Макаров Д. В.
9164028175Dima@gmail.com

Анализ возможности использования метода мозгового штурма в процессе планирования на муниципальном уровне управления (на примере Комитета физической культуры и спорта Администрации Одинцовского городского округа Московской области)

Актуальность темы данного исследования заключается в следующих аспектах:

Во-первых, планирование на всех уровнях управления, особенно включая муниципальный уровень, является деятельностью участников стратегического планирования по выработке и реализации ключевых направлений деятельности. В большинстве случаев, планирование нацелено на социально-экономическое развитие какого-либо муниципального образования. В процессе формирования качества жизни населения непосредственное участие принимают все элементы государственного механизма. Вместе с тем можно с уверенностью утверждать, что местное самоуправление является одним из наиболее значимых институтов с точки зрения участия в этом процессе, поскольку именно на его плечах лежит бремя предоставления наибольшего объёма социальных благ, вытекающих из грамотного планирования.

Во-вторых, проблематика планирования на муниципальном уровне являлась и является актуальной уже несколько десятков лет. На сегодняшний день насчитывается много различных научных методов, применяемых при планировании на муниципальном уровне, но не все они являются эффективными в этой области.

В-третьих, в Администрации Одинцовского г.о. Московской области можно было бы избежать многих проблем за счёт грамотного планирования путём внедрения мозгового штурма на этапе распределения бюджета [12].

Управленческая проблема исследования заключается в предполагаемой низкой (недостаточной) результативности деятельности Администрации Одинцовского г.о. Московской области по развитию массового спорта в муниципальном образовании. Во всяком случае, автор априори так предполагает.

Объектом исследования выступает планирование финансовых средств на реализацию муниципальной программы в Администрации Одинцовского городского округа Московской области.

Предметом исследования является возможность использования метода мозгового штурма на этапе планирования финансовых средств на реализацию муниципальной программы в деятельности Комитета физической культуры и спорта Администрации Одинцовского г.о. Московской области.

Цель исследования: разработка предложений (мер) для Администрации Одинцовского г.о. Московской области по совершенствованию планирования в области физической культуры и спорта.

Методы исследования: мозговой штурм, метод экспертной оценки, традиционный анализ документов.

Авторский анализ. Метод мозгового штурма – это способ коллективного поиска решений для самых разных задач. Его используют в сферах, связанных с анализом

информации, где нужно придумывать новые продукты и создавать креативные концепции, например в рекламе и маркетинге, в создании брендов и питчинге сериалов[1] [14]. Целью мозгового штурма является получение нестандартных и эффективных решений в условиях ограниченного времени. Добиваются этого за счет генерирования максимального количества разнообразных идей в процессе совместного обсуждения в команде [13]. Творческое мышление, как правило, проходит три стадии:

1. генерирование идей, их формулировка;
2. оценка или анализ этих идей;
3. использование идеи для решения конкретной проблемы или ситуации [13].

В мозговом штурме эти стадии разделены, и на первом этапе реализуется только первая функция, потому что, если выдвигаемая идея сразу же столкнется с оценочным суждением в свой адрес, у участника совещания, автора идеи наступает так называемый «аналитический паралич», который приводит к резкому снижению потока предложений.
Мозговой штурм состоит из следующих этапов: подготовительный, генерирование идей, заключительный – анализ идей и метод экспертных оценок [13].

Далее проанализируем муниципальную программу «Спорт» Администрации Одинцовского городского округа Московской области на предмет финансирования [1]. Очень кратко рассмотрим запланированный и исполненный бюджет в рамках этой муниципальной программы за период с 2020-2022 гг. включительно (см. таблицу 1). Ввиду того, что реализация данной муниципальной программы запланирована до 2024 года, мы попробуем спрогнозировать дальнейший исход и основываться мы будем на реализации бюджета минувших лет, а именно за ранее озвученные 2020-2022 гг.

Таблица 1

Анализ запланированного и исполненного бюджета муниципальной программы «Спорт» Одинцовского г. о. Московской области за 2020-2022 гг. [1]

Наименование оцениваемых параметров	**Финансовый план муниципальной программы за 2020 г. (в руб.) [5]**	**Финансовый план муниципальной программы за 2021 г. (в руб.) [6]**	**Финансовый план муниципальной программы за 2022 г. (в руб.) [7]**	**Разница**
Запланировано	13 781 000 руб.	15 977 387 руб.	17 242 994 руб.	1) -2 196 387 руб. 2) -1 265 607 руб. 3) -2 872 746 руб. 4) -31,65 %
Исполнено	13 729 000 руб.	10 856 254 руб.	-	
Процент исполнения (%)	99,6 %	67,95 %	-	

Пояснения к таблице 1. Разница 1: между финансированием муниципальной программы за 2021 г. и 2020 г. Разница 2: между финансированием муниципальной программы за 2022 г. и 2021 г. Разница 3: исполнение бюджета муниципальной программы за 2021 г. и 2020 г. Разница 4: между процентом исполнения за 2021 г. и 2020 г..

Проводя анализ содержания таблицы 1, можно сделать вывод, что с каждым последующим финансовым годом по паспорту муниципальной программы «Спорт» Одинцовского г.о. Московской области выделяется большее количество финансовых средств на реализацию муниципальной программы, нежели за предшествующие года, но в 2021

[1] Питчинг – это презентация кинопроекта или сериала с целью поиска инвесторов, готовых профинансировать данный проект.

финансовом году Администрация не исполнила выделенный бюджет. Лишь 67,95 % бюджета было освоено, что составляет лишь 10 856 254 руб., не было освоено 5 121 133 руб. [6]. Такой финансовый год можно отнести к году с до конца нереализованными поставленными задачами в рассматриваемой муниципальной программе. Данная пауза могла возникнуть из-за тяжелой эпидемиологической обстановке в стране и в мире на тот момент времени [15]. Было сильное распространение новой коронавирусной инфекции Дельта-штамм на территории России. Также, одной из возможных скрытых причин могли стать коррупционные действия сотрудников Администрации, поскольку судьба неисполненных финансовых средств неизвестна, в связи с отсутствием на официальном сайте Администрации дополнительной документации о перераспределении этих финансовых средств [16]. Из-за всего этого можно потенциально прогнозировать выбивание из поставленных сроков исполнения всех пунктов муниципальной программы, заявленных на этот и все последующие года.

Таким образом, в ходе проведенного выше анализа запланированного и исполненного бюджета муниципальной программы «Спорт», сравнивая финансовые планы муниципальной программы за 2020, 2021 и 2022 гг. можно сделать вывод, что в деятельности Администрации Одинцовского г.о. Московской области в сфере физической культуры и спорта лично автором была выявлена **проблема неполной реализации бюджета** Комитетом физической культуры и спорта Администрации Одинцовского г.о. Московской области.

Следующим этапом в данной научной работе будет применяться метод мозгового штурма. Для генерирования идей по решению поставленной проблемы в ходе анализа запланированного и исполненного бюджета муниципальной программы «Спорт» Одинцовского г. о. Московской области за 2020-2022 гг. сформирована группа из 5-ти студентов бакалавриата[2] Академии гражданской защиты МЧС России (n=5). На этом этапе в ходе живого обсуждения поставленной в данной работе проблемы участники генерирования идей выдали по 3 возможных варианта решения поставленной проблемы, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Генерирование идей участниками мозгового штурма по поиску решения проблемы «неполная реализация бюджета Комитетом физической культуры и спорта Администрации Одинцовского г.о. Московской области»

№ п/п	Участник	Идея
1	Участник №1	1. Повышение уровня ответственности и полномочий должностных лиц, реализующих программу. 2. Контроль за исполнением денежных средств и индикаторов муниципальной программы в более короткий отчетный период, например, раз в квартал. 3. Привлечение к оценке муниципальной программы внешних экспертов.
2	Участник №2	1. Внедрение практики оперативного перераспределения неисполненных финансовых средств бюджета Комитета физической культуры и спорта. 2. Обеспечение обмена профессиональными кадрами в сфере бюджетной деятельности между округами, срок обмена: около 2-3 месяцев. Для обмена опытом в данной сфере и улучшения деятельности.

[2] Решение использовать студентов бакалавриата в качестве фактических экспертов было принято лично заведующим выпускающей кафедрой профессором С. А. Мельковым исключительно в учебных целях.

		3. Создание контрольного органа, анализирующего реальные затраты на программу.
3	Участник №3	1. Рефинансирование муниципальной программы. Для этого необходимо нанять высококвалифицированных специалистов (экономистов) (или повысить квалификацию действующих). 2. Привлечение аналитиков для контроля динамики финансирования муниципальной программы, премии за выявление ошибок и расхождений в финансировании. 3. Усиление действий по подготовке кадров и переквалификации работников с целью улучшения работы в сфере денежного оборота и бюджетной деятельности, проводя ежемесячные лекции и семинары, а также проводя онлайн-конференции (учащение их количества).
4	Участник №4	1. Найм в штат органов местного самоуправления работника под прикрытием, основной задачей которого будет являться скрытое проведение расследования на элемент возможных коррупционных действий в коллективе. 2. Создание совета по контролю за исполнением обязательств в рамках муниципальной программы. Данный совет будет состоять из числа местных жителей. 3. Для более грамотного планирования бюджета так же возможно привлечь иностранных специалистов, которые благодаря нестандартному для российских реалий подходу, будут предлагать новые пути развития программы, участвовать в перераспределении бюджета.
5	Участник №5	1. Пересмотр уполномоченных лиц, которые рассчитывают средства на выдачу, (возможная некомпетентность сотрудников, т. е. может произойти просчет). 2. Двойной расчет бюджета при выделении и сопоставления с планом реализации, точно ли столько нужно на данные мероприятия и успеют ли в срок реализации (возможно организовать специальную группу для этого). 3. Анализ ситуации в связи с чем не был реализован бюджет и решать в данной сфере (например, нехватка рабочих, плохое оборудование, и т. д.).

На основании полученных данных в таблице 2, необходимо произвести экспертную оценку для выявления трёх наиболее удачных идей. Для этого необходимо каждому эксперту, а ими и будут в нашем случае являться участники генерирования идей, выставить каждой идее ранги от 1 (наименьшая оценка реализуемости идеи) до 5 (наивысшая оценка реализуемости идеи). Полученные данные отображены в таблице 3.

Таблица 3

Экспертная оценка сгенерированных идей для Комитета физической культуры и спорта по решению проблемы неполной реализации бюджета

№	Идея	Экспертная оценка от 1 до 5					Сред. арифм.
		Эксперт №1	Эксперт №2	Эксперт №3	Эксперт №4	Эксперт №5	
1	Повышение уровня ответственности и полномочий должностных лиц, реализующих программу	5	5	5	5	5	**5**
2	Контроль за исполнением денежных средств и индикаторов муниципальной программы в более короткий отчетный период, например, раз в квартал.	4	3	4	5	5	**4,2**
3	Привлечение к оценке муниципальной программы внешних экспертов	2	3	4	5	3	3,4

4	Внедрение практики оперативного перераспределения неисполненных финансовых средств бюджета Комитета физической культуры и спорта	5	5	5	5	5	**5**
5	Обеспечение обмена профессиональными кадрами в сфере бюджетной деятельности между округами, срок обмена: около 2-3 месяцев. Для обмена опытом в данной сфере и улучшения деятельности	1	3	2	4	3	2,6
6	Создание контрольного органа, анализирующего реальные затраты на программу	4	4	4	4	4	4
7	Рефинансирование муниципальной программы. Для этого необходимо нанять высококвалифицированных специалистов (экономистов) (или повысить квалификацию действующих)	1	2	2	3	2	2
8	Привлечение аналитиков для контроля динамики финансирования муниципальной программы , премии за выявление ошибок и расхождений в финансировании	3	3	2	4	3	3
9	Усиление действий по подготовке кадров и переквалификации работников с целью улучшения работы в сфере денежного оборота и бюджетной деятельности, проводя ежемесячные лекции и семинары, а также проводя онлайн-конференции (учащение их количества)	2	3	4	5	2	3,2
10	Найм в штат органов местного самоуправления работника под прикрытием, основной задачей которого будет являться скрытое проведение расследования на элемент возможных коррупционных действий в коллективе	2	1	1	4	3	2,2
11	Создание Совета по контролю за исполнением обязательств в рамках муниципальной программы. Данный совет будет состоять из числа местных жителей	3	4	5	3	4	3,8

12	Для более грамотного планирования бюджета так же возможно привлечь иностранных специалистов, которые благодаря нестандартному для российских реалий подходу, будут предлагать новые пути развития программы, участвовать в перераспределении бюджета	2	3	3	4	1	2,6
13	Пересмотр уполномоченных лиц, которые рассчитывают средства на выдачу (возможная некомпетентность сотрудников, т.е. может произойти просчет)	2	3	4	5	2	3,2
14	Двойной расчет бюджета при выделении и сопоставления с планом реализации, точно ли столько нужно на данные мероприятия и успеют ли в срок реализации (возможно организовать специальную группу для этого)	1	2	2	4	3	2,4
15	Анализ ситуации, в связи с чем не был реализован бюджет и решать в данной сфере (например, нехватка рабочих, плохое оборудование, и т. д.)	3	4	3	2	3	3

Для верификации полученных в таблице 3 данных, необходимо просчитать коэффициент конкордации Кендалла. С целью наибольшей комфортабельности и повышения скорости расчёта, по согласованию со старшим преподавателем кафедры «государственного и муниципального управления» научным руководителем Е. В. Устюжаниновой, был задействован интернет-ресурс [11]. Для понимания показателей необходимо разобраться в обозначениях. Коэффициент конкордации Кендалла (W) используется для определения взаимосвязи (согласованности) оценок экспертов. При величине данного коэффициента менее 0,3 мнения экспертов считаются несогласованными. При нахождении величины коэффициента в диапазоне от 0,3 до 0,7 согласованность считается на среднем уровне. При величине более 0,7 согласованность принимается как наибольшая. Согласно проведенному расчету, коэффициент конкордации Кендалла в нашем случае составил **W =0,6.** Это может свидетельствовать нам о том, что степень согласованности экспертов является средней.

Таким образом, можно сделать **вывод** о том, что, по мнению экспертов, наиболее удачным вариантом решения поставленной проблемы являются следующие пути:

- повышение уровня ответственности и полномочий должностных лиц, реализующих программу;

- внедрение практики оперативного перераспределения неисполненных финансовых средств бюджета Комитета физической культуры и спорта;

-контроль за исполнением денежных средств и индикаторов муниципальной программы в более короткий отчетный период, например, раз в квартал.

Следующим шагом, на основании проделанной работы, которая описана автором выше, были сформированы авторские предложения по решению выявленной проблематики в исследовании деятельности Комитета физической культуры и спорта Администрации Одинцовского городского округа Московской области (см. таблицу 4).

Таблица 4

Авторские предложения, направленные на решение ранее выявленной проблемы в Администрации Одинцовского г.о.

№	Выявленная проблема	Предложение (стратегия)	Ресурсы	Исполнитель	Координирующий орган	Планируемый результат
1	Неполная реализация бюджета Комитетом физической культуры и спорта Администрации Одинцовского г.о. Московской области	Повышение уровня ответственности и полномочий должностных лиц, реализующих программу	Не требуются, в рамках выполнения должностных полномочий	Администрация Одинцовского г. о. Московской области, начальник отдела Комитета физической культуры и спорта.	Начальник отдела Комитета физической культуры и спорта	Повышение уровня заинтересованности в добросовестном выполнении поставленных задач в рамках реализации муниципальной программы и своевременное реагирование на любые возникшие проблемные ситуации
		Внедрение практики оперативного перераспределения неисполненных финансовых средств бюджета Комитета физической культуры и спорта	Не требуются, в рамках выполнения должностных полномочий	Администрация Одинцовского г. о. Московской области, планово-аналитический отдел Комитета физической культуры и спорта.	Начальник отдела Комитета физической культуры и спорта, глава Администрации Одинцовского г.о.	В случае возникновения проблем в исполнении бюджета, осуществление возможности оперативно перераспределять финансовые средства для полной реализации бюджета
		Контроль за исполнением денежных средств и индикаторов муниципальной программы в более короткий отчетный период, например, раз в квартал	Не требуются, в рамках выполнения должностных полномочий	Администрация Одинцовского г. о. Московской области, планово-аналитический отдел Комитета физической культуры и спорта.	Глава Администрации Одинцовского г.о., начальник отдела Комитета физической культуры и спорта	Своевременное принятие решения по устранению возникших на пути проблемных ситуаций в показателях

Таким образом, был применен метод мозгового штурма совместно с экспертами (обучащиеся Академии гражданской защиты МЧС России), в ходе которого выявлены возможные пути решения взятой за основу проблемы в деятельности Комитета физической культуры и спорта Администрации Одинцовского г.о. Московской области. На основе данных выявленных идей посредством мозгового штурма, автором исследования разработаны конкретные предложения по решению взятой проблемы. Путем реализации этих предложений, скорее всего, удастся минимизировать последствия проблем или вовсе искоренить их.

Выводы по исследованию: подводя итог, в рамках проведения исследования был рассмотрен механизм практического применения метода мозгового штурма, в рамках которого было сгенерировано 15 вариантов решения рассматриваемой проблемы в деятельности Комитета физической культуры и спорта Администрации Одинцовского городского округа Московской области. Затем была произведена экспертная оценка полученных вариантов с целью отбора трёх наиболее удачных. По итогам экспертной оценки наиболее реалистичными оказались варианты:

- повышение уровня ответственности и полномочий должностных лиц, реализующих программу;
- контроль за исполнением денежных средств и индикаторов муниципальной программы в более короткий отчетный период, например, раз в квартал;
- внедрение практики оперативного перераспределения неисполненных финансовых средств бюджета Комитета физической культуры и спорта.

Для оценки степени согласованности экспертов, была проведена оценка мнений экспертов с помощью коэффициента конкордации Кендалла. Согласно проведенному расчету, коэффициент конкордации Кендалла составил W = 0,6. Это говорит о наличии средней степени согласованности мнений экспертов.

В завершении к настоящей работе были разработаны 3 авторских предложения (меры) на основе проведения метода мозгового штурма и экспертной оценки.

Литература:

1. Муниципальная программа «Спорт» Одинцовского г.о. Московской области [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/img/2021/12/files/MP_v_red__ot_03_12_2021_N4382.pdf (дата обращения: 13.02.2023).

2. Структура Администрации Одинцовского г.о. Московской области [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/structure/ (дата обращения: 13.02.2023).

3. Структура комитета физической культуры и спорта Одинцовского г.о. Московской области [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/phone/?div_id=2379 (дата обращения: 15.02.2023).

4. Главный сайт Одинцовского г.о. Московской области [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/ (дата обращения: 20.02.2023).

5. Отчёт об исполнении бюджета Одинцовского г.о. Московской области за 2020 г. [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/doc/?div_id=2713 (дата обращения: 20.02.2023).

6. Отчёт об исполнении бюджета Одинцовского г.о. Московской области за 2021г. [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/doc/?div_id=2894 (дата обращения: 20.02.2023).

7. Бюджет Одинцовского г.о. Московской области на 2022 г. [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/budget/?year=2022 (дата обращения: 20.02.2023).

8. Доклад Главы Одинцовского г.о. Московской области [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/img/2021/04/files/DOKLAD_GLAVY(1).pdf (дата обращения: 20.02.2023).

9. Положение о Комитете физической культуры и спорта Администрации Одинцовского г.о. Московской области [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/img/2018/11/files/Komitet_3.pdf (дата обращения: 25.02.2023).

10. Сводный отчёт о ходе реализации муниципальных программ Одинцовского городского округа за 2021 г. [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/doc/?div_id=2904 (дата обращения: 25.02.2023).

11. Расчет коэффициента конкордации Кендалла [Электр. ресурс]. URL: https://math.semestr.ru/corel/concordance.php (дата обращения: 16.04.2023).

12. Портал Одинцовского городского округа и города Одинцово Московской области [Электр. ресурс]. URL: https://oinfo.ru/news/?id=74147 (дата обращения: 13.02.2023).

13. Метод мозгового штурма: что это, зачем и кому он нужен и как «штормить» правильно [Электр. ресурс]. URL: https://www.forbes.ru/svoi-biznes/451003-metod-mozgovogo-sturma-cto-eto-zacem-i-komu-on-nuzen-i-kak-stormit-pravil-no (дата обращения: 13.02.2023).

14. От питчинга до пилота: Как сделать свой сериал [Электр. ресурс]. URL: https://myshows.me/news/1560/otpitchinga-dopilota-kak-sdelat-svoy-serial/ (дата обращения: 13.02.2023).

15. Мельков С. А. Экономико-правовые составляющие безопасности жизнедеятельности населения в условиях распространения эпидемий, пандемий и массовых заболеваний / С. А. Мельков, И. В. Холиков // ГосРег: государственное регулирование общественных отношений. 2020. № 3 (33). – С. 159-172. – EDN KBRQTF.

16. Документы Администрации Одинцовского городского округа Московской области [Электр. ресурс] // сайт Администрации Одинцовского г.о. URL: https://odin.ru/news/?div_id=15# (дата обращения: 13.02.2023).