-Бизнес, 2019.
16. Численность инвалидов в Российской Федерации, федеральных округах и субъектах Российской Федерации. URL: <https://sfri.ru/analitika/chislennost>
17. *Шевченко Е. А.* Управление цепочкой ценности фирмы инструментального рынка на основе потребительских предпочтений // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. — 2012. — № 2. — С. 106–115.
18. *Bakker H., Bosch-Rekvelde M., Coman L., Koops L., Hertog M.* Identifying perspectives of public project managers on project success: Comparing viewpoints of managers from five countries in North-West Europe // International journal of project management. — 2016. — No. 5. — P. 874–889.
19. *Belassi W.* A new framework for determining critical success-failure factors in projects // International journal of project management. — 1996. — No. 3. — P. 141–151.
20. *Daniel S., Stewart K.* Open source project success: Resource access, flow, and integration // Journal of strategic information systems. — 2016. — No. 3. — P. 159–176.
21. *Duncan W.R.* Defining and Measuring Project Success // Project Management Partners. — 2005. — No. 4. — P. 957–97.
22. *Joslin R., Muller R.* The relationship between project governance and project success // International journal of project management. — 2016. — No. 4. — P. 613–626.
23. *Kerzner H.* Value-driven project management / Harold Kerzner, Frank P. Saladis. The IIL / Wiley series in project management. — International Institute for Learning, Inc., New York. 2009.
24. *Lechner T., Mates P., Rieger P.* Towards e-Government project assessment: European approach // Communication Technologies. — 2013. — No. 11. — P. 103–125.
25. *Riaz A., Noor Azmi Bin M.* Exploring the Relationship Between Multi-Dimensional Top Management Support and Project Success: An International Study // International journal of managing projects in business. — 2016. — No. 9. — P. 364–388.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. Polozhenie invalidov. Oficial'naja statistika. Naselenie. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki. URL: http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/disabilities/#
2. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 29.03.2019 № 363 «Ob utverzhenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii «Dostupnaja sreda» ot 11.04.2019.
3. Postanovlenie Pravitel'stva Permskogo kraja «Ob utverzhenii gosudarstvennoj programmy «Dostupnaja sreda. Reabilitacija i sozdanie uslovij dlja social'noj integracii invalidov Permskogo kraja» ot 03.10.2013 № 1316-p (red. ot 28.11.2017).
4. *Arenkov I. A.* Marketingovaja orientacija kompanii na osnove cenostnogo podhoda // Problemy sovremennoj jekonomiki. — 2013. — № 3(47). — C. 266–268.
5. *Glazkova V. V.* Metodicheskie osnovy ocenki jeffektivnosti social'nyh investicionno-innovacionnyh proektov: dis. na soisk. uchen. step. kand. jekonom. nauk (22.00.04) / Vladimirskij gosudarstvennyj universitet imeni A. G. i N. G. Stoletovyh. — Jaroslavl', 2015. — 168 s.
6. *Gusarova M. V. Ovchinnikova M. A.* Upravlenie po rezul'tatam v sisteme gosudarstvennogo upravljenja v Rossii: podhody i rezul'taty reformirovanija za poslednie 10 let // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravljenja. — 2014. — № 1. — S. 98–126.
7. *Dvinskih D. Ju., Kalgin A. S., Minchenko O. S., Reshetnikova D. S., Sobolev N. A.* Administrativnaja reforma i administrativnye cennosti: analiz reform v rusle Novogo gosudarstvennogo upravljenja [Elektronnyj resurs]: preprint WP8/2014/06 / Nac. issled. un-t «Vysshaja shkola jekonomiki». — M.: Izd. dom Vysshej shkoly jekonomiki, 2014. — (Serija WP8 «Gosudarstvennoe i municipal'noe upravljenje»).
8. *Klimenko A. V.* Desjatiletie administrativnoj reformy: rezul'taty i novye vyzovy // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravljenja. — 2014. — № 1. — S. 8–51.
9. *Koljagin S. O.* Sovershenstvovanie instrumentarija ocenki jeffektivnosti proektov GChP: dis. na soisk. uchen. step. kand. jekonom. nauk (08.00.05) / Tambovskij gosudarstvennyj universitet imeni G. R. Derzhavina. — Tambov, 2015. — 145 s.
10. *Kopel'chuk S. Ju.* Problemy finansirovanija gosudarstvennyh proektov // Jekonomika i jekonomicheskie nauki. — 2013. — № 1(14). — C. 1–5.
11. *Krasil'nikov D. G., Jakimova M. N.* Standart PMBOK i proektnoe upravljenje v OGV Permskogo kraja: priblizhenie k idealu // Gosudarstvennaja politika i politicheskie instituty: istorija i sovremennost'. — 2013. — № 17. — S. 54–64.
12. *Kulikov G. G., Navalihina N. D.* Metodika monitoringa gosudarstvennogo proekta po kriterijam jeffektivnosti // Programmnye produkty i sistemy. — 2013. — № 4. — C. 82–88.
13. *Liga M. B., Pojarkova Z. D., I. A. Shhetkina* Ocenka invalidami realizacii gosudarstvennoj programmy «Dostupnaja sreda» // Sociologicheskie issledovanija. — 2016. — № 4. — C. 75–78.
14. *Nikonova A. A.* Gosudarstvennaja programma «Dostupnaja sreda na 2011–2015 gody» kak faktor likvidacii bar'erov invalidnosti v RF // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. — 2016. — № 1 (33). — S. 76–88.
15. Rukovodstvo k Cvodu znanij po upravljeniju proektami (Rukovodstvo PMBOK Shestoe izdanie). — M.: Olimp-Biznes, 2019.

16. Chislennost' invalidov v Rossijskoj Federacii, federal'nyh okrugah i sub#ektah Rossijskoj Federacii. URL: <https://sfri.ru/analitika/chislennost>
17. *Shevchenko E. A.* Upravlenie cepochkoj cennosti firmy instrumental'nogo rynka na osnove potrebitel'skih predpochtenij // *Izvestija Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Jekonomika i upravlenie.* — 2012. — № 2. — С. 106–115.