

Цухов Антон Романович,
магистрант, ФГБОУ ВО «ПГТУ»

SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ К ЦИФРОВИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ (НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА СПОРТА РЕСПУБЛИКИ МАРИЙ ЭЛ)

Аннотация. Исследования обусловлена необходимостью объективной оценки готовности региональных органов власти к внедрению цифровых технологий в систему управления по результатам (УПР). В условиях цифровой трансформации государственного управления многие ведомства сталкиваются с проблемами, связанными с неготовностью инфраструктуры, персонала и организационных процессов к эффективному использованию новых инструментов [11].

Ключевые слова: SWOT-анализ, управление по результатам, цифровизация, региональное управление, Министерство спорта Республики Марий Эл, цифровые инструменты.

Цифровая трансформация государственного управления является одним из приоритетных направлений развития Российской Федерации, закрепленных в Указе Президента от 7 мая 2024 г. № 309 [1]. Внедрение цифровых технологий в деятельность органов власти призвано повысить эффективность, прозрачность и качество государственных услуг. Однако практика показывает, что простое внедрение информационных систем без предварительной оценки готовности ведомства к цифровой трансформации часто приводит к неэффективному использованию ресурсов, формализму и разочарованию в результатах [11].

В этой связи особую актуальность приобретает задача разработки и применения инструментов, позволяющих комплексно оценить готовность органа власти к цифровизации управления по результатам (УПР). Одним из таких инструментов выступает SWOT-анализ, который позволяет систематизировать сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы [10].

Цель статьи – апробация SWOT-анализа в качестве инструмента оценки готовности регионального органа власти к цифровизации управления по результатам на примере Министерства спорта Республики Марий Эл.

SWOT-анализ представляет собой универсальный инструмент стратегического планирования, используемый для оценки внутренней и внешней среды организации. В классическом понимании SWOT-анализ включает четыре компонента: сильные стороны – внутренние характеристики, дающие организации преимущества; слабые стороны – внутренние недостатки, требующие устранения; возможности – внешние факторы, которые организация может использовать для своего развития; угрозы – внешние факторы, которые могут нанести ущерб организации [10].

В государственном управлении SWOT-анализ находит широкое применение при разработке стратегий развития, оценке эффективности деятельности, а также при подготовке государственных программ. Однако его использование для оценки готовности органов власти к цифровой трансформации встречается реже, что обуславливает научный интерес к данному направлению.

Министерство спорта Республики Марий Эл является органом исполнительной власти, осуществляющим реализацию государственной политики в области физической культуры и спорта на региональном уровне [2]. Основными задачами Министерства являются: разработка и реализация государственных программ в сфере спорта; содействие развитию массового спорта и спорта высших достижений; обеспечение подготовки спортивного резерва; формирование у населения здорового образа жизни.



В области цифровизации Минспорт РМЭ внедряет две основные системы: ГИС «Спорт» (федеральный уровень) и АИС «Мой спорт» (региональный уровень). АИС «Мой спорт» функционирует в республике с 2023 года, предоставляя сервисы онлайн-записи в спортивные секции, ведения электронных журналов, учета спортсменов и тренеров, а также календарного планирования мероприятий [9]. К настоящему времени в системе авторизовались 39 из 62 региональных спортивных федераций, количество пользователей постоянно растет [12].

Методика проведения SWOT-анализа включала несколько этапов. На первом этапе был проведен анализ нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность Министерства, а также отчетных материалов о его работе. На втором этапе были проанализированы данные о функционировании цифровых систем и уровне их использования. На третьем этапе на основе анализа внешней среды (федеральные программы, региональные особенности, общероссийские тенденции) были выделены возможности и угрозы. На четвертом этапе полученные данные были систематизированы в матрицу SWOT. На пятом этапе на основе матрицы были сформулированы стратегические рекомендации.

Проведенный SWOT-анализ позволил систематизировать сильные и слабые стороны внутренней среды Министерства, а также внешние возможности и угрозы. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Категория	Факторы	Влияние на управление по результатам
Сильные стороны	Четкая нормативная база с KPI	Обеспечивает прозрачность и измеримость результатов
	Автоматизированная система мониторинга "Спорт-Марий Эл"	Сокращает время сбора данных на 40%
	Поддержка региональных властей	Упрощает координацию и финансирование проектов
Слабые стороны	Дефицит ИТ-специалистов	Затрудняет внедрение цифровых инструментов (аналитика больших данных)
	Разрозненность информационных систем	Вызывает дублирование данных и ошибки в отчетности
	Низкая вовлеченность муниципалитетов	Приводит к неравномерному развитию спортивной инфраструктуры (разрыв показателей до 30%)
Возможности	Внедрение ИИ для прогнозирования спроса на спортивные услуги	Позволит оптимизировать нагрузку на объекты и распределение бюджетных средств
	Участие в федеральных программах ("Спорт – норма жизни")	Дополнительное финансирование и обмен лучшими практиками
	Развитие мобильных сервисов для населения	Повысит удобство записи в секции и сбор обратной связи
Угрозы	Сокращение бюджета	Может привести к невыполнению плановых KPI
	Кибератаки на системы учета	Риск потери данных и простоев в работе
	Отток кадров в коммерческий сектор	Снижает качество реализации управленческих решений



Анализ сильных сторон

К сильным сторонам Минспорта РМЭ, способствующим цифровизации УПР, относятся следующие факторы.

Четкая нормативная база с КРІ. Деятельность Министерства регламентирована системой нормативных правовых актов, включая федеральные и региональные документы, в которых закреплены ключевые показатели эффективности [1, 2, 4]. Это создает основу для измеримости и прозрачности результатов, что является необходимым условием для цифровизации процессов мониторинга и оценки.

Автоматизированная система мониторинга. Внедрение АИС «Мой спорт» и интеграция с ГИС «Спорт» позволили автоматизировать сбор данных о деятельности спортивных организаций, спортсменах и тренерах. По оценкам, это сокращает время на сбор и обработку информации примерно на 40% по сравнению с бумажным документооборотом [12].

Поддержка региональных властей. Правительство Республики Марий Эл оказывает системную поддержку развитию спортивной отрасли, включая финансирование цифровых проектов. Это выражается в выделении бюджетных средств на внедрение АИС «Мой спорт», а также в организационной поддержке при подключении муниципальных образований и спортивных федераций [8].

Анализ слабых сторон

Наряду с сильными сторонами, в деятельности Министерства присутствуют значимые внутренние ограничения.

Дефицит ИТ-специалистов. В штате Министерства и подведомственных организаций отсутствуют специалисты, обладающие компетенциями в области анализа больших данных, машинного обучения и предиктивной аналитики. Это затрудняет внедрение современных цифровых инструментов и ограничивает возможности использования уже собранных данных для углубленного анализа [11].

Разрозненность информационных систем. ГИС «Спорт» (федеральный уровень) и АИС «Мой спорт» (региональный уровень) функционируют параллельно, их интеграция носит ограниченный характер. Это приводит к необходимости дублирования данных и ручного ввода информации, что снижает достоверность отчетности и увеличивает трудозатраты сотрудников [5].

Низкая вовлеченность муниципалитетов. Анализ данных показывает значительный разрыв в уровне цифровой активности между городскими и сельскими районами. В Йошкар-Оле доля активных пользователей АИС «Мой спорт» значительно выше, чем в отдаленных муниципальных образованиях. В некоторых сельских школах этот показатель не превышает 5% [8].

Анализ возможностей

Внешняя среда предоставляет Министерству ряд возможностей для развития.

Внедрение ИИ для прогнозирования. Современные технологии искусственного интеллекта позволяют прогнозировать спрос на спортивные услуги, оптимально распределять нагрузку на спортивные объекты, выявлять перспективных спортсменов на ранних этапах подготовки [6].

Участие в федеральных программах. Федеральный проект «Спорт – норма жизни» предоставляет регионам возможности для получения дополнительного финансирования, обмена лучшими практиками и методической поддержки. Активное использование этих возможностей могло бы ускорить цифровую трансформацию Минспорта РМЭ [4].

Развитие мобильных сервисов. Рост проникновения смартфонов и мобильного интернета создает условия для расширения спектра цифровых услуг для населения. Разработка и внедрение дополнительных сервисов (например, онлайн-запись на соревнования, электронный дневник спортсмена, обратная связь с тренером) может повысить вовлеченность граждан и улучшить качество обратной связи [9].



Анализ угроз

Внешняя среда также создает риски, которые могут негативно повлиять на цифровизацию УПР.

Сокращение бюджета. Экономическая нестабильность может привести к сокращению бюджетных ассигнований на развитие спортивной отрасли, включая финансирование цифровых проектов. Это создает риск недофинансирования и, как следствие, невыполнения плановых показателей [11].

Кибератаки на системы учета. Рост числа кибератак на государственные информационные системы создает риски утечки персональных данных, потери информации и простоев в работе. Обеспечение кибербезопасности требует дополнительных затрат и квалифицированных кадров [5].

Отток кадров в коммерческий сектор. Квалифицированные специалисты в области ИТ и аналитики данных востребованы в коммерческом секторе, где уровень оплаты труда выше. Это создает риск оттока наиболее ценных кадров и, как следствие, снижения качества реализации управленческих решений.

Проведенный SWOT-анализ позволяет сформулировать ряд стратегических рекомендаций, направленных на повышение готовности Минспорта РМЭ к цифровизации управления по результатам.

Стратегия использования сильных сторон для реализации возможностей (S-O)

Рекомендуется использовать четкую нормативную базу и поддержку региональных властей для активного участия в федеральных программах цифровизации. В частности, целесообразно подготовить заявки на дополнительное финансирование в рамках федерального проекта «Спорт – норма жизни» для внедрения элементов предиктивной аналитики и искусственного интеллекта в систему управления отраслью [4].

Стратегия преодоления слабых сторон за счет возможностей (W-O)

Дефицит ИТ-специалистов может быть частично компенсирован за счет привлечения внешних экспертов в рамках федеральных программ, а также за счет организации обучения существующих сотрудников. Рекомендуется разработать программу повышения цифровой грамотности для сотрудников Министерства и подведомственных организаций с использованием методической поддержки федерального центра. Для преодоления разрозненности систем целесообразно инициировать проект по интеграции ГИС «Спорт» и АИС «Мой спорт» в единую платформу данных.

Стратегия использования сильных сторон для нейтрализации угроз (S-T)

Поддержка региональных властей может быть использована для лоббирования сохранения бюджетного финансирования цифровых проектов даже в условиях экономической нестабильности. Кроме того, четкая нормативная база позволяет формализовать требования к кибербезопасности и разработать регламенты действий при кибератаках. Рекомендуется провести аудит защищенности информационных систем и разработать план мероприятий по повышению их устойчивости.

Стратегия минимизации слабых сторон и защиты от угроз (W-T)

Для снижения риска оттока кадров рекомендуется разработать систему мотивации и удержания ИТ-специалистов. Для минимизации последствий бюджетных сокращений целесообразно определить приоритетные направления цифровизации и сконцентрировать ресурсы на наиболее критичных проектах.

Заключение

Проведенное исследование показало, что SWOT-анализ является эффективным инструментом оценки готовности регионального органа власти к цифровизации управления по результатам. Апробация методики на примере Министерства спорта Республики Марий Эл позволила получить следующие основные выводы.



Сильными сторонами Минспорта РМЭ, способствующими цифровой трансформации, выступают наличие четкой нормативной базы с КРІ, внедренная автоматизированная система мониторинга «Спорт-Марий Эл» и поддержка со стороны региональных властей. Эти факторы создают необходимую основу для перехода к управлению на основе данных.

Однако выявлены и значимые слабые стороны: дефицит ИТ-специалистов, разрозненность информационных систем и низкая вовлеченность муниципалитетов в процессы цифровизации. Эти ограничения требуют системной работы по их преодолению.

На основе проведенного анализа сформулированы стратегические рекомендации, сгруппированные по четырем направлениям: использование сильных сторон для реализации возможностей; преодоление слабых сторон за счет возможностей; использование сильных сторон для нейтрализации угроз; минимизация слабых сторон и защита от угроз.

Практическая реализация данных рекомендаций позволит Министерству спорта Республики Марий Эл повысить свою готовность к цифровой трансформации управления по результатам, что будет способствовать более эффективному 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 22 декабря 2023 года) // Официальный интернет-портал правовой информации Республики Марий Эл. – URL: <http://mari-el.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2026).
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: 10.04.2026).
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: 10.04.2026).
9. «Мой спорт» [Электронный ресурс]: официальный сайт платформы. – URL: <https://moisport.ru/aboutus> (дата обращения: 08.04.2026).
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: 11.04.2026).
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: 10.04.2026).



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: 10.04.2026)

