
ЭКСПЕРТИЗА И РЕАБИЛИТАЦИЯ

© КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ, 2020

Е.Э. Лайковская¹, О.Н. Владимирова², К.П. Афонина³,
А.В. Злоказов⁴, Т.Л. Любушкина⁴

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОМПЛЕКСНОЙ РЕАБИЛИТАЦИИ В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ: ВЛИЯНИЕ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА

¹ ФГБОУ ВО «Уральский государственный медицинский университет» Минздрава России, Екатеринбург, Российская Федерация

² ФГБУ «Федеральный научный центр реабилитации инвалидов им. Г.А. Альбрехта» Министерства труда и социальной защиты России, Санкт-Петербург, Российская Федерация

³ Департамент по делам инвалидов Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

⁴ Министерство социальной политики Свердловской области, Екатеринбург, Российская Федерация

Обоснование. В Свердловской области в 2017–2018 гг. был реализован пилотный проект по отработке подходов к формированию системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов (КРАИ). Для оценки стартовых позиций региональной системы КРАИ был проведён SWOT-анализ. На основе его результатов разработаны платформы для решения выявленных проблем — понятийная, нормативно-правовая, ресурсная, организационно-технологическая и цифровая (информационно-аналитическая). **Цель исследования** — анализ результатов формирования системы комплексной реабилитации и абилитации на основе сравнения исходного состояния системы и её характеристик после трансформации в рамках пилотного проекта. В работе использованы SWOT-анализ и метод сравнительного анализа системы КРАИ до и после пилотного проекта по специально разработанной методике; исследованы показатели итоговой оценки КРАИ по результатам мониторинга (на основе приказа Минтруда России от 30.06.2017 № 545). Результаты SWOT-анализа системы реабилитации и абилитации инвалидов в Свердловской области на начало 2017 г. позволили объективизировать состояние системных факторов, влияющих на формирование системы КРАИ в регионе, и наметить направления преобразований. Итоговая оценка системы КРАИ по Свердловской области показала рост показателей с 7,1 до 8,9 баллов, что отражает качественный сдвиг системы КРАИ от необходимости формирования региональной системы (менее 7,2 баллов) в 2018 г. до формирования системы и необходимости её совершенствования (от 7,2 до 13 баллов) в 2019 г. **Заключение.** Достигнуты существенные позитивные результаты не только в увеличении числа организаций-участников системы, формировании кадрового потенциала, но и в инновационно-технологическом и методологическом прорыве во всех направлениях реабилитации, а также в формировании и становлении новых механизмов межведомственного взаимодействия.

Ключевые слова: система комплексной реабилитации и абилитации, пилотный проект, результативность.

Для цитирования: Лайковская Е.Э., Владимирова О.Н., Афонина К.П., Злоказов А.В., Любушкина Т.Л. Оценка результативности формирования системы комплексной реабилитации в Свердловской области: влияние пилотного проекта. *Медико-социальная экспертиза и реабилитация*. 2020;23(4):15–22. DOI: <https://doi.org/10.17816/MSER55044>

Для корреспонденции: Владимирова Оксана Николаевна, доктор медицинских наук, директор Института реабилитации и абилитации инвалидов Федерального государственного бюджетного учреждения «Федеральный научный центр реабилитации инвалидов им. Г.А. Альбрехта» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, 195067, Россия, Санкт-Петербург, ул. Бестужевская, д. 50, e-mail: vladox1204@yandex.ru

E.E. Laykovskaya¹, O.N. Vladimirova², K.P. Afonina³, A.V. Zloказov⁴, T.L. Lyubushkina⁴

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE FORMATION OF A COMPREHENSIVE REHABILITATION SYSTEM IN THE SVERDLOVSK REGION: IMPACT OF THE PILOT PROJECT

¹ Ural State Medical University, Ekaterinburg, Russian Federation

² Federal Scientific Center of Rehabilitation of the Disabled named after G.A. Albrecht, Saint Petersburg, Russian Federation

³ The Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

⁴ The Ministry of Social policy of Sverdlovsk region, Ekaterinburg, Russian Federation

Background. In the Sverdlovsk Region in 2017–2018, a pilot project was implemented to develop approaches to the formation of a comprehensive rehabilitation and habilitation system for people with disabilities, including children with disabilities. To assess the starting positions of the regional system of rehabilitation and habilitation of disabled people, including disabled children, a SWOT analysis was carried out. Based on its results, platforms have been developed to solve the identified problems: conceptual, regulatory, resource, organizational and technological and digital (information and analytical). **Aim:** analysis of the results of the formation of a comprehensive rehabilitation and habilitation system based on a comparison of the initial state of the system and its characteristics after transformation within the framework of a pilot project. The work

used SWOT analysis. In assessing the results, the method of comparative analysis of the system before the implementation of the change and after the pilot project was used. The results of SWOT analysis of the system of rehabilitation and habilitation of disabled people in the Sverdlovsk region at the beginning of 2017 made it possible to objectify the state of systemic factors influencing the formation of a system of comprehensive rehabilitation and habilitation of disabled people in the region, and to outline the directions of transformation. The final assessment of the system of comprehensive rehabilitation and habilitation of disabled people in the Sverdlovsk region showed an increase in indicators from 7.1 to 8.9 points, which reflects a qualitative shift in the system - from the need to form a regional system (less than 7.2 points) in 2018 to the formation of a system and the need its improvement (from 7.2 to 13 points) in 2019, respectively. **Conclusions.** Significant positive results have been achieved not only in an increase in the number of organizations participating in the system, in the formation of human resources, but also in an innovative, technological and methodological breakthrough in all areas of rehabilitation, as well as in the formation and establishment of new mechanisms of interdepartmental interaction.

Keywords: integrated rehabilitation and habilitation system, pilot project, efficiency.

For citation: Laykovskaya EE, Vladimirova ON, Afonina KP, Zlokazov AV, Lyubushkina TL. Evaluation of the effectiveness of the formation of a comprehensive rehabilitation system in the Sverdlovsk region: impact of the pilot project. *Medical and Social Expert Evaluation and Rehabilitation*. 2020;23(4):15–22. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.17816/MSER55044>

For correspondence: Oksana Nikolaevna Vladimirova, MD, PhD, Director of the Institute for Rehabilitation and Habilitation of the Disabled, Federal State Budgetary Institution “Federal Scientific Center for Rehabilitation of the Disabled named after G.A. Albrecht” of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, Saint Petersburg, Bestuzhevskaya str., 50, e-mail: vladox1204@yandex.ru

Received 14.12.2020

Accepted 25.01.2021

Обоснование

С 2016 г. в целях реализации основных положений Конвенции о правах инвалидов [1] Минтрудом России в рамках государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» на 2011–2025 гг. реализуется подпрограмма «Совершенствование системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов», целью которой является формирование условий для создания новых подходов к реабилитации и абилитации инвалидов и детей-инвалидов не только на уровне субъектов Российской Федерации, но и во всей стране [2, 3]. В Свердловской области в 2017–2018 гг. был реализован пилотный проект по отработке подходов к формированию системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов (КРАИ) [4–6].

Для оценки стартовых позиций региональной системы КРАИ был проведён SWOT-анализ¹. На основе его результатов разработаны платформы для решения выявленных проблем — понятийная, нормативно-правовая, ресурсная, организационно-технологическая и цифровая (информационно-аналитическая). При оценке результатов пользовались методом сравнительного анализа системы КРАИ до внедрения изменения и после её трансформации в рамках пилотного проекта.

Цель исследования — анализ результатов формирования системы КРАИ путём сравнения исходного её состояния и характеристик после трансформации в рамках пилотного проекта.

¹ SWOT-анализ (от Strengths — сильные стороны; Weaknesses — слабые стороны; Opportunities — возможности; Threats — угрозы) — метод стратегического планирования путём выявления четырёх категорий факторов внутренней и внешней среды [7, 8].

SWOT-анализ: результаты формирования системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов

Результаты оценки системы КРАИ в Свердловской области получены в результате общероссийского мониторинга, осуществляемого Институтом реабилитации и абилитации ФГБУ ФНЦРИ им. Г.А. Альбрехта Минтруда России по поручению Минтруда России по специально разработанной методике [9].

Результаты SWOT-анализа системы реабилитации и абилитации инвалидов в Свердловской области на начало 2017 г. позволили объективизировать состояние системных факторов, влияющих на формирование системы КРАИ в регионе (табл. 1).

На основе полученных результатов SWOT-анализа в процессе реализации пилотного проекта были разработаны организационно-правовые, финансовые и методические решения выявленных проблем.

Создана единая понятийная (смысловая) платформа системы КРАИ: на основании действующих нормативных правовых документов и методических рекомендаций разработан единый для всех участников глоссарий терминов реабилитационного процесса, включающий более 120 понятий.

Сформирована правовая платформа. В Закон Свердловской области «О социальной защите инвалидов» предложены изменения, касающиеся установления порядка информационного взаимодействия областных и территориальных исполнительных органов государственной власти Свердловской области, принимающих участие в организации и осуществлении реабилитации и абилитации инвалидов, ранней помощи и сопровождения.

Определены организационные основы системы КРАИ в Свердловской области:

- создана трёхуровневая система социальной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе

Таблица 1

Результаты SWOT-анализа системы реабилитации и абилитации инвалидов в Свердловской области в 2017 г.

Сильные стороны	Слабые стороны
- Наличие ведомственных систем реабилитации и абилитации инвалидов (РАИ), сконцентрированных на базе отдельных организаций социального обслуживания, здравоохранения, образования, занятости, культуры, физической культуры и спорта. - Развитая сеть государственных и муниципальных организаций различной ведомственной принадлежности, осуществляющих реабилитационные и абилитационные мероприятия. - Реализация всех направлений комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов (КРАИ). - Достаточно широкий спектр предоставляемых услуг. - Наличие материально-технической базы и кадрового потенциала для предоставления реабилитационных и абилитационных мероприятий в отдельных реабилитационных центрах региона. - Наличие ведомственных информационных систем	- Отсутствие единой системы выявления и межведомственного обмена данными о потребностях инвалидов в реабилитационных мероприятиях. - Отсутствие единой понятийной платформы, системы оценки результативности и эффективности реабилитационных мероприятий. - Несформированность комплексного и системного подхода при реализации индивидуальных программ реабилитации или абилитации инвалида, ребёнка-инвалида (ИПРА). - Отсутствие интеграционного компонента при организации межведомственного взаимодействия. - Несформированность системы подготовки и повышения квалификации специалистов, реализующих реабилитационные и абилитационные мероприятия для инвалидов, в том числе детей-инвалидов. - Необходимость укрепления материально-технической базы организаций, осуществляющих реабилитационные мероприятия, для внедрения современных технологий реабилитации с учётом потребностей инвалидов (детей-инвалидов). - Отсутствие единой межведомственной информационной системы, необходимость интеграции информационных систем и отсутствие информационных сервисов для мониторинга на уровне субъекта Российской Федерации
Возможности	Угрозы
- Наличие федеральных и региональных нормативно-правовых актов. - Реализованное электронное взаимодействие исполнительных органов государственной власти Свердловской области — исполнителей ИПРА — с федеральным учреждением медико-социальной экспертизы; подключение органов исполнительной власти к системе межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) версии 3.0. - Высокий уровень взаимодействия с социально ориентированными некоммерческими организациями. - Опыт успешной реализации программ и проектов социальной направленности, международных и федеральных пилотных проектов	- Противоречивость и несогласованность отдельных положений федеральной и региональной нормативной и правовой базы. - Несформированность межведомственного взаимодействия в системе КРАИ. - Низкая мотивация и ответственность инвалидов, семей детей-инвалидов к исполнению рекомендаций ИПРА и вовлечению в реабилитационный процесс. - Недостаточный уровень информационной открытости организаций, осуществляющих реабилитационные мероприятия. - Отсутствие единой справочно-информационной системы для формирования реабилитационного маршрута

детей-инвалидов, в рамках Стратегии развития системы социальной защиты населения Свердловской области на период до 2035 г., утверждённой постановлением Правительства Свердловской области от 07.11.2019 № 764-ПП;

- определены уполномоченные органы в системе КРАИ, разработан проект соответствующего постановления Правительства Свердловской области;
- сформирован порядок межведомственного взаимодействия в системе КРАИ (проект постановления Правительства Свердловской области);
- составлены реестры: (а) Реестр реабилитационных, абилитационных мероприятий, услуг сопровождения; (б) Реестр организаций, включающий 262 организации, предоставляющих указанные мероприятия и услуги инвалидам и детям-инвалидам;
- разработан план подготовки кадров для системы КРАИ: с 2017 г. ежегодно обучение проходят от

500 до 1000 специалистов, работающих в сфере реабилитации.

Разработаны методические основы для системы КРАИ:

- алгоритмы формирования межведомственного реабилитационного маршрута для граждан, впервые получивших инвалидность, в зависимости от ведущего ограничения его жизнедеятельности;
- технология сетевой формы исполнения ИПРА на основе соглашений (договоров), единая участковая социальная служба используется как интеграционная единица системы КРАИ;
- технологические карты и типовые маршруты для маршрутизации в регионе семей с ребёнком-инвалидом и взрослых инвалидов.

Для обеспечения стабильного функционирования модели межведомственного взаимодействия в ходе пилотного проекта создана автоматизированная информационная система с централизованной базой данных и классификатором информаци-

ных систем, подключённых к системе межведомственного взаимодействия.

Оценка результативности проведённых в рамках пилотного проекта мероприятий отражает существенные изменения в состоянии КРАИ до и после внедрённых изменений как в области межведомственного взаимодействия, так и при организации деятельности учреждений различной ведомственной принадлежности (табл. 2).

Итоговая оценка системы КРАИ по Свердловской области показала рост показателей с 7,1 до 8,9 баллов, что отражает качественный сдвиг системы КРАИ от необходимости формирования региональной системы (менее 7,2 баллов) в 2018 г. до формирования системы и необходимости её совершенствования (от 7,2 до 13 баллов) в 2019 г. (табл. 3).

Заключение

В рамках пилотного проекта на региональном уровне были созданы понятийная, нормативно-правовая, ресурсная, организационно-методическая и цифровая (информационно-аналитическая) платформы для формирования региональной системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов. Это позволило достичь существенных позитивных изменений, что проявилось не только увеличением числа организаций-участников системы, формированием кадрового потенциала, но и инновационно-технологическим и методологическим прорывом во всех направлениях реабилитации, а также формированием и становлением новых механизмов межведомственного взаимодействия. Достигнутые результаты позволяют говорить

Таблица 2

Результаты формирования системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов (КРАИ), в Свердловской области

№ п/п	Составляющие системы КРАИ	Показатели оценки результативности КРАИ		Достигнутые результаты
		До пилотного проекта	После пилотного проекта	
1	2	3	4	5
1	<i>Организация межведомственного взаимодействия</i>			
1.1	Нормативное правовое регулирование	+	++++	Постановление Правительства Свердловской области от 14.09.2017 № 666-ПП; 9 ведомственных приказов; 2 проекта законов Свердловской области; 4 проекта постановления Правительства Свердловской области; 3 методических документа
1.2	Ответственные координаторы по отраслям	—	+	На уровне заместителя руководителя исполнительного органа государственной власти Свердловской области
1.3	Информационная система (ЕИСР)	+	+++++	Единая информационная база данных об инвалидах, реабилитационных организациях и реабилитационных мероприятиях в Свердловской области. Информационный обмен между участниками реабилитационного процесса; возможность передачи информации о выявленном случае ранней помощи. Взаимодействие между ведомствами внутри системы при реализации реабилитационных мероприятий. Обеспечение доступа инвалида (законного представителя ребёнка-инвалида) к сведениям о ходе реализации его ИПРА, о мерах социальной поддержки. Интеграция с Федеральным реестром инвалидов (ФРИ) и Единой государственной информационной системой социального обеспечения (ЕГИССО) Пенсионного фонда Российской Федерации
2	<i>Организации, участвующие в комплексной реабилитации и абилитации</i>			
2.1	В сфере здравоохранения (лицензии на работы и услуги по медицинской реабилитации)	44	108 (+145,0%)	Включены в систему 108 медицинских организаций, 8 кабинетов ранней помощи в межмуниципальных центрах

№ п/п	Составляющие системы КРАИ	Показатели оценки результативности КРАИ		Достигнутые результаты
		До пилотного проекта	После пилотного проекта	
1	2	3	4	5
2.2	В сфере образования (реализующие инклюзивное образование)	679	722 (+6,3%)	10 организаций системы образования являются информационно-методическими центрами по реабилитации и абилитации детей-инвалидов в соответствии с ИПРА. Сформирована модель информационно-методического обеспечения образования детей-инвалидов (8 базовых информационно-методических площадок в государственных общеобразовательных организациях, реализующих адаптированные основные общеобразовательные программы, по всем нозологическим группам). Созданы 4 региональных ресурсных центра и заключены соглашения с федеральными ресурсными центрами по организации комплексного сопровождения образования обучающихся, имеющих особые образовательные потребности: материально-техническое оснащение, технологическая трансформация, повышение квалификации специалистов
2.3	В сфере социальной защиты населения (социально- реабилитационные отделения, отделения реабилитации несовершеннолетних с ограниченными возможностями здоровья, Областной центр реабилитации инвалидов, реабилитационные центры для детей и подростков с ограниченными возможностями)	55 Разработана концепция организационной модели социальной реабилитации и абилитации	85 (+54,5%)	Материально-техническое и технологическое перевооружение, стандартизация реабилитационного процесса, внедрение единых подходов к реабилитации/абилитации. Созданы на базе реабилитационных организаций: - методический центр реабилитации/абилитации взрослых инвалидов; - методический центр реабилитации/абилитации детей-инвалидов и ранней помощи; - ресурсный центр реабилитации/абилитации детей с тяжёлыми множественными нарушениями развития; - ресурсный центр технологии сопровождаемого проживания. Описана трёхуровневая модель организации социальной реабилитации/абилитации. Разработаны и апробированы практико-ориентированные методические рекомендации по организации внутриведомственного взаимодействия реабилитационных организаций в сфере социального обслуживания
2.4	В сфере физической культуры и спорта (адаптивная физическая культура и адаптивный спорт)	ГАУ ДО СО «Детско-юношеская спортивно- адаптивная школа» (ДЮСАШ)	ГАУ СО «Спортивно- адаптивная школа» (САШ); ГАУ СО «Центр паралимпийской и сурдлимпийской подготовки спортивных сборных команд Свердловской области «Родник»; 2 негосударственных организации; 8 муниципальных учреждений; центры консультирования на базе центров тестирования ГТО для людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в муниципальных образованиях области	Трансформация ДЮСАШ в САШ для возможности оказания услуг гражданам с ОВЗ и инвалидностью всех возрастных групп. Материально-техническое перевооружение. Внедрение единых методических рекомендаций по адаптивной физической культуре. Концепция SMART-сервиса для организации самостоятельных занятий инвалидов физической культурой (адаптивной физической культурой)

№ п/п	Составляющие системы КРАИ	Показатели оценки результативности КРАИ		Достигнутые результаты
		До пилотного проекта	После пилотного проекта	
1	2	3	4	5
2.5	В сфере занятости населения	6 центров занятости (отработка сопровождения)	42 центра занятости в муниципальных образованиях области	Внедрение сопровождения инвалидов при трудоустройстве
2.6	В сфере культуры (социокультурные проекты)	Областная библиотека для слепых	Областная библиотека для слепых, дома культуры, творчества	Областная библиотека для слепых: методический и ресурсный центр социокультурной реабилитации инвалидов
3	Кадровый потенциал системы комплексной реабилитации/абилитации (повышение компетентности)	+	+++	Обучено специалистов: • службы занятости — 73; • системы образования — 952; • системы социальной защиты населения — 1369
4	Методики и технологии реабилитации/абилитации	— Отсутствие единых подходов к организации процесса реабилитации; к оценке реабилитации; перечня технологий и методов реабилитации	++++ Внедрение единых технологий реабилитации/абилитации	Разработаны проекты стандартов реабилитационных услуг, оптимальные модели реабилитации, абилитации инвалидов старше 18 лет в зависимости от нарушенных функций организма и ограничений жизнедеятельности. В Областном центре реабилитации инвалидов внедрены инновационные реабилитационные программы повышения мобильности, элементы кондуктивного воспитания в реабилитации инвалидов старше 18 лет. Сформирован «банк» методических пособий/программ по основным направлениям реабилитации: • социально-бытовая — 17; • социально-средовая — 14; • социально-педагогическая — 11. Во взаимодействии с медицинскими организациями апробированы технологии телеконсультаций в межведомственном и внутриведомственном пространстве. В здравоохранении апробированы методики кондуктивной педагогики
5	Взаимодействие региональных органов — исполнителей ИПРА — с учреждением медико-социальной экспертизы, региональным отделением Фонда социального страхования и Отделением Пенсионного Фонда РФ по Свердловской области	+	+++	Обеспечено информационное взаимодействие: интеграция с ЕГИССО, ФГИС ФРИ. Создан Ресурсный центр для инвалидов Свердловской области (единая коммуникационная площадка для оказания консультативно-информационной помощи инвалидам) с участием некоммерческих организаций в рамках социально значимого проекта Министерства социальной политики Свердловской области

Таблица 3

Итоговая оценка системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов (КРАИ), по Свердловской области

Критерии оценки	Результаты оценки системы КРАИ по Свердловской области, балл	
	2018	2019
Сформированность комплексного подхода к организации региональной системы	3,5	3,8
Удовлетворенность инвалидов/их представителей реабилитационными или абилитационными мероприятиями/услугами	1,1	1,4
Укомплектованность организаций, предоставляющих реабилитационные и/или абилитационные мероприятия, специалистами соответствующего профиля, исходя из потребностей инвалидов	1,5	1,5
Сформированность информационной базы региональной системы, учитывающей информацию о потребностях инвалидов в реабилитационных и/или абилитационных мероприятиях	1,0	2,2
Итоговая оценка региональной системы реабилитации	7,1	8,9

о создании и развитии региональной системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов, в соответствии с их потребностями, что согласуется с основными положениями Конвенции о правах инвалидов.

Конфликт интересов. Авторы данной статьи подтвердили отсутствие конфликта интересов, о котором необходимо сообщить.

Финансирование. Отсутствует.

Участие авторов. Все авторы внесли существенный вклад в подготовку статьи, прочли и одобрили финальную версию до публикации.

Благодарность. Авторы статьи выражают благодарность специалисту отдела мониторинга соблюдения прав инвалидов Института реабилитации и абилитации ФГБУ ФНЦРИ им. Г.А. Альбрехта Минтруда России В.В. Потаповой за помощь в оформлении статьи.

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Конвенция о правах инвалидов. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН 61/106 от 13.12.2006. [The Convention on the Rights of Persons with Disabilities. The resolution adopted by the UN General Assembly 61/106 of 13 December 2006. (In Russ.)]. Доступно по: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml. Ссылка активна на 15.08.2020.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.12.2015 № 1297 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» на 2011–2020 годы». [Decree of the Government of the Russian Federation № 1297 of 01 December 2015 «Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmy Rossiiskoi Federatsii ‘Dostupnaia sreda’ na 2011–2020 gody». (In Russ.)]. Доступно по: <http://base.garant.ru/71265834>. Ссылка активна на 15.08.2020.
3. Постановление Правительства РФ от 29.03.2019 № 363 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Доступная среда»» [Decree of

the Government of the Russian Federation № 363 of 29 March 2019 “Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmy Rossiiskoi Federatsii ‘Dostupnaia sreda’” (In Russ.)]. Доступно по: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72116666/>. Ссылка активна на 15.08.2020.

4. Приказ Минтруда России № 398н от 29.07.2016 «Об утверждении Порядка и условий проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации для участия в реализации пилотного проекта по отработке подходов к формированию системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов, а также регламента работы и состава конкурсной комиссии». [Order of the Ministry of Labour of Russia № 398n of 29 July 2016 «Ob utverzhdenii poriyadka i uslovii provedeniya konkursnogo otbora subektov Rossiiskoy Federatsii dlya uchastiya v realizatsii pilotnogo projekta po otrabotke podhodov k formirovaniyu sistemy kompleksnoy reabilitatsii i abilitatsii invalidov v tom chisle detey invalidov a takzhe reglamenta raboty i sostava konkursnoy komissii». (In Russ.)]. Доступно по: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/531>. Ссылка активна на 15.08.2020.
5. Приказ Минтруда России № 436н от 18.08.2016 «Об утверждении технического задания пилотного проекта по отработке подходов к формированию системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов». [Order of the Ministry of Labour of Russia № 436n of 18 August 2016 «Ob utverzhdenii tekhnicheskogo zadaniya pilotnogo projekta po otrabotke podhodov k formirovaniyu sistemy kompleksnoy reabilitatsii i abilitatsii invalidov v tom chisle detey invalidov». (In Russ.)]. Доступно по: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/530>. Ссылка активна на 15.08.2020.
6. Приказ Минтруда России № 491 от 05.09.2016 «О рабочей группе по контролю за реализацией пилотного проекта по отработке подходов к формированию системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов». [Order of the Ministry of Labour of Russia № 491 of 05 September 2016 «O rabochey gruppe po kontrolyu za realizatsiey pilotnogo projekta po otrabotke podhodov k formirovaniyu sistemy kompleksnoy reabilitatsii i abilitatsii invalidov v tom chisle detey invalidov». (In

- Russ.)). Доступно по: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/562>. Ссылка активна на 15.08.2020.
7. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — №1. — С. 151–157. [Maisak OS. SWOT analysis: the object, the factors of the strategy. The problem of finding relationships between factors. *Caspian Journal: Management and High Technologies*. 2013;(1):151–157. (In Russ.)]
8. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с. [Kotler F. Berger R, Bickhoff N. *Strategic management by Kotler. Best techniques and methods*. Translated from English. Moscow: Alpina Publisher; 2012. 144 p. (In Russ.)]
9. Приказ Минтруда России № 545 от 30.06.2017 «Об утверждении методики оценки региональной системы реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов». [Order of the Ministry of Labour of Russia № 545 of 30 June 2017 «Ob utverzhdenii metodiki ocenki regionalnoi sistemi reabilitacii i abilitacii invalidov, v tom chisle detei-invalidov». (In Russ.)]. Доступно по: <http://docs.cntd.ru/document/456096926>. Ссылка активна на 15.08.2020.
- Поступила 14.12.2020
Принята к печати 25.01.2021

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Автор, ответственный за переписку:

Владимирова Оксана Николаевна, д.м.н. [*Oksana N. Vladimirova*, MD, PhD]; e-mail: vladox1204@yandex.ru,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6692-2882>

Соавторы:

Лайковская Елена Эдуардовна, к.м.н. [*Elena E. Laykovskaya*, PhD]; e-mail: lee1801@inbox.ru,
SPIN-код: 8393-6154, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3860-6107>

Афониная Кира Павловна, к.м.н. [*Kira P. Afonina*, PhD]; e-mail: mintrud@mintrud.gov.ru

Злоказов Андрей Владимирович, к.э.н. [*Andrei V. Zlokazov*, PhD]; e-mail: a.zlokazov@egov66.ru

Любушкина Татьяна Леонидовна [*Tatiana L. Liubushkina*]; e-mail: t.lyubushkina@egov66.ru