

## Оригинальная статья / Original article

УДК 332.14

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-4-94-107>Региональные особенности цифровизации  
государственного управления: опыт Орловской областиЕ. М. Самородова<sup>1✉</sup>, Е. А. Сотникова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
ул. Октябрьская, д. 12, г. Орел 302028, Российская Федерация

✉ e-mail: samorodova733096@mail.ru

## Резюме

**Актуальность.** Российские регионы характеризуются различной степенью готовности к внедрению цифровых технологий в систему управления, указанный процесс часто происходит формально и не предполагает существенного изменения формата взаимодействия между населением и бизнесом, с одной стороны, и региональными органами исполнительной власти – с другой. Изучение специфики цифровизации государственного управления позволит выявить «узкие места» для совершенствования на уровне субъекта Российской Федерации мер поддержки цифровой трансформации, определить и тиражировать успешный опыт.

**Цель** статьи предопределяется её тематикой и заключается в определении региональных особенностей цифровизации государственного управления в Орловской области.

**Задачи.** Для достижения поставленной цели рассматриваются теоретико-методологические, организационные и нормативные основы цифровизации государственного управления, проводится сравнительный анализ ключевых показателей цифровизации в данной сфере, определяются возможности и угрозы цифровизации с учетом специфики социально-экономического развития исследуемого региона.

**Методология.** Эмпирические данные для проведения исследования представлены данными официальной статистики. Основными методами исследования являются статистический анализ рядов данных, сравнительный анализ, SWOT-анализ.

**Результаты.** Базовые условия для цифровой трансформации управления в Орловской области сформированы: разработаны и реализуются соответствующие региональные стратегии и программы, установлены контрольные показатели их реализации, функционирует система органов, развивается необходимая для успешной цифровизации инфраструктура. Однако отсутствует перечень конкретных мер по интеграции государственных региональных информационных систем в федеральные суперсервисы, мер по кадровому и финансовому обеспечению процессов цифровизации, повышению уровня цифровой грамотности населения, активизации информационно-просветительской работы среди населения. Решение указанных проблем позволит повысить эффективность цифровой трансформации государственного управления в Орловской области.

**Выводы.** Региональная специфика предопределяет эффективность цифровой трансформации государственного управления в субъектах Российской Федерации. Региональные программы должны не просто повторять федеральные инициативы, но и адаптировать их с учетом территориальных особенностей социально-экономического развития.

**Ключевые слова:** цифровизация; цифровая трансформация; региональное управление; цифровые государственные и муниципальные услуги.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

© Самородова Е. М., Сотникова Е. А., 2024

**Для цитирования:** Самородова Е. М., Сотникова Е. А. Региональные особенности цифровизации государственного управления: опыт Орловской области // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 4. С. 94–107. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-4-94-107>

Поступила в редакцию 16.06.2024

Принята к публикации 31.07.2024

Опубликована 30.08.2024

## The regional features of digitalization in public administration: experience of the Orel region

Elena M. Samorodova<sup>1</sup>✉, Elena A. Sotnikova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Central Russian Institute of Management – Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation  
12 Oktyabrskaya Str., Orel 302028, Russian Federation

✉ e-mail: samorodova733096@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** Russian regions are characterized by varying degrees of readiness for the introduction of digital technologies into the management system, this process often takes place formally and does not imply a significant change in the format of interaction between the population and business, on the one hand, and regional executive authorities, on the other. The study of the specifics of digitalization of public administration will allow to identify "bottlenecks" for improving measures to support digital transformation at the level of the subject of the Russian Federation, to identify and replicate successful experience.

**The purpose** of the article is predetermined by its topic and is to determine the regional features of the digitalization of public administration in the Orel region.

**Objectives.** To achieve this goal, the theoretical, methodological, organizational and regulatory foundations of digitalization of public administration are considered, a comparative analysis of key indicators of digitalization in this area is carried out, the opportunities and threats of digitalization are determined, taking into account the specifics of the socio-economic development of the region under study.

**Methodology.** The materials for the study were official statistics presented on the official websites of the Federal State Statistics Service of Russia, compiled by constituent entities of the Russian Federation in the "Information Society" section. The main research methods are statistical analysis of data series, comparative analysis, SWOT analysis.

**Results.** Based on the results of the study, it was revealed that the basic conditions for the digital transformation of management in the Oryol region have been formed: relevant regional strategies and programs have been developed and are being implemented, benchmarks for their implementation have been established, the system of authorities is functioning and the infrastructure necessary for successful digitalization is being developed. At the same time, there is no list of specific measures necessary for the integration of state regional information systems into federal super services, measures for personnel and financial support for digitalization processes, increasing the level of digital literacy of the population, and intensifying outreach work among the population. Solving these problems will improve the efficiency of the digital transformation of public administration in the Orel region.

**Conclusions.** Regional specifics determine the effectiveness of the digital transformation of public administration in the constituent entities of the Russian Federation, and therefore regional programs should not only repeat federal initiatives, but also adapt them taking into account the territorial characteristics of socio-economic development.

**Keywords:** digitalization; digital transformation; regional management; digital state and municipal services.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Samorodova E.M., Sotnikova E.A. The regional features of digitalization in public administration: experience of the Orel region. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2024;14(4):94-107. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-4-94-107>

Received 16.06.2024

Accepted 31.07.2024

Published 30.08.2024

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2024; 14(4): 94–107

## Введение

Одной из актуальных тем в области совершенствования системы публичного управления как в России, так и в зарубежных странах является использование современных цифровых технологий. Цифровая трансформация заявлена как одна из приоритетных национальных целей развития на период до 2030 г.<sup>1</sup>. Катализатором цифровизации стала пандемия коронавирусной инфекции COVID-19 в 2020 г., когда целые группы населения, максимально пострадавшие от кризиса (неформальные сотрудники, беженцы, маломобильные группы населения, пожилые люди) были фактически вычеркнуты из системы социальной защиты [1, с. 1-2]. Это заставило правительства различных государств задуматься о совершенствовании моделей оказания государственных услуг, социальной помощи, начисления и доставки пенсионных выплат, предоставления медицинской помощи и образовательных услуг.

На региональном уровне управления федеральные инициативы цифровой трансформации в России получили свое логичное продолжение. Так, в 2021 г. в субъектах Российской Федерации были разработаны и приняты стратегии цифровой трансформации в отраслях, социальной сфере и сфере государственного управления. Л. И. Власюк отмечает, что все региональные стратегии созданы по единому образцу, заявленные в них цели не синхронизированы с региональными целями социально-экономического развития, не учитывают конкурентных преимуществ и уязвимости регионов [2, с. 61]. В соответствии с предложенным автором подходом к кластеризации регионов по уровню использования цифровых технологий Орловская область отнесена к

третьему кластеру, характеризующемуся достаточно низкими средними значениями показателей использования цифровых технологий и низкими значениями показателя использования Интернета домохозяйствами [2, с. 65].

Точка зрения о том, что успех цифровизации предопределяется не столько усилиями федерального центра, сколько активностью региональной власти, поддерживается в работах В. И. Абрамова, В. Д. Андреева [3], М. Ю. Архиповой, В. П. Сиротина [4], С. Б. Балтатаровой [5], С. С. Берман [6], Б. Э. Гаджиметова, О. С. Щукина, И. К. Яковлевой [7], О. В. Демьяновой, Н. Р. Сулеймановой [8], М. С. Оборина [9], З. Э. Сабировой, О. В. Сидоровой [10], В. А. Куркина [11], В. П. Леньшина [12], Е. А. Лясковской, К. М. Григорьевой [13], М. В. Шатохина, М. А. Булавиной [14], М. В. Панасюка [15], А. В. Райхлиной, А. В. Юрченко [16], Г. Г. Уваровой [17], Н. А. Фокиной [18], С. Б. Шапошника [19] и др. В числе причин таких различий ученые называют разные финансовые возможности бюджетов российских регионов, проблемы кадрового обеспечения процессов цифровизации, несогласованность действий федеральных, региональных и муниципальных властей в данной сфере, неравномерное обеспечение населения разных субъектов Российской Федерации доступом в Интернет и т. п.

В данной статье мы рассмотрим на примере Орловской области региональные особенности цифровизации государственного управления, изучим организационную и нормативно-правовую специфику её внедрения, проведем сравнительный анализ её эффективности, обозначим возможности и угрозы цифровой трансформации системы управления регионом.

## Материалы и методы

Используемый в работе исследовательский материал и выбранные для проведения исследования методы предопределены исследовательской целью, заклю-

<sup>1</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ № 474 от 21.07.2020 г. // Сборник законодательства Российской Федерации. 2020. № 30, ст. 4884.

чающейся в определении региональных особенностей цифровизации государственного управления в Орловской области. В качестве методов исследования использовались следующие:

– статистический анализ рядов динамики (позволяет определять тенденции развития социально-экономических процессов и явлений с течением времени, дополнен в статье графическим методом представления результатов анализа);

– сравнительный анализ (позволяет сравнивать показатели цифровизации региона с аналогичными показателями по федеральному округу, в состав которого он включен, и по Российской Федерации в целом);

– SWOT-анализ (позволяет сопоставить сильные и слабые стороны системы управления регионом с возможностями и угрозами внешней среды, оказывающими влияние на динамику процессов цифровизации управления в регионе).

Эмпирические данные представлены программными и стратегическими документами регионального уровня в сфере цифровизации, регламентами и положениями о работе органов государственного управления Орловской области, данными официальной статистики, представленными на сайте Федеральной службы государственной статистики России.

## **Результаты и их обсуждение**

### **Организационные и нормативно-правовые аспекты управления процессами цифровизации в регионе**

Полномочия по управлению процессами цифровизации в структуре правительства Орловской области возлагаются на отраслевой департамент – Департамент информационных технологий – как орган исполнительной власти специальной компетенции, реализующий функции по выработке региональной политики правового регулирования и правоприменительные функции в области информатизации и развития связи и информаци-

онно-телекоммуникационных технологий. Структурно Департамент включает в себя три функциональных управления: управление информационных технологий, управление связи и отдел бюджетного планирования, бухгалтерского учета и отчетности.

Значительную часть функций по реализации государственных и региональных программ цифровизации реализует в своей деятельности Управление информационных технологий, которое состоит из следующих отделов: отдел реализации порталных решений, отдел внедрения информационных технологий в органы власти, отдел организации предоставления услуг в электронном виде, отдел совершенствования государственного управления. Таким образом, именно управление информационных технологий несет в управленческой структуре правительства Орловской области основную нагрузку по разработке и практической реализации процессов, связанных с цифровизацией государственных социальных (пенсионных) услуг.

Управление связи состоит из отдела эксплуатации информационно-телекоммуникационных систем и отдела инфраструктуры связи и обеспечивает реализацию функции обеспечения сетевой инфраструктуры.

Подведомственным Департаменту является Бюджетное учреждение Орловской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (БУ ОО «МФЦ»), которое создано для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров, организации предоставления государственных услуг регионального и муниципального уровня в Орловской области с использованием универсальной электронной карты, обес-

печения функционирования инфраструктуры электронного правительства Орловской области и разработки и реализации программ и мероприятий по информатизации Орловской области.

Департамент информационных технологий реализует Стратегию цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления, которая утверждается раз в три года и может корректироваться не чаще 1 раза в год. Стратегия предполагает внедрение современных технологий искусственного интеллекта, распределенного реестра, квантовых технологий и прочих цифровых технологий в различные социально-экономические сферы региона. В числе достижений, запланированных к 2024 г., Стратегия указывает ряд результатов, характеризующих цифровизацию в образовании, здравоохранении, государственном управлении, обеспечении населения и бизнеса государственными и муниципальными услугами в электронной форме<sup>1</sup>. При этом за исключением показателя по переводу массовых социально значимых услуг в дистанционный формат на уровень в 95% в Стратегии отсутствуют какие-либо количественные результаты реализации, которые позволяют оценить достижение заявленных целей.

Федеральные инициативы в области цифровизации социальной сферы и государственных социально значимых услуг находят продолжение на уровне субъектов Российской Федерации. Концептуальные и программные региональные документы содержат основные показатели оценки интенсивности и качества процессов цифровизации социальной сферы Орловской

области, устанавливая ключевые задачи и индикаторы их выполнения. В Орловской области в продолжение Стратегии цифровой трансформации реализуется Программа цифровой трансформации Орловской области<sup>2</sup>, в качестве цели которой заявлено достижение высокого уровня цифровой зрелости не только отраслей региональной экономики, но и социальной сферы и государственного управления, в т. ч. для оказания качественных государственных услуг и формирования эффективной системы социальной поддержки. Основным индикатором приоритетов цифрового развития является повышение доли социально значимых услуг, получение которых возможно в электронной форме, – до 95% (к 2030 г.).

В системе оценочных показателей, используемых для оценки достижения целей и решения задач программы, – показатели государственного управления и показатели социальной сферы. Так, до 2024 г. планируется в 3 раза сократить время предоставления государственных услуг (как федеральным, так и региональным), увеличить долю обращения граждан за получением массовых социально значимых услуг в электронной форме до 50% от общего количества таких услуг и долю доступных в электронной форме массовых социально значимых услуг от их общего количества до 95% от их общего количества. В социальной сфере планируется полностью цифровизировать получение мер социальной защиты, полностью интегрировать информационные системы соответствующих региональных и муниципальных органов в Единую государственную информационную систему социального обеспечения.

Еще одной программой, предусматривающей ряд мероприятий по цифрови-

---

<sup>1</sup> Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Орловской области: распоряжение губернатора Орловской области 20.08.2021 г. №54-р. URL: <https://docs.cntd.ru/document/574850791> (дата обращения: 17.05.2024).

---

<sup>2</sup> Программа цифровой трансформации Орловской области: распоряжение Правительства Орловской области № 105-р от 1.03.2022 г. URL: <https://docs.cntd.ru/document/578134478> (дата обращения: 17.05.2024).

зации социальной сферы, является Программа «Развитие информационного общества на территории Орловской области»<sup>1</sup>, рассчитанная на реализацию в 2020–2025 гг., одной из подпрограмм которой является «Снижение административных барьеров и повышение эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг», предусматривающая развитие сети многофункциональных центров предоставления таких услуг и их функционирование в единой информационной системе.

Программные мероприятия реализуются в конкретных проектах. Так, с 2021 г. был анонсирован запуск чат-бота в Telegram (@sochelpbot) – социального помощника, разработанного Центром управления регионом совместно с региональными Департаментами социальной защиты, здравоохранения, региональными отделениями внебюджетных фондов с целью круглосуточного информирования граждан Орловщины о мерах социальной поддержки. За основу работы бота был принят опыт работы Центра управления регионом с обращениями граждан и проведен анализ более 10 тыс. обращений граждан за консультациями<sup>2</sup>. Планировалось расширение функционала чат-бота, вплоть до проактивного информирования граждан о новых мерах социальной поддержки. Однако на момент написания статьи фактическая проверка показала его неработоспособность: на запрос о ме-

рах поддержки семей с детьми бот не дал никакой обратной связи.

С 2021 г. в Орловской области внедряется система электронного документооборота «Дело» (разработчик – компания «Электронные офисные системы»), позволяющая автоматизировать делопроизводство региональных органов управления и обеспечить межведомственное взаимодействие на уровне субъекта Российской Федерации. По итогам 2022 г. к системе были подключены все органы исполнительной власти специальной компетенции Орловщины и все органы местного самоуправления, что позволило сократить время обработки документации, ее визуирования, снизить потребление бумаги<sup>3</sup>.

Таким образом, организационные и нормативно-правовые аспекты цифровизации в исследуемом регионе свидетельствуют о том, что соответствующие предпосылки цифровой трансформации сформированы. При этом следует отметить формальный подход региональной власти к разработке стратегических и программных документов: отсутствует взаимосвязка показателей цифровизации с показателями социально-экономического развития области, результаты цифровизации часто представлены качественными показателями, что не позволяет отслеживать их динамику в период реализации стратегии и программ. Показательно, что на вкладке Департамента информационных технологий официального сайта правительства Орловской области содержится ведомственный отчет о предоставлении государственных и муниципальных услуг в электронном виде за 2016 (!) год. Более свежие данные по региону можно найти только на сайте Росстата. Такой подход к предоставлению широкому кругу лиц аналитики и сведений о результативности работы Де-

<sup>1</sup> Государственная программа Орловской области «Развитие информационного общества на территории Орловской области»: постановление Правительства Орловской области № 660 от 28.11.2019 г. URL: <https://docs.cntd.ru/document/561630390> (дата обращения: 17.05.2024).

<sup>2</sup> Заработал «Социальный помощник», который расскажет орловчанам о выплатах и льготах. URL: <https://obl1.ru/news/zarabotal-sotsialnyy-pomoschnik-kotoryy-rasskazhet-orlovchanam-o-vyplatakh-i-lygotakh> (дата обращения: 17.05.2024).

<sup>3</sup> Отчет о результатах деятельности Правительства Орловской области за 2022 год. Орёл, 2023. С. 83.

партамента информационных технологий как органа специальной компетенции в сфере цифровизации вряд ли соответствует заявленным в стратегических и программных документах региона целям цифровой трансформации системы регионального управления.

### Результаты цифровизации управления в Орловской области

Орловская область является «регионом-середняком» по качеству предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме. Если по итогам 2020 г. она располагалась на 33 позиции среди всех субъектов Российской Федерации по данному показателю, то в 2021 г. – уже на 47<sup>1</sup>.

На территории Орловской области реализуется проект перевода массовых социально значимых государственных услуг в электронную форму. Региональный перечень таких услуг включает в себя 83 услуги, которые по состоянию на конец 2022 г. были доступны на Едином портале Госуслуг. Из 1171 личных кабинетов организаций на Платформе обратной связи 273 кабинета были созданы в 2022 г., по итогам 2022 г. через данный канал связи с населением поступило почти 10 тыс. сообщений<sup>2</sup>. Качество предоставленных государственных и муниципальных услуг в электронном формате оценивается населением региона на 4,1 балла из максимальных 5.

Данные статистики свидетельствуют о повышении востребованности среди населения электронных муниципальных

и государственных услуг, комплексном развитии инфраструктуры их предоставления на различных уровнях государственного управления.

Несмотря на активные усилия федеральной и региональной власти по цифровизации услуг в социальной сфере, население Орловской области недостаточно активно использует их. Так, если в среднем по России доля населения, использовавшего интернет-сервисы для получения государственных и муниципальных услуг, в 2022 г. составила 71,0% от общей численности населения, по Центральному федеральному округу данный показатель составил 80,1%, в Орловской области только 49,7% населения использовали преимущества цифровизации и дистанционных сервисов в указанном процессе (рис. 1).

При этом по абсолютному приросту данного показателя регион превзошел как среднероссийские показатели, так и средние показатели по ЦФО. Прирост доли населения, использующего Интернет при получении государственных и муниципальных услуг в 2018–2022 гг., составил для Орловской области 27,4%, в то время как в целом по России только 16,5%, по ЦФО – 17,5%.

Удельный вес населения, использовавшего возможности цифровизации и в общей численности обращавшегося за государственными и муниципальными услугами, в Орловской области также был ниже в 2018–2022 гг. по сравнению с аналогичными показателями по России и по Центральному федеральному округу: 76,9% против 86,6% и 76,9% соответственно (рис. 2).

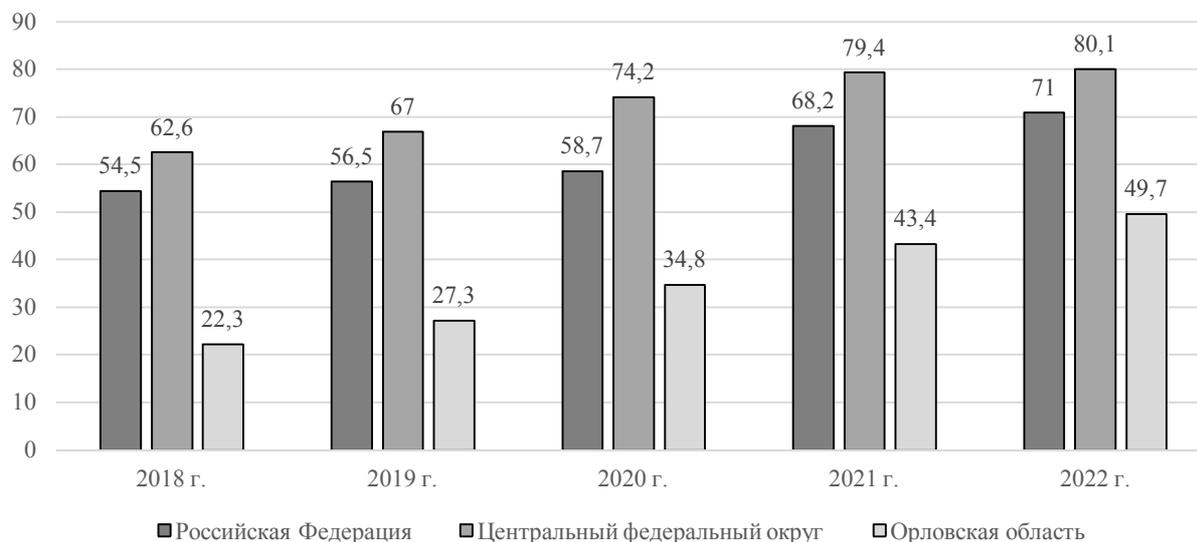
Показательно, что если динамика рассматриваемого показателя по России и по ЦФО была стабильно повышательной, то для Орловщины при общей тенденции к повышению показатель изменялся по годам нестабильно, то увеличиваясь, то сокращаясь. Одним из ключевых факторов, предопределяющих

<sup>1</sup> Сводный рейтинг субъектов Российской Федерации по качеству государственных и муниципальных услуг в электронном виде в 2021 г. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_predstavilo\\_itogi\\_monitoringa\\_kachestva\\_elektronnyh\\_uslug\\_v\\_regionah\\_rf.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_predstavilo_itogi_monitoringa_kachestva_elektronnyh_uslug_v_regionah_rf.html) (дата обращения: 17.05.2024).

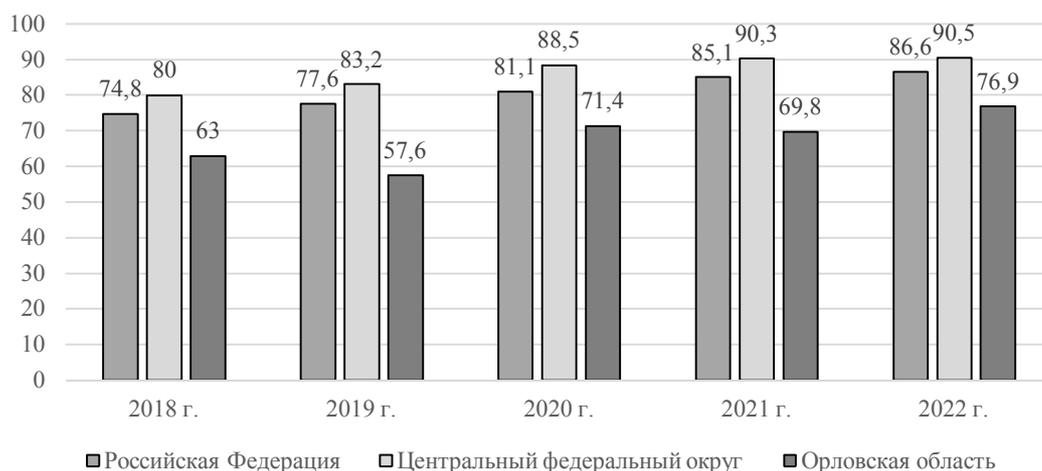
<sup>2</sup> Отчет о результатах деятельности Правительства Орловской области за 2022 год. Орёл, 2023. С. 85-86.

активность граждан в использовании интернет-сервисов государственных и муниципальных услуг, является обеспеченность домашних хозяйств и населения в целом Интернетом. Орловщина здесь не является регионом-лидером:

доля имеющих выход в Интернет домохозяйств составила в 2022 г. всего 76,5% (по России – 86,6%, по ЦФО – 87,9%); численность пользователей сети на 100 чел. населения – 80 чел. (90 чел. по России в целом, 91 чел. по ЦФО)<sup>1</sup>.



**Рис. 1.** Доля населения, использовавшего Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, в общей численности населения России, Центрального федерального округа и Орловской области в 2018–2022 гг., %<sup>1</sup>



**Рис. 2.** Доля населения, использовавшего Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, в общей численности населения России, Центрального федерального округа и Орловской области, обращающегося за такими услугами, в 2018–2022 гг., %<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Статистика по разделу «Информационное общество» за 2013–2022 гг. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 17.05.2024).

Таким образом, результаты сравнительного анализа показателей использования электронных государственных и муниципальных услуг в Орловской области в целом за рассматриваемый период ниже аналогичных показателей по России в целом и по Центральному федеральному округу в частности. На фоне стабильного роста доли населения региона, использующего Интернет для заказа товаров и услуг (с 24,9% до 39,4% от общей численности), показателей обеспеченности и интернет-активности населения нестабильность изменения доли обратившегося за государственными и муниципальными услугами населения, использовавшего для этих целей Интернет, косвенно свидетельствует о недостаточном информировании населения о возможностях получения услуг в электронном формате, перебоях в работе и недостаточном удобстве государственных и муниципальных интернет-сервисов и прочих факторах, отражающих работу региональных органов власти и органов местного самоуправления по цифровизации социальной сферы.

### Возможности и угрозы цифровизации управления в Орловской области

К цифровизации в сфере государственного управления, в т. ч. в системе управления регионом, предъявляются по-

вышенные требования, в числе которых универсальный характер оказываемых бизнесу и населению услуг, широкий набор сфер применения, расширенный состав критериев успешности цифровизации (не только критерии экономической эффективности, но и критерии эффективности социальной – удовлетворенность пользователей, доступность услуг, соответствие стратегическим целям развития и т. п.), повышенные требования к обеспечению надёжности технологий и обеспечение безопасности при работе с данными. В числе основных вызовов цифровой трансформации работы органов исполнительной власти – ограниченность бюджетных ресурсов, строгие правила при работе с данными, обеспечение кибербезопасности, невозможность фрагментарной цифровизации отдельных органов и структур, консервативность системы и сопротивление инновациям со стороны чиновников, в том числе по причине «поколенческого разрыва» [20, с. 3–4].

Используя методику SWOT-анализа, оценим сильные и слабые стороны цифровой трансформации управления в Орловской области, возможности и угрозы внедрения цифровых технологий в данную сферу (табл. 1).

**Таблица 1.** SWOT-анализ цифровизации регионального управления Орловской области

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Стратегический и системный подходы в управлении цифровой трансформацией в регионе, преемственность региональной стратегии и региональных программ.</p> <p>2. Возможность привлечения федеральных источников финансирования.</p> <p>3. Наличие в Орловской области вузов, выпускающих специалистов в сфере ИТ-технологий, возможность обучения высококвалифицированных специалистов ИТ-индустрии в ИТ-организациях региона</p>	<p>1. Неравномерность обеспечения доступа населения к Интернету и цифровой инфраструктуре.</p> <p>2. Низкий уровень цифровой компетентности и грамотности чиновников и населения.</p> <p>3. Пробелы в нормативном регулировании, отсутствие взаимосвязи между показателями цифровой трансформации и целями социально-экономического развития региона, формальный подход к разработке стратегий и программ без учета региональной специфики.</p> <p>4. Зависимость от импортных поставок программного и аппаратного обеспечения процессов цифровизации</p>

Окончание табл. 1

Возможности	Угрозы
1. Широкие возможности импортозамещения за счет привлечения организаций региона, вузов на основе механизмов государственно-частного партнёрства и участия в системе госзакупок. 2. Сокращение бюджетных расходов на систему регионального управления при использовании современных цифровых технологий. 3. Повышение качества, доступности, оперативности государственных и муниципальных услуг при минимизации затрат. 4. Формирование баз данных для аналитики и построения прогнозов социально-экономического развития региона как основы управления. 5. Расширение способов участия населения в решении территориальных проблем, развитие волонтерства, спонсорства, благотворительности	1. Углубление цифрового неравенства между городским и сельским населением. 2. Бюджетные расходы на обеспечение безопасности данных и конфиденциальности сведений. 3. Риск полной блокировки системы регионального управления при сбое в работе технологий и платформ, невозможность оказать необходимые услуги. 4. Консервативность системы управления, сопротивление инновациям и цифровизации

Таким образом, Орловская область обладает рядом конкурентных преимуществ перед соседними регионами при внедрении цифровых технологий в сферу государственного управления. Так, в регионе функционируют организации высшего и среднего профессионального образования, осуществляющие подготовку специалистов по специальностям и направлениям, связанным с новыми информационными технологиями (Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, ОГУ им. И. С. Тургенева, Академия ФСО России). В Орловской области функционируют организации, которые на протяжении длительного времени занимаются разработкой прикладного программного обеспечения для решения широкого спектра управленческих задач в разных сферах.

При этом активизации процессов цифровой трансформации социальной сферы может помешать относительно низкий уровень цифровой грамотности населения пожилого возраста (одной из основных категорий получателей социальных услуг), отсутствие доступного, стабильного Интернета в сельской местности. Так, по данным Всероссийского центра изучения общественного мнения,

41% россиян в возрасте старше 60 лет совсем не пользуются Интернетом<sup>1</sup>. Потенциально представители данной группы населения могут не обладать достаточными компетенциями для эффективного использования цифровых сервисов.

С целью популяризации электронного формата получения государственных и муниципальных услуг среди населения в многофункциональных центрах рекомендуется организовывать секторы пользовательского сопровождения, в которых гражданам по возможности будет предложено самостоятельно получить интересующие их услуги через онлайн-сервисы, а сотрудник МФЦ окажет необходимую консультативную помощь. Рассматривается возможность, оценивается экономическая целесообразность установки постаматов для выдачи результатов оказанных государственных услуг в многофункциональных центрах, пилотный проект охватит 3 МФЦ. Особое внимание

<sup>1</sup> Цифровой детокс — 2023: о пользовании Интернетом и отдыхе от него: пресс-релиз Всероссийского центра изучения общественного мнения. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cifrovoi-detoks-2023-o-polzovanii-internetom-i-otdykhe-ot-nego> (дата обращения: 18.05.2024).

следует уделить изучению опыта других субъектов Российской Федерации по осуществлению цифровой трансформации управления для отбора и адаптации лучших практик в данной сфере.

### Выводы

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что, продолжая федеральную политику, правительство Орловской области предпринимает активные усилия по цифровой трансформации социальной сферы: приняты соответствующие региональные программы, установлены контрольные показатели их реализации, функционирует система органов, развивается соответствующая инфраструктура. При этом не совсем понятно на данном этапе, каким образом региональные информационные системы будут интегрированы в государственные федеральные суперсервисы, это не прописано в стратегиях и программных мероприятиях. На региональном уровне управления сегодня основой функционирования системы институтов государственного сектора являются разрозненные государственные информационные системы, что может быть связано с дефицитным характером бюджета Орловской области и большинства

её муниципалитетов, недостатком финансовых ресурсов для реализации соответствующего перехода на цифровую модель, несмотря на сформированность базовых условий для ее реализации и необходимой инфраструктуры.

Сравнительный анализ статистических показателей позволяет сделать вывод об отставании региона от средних показателей эффективности цифровизации как по России, так и по Центральному федеральному округу. Одной из причин этого является недостаточный уровень обеспеченности Орловщины интернет-связью, относительно низкая активность населения в использовании интернет-ресурсов и сервисов. В числе прочих причин, на устранение которых региональной власти следует обратить особое внимание для активизации цифровой трансформации в социальной сфере, – повышение уровня цифровой грамотности населения, повышение качества и доступности интернет-сервисов получения консультаций в сфере массовых социально значимых услуг, работа по информированию населения о возможностях использования дистанционных каналов связи и получения государственных и муниципальных услуг в сфере социальной поддержки.

### Список литературы

1. Onyango G., Ondiek J. O. Digitalising analogue policy targets: «Digital capabilities» of older persons and policy digitalisation of social safety net programs in a developing country context // *Journal of Technology in Human Services*. 2023. N 10. P. 1-26.
2. Власюк Л. И. Цифровое неравенство российских регионов: стратегические возможности и угрозы // *Экономика промышленности*. 2023. № 16(1). С. 59–68.
3. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Совершенствование методики оценки индекса цифровой зрелости регионов России с учетом аспектов второго и третьего этапа цифровой трансформации государственного и муниципального управления на основе зарубежного опыта // *Управленческие науки*. 2023. № 13 (1). С. 32-46.
4. Архипова М. Ю., Сиротин В. П. Региональные аспекты развития информационно коммуникационных и цифровых технологий в России // *Экономика региона*. 2019. Т. 15, № 3. С. 670-683.
5. Балтатарова С. Б., Мижитдоржиева С. Д. Особенности цифровизации в рамках развития регионов // *Мировая наука*. 2022. № 1(58). С. 21-25.

6. Берман С. С. Анализ цифровизации государственного управления: региональный аспект // Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 7. С. 104-111.
7. Гаджиметов Б. Э., Щукин О. С., Яковлева И. К. Внедрение цифровых технологий в процесс государственного управления регионом // Современная экономика: проблемы и решения. 2021. № 11. С. 122-135.
8. Демьянова О. В., Сулейманова Н. Р. Региональные факторы реализации проектов цифровой трансформации // Индустриальная экономика. 2022. Т. 8, № 3. С. 712-717.
9. Оборин М. С. Цифровизация как фактор трансформации управления региональными экономическими системами // Экономика. Налоги. Право. 2020. № 13. С. 91-101.
10. Цифровая трансформация социально-экономического развития региона: коллективная монография / отв. ред. З. Э. Сабирова, О. В. Сидорова. Уфа: БАГСУ, 2022. 446 с.
11. Куркин В. А. Цифровая подсистема региона: сущность, инструменты управления // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2022. № 1 (69). С. 1–14.
12. Леньшин В. П. Цифровые социальные технологии как инструмент реализации региональных стратегий социально-экономического развития и стратегий цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления // Россия: тенденции и перспективы развития. 2022. Вып. 17, ч. 3. С. 265-268.
13. Лясковская Е. А., Григорьева К. М., Халилова Г. Р. Цифровизация государственного и муниципального управления в субъектах Российской Федерации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. Т. 17, № 4. С. 29-42.
14. Шатохин М. В., Булавина М. А. Региональные аспекты механизма цифровизации управления социально-экономическим развитием территории // Вестник Института мировых цивилизаций. 2021. Т. 12, № 2. С. 86-93.
15. Панасюк М. В. Управление регионом: территориальный подход: монография. Казань: Казанский государственный университет, 2005. 161 с.
16. Проблемы устойчивого развития региона в цифровой экономике: монография / под ред. А. В. Райхлиной, А. В. Юрченко. Ярославль: ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2022. 148 с.
17. Уварова Г. Г. Тренды цифровой трансформации деятельности органов государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 4. С. 60–64.
18. Фокина Н. А. Формирование концептуальной цифровой модели региона // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2022. № 3. С. 157-166.
19. Шапошник С. Б. Факторы цифрового развития регионов России: статистическое исследование // Информационное общество. 2022. № 6. С. 6-19.
20. Цифровая трансформация государственного управления: кейсы и лучшие практики. М.: Счетная палата РФ, 2022. 72 с.

## References

1. Onyango G., Ondiek J.O. Digitalizing analogue policy targets: «Digital capabilities» of older persons and policy digitalization of social safety net programs in a developing country context. *Journal of Technology in Human Services*. 2023;(10):1-26.
2. Vlasyuk L.I. Digital inequality of Russian regions: strategic opportunities and threats. *Ekonomika promyshlennosti = Industrial Economics*. 2023;(16):59–68. (In Russ.)
3. Abramov V.I., Andreev V.D. Improving the methodology for assessing the digital maturity index of Russian regions taking into account aspects of the second and third stages of digital

transformation of state and municipal governance based on foreign experience. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2023;(13):32-46. (In Russ.)

4. Arkhipova M.Y., Sirotin V.P. Regional aspects of the development of information, communication and digital technologies in Russia. *Ekonomika regiona = Regional Economics*. 2019;15(3):670-683. (In Russ.)

5. Baltatarova S.B., Mizhitorzhieva S.D. Features of digitalization within the framework of regional development. *Mirovaya nauka = World Science*. 2022;(1):21-25. (In Russ.)

6. Berman S.S. Analysis of digitalization of public administration: regional aspect. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional Problems of Economic Transformation*. 2021;7:104-111. (In Russ.)

7. Gadzhimetov B.E., Shchukin O.S., Yakovleva I.K. Introduction of digital technologies into the process of state management of the region. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya = Modern Economics: Problems and Solutions*. 2021;(11):122-135. (In Russ.)

8. Demyanova O.V., Suleymanova N.R. Regional factors in the implementation of digital transformation projects. *Industrial'naya ekonomika = Industrial Economics*. 2022;8(3):712-717. (In Russ.)

9. Oborin M.S. Digitalization as a factor in the transformation of management of regional economic systems. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Right*. 2020;(13):91-101. (In Russ.)

10. Sabirova Z.E., Sidorova O.V. (eds.) Digital transformation of the socio-economic development of the region. Ufa: BAGSU; 2022. 446 p. (In Russ.)

11. Kurkin V.A. Digital subsystem of the region: essence, management tools. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyi nauchnyi zhurnal = Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*. 2022;(1): 1–14. (In Russ.)

12. Lenshin V.P. Digital social technologies as a tool for implementing regional strategies of socio-economic development and strategies for digital transformation of sectors of the economy, social sphere and public administration. *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya = Russia: Trends and Development Prospects*. 2022;17(3):265-268. (In Russ.)

13. Lyaskovskaya E.A., Grigorieva K.M., Khalilova G.R. Digitalization of state and municipal government in the constituent entities of the Russian Federation. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2023;17(4):29-42. (In Russ.)

14. Shatokhin M.V., Bulavina M.A. Regional aspects of the digitalization mechanism for managing the socio-economic development of the territory. *Vestnik Instituta mirovykh tsivilizatsii = Bulletin of the Institute of World Civilizations*. 2021;12(2):86-93. (In Russ.)

15. Panasyuk M.V. Regional management: territorial approach. Kazan: Kazanskii gosudarstvennyi universitet; 2005. 161 p. (In Russ.)

16. Raikhlina A. V., Yurchenko A. V. (eds.) Problems of sustainable development of the region in the digital economy. Yaroslavl: PKF SOYUZ-PRESS; 2022. 148 p. (In Russ.)

17. Uvarova G.G. Trends in digital transformation of government activities. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scientific Notes*. 2021;(4):60–64. (In Russ.)

18. Fokina N.A. Formation of a conceptual digital model of the region. *Nauchnyi vestnik: finansy, banki, investitsii = Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments*. 2022;(3):157-166. (In Russ.)

19. Shaposhnik S.B. Factors of digital development of Russian regions: statistical research. *Informatsionnoe obshchestvo = Information Society*. 2022;(6):6-19. (In Russ.)

20. Digital transformation of public administration: cases and best practices. Moscow: Schetnaya palata RF; 2022. 72 p. (In Russ.)

**Информация об авторах / Information about the Authors**

**Самородова Елена Михайловна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом, Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Орел, Российская Федерация  
e-mail: samorodova733096@mail.ru,  
SPIN: 3235-0820,  
Researcher ID: GXN-0497-2022,  
ORCID: 0000-0002-5034-3015

**Сотникова Елена Анатольевна**, кандидат экономических наук, заместитель начальника управления научной работы, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом, Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Орел, Российская Федерация,  
e-mail: sotnikovae76@mail.ru,  
SPIN: 7466-6570,  
Researcher ID: T-4034-2017,  
ORCID: 0000-0003-1094-6185  
Scopus ID: 57192888862

**Elena M. Samorodova**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Human Resources Management, Central Russian Institute of Management – Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Orel, Russian Federation,  
e-mail: samorodova733096@mail.ru,  
SPIN: 3235-0820,  
Researcher ID: GXN-0497-2022,  
ORCID: 0000-0002-5034-3015

**Elena A. Sotnikova**, Candidate of Sciences (Economics), Deputy Head of the Scientific Work Department, Associate Professor of the Department of Management and Human Resources Management, Central Russian Institute of Management – Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Orel, Russian Federation,  
e-mail: sotnikovae76@mail.ru,  
SPIN: 7466-6570,  
Researcher ID: T-4034-2017,  
ORCID: 0000-0003-1094-6185  
Scopus ID: 57192888862