

СТУДЕНЧЕСКИЙ СПОРТ ГЛАЗАМИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Физическое воспитание и студенческий спорт. 2024. Т. 3, вып. 2. С. 146–154

Physical Education and University Sport, 2024, vol. 3, iss. 2, pp. 146–154

<https://sport-journal.sgu.ru>

<https://doi.org/10.18500/2782-4594-2024-3-2-146-154>, EDN: UYDJAG

Научная статья
УДК 796:004:351.85

Особенности управления цифровой трансформацией физической культуры и спорта в контексте государственного управления

А. В. Павлова[✉], Р. Т. Бурганов

ПГУФКСиТ – Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Россия, 420010, г. Казань, тер. Деревни Универсиады, д. 35

Павлова Аделия Вадимовна, доктор экономических наук, профессор кафедры сервиса и туризма, проректор по учебной работе и цифровой трансформации, 930895@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4766-0378>

Бурганов Рафис Тимерханович, доктор экономических наук, доцент, ректор, rafis.burganov@tatar.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8943-0781>

Аннотация. Авторы рассматривают необходимые условия и принципы цифровой трансформации государственного управления, в том числе в сфере физической культуры и спорта. Проведен анализ нормативных документов, определяющих процессы цифровой трансформации области физической культуры и спорта, определены формы проявления тенденций цифровизации физической культуры и спорта.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственное управление, целевое состояние, принципы цифровой трансформации, стратегия цифровой трансформации области физической культуры и спорта

Для цитирования: Павлова А. В., Бурганов Р. Т. Особенности управления цифровой трансформацией физической культуры и спорта в контексте государственного управления // Физическое воспитание и студенческий спорт. 2024. Т. 3, вып. 2. С. 146–154. <https://doi.org/10.18500/2782-4594-2024-3-2-146-154>, EDN: UYDJAG

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

Article

Features of managing the digital transformation of physical culture and sports in the context of public administration

A. V. Pavlova[✉], R. T. Burganov

Volga State University of Physical Culture, Sports and Tourism, 35 the territory of the Universiade Village, Kazan 420010, Russia

Adeliya V. Pavlova, 930895@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4766-0378>

Rafis T. Burganov, rafis.burganov@tatar.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8943-0781>

Abstract. The authors consider the necessary conditions and principles of digital transformation of public administration, including in the field of physical culture and sports. The analysis of normative documents defining the processes of digital transformation in the field of physical culture and sports is carried out, the forms of manifestation of trends in the digitalization of physical culture and sports are determined.

Keywords: digital transformation, public administration, target state, principles of digital transformation, digital strategy

For citation: Pavlova A. V., Burganov R. T. Features of managing the digital transformation of physical culture and sports in the context of public administration. *Physical Education and University Sport*, 2024, vol. 3, iss. 2, pp. 146–154 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/2782-4594-2024-3-2-146-154>, EDN: UYDJAG

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CCO-BY 4.0)

Введение

Начало октября 2023 г. ознаменовалось известием о том, что Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры) проводит учет ИТ-активов цифровой трансформации государственного и муниципального управления. В данном случае под активами понимается достаточно широкий их спектр, в частности: информационные системы и программно-технические комплексы; нормативное обеспечение процессов создания и учета ИТ-активов; финансовое обеспечение создания ИТ-активов; компетенции работников по широкому спектру вопросов цифровой трансформации [1].

Результаты учета, выполненного по состоянию на октябрь 2023 г., продемонстрировали, что сама система учета не отвечает решаемым задачами цифровой трансформации государственного управления, а именно [2]:

- объектами учета выступают только информационные системы и компоненты информационно-коммуникационной инфраструктуры, хотя они и классифицированы по источнику финансирования их создания: федеральный бюджет, региональный бюджет, а также внебюджетные средства;
- учет ограничен по субъектному составу;
- учет не охватывает все стадии жизненного цикла объектов;
- не предусмотрена возможность провести оценку и выявить факты дублирования объектов учета и их функций;
- проверка фактического наличия, достоверности и полноты формируемых сведений ограничена;
- отсутствует функция выявления сфер деятельности, не охваченных цифровой трансформацией.

В связи с выявленными ограничениями действующей системы учета ИТ-активов Минцифры предлагает сосредоточиться на двух направлениях.

Во-первых, создание правового механизма для формирования в России нового вида учета в сфере цифровой трансформации

государственного и муниципального управления, объектом которого являются ИТ-активы в их расширенной трактовке, не сводящейся только к компонентам информационных технологий [3].

Во-вторых, определение в качестве основного инструмента учета цифрового профиля субъекта, который представляет собой целостную информационную модель, призванную «связать все аспекты его деятельности по цифровой трансформации на основании совокупности структурированных и отраженных в реестрах учета сведений об ИТ-активах и событиях с ними» [4, с. 178].

Такое пристальное внимание к состоянию цифровой трансформации государственного управления связано с тем, что государство является одним из основных заказчиков на рынке ИТ, выступая в роли драйвера ее развития.

В данной статье мы рассмотрим состояние цифровой трансформации области физической культуры и спорта (ФКиС), а также определим принципы и условия, способствующие повышению эффективности цифровой трансформации как области ФКиС, так и государственного управления в целом.

Материалы и методы

Государство уделяет внимание вопросам цифровой трансформации сферы физической культуры и спорта. Так, изучаемые нами аспекты находят свое отражение в Распоряжении Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» [5], в Распоряжении Правительства Российской Федерации от 29.04.2023 № 1118-р «О внесении изменений в Стратегию развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 г. № 3081-р» [6].

Также 7 февраля 2024 г. распоряжением Правительства Российской Федерации № 264-р утверждено «Стратегическое направление в области цифровой трансформации

физической культуры и спорта до 2030 года» [7]. Появление данного документа связано с тем, что цифровая трансформация государственного управления, в том числе в области физической культуры и спорта, представляет собой сложный процесс, требующий отдельного внимания.

Авторами была выдвинута гипотеза о том, что цифровая трансформация области физической культуры и спорта так же, как всей системы государственного управления, должна осуществляться в рамках реализации ряда принципов цифровой трансформации, а также посредством изменения нескольких направлений как работы с данными, так и принятия решений. Далее нами будет проиллюстрировано их содержание и подходы к реализации.

Результаты и их обсуждение

В рамках «Стратегического направления» предполагается реализация нескольких проектов, среди которых [7]:

- подача всех заявлений о приеме детей в спортшколы и другие организации спортивной подготовки в электронном виде через портал Государственных услуг к 2028 г.;
- внедрение электронного паспорта спортсмена, что позволит повысить эффективность отбора талантливой молодежи в области спорта и повысить эффективность спортивной подготовки к 2027 г.;
- ускорение процесса присвоения спортивных званий и разрядов на базе использования цифровых технологий, полный перевод в «цифру» запланирован к 2030 г.;
- интеграция федеральной государственной информационной системы «Физическая культура и спорт» (ГИС «ФКиС») с региональными информационными цифровыми платформами, которые к 2030 г. должны составить единую цифровую среду (ЦС). Необходимо отметить, что ГИС «ФКиС» была запущена в промышленную эксплуатацию в январе 2024 г. В ГИС «ФКиС» уже реализованы сервисы для граждан и специалистов сферы ФКиС. В частности, на Едином портале государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ) доступна возможность формирования и ведения Всероссийского реестра объектов спорта, который взаимодействует напрямую с ГИС «ФКиС» и позволяет управлять данными федерального реестра

в режиме реального времени. Информация доступна при работе с аналитическими панелями в закрытом контуре ГИС «ФКиС», а также в удобном виде представлена на открытом портале [8];

- прием заявок от граждан на сдачу нормативов ГТО на портале Государственных услуг к концу 2024 г. [9].

Все это подразумевает глубокую трансформацию государственного управления областью ФКиС, и здесь необходимо понимать, что цифровая трансформация представляет собой поэтапный процесс. Так, главный архитектор-методолог доменного проектирования ФКУ «Государственные технологии» П. А. Бокарев выделяет три этапа цифровой трансформации государства [10]:

- аналоговое правительство, фокус которого сосредоточен на исполнении функций, при этом государственные услуги предоставляются только в каналах ведомств или МФЦ и в рамках бумажного документооборота;
- электронное правительство, фокус которого сосредоточен на автоматизации текущих процессов, при этом атомарные государственные услуги выводятся на единый web-портал. Электронное правительство ориентировано на клиента, но без значительного изменения процессов, сформировавшихся в ведомствах;
- цифровое государство, фокус которого сосредоточен на бесшовном клиентском опыте и развивается на базе единой платформы, проектируемой отталкиваясь от клиента и его жизненных ситуаций и создавая полностью бесшовный клиентский путь.

Цифровизация сферы ФКиС, как справедливо указывает Е. А. Пономарева, «...началась поздно относительно других отраслей хозяйственной деятельности государства ввиду специфики сферы. До 2020 года преобразования в основном сфокусировались на создании и функционировании информационно-телекоммуникационной инфраструктуры и оборудования для управленческой деятельности органов исполнительной власти и подведомственных организаций в сфере физической культуры и спорта, которые создали необходимую основу для цифровой трансформации сферы физической культуры и спорта» [3, с. 214].

Утвержденное «Стратегическое направление в области цифровой трансформации

физической культуры и спорта до 2030 года» [7] сформулировано на принципе «человекоцентричного государства», которое схематично можно представить следующим образом (рис. 1).

Соблюдение приведенного цикла позволит в конечном итоге выстроить оптимальную систему.

В «Стратегическом направлении в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года» [7] определено целевое состояние цифровой трансфор-

мации ФКиС до 2030 г., основные элементы которого представлены нами на рис. 2.

Как видно из приведенной схемы, цифровизация ФКиС рассматривается уже гораздо шире.

Представленный документ описывает и тенденции цифровизации сферы ФКиС с учетом их содержания. На рис. 3 нами приводятся данные тенденции с описанием формы их проявления.

Как мы видим, отраслевая тенденция цифровой трансформации совпадает с основным целевым состоянием государственного

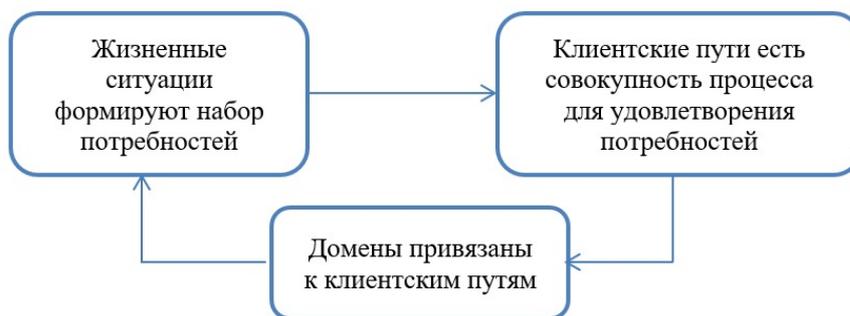


Рис. 1. Цикл формирования государственного управления, построенного на принципе «человекоцентричного государства» (систематизировано авторами)

Fig. 1. The cycle of formation of public administration, built on the principle of a “human-centric state” (systematized by the authors)

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создана единая цифровая среда (ЦС) | Сформирован центр компетенций ЦТ области ФКиС | Ведены цифровые паспорта спортсменов на базе ГИС «ФКиС» |
| Сбор сведений об объектах спорта и спортивных мероприятиях и доступ к сведениям для граждан осуществляется посредством ГИС «ФКиС» | Целевое состояние цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 г. | Осуществлена 100%-ная интеграция субъектов ФКиС в единую ЦС |
| Создан единый методический информационный ресурс в области ФКиС и спортивной медицины | | 100%-ный учет присвоенных спортивных разрядов и званий в ГИС «ФКиС» |
| Создана единая модель сбора, анализа и управления данными в области ФКиС | 100% протоколов спортивных мероприятий формируется в электронном виде | Выведены на единый портал сервисы, обеспечивающие возможность электронной записи граждан на: <ul style="list-style-type: none"> – программы спортивной подготовки; – выполнение норм ГТО; – участие в массовых физкультурных мероприятиях и т.п. |

Рис. 2. Компоненты целевого состояния цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 г. (систематизировано авторами на основе Распоряжения Правительства Российской Федерации «Стратегическое направление в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года» [7])

Fig. 2. Components of the target state of digital transformation of physical culture and sports until 2030 (systematized by the authors based on the Order of the Russian Government “Strategic direction in the field of digital transformation of physical culture and sports until 2030” [7])



Рис. 3. Суть и формы проявления тенденций цифровизации физической культуры и спорта (систематизировано авторами на основе Распоряжения Правительства Российской Федерации «Стратегическое направление в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года» [3])

Fig. 3. The essence and forms of manifestation of trends in the digitalization of physical culture and sports (systematized by the authors based on the Order of the Russian Government “Strategic direction in the field of digital transformation of physical culture and sports until 2030” [7])

управления, а именно – полным переходом к системе управления, основанной на данных.

Построение системы управления на данных или системы «цифрового управления», по нашему мнению, должно осуществляться на ряде принципов, а именно [11]:

- главенство данных;
- платформенное единство хранения данных;
- данные по умолчанию;
- автономность;
- приоритетность данных для доказательства.

Принцип «главенства данных» состоит в том, что система «цифрового государственного управления» должна предусматривать сбор и кластеризацию валидных, непротиворечивых данных, в том числе от негосударственных агентов.

Реализация принципа «платформенного единства хранения данных» обеспечивается организацией поступления всех потоков данных в единый массив данных, алгоритмы работы с которыми обеспечат их связанность и непротиворечивость.

Соблюдение принципа «данных по умолчанию» обеспечивается механизмом поступления информации, формируемой и продуцируемой в результате деятельности государственных органов, в единый массив данных в форме и режиме (автоматическом), обеспечивающем необходимый уровень связанности этих данных. Необходимость получения данных от негосударственных агентов с целью обеспечения полноты информационного ландшафта должна согласовываться с целесообразностью возникновения дополнительных издержек на их получение, а в идеале – осуществляться в рамках уже существующих процессов.

Принцип «автономности» достигается путем разделения функций государственного регулирования и сбора-хранения данных, то есть данные функции не могут реализовываться в рамках одного государственного органа.

Принцип «приоритетности данных для доказательства» может выполняться при условии, когда объем и качество собранных данных достаточен для выработки решения в каждой конкретной области государственного

управления. Выявление недостаточности объема или качества собираемых данных является основанием для перепроверки механизмов сбора и обработки данных и поиска наиболее оптимальной работы с ними.

Очевидно, что для перехода к цифровому государственному управлению, которое сможет обеспечить социально-экономическое развитие в новом формате, необходима цифровая трансформация самого государственного управления. Только после этой трансформации возможно управление на принципах, приведенных выше. А для обеспечения цифровой трансформации государственного управления необходимы изменения в нескольких направлениях.

Во-первых, изменение подходов к формированию инфраструктуры и используемым инструментам. В настоящий момент решение вопросов ИТ-инфраструктуры тесно связано с вопросами импортозамещения и технологического суверенитета путем разработки соответствующего программного обеспечения, облачных решений, а также формирования центров обработки данных и центров коллективного пользования ИТ-мощностями. А изменение доли характера доступа к сетям в пользу мобильных устройств должно подкрепляться возможностью использования программных решений и на стационарных и на мобильных устройствах.

Во-вторых, изменение моделей принятия решений, а именно внедрение моделей принятия управленческих решений как на основе математических алгоритмов, так и на использовании технологий AI (искусственного интеллекта), а также механизмов постоянного обновления моделей, их обеспечения их валидности.

В-третьих, изменение подходов к данным как объекту государственного управления, с учетом новых подходов к ИТ-инфраструктуре, инструментам и методам принятия решений. Для этого целесообразно:

- составить карты данных, необходимых для принятия решений;
- провести анализ на предмет доступности этих данных;
- провести анализ на предмет полноты, качества и актуальности этих данных;
- разработать архитектуру данных для создания единой среды «управления данными»;
- создать реестр государственно-информационных систем, которые должны создавать возможность доступа к данным

в режиме реального времени при одновременном обеспечении их безопасности.

В-четвертых, изменение процессов. Для этого необходима реализация целого ряда этапов пересмотра действующих процессов, а именно:

- провести анализ существующих процессов и выявить существующие стратегические разрывы между их текущим и целевым состоянием;
- провести оценку процессов с целью определения качества и характера данных, ими поставляемых;
- определить показатели качества процессов, исходя из их будущего целевого состояния;
- на базе методов оптимизации процессов, определения зон потерь и дизайн-мышления провести реинжиниринг тех процессов, которые менее всего отвечают принципам цифровой трансформации и имеют наиболее значимые разрывы между текущим и целевым состояниями;
- осуществить перевод процессов в цифровую среду;
- встроить алгоритмы «принятия решений на данных» в оптимизированные процессы;
- обеспечить возможность мониторинга процессов;
- сформировать механизмы обновления процессов по мере выявления такой необходимости, опираясь на результаты мониторинга.

В-пятых, изменение подходов как к привлечению на государственную службу кадров с компетенциями работы с данными и реализации проектов цифровой трансформации, так и к обучению действующего персонала необходимым умениям и навыкам.

В-шестых, изменение культуры. Это самый сложный и длительный процесс изменений. Новая культура работы с данными, культура внедрения изменений, культура открытости должна формироваться одновременно с вышеозначенными направлениями. Важна реализация принципа «право на ошибку» и возможность экспериментов при внедрении проектов и решений в рамках цифровой трансформации.

Поэтому крайне важно, что в «Стратегическом направлении в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года» [7] уделено внимание рискам процесса цифровой трансформации. На рис. 4 нами систематизированы данные риски.

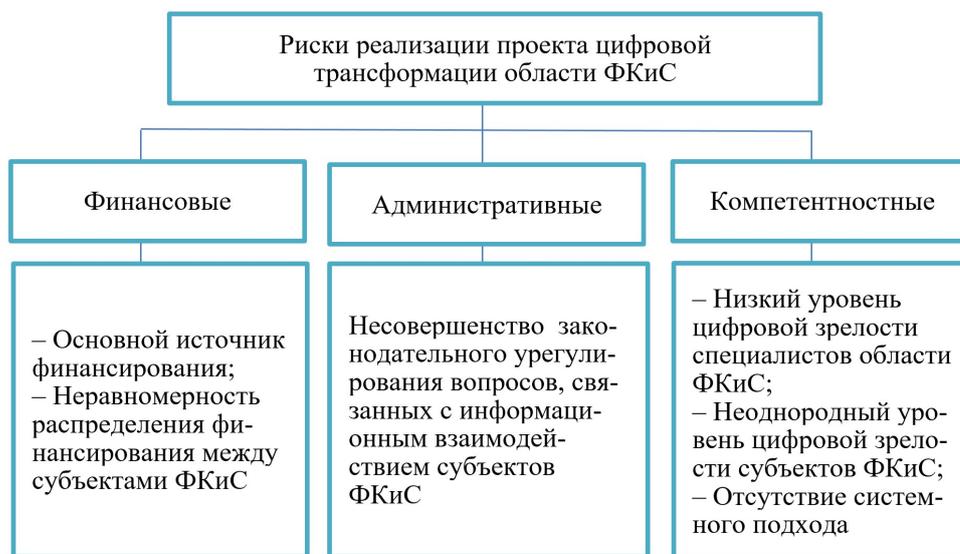


Рис. 4. Группы рисков реализации проекта цифровой трансформации области ФКиС (систематизировано авторами на основе Распоряжения Правительства Российской Федерации «Стратегическое направление в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года» [7])

Fig. 4. Risk groups for the implementation of the digital transformation project in the field of physical education and sports (systematized by the authors based on the Order of the Russian Government “Strategic direction in the field of digital transformation of physical culture and sports until 2030” [7])

Способ осуществления деятельности цифрового государства и их предполагаемые целевые состояния (систематизировано авторами на основе [7, 12])

Methods for carrying out the activities of a digital state and their intended target states (systematized by the authors based on [7, 12])

| Способ осуществления деятельности цифрового государства | Целевое состояние |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Процессное управление | <ul style="list-style-type: none"> – Все решения, которые возможно алгоритмизировать, переведены в автоматическое исполнение; – процесс принятия этих решений и их результаты являются поставщиками данных для аналитики и принятия других решений для всех субъектов экономики |
| Проектное управление | <ul style="list-style-type: none"> – Создание и реализация новых проектов, строительных, инфраструктурных и других объектов происходит с доступом к данным о ходе реализации в режиме реального времени и при наличии цифровых двойников создаваемых объектов; – проекты создания новых процессов, цифровых продуктов; – решения части задач государственной политики, реализуются при помощи гибких методов проектного управления |
| Инновационное управление | <ul style="list-style-type: none"> – Значимая часть сотрудников государственных органов (не менее 10%) полностью заняты разработкой инноваций в сфере управления и решения задач граждан; – сотрудники обладают современными, постоянно совершенствуемыми компетенциями; – сотрудники клиентоориентированы |

При таком подходе цифровая трансформация государственного управления изменит типы управления, связанные с разными способами осуществления деятельности: процессным, проектным и инновационным.

В таблице обозначенные способы осуществления деятельности сопоставлены с их целевым состоянием по завершению процесса цифровой трансформации государственного управления.

Выводы

В современных условиях государство является одним из основных заказчиков на рынке информационных решений и выступает драйвером развития ИТ-отрасли.

Успешность цифровой трансформации государственного управления, в том числе в сфере физической культуры и спорта, зависит от следования ряду принципов, а именно:

- принципу «главенства данных»;
- принципу «платформенного единства хранения данных»;
- принципу «данных по умолчанию»;
- принципу «автономности»;
- принципу «приоритетности данных для доказательства».

Кроме этого, необходимо изменение подходов к формированию инфраструктуры и используемым инструментам; моделей принятия решений; подходов к данным как объекту государственного управления; процессов; подходов как к привлечению на государственную службу кадров, так и их развития.

При подобном подходе достижение целевого состояния цифровой трансформации ФКиС до 2030 г., несомненно, возможно.

Список литературы

1. Цифровая трансформация государственного управления (стратегическое направление). URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 17.02.2024).
2. Петрова В. Открыто на переучет // Газета «Коммерсантъ». 2 октября 2023 г. № 182/П. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6251402> (дата обращения: 17.02.2024).
3. Пономарева Е. А., Кубанцева Е. В. Факторы и условия цифровизации госуслуг в сфере физической культуры и спорта // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: сборник трудов XXIII Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 18–19 ноября 2021 г. Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. С. 214–220. EDN: ERIIBM
4. Железняк Е. А. Актуальные проблемы цифровой трансформации государственного и муниципального управления в области физической культуры и спорта // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2023. № 1. С. 178–183. EDN: EMANYH
5. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» от 29 апреля 2023 г. № 1118-р. URL: <http://government.ru/docs/all/131173/> (дата обращения: 17.02.2024).
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации «О внесении изменений в Стратегию развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 г. № 3081-р» от 29 апреля 2023 г. № 1118-р. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202305030005> (дата обращения: 17.02.2024).
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Стратегическое направление в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года» от 7 февраля 2024 г. № 264-р. URL: <http://government.ru/docs/50812/> (дата обращения: 17.02.2024).

8. Летягина Е. Н., Перова В. И., Волков А. Н., Кутасин А. Н. Цифровизация физической культуры и спорта. М. : ООО «Издательство ТРИУМФ», 2022. 294 с. <https://doi.org/10.32986/978-5-94472-107-5-08-2022>, EDN: ABGAAY

9. Ермош Т. В., Осадник М. С., Лызарь О. Г. Современное состояние и проблемы цифровой трансформации государственного управления сферой физической культуры и спорта // Физическая культура и спорт. Олимпийское образование: материалы международной научно-практической конференции, Краснодар, 06–07 октября 2022 г. Краснодар : Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2022. С. 296–300. EDN: MBQXKO

10. Бокарев П. А. Доменная архитектура как основа клиентоцентричности. URL: <https://anspa.ru/wp-content/uploads/2023/10/1-Бокарев-П.А.-Доклад.pdf> (дата обращения: 17.02.2024).

11. Pavlova A. V., Ashmarina S. I. Transformation of Public Administration in the Interests of Digital Economy Development // Current Achievements, Challenges and Digital Chances of Knowledge Based Economy. Vol. 133. Cham : Springer Nature Switzerland AG, 2021. P. 159–165. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47458-4_19, EDN: PJOKWU

12. Бурганов Р. Т. Теоретико-методические подходы к исследованию цифровизации: региональный аспект // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 3. С. 1665–1682. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.3.115012>, EDN: WYCCJB

References

1. *Digital transformation of public administration (strategic direction)*. Available at: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (accessed February 17, 2024) (in Russian).
2. Petrova V. Open for re-accounting. *Kommersant newspaper*, no. 182/P dated October 02, 2023. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/6251402> (accessed February 17, 2024) (in Russian).
3. Ponomareva E. A., Kubantseva E. V. Factors and conditions of digitalization of public services in the field of physical culture and sports. In: *Ustojchivoe razvitiye sotsial'no-ekonomicheskoy sistemy Rossijskoj Federatsii: sbornik trudov XXIII Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferentsii, Simferopol', 18–19 noyabrya 2021 goda* [Sustainable development of the socio-economic system of the Russian Federation: Proceedings of the XXIII All-Russian Scientific and Practical Conference, Simferopol, November 18–19, 2021]. Simferopol, Limited Liability Company “Publishing House Printing House «Ariall», 2021, pp. 214–220 (in Russian). EDN: ERIIBM
4. Zheleznyak E. A. Actual problems of digital transformation of state and municipal administration in the field of physical culture and sports. *Intellectual Resources for Regional Development*, 2023, no. 1, pp. 178–183 (in Russian). EDN: EMANYH
5. *Decree of the Government of the Russian Federation “On approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports in the Russian Federation for the period*

up to 2030”, No. 1118-R dated April 29, 2023 (in Russian). Available at: <http://government.ru/docs/all/131173/> (accessed February 17, 2024).

6. Decree of the Government of the Russian Federation “On Amendments to the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports in the Russian Federation for the period up to 2030, approved by Decree of the Government of the Russian Federation, No. 3081-r dated November 24, 2020”, No. 1118-r dated April 29, 2023 (in Russian). Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202305030005> (accessed February 17, 2024).

7. Decree of the Government of the Russian Federation “Strategic direction in the field of digital transformation of physical culture and sports until 2030”, No. 264-r dated February 7, 2024 (in Russian). Available at: <http://government.ru/docs/50812/> (accessed February 17, 2024).

8. Letyagina E. N., Perova V. I., Volkov A. N., Kutasin A. N. *Tsifrovizatsija fizicheskoj kul'tury i sporta* [Digitalization of physical culture and sports]. Moscow, TRIUMPH Publishing House LLC, 2022. 294 p. (in Russian). <https://doi.org/10.32986/978-5-94472-107-5-08-2022>, EDN: ABGAAY

9. Yermosh T. V., Osadnik M. S., Lyzar O. G. The current state and problems of digital transformation of public administration in the field of physical culture and sports.

In: *Fizicheskaja kul'tura i sport. Olimpijskoe obrazovanie: materialy mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferentsii, Krasnodar, 06–07 oktyabrya 2022 goda* [Physical culture and sport. Olympic education: Materials of the international scientific and practical conference, Krasnodar, October 06–07, 2022]. Krasnodar, Kuban State University of Physical Culture, Sports and Tourism Publ., 2022, pp. 296–300 (in Russian). EDN: MBQXKO

10. Bokarev P. A. *Domain architecture as the basis of client-centricity*. Available at: <https://anspa.ru/wp-content/uploads/2023/10/1-Бокарев-П.А.-Доклад.pdf> (accessed February 17, 2024) (in Russian).

11. Pavlova A. V., Ashmarina S. I. Transformation of Public Administration in the Interests of Digital Economy Development. In: *Current Achievements, Challenges and Digital Chances of Knowledge Based Economy*, vol. 133. Cham, Springer Nature Switzerland AG, 2021, pp. 159–165. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47458-4_19., EDN: PJOKWU

12. Burganov R. T. Theoretical and methodological approaches to digitalization: Regional aspect. *Russian Journal of Innovative Economics*, 2022, vol. 12, no. 3, pp. 1665–1682 (in Russian). <https://doi.org/10.18334/vinec.12.3.115012>, EDN: WYCCJB

Поступила в редакцию 20.02.2024; одобрена после рецензирования 11.03.2024; принята к публикации 25.03.2024
The article was submitted 20.02.2024; approved after reviewing 11.03.2024; accepted for publication 25.03.2024