

Пухов Антон Романович,
Магистрант, ФГБОУ ВО «ПГТУ»

СИСТЕМНЫЕ БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА СПОРТА РЕСПУБЛИКИ МАРИЙ ЭЛ

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности государственного управления в условиях цифровой трансформации. Несмотря на формальное внедрение технологий управления по результатам (УПР) и цифровых инструментов, многие региональные органы власти сталкиваются с системными проблемами, препятствующими достижению стратегических целей. Научная новизна заключается в применении системного подхода к анализу барьеров УПР на региональном уровне в специфическом контексте спортивной отрасли.

Ключевые слова: Управление по результатам, цифровая трансформация, системные барьеры, региональное управление, диаграмма Исикавы, цифровизация спорта.

Цифровая трансформация государственного управления, закреплённая в качестве национальной цели развития Российской Федерации до 2030 года [1], предъявляет новые требования к реализации концепции управления по результатам (УПР). Современные цифровые технологии – большие данные, искусственный интеллект, платформенные решения – открывают возможности для автоматизации мониторинга, повышения прозрачности и перехода к предиктивному управлению [5,6]. Однако на практике внедрение информационных систем в деятельность органов власти часто не приводит к ожидаемому росту эффективности. Сохраняются проблемы формализма, разрозненности данных, дефицита компетенций, что особенно остро проявляется на региональном уровне [11].

Министерство спорта Республики Марий Эл (далее – Минспорт РМЭ) выступает показательным примером регионального органа власти, внедряющего как методы УПР, так и цифровые инструменты (ГИС «Спорт», АИС «Мой спорт»). Несмотря на достигнутые успехи, потенциал управления по результатам реализуется не в полной мере, что требует системного анализа существующих ограничений.

Цель статьи – выявление и систематизация ключевых барьеров, препятствующих эффективной реализации управления по результатам в условиях цифровизации, на примере Министерства спорта Республики Марий Эл.

Управление по результатам представляет собой управленческую концепцию, в рамках которой деятельность организации выстраивается вокруг достижения измеримых целей, а ключевым инструментом выступает цикл «планирование – реализация – контроль – коррекция» [7]. В классическом понимании УПР включает постановку стратегических целей, их декомпозицию до уровня задач и показателей, а также использование информации о достигнутых результатах для принятия управленческих решений.

Основополагающим элементом УПР выступает система показателей. В теории и практике государственного управления широкое распространение получила концепция 3Е, разграничивающая показатели экономичности, эффективности и результативности [7]. Показатели экономичности отражают стоимость ресурсов на единицу выпуска, эффективности – соотношение между результатами и затраченными ресурсами, результативности – степень достижения поставленных целей и общественно значимых эффектов.

Однако, как показывает практика, наличие цифровых инструментов само по себе не гарантирует повышения результативности. Исследователи фиксируют сохранение формального подхода, при котором внедрение информационных систем не сопровождается изменением управленческих процессов и культуры [11]. Возникает ситуация, когда сложные и дорогостоящие системы используются лишь для сбора отчетности «в ручном режиме», а их аналитический потенциал остается невостребованным.



В качестве инструмента системного анализа в настоящем исследовании используется диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма). Данный метод позволяет структурировать множество потенциальных причин исследуемой проблемы, распределить их по ключевым категориям и визуализировать связи между ними.

Министерство спорта Республики Марий Эл является органом исполнительной власти, осуществляющим реализацию государственной политики в области физической культуры и спорта на региональном уровне [2]. Структура Министерства включает руководство (министр и заместители), профильные отделы (правового обеспечения, организационной работы, бухгалтерского учета) и Управление по физической культуре и спорту, которому подведомственны многочисленные организации: спортивные школы олимпийского резерва, училище олимпийского резерва, центр спортивной подготовки и др.

Вторым важным методом выступает проектный подход. Деятельность Министерства структурирована вокруг реализации конкретных проектов и мероприятий (спортивные соревнования, физкультурные праздники, строительные проекты), по каждому из которых осуществляется планирование ресурсов, назначение ответственных и контроль достижения результатов. Используется система ключевых показателей эффективности (KPI), позволяющая оценивать вклад отдельных направлений и подведомственных организаций в общие результаты.

Третье направление – внедрение цифровых инструментов, призванных обеспечить информационную поддержку управления по результатам. В соответствии с поручениями федерального центра, в Республике Марий Эл осуществляется внедрение двух основных систем [12].

На федеральном уровне используется ГИС «Спорт» (государственная информационная система «Физическая культура и спорт»). Система предназначена для ведения всероссийских реестров (объектов спорта, видов спорта, спортивных федераций, спортсменов и тренеров), согласования единого календарного плана мероприятий, формирования статистической отчетности. С 2023 года через ГИС «Спорт» осуществляется электронное согласование включения мероприятий в Единый календарный план, причем предложения в систему направляются напрямую общероссийскими спортивными федерациями [12].

На региональном уровне функционирует АИС «Мой спорт» – автоматизированная информационная система, используемая в 64 регионах России. В Республике Марий Эл система внедряется с 2023 года. АИС «Мой спорт» ориентирована на решение следующих задач: ведение календарного плана региональных мероприятий; учет деятельности спортивных организаций, спортсменов и тренеров; ведение тренировочных планов и электронных журналов; онлайн-запись в спортивные секции через портал госуслуг; предоставление информации о загруженности спортивных сооружений [9].

К настоящему времени в системе авторизовались 39 из 62 региональных спортивных федераций. Количество пользователей АИС «Мой спорт» в республике постоянно растет: наибольшую активность демонстрирует Йошкар-Ола, в то время как сельские районы пока отстают по уровню вовлеченности [30]. Наиболее востребованными функциями у населения являются запись ребенка в спортивную секцию и просмотр расписания тренировок.

Для выявления и структурирования проблем, препятствующих полной реализации потенциала управления по результатам в условиях цифровизации, использован метод построения причинно-следственной диаграммы (диаграммы Исикавы). В качестве исследуемой проблемы («голова рыбы») определена следующая: *«Неполная реализация потенциала системы УПР для достижения стратегических целей в сфере физической культуры и спорта Республики Марий Эл»*. На основе анализа документов, статистических данных и результатов внедрения цифровых систем выделено пять групп причин (рис. 1).





Методологические и процессные барьеры

Первая группа проблем связана с недостатками самих методов и процедур управления по результатам. Анализ показывает, что в деятельности Министерства сохраняется формальный подход к оценке. При разработке государственных программ и проектов основное внимание уделяется показателям, которые легко поддаются количественному измерению и контролю, тогда как оценка конечных социальных эффектов – реального влияния на здоровье населения, формирование здорового образа жизни – остается на втором плане. Это соответствует общей проблеме, отмеченной А.В. Клименко: в публичном секторе показатели конечных результатов подобрать значительно сложнее, чем показатели непосредственных результатов [7].

Технологические и инфраструктурные барьеры

Несмотря на внедрение ГИС «Спорт» и АИС «Мой спорт», сохраняется проблема разрозненности информационных систем. Федеральная и региональная системы функционируют параллельно, их интеграция носит ограниченный характер. Это приводит к



дублированию данных и необходимости их повторного ввода. Как отмечается в исследовании А.А. Пятова, слабая интеграция ведомственных систем является одним из ключевых барьеров цифровизации УПР в России [11].

Еще одна проблема – необходимость ручного ввода данных. Несмотря на декларируемые возможности автоматического сбора информации, многие показатели до сих пор формируются на основе ручного заполнения форм. Это не только увеличивает трудозатраты, но и создает риски ошибок и искажений.

Кадровые барьеры

Ключевым ограничением выступает дефицит IT и аналитических компетенций у сотрудников Министерства и подведомственных организаций. Внедрение сложных информационных систем требует не только навыков работы с интерфейсом, но и понимания логики формирования данных, умения интерпретировать аналитические отчеты. Опросы и наблюдения показывают, что значительная часть сотрудников, особенно в муниципальных образованиях, испытывает трудности при работе с АИС «Мой спорт».

Кроме того, фиксируется нехватка знаний по современным методам УПР. Многие руководители и специалисты продолжают мыслить в парадигме «процессного», а не «результативного» управления, воспринимая КРІ как дополнительную отчетность, а не как инструмент для принятия решений. Ситуация усугубляется риском оттока кадров – наиболее квалифицированные и владеющие современными технологиями сотрудники часто переходят в коммерческий сектор, где уровень оплаты труда выше.

Управленческие и координационные барьеры

Анализ выявил слабую координацию с муниципальными образованиями. Спортивные школы и секции в районах республики обладают значительной автономией, и Министерство не всегда имеет эффективные рычаги влияния на их деятельность. Как следствие, внедрение цифровых систем и единых стандартов УПР в муниципалитетах происходит неравномерно.

Наблюдается также неполное вовлечение спортивных федераций. Из 62 аккредитованных региональных федераций авторизовались в АИС «Мой спорт» лишь 39, и только 10 прошли обучение по работе с системой [8]. Это ограничивает возможности получения полной и достоверной информации о развитии видов спорта в регионе.

Ресурсные барьеры

Финансовые ограничения также оказывают существенное влияние на развитие УПР. Бюджет отрасли в значительной степени направляется на текущее содержание инфраструктуры и выплату заработной платы. Средств на развитие IT-инфраструктуры, закупку современного оборудования, обучение сотрудников и привлечение аналитических специалистов часто недостаточно.

Кроме того, сохраняется проблема неравномерного развития спортивной инфраструктуры. В то время как в Йошкар-Оле активно строятся новые объекты и развиваются цифровые сервисы, в отдаленных районах доступ к качественным спортивным сооружениям остается ограниченным. Это формирует «цифровой разрыв»: даже при наличии технической возможности использования АИС «Мой спорт» в сельской местности, потребность в ней ниже из-за объективной нехватки самих спортивных услуг.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что проблемы носят комплексный и взаимосвязанный характер. Технологические ограничения усугубляются кадровым дефицитом, координационные проблемы – ресурсными, а методологические – отсутствием аналитической культуры. Это требует разработки системных, а не точечных мер по преодолению выявленных барьеров.

Проведенный системный анализ позволяет утверждать, что барьеры внедрения управления по результатам в Минспорте РМЭ носят комплексный характер и не могут быть преодолены за счет реализации какой-либо одной меры. Требуется разработка системной программы, охватывающей все выявленные проблемные области.

В технологической сфере первоочередной задачей выступает обеспечение интеграции ГИС «Спорт» и АИС «Мой спорт» в единую платформу данных. Целевым состоянием должна стать ситуация, при которой данные вводятся однократно на том уровне, где они возникают,



а затем автоматически передаются во все связанные системы для формирования отчетности. Это позволит исключить дублирование и ручной ввод, повысив достоверность информации и сократив трудозатраты сотрудников.

В кадровой сфере требуется реализация программ непрерывного обучения. Целесообразно проведение регулярных семинаров и тренингов для сотрудников Министерства и подведомственных организаций, ориентированных не только на освоение интерфейса цифровых систем, но и на развитие компетенций в области анализа данных и интерпретации показателей результативности. Особое внимание следует уделить сотрудникам в муниципальных образованиях, где уровень цифровой грамотности объективно ниже.

В сфере управления и координации необходимо усиление взаимодействия с муниципалитетами и спортивными федерациями. Целесообразно включение показателей цифровой активности в систему оценки деятельности муниципальных органов управления спортом и региональных федераций. Это создаст дополнительные стимулы для использования цифровых инструментов.

В сфере методологии важно преодолеть формальный подход к оценке результатов. Рекомендуется при разработке государственных программ и проектов уделять больше внимания показателям конечных социальных эффектов, а не только непосредственных результатов. Возможно использование инструментов оценки удовлетворенности граждан для корректировки планов и более точного учета потребностей населения.

В ресурсной сфере необходимо при формировании бюджета предусматривать целевое финансирование на развитие цифровой инфраструктуры и обучение сотрудников. Участие в федеральных программах (например, «Спорт – норма жизни») должно использоваться не только для строительства объектов, но и для оснащения их современными системами учета и мониторинга, а также для внедрения «умных» спортивных технологий.

Заключение

Проведенное исследование показало, что в Министерстве спорта Республики Марий Эл сформирована базовая система управления по результатам, включающая программно-целевое планирование, проектный подход и ключевые показатели эффективности, а также ведется активное внедрение цифровых инструментов (ГИС «Спорт» и АИС «Мой спорт»). Однако системный анализ с использованием диаграммы Исикавы выявил пять групп взаимосвязанных барьеров, препятствующих полной реализации потенциала УПР: методологические (формализм оценки), технологические (разрозненность систем, ручной ввод данных), кадровые (дефицит компетенций), управленческие (слабая координация с муниципалитетами) и ресурсные (ограниченность финансирования, цифровой разрыв между городом и селом). Преодоление данных барьеров требует реализации комплекса мер, включающих интеграцию информационных систем в единую платформу, развитие кадрового потенциала через непрерывное обучение и создание института «цифровых кураторов», усиление координации с муниципальными образованиями и спортивными федерациями, совершенствование методологии УПР в части ориентации на конечные социальные эффекты, а также целевое ресурсное обеспечение цифровой трансформации. Реализация этих рекомендаций позволит Министерству спорта Республики Марий Эл перейти от мониторинга формальных показателей к полноценному управлению на основе данных, что будет способствовать достижению стратегических целей развития физической культуры и спорта в регионе

Список литературы:

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2024. – № 19. – Ст. 2584.
2. Постановление Правительства Республики Марий Эл от 6 декабря 2022 года № 505 «Вопросы Министерства спорта и туризма Республики Марий Эл» (с изменениями на 2 декабря 2024 года) // Официальный интернет-портал правовой информации Республики Марий Эл. – URL: <http://mari-el.gov.ru> (дата обращения: 01.12.2025).



3. Приказ Минспорта России от 23.06.2022 № 533 «Об утверждении перечня базовых видов спорта» (Зарегистрировано в Минюсте России 29.07.2022 № 69448) // КонсультантПлюс. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 28.11.2025).
4. Распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 48. – Ст. 7812.
5. Васильев, В.П. Цифровая трансформация государственного управления / В.П. Васильев. – М.: Проспект, 2022. – 256 с.
6. Добролюбова, Е.И. Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России / Е.И. Добролюбова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2020. – № 4. – С. 70-93.
7. Клименко, А.В. Управление и бюджетирование, ориентированные на результат / А.В. Клименко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. – 48 с.
8. Министерство спорта Республики Марий Эл [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Йошкар-Ола, 2025. – URL: <https://mari-el.gov.ru/ministries/minsport/> (дата обращения: 23.11.2025).
9. «Мой спорт» [Электронный ресурс]: официальный сайт платформы. – URL: <https://moisport.ru/aboutus> (дата обращения: 23.11.2025).
10. Пятов, А.А. Оценка эффективности «управления по результатам» в государственном управлении / А.А. Пятов // Московский экономический журнал. – 2021. – № 4. – URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-4-2021-32/> (дата обращения: 03.12.2025).
11. Пятов, А.А. Управление по результатам в системе государственного управления в России: основные подходы и проблемы / А.А. Пятов // Московский экономический журнал. – 2021. – № 4. – URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-4-2021-33/> (дата обращения: 01.12.2025).
12. Рябова, Н.В. Цифровизация отрасли физической культуры и спорта в Республике Марий Эл / Н.В. Рябова // Научный лидер. – 2024. – № 7 (157). – URL: <https://scilead.ru/article/6009-tsifrovizatsiya-otrasli-fizicheskoy-kulturi-i/> (дата обращения: 23.11.2025)

