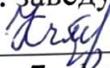


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики  
Направление подготовки 38.04.04 Государственное и  
муниципальное управление  
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите  
Вр.и.о. заведующего кафедрой  
 Куракова Ч.М.  
«7» февраля 2022г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Современное состояние и перспективы развития реализуемых  
муниципальных проектов (на материалах Исполнительного комитета  
Кукморского муниципального района Республики Татарстан)

Обучающийся:		Гиниятуллина Лейсан Расимовна
Руководитель: к.э.н., доцент		Яхина Луиза Тагировна
Рецензент: д.э.н., доцент		Закирова Алсу Рафкатовна

Казань 2022

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

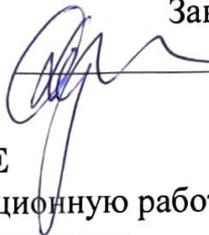
Направление подготовки 38.04.04 Государственное и  
муниципальное управление  
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Файзрахманов Д.И.

«21» января 2020 г.



**ЗАДАНИЕ**

на выпускную квалификационную работу  
Гиниятуллиной Лейсан Расимовны

**1. Тема работы:** Современное состояние и перспективы развития реализуемых муниципальных проектов (на материалах Исполнительного комитета Кукморского муниципального района Республики Татарстан)

**2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «1» февраля 2022г.

**3. Исходные данные к работе:** литература по теме исследования – монографии, учебники, методические разработки, аналитические данные государственной статистики РФ, информационные и аналитические материалы Исполнительного комитета Кукморского района за последние 5 лет, законы и нормативно-правовые акты, Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года, результаты научных разработок студента за период обучения.

**4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** концептуальные основы управления муниципальными проектами, сущность стратегического управления проектами, теоретические школы стратегического управления проектами, теоретические основы стратегии развития муниципальных проектов, общая характеристика управления проектами в Кукморском муниципальном районе Республики Татарстан, оценка экономического развития Кукморского муниципального района, анализ финансового обеспечения управления проектами в Кукморском муниципальном районе, уровень развития социальных проектов Кукморского муниципального района, пути развития реализуемых муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе Республики Татарстан, перспективные реализуемые проекты Кукморского муниципального района, текущие реализуемые проекты Кукморского муниципального района, направления и оценка эффективности развития реализуемых проектов в Кукморском муниципальном районе.

**5. Перечень графических материалов:** \_\_\_\_\_

**6. Дата выдачи задания**

«21» января 2020г.

Руководитель



Г.А. Валеева

Задание принял к исполнению



Л.Р. Гиниятуллина

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	10.06.20	выполн
<b>1 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ</b>	12.10.20	выполн
1.1 Сущность стратегического управления проектами		
1.2 Теоретические школы стратегического управления проектами		
1.3 Теоретические основы стратегии развития муниципальных проектов		
<b>2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В КУКМОРСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН</b>	05.04.21	выполн
2.1 Оценка экономического развития Кукморского муниципального района		
2.2 Анализ финансового обеспечения управления проектами в Кукморском муниципальном районе		
2.3 Уровень развития социальных проектов Кукморского муниципального района		
<b>3 ПУТИ РАЗВИТИЯ РЕАЛИЗУЕМЫХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В КУКМОРСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН</b>	13.12.21	выполн
3.1 Перспективные реализуемые проекты Кукморского муниципального района		
3.2 Текущие реализуемые проекты Кукморского муниципального района		
3.3 Направления и оценка эффективности развития реализуемых проектов в Кукморском муниципальном районе		
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	24.01.22	выполн
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	24.01.22	выполн
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	24.01.22	выполн

**Обучающийся**



Л.Р. Гиниятуллина

**Руководитель**



Л.Т. Яхина

### **Аннотация**

к выпускной квалификационной работе магистра на тему Современное состояние и перспективы развития реализуемых муниципальных проектов (на материалах Исполнительного комитета Кукморского муниципального района Республики Татарстан) студентки Гиниятуллиной Лейсан Расимовны.

Цель работы заключается в изучении современного состояния и определения перспектив развития реализуемых муниципальных проектов на материалах Исполнительного комитета Кукморского муниципального района Республики Татарстан.

Для достижения поставленной цели был решен комплекс задач, к которым относятся следующие:

- изучены концептуальные основы управления муниципальными проектами;
- дана общая характеристика управления проектами в Кукморском муниципальном районе Республики Татарстан;
- предложены пути развития реализуемых муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе Республики Татарстан.

Объектом исследования были приняты реализуемые проекты в Кукморском муниципальном районе Республики Татарстан;

Предметом исследования были установлены направления и способы развития реализуемых муниципальных проектов в Кукморском Республики Татарстан.

Теоретической и методологической основой исследования стали абстрактно-логический метод, монографический, экономико-статистический, балансовый.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

### **The abstract**

to the final qualifying work of the master on the topic The current state and prospects for the development of implemented municipal projects (based on the materials of the Executive Committee of the Kukmorsky municipal district of the Republic of Tatarstan) student Giniyatullina Leysan Rasimovna.

The purpose of the work is to study the current state and determine the prospects for the development of ongoing municipal projects based on the materials of the Executive Committee of the Kukmorsky municipal district of the Republic of Tatarstan.

To achieve this goal, a set of tasks was solved, which include the following:

- the conceptual foundations of municipal project management were studied;
- a general description of project management in the Kukmorsky municipal district of the Republic of Tatarstan was given;
- Proposed ways of development of ongoing municipal projects in the Kukmorskoe of the Republic of Tatarstan.

The object of the study was the ongoing projects in the Kukmor municipal district of the Republic of Tatarstan;

The subject of the study were the directions and methods for the development of ongoing municipal projects in the Kukmorsky Republic of Tatarstan.

The theoretical and methodological basis of the study was the abstract-logical method, monographic, economic-statistical, balance.

The work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of sources and applications used.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ .....	9
1.1 Сущность стратегического управления проектами .....	9
1.2 Теоретические школы стратегического управления проектами .....	15
1.3 Теоретические основы стратегии развития муниципальных проектов .....	22
2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В КУКМОРСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН .....	29
2.1 Оценка экономического развития Кукморского муниципального района .....	29
2.2 Анализ финансового обеспечения управления проектами в Кукморском муниципальном районе .....	37
2.3 Уровень развития социальных проектов Кукморского муниципального района .....	45
3 ПУТИ РАЗВИТИЯ РЕАЛИЗУЕМЫХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В КУКМОРСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН .....	51
3.1 Перспективные реализуемые проекты Кукморского муниципального района .....	51
3.2 Текущие реализуемые проекты Кукморского муниципального района .....	60
3.3 Направления и оценка эффективности развития реализуемых проектов в Кукморском муниципальном районе .....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Обострившиеся проблемы общественного развития, вызванные ростом заболевания населения планеты Ковид-19, лавинообразно усилили давление на развитие экономики и социальной сферы Российской Федерации. Одновременно обнажилась нерешённость вопросов демографии, здравоохранения, социальной поддержки, транспорта, жилищного строительства, образования, культуры, занятости населения, промышленности и сельского хозяйства, финансов субъектов федерации и отдельных муниципальных образований.

Введенные ограничения на взаимодействие субъектов перечисленных сфер общественного устройства усложнило перемещение ресурсов, существенно снизило качество услуг, привело к росту их себестоимости, прекращению деятельности или деградации, усилило инфляционные процессы в экономике.

Запланированная реализация государственных и частных проектов на всех уровнях государственного устройства в условиях пандемийного ограничения получила существенный тормоз. Закрываются образовательные проекты, консервируются незавершенные культурные проекты, отзываются строительные контракты с государственным заказом, демографические проекты получают отрицательную оценку на фоне сокращения населения.

В данные условиях остро встает необходимость усиления работы над развитием реализуемых проектов, которые получили отрицательный импульс на фоне общего социально-экономического кризиса.

Замедление реализации проектов или их полная остановка обусловлена прекращением так называемой подачи ресурсов – информационных, трудовых, финансовых, материальных. Одновременно непродуманная налоговая политика в условиях пандемии привела к усилению изъятия из действующих реализуемых проектов финансовых ресурсов, которые, как известно, являются кровеносной системой любого проекта, имеющего как частное, так и общественное значение. Наблюдая за нефтегазовыми доходами государственного

бюджета, за сохраняющимся, даже на фоне пандемии, огромного профицита государственного бюджета можно утверждать о наличии перспектив полной реализации государственных проектов на национальном уровне.

Однако муниципальный уровень реализации проектов претерпевает существенные изменения в возможностях развития и успешного завершения в части ограничения сроков реализации, которые должны быть в обязательном порядке сдвинуты из объективных причин, вызванных пандемией, в части недофинансирования за счет собственных источников финансирования, невозможности эффективного привлечения заемных средств с низкой, так называемой социальной ставкой, растягивания сроков поступления финансовых ресурсов из-за падения ресурсной базы муниципального образования, существенного оттока квалифицированных кадров из муниципальных образований в результате преждевременной смерти, тяжелого течения болезней на фоне Ковид-19, миграции в регионы с более высоким уровнем жизни.

На этом фоне происходит заикливание проблемы – нереализуемость проектов вызывает ухудшение условий для социально-экономического развития муниципальных образований, которые в свою очередь вызывают отток ресурсов из муниципального образования, сокращая тем самым возможности реализации проектов.

В этом процессе важно не достичь точки невозврата, после которой может произойти социально-экономическая деградация муниципального образования. Решение данной проблемы должно носить комплексный характер, так как она охватывает комплекс вопросов связанных с демографией, здравоохранением, социальной поддержкой населения, охраной окружающей среды, образованием, физической культурой и спортом, культурой, занятостью населения, промышленностью, агропромышленным комплексом, малым и средним предпринимательством, торговлей и услугами, жилищным строительством, финансовым потенциалом и прочими сферами социально-экономического развития муниципального образования.

Тот механизм реализации проектов, который был заложен до настоящего кризиса показывает свою несостоятельность поэтому все реализуемые проекты должны получить новое развитие в рамках усовершенствованного механизма выставления пропорций и приоритетов развития, порядка реализации этапов, усиления положительного информационного фона, первоочередного введения в строй объектов здравоохранения и социальной защиты населения муниципального образования.

Представленный круг вопросов раскрывает актуальность проблемы перспектив развития реализуемых муниципальных проектов, что обусловило выбор цели данного исследования, которая состоит в изучении современного состояния и определения перспектив развития реализуемых муниципальных проектов на материалах Исполнительного комитета Кукморского муниципального района Республики Татарстан.

Для достижения поставленной цели был решен комплекс задач, к которым относится следующие:

- изучены концептуальные основы управления муниципальными проектами;
- дана общая характеристика управления проектами в Кукморском муниципальном районе Республики Татарстан;
- предложены пути развития реализуемых муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе Республики Татарстан.

Объектом исследования были приняты реализуемые проекты в Кукморском муниципальном районе Республики Татарстан;

Предметом исследования были установлены направления и способы развития реализуемых муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе Республики Татарстан.

Теоретической и методологической основой исследования стали абстрактно-логический метод, монографический, экономико-статистический, балансовый.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# 1 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

## 1.1 Сущность стратегического управления проектами

Семантика слова стратегия относит нас древне греческому или к латинскому языку с обозначением командира, а в современном представлении стало означать уже искусство военного управления. Но еще в древние времена также этим словом обозначали способности проектирования, качество управления сохраняя и подчеркивая при этом свой главный смысл комплекса мероприятий для одержания верха над врагом [41, с. 257-258].

В определенный момент времени стратегия из слова, обозначающего перспективу, проект управления достижения особого уровня, в слово означающим управление с особым уровнем. Для понимания тонкости вопроса следует сказать о тактике как инструменте управления.

Данный термин не является противопоставлением стратегии, но является словом указывающим на наличие подуровня управления, затрагивающего вопросы низового характера как по времени реализации, так и по масштабам и территориям охвата.

Для каждого уровня системы органов управления существует соответствующая система стратегического управления. Государственные органы занимаются стратегией международного движения товаров, услуг, финансовых платежей и расчетов, финансового взаимодействия, движения капитала, военного положения в мире и пр.

Частные компании имеют более низкий статус стратегического управления по отношению к государственному и затрагивают несколько иной перечень вопрос. Тем не менее некоторые стратегические вопросы на частном и государственном уровне могут пересекаться, в особенности, что касается так называемых транснациональных компаний.

Выстраивая иерархию стратегий управления относительно масштаба управления нижестоящий уровень может иметь значение тактики управления для вышестоящего в силу свое более четкой детализации и более оперативной обратной связи с изменения в окружающей среде [39, с. 269].

Историческое сохранение термина стратегия как характеристики устоявшегося объективного процесса на протяжении столетий естественным образом вызвало научный интерес, к которому проявляли многие ученые мира в течение смены существования многих государств. Из выдающийся личностей к ним можно отнести Н. Макиавелли, Б. Монтгомери, Сунь-Цзы, даже Наполеона Бонапарта, В. Ленина, К. фон Клаузевица, Б. Гарта, Мао Цзэдуна, Ф. Фоша и многих других.

Важно отметить, что ключевые принципы феномена «стратегия» были сформированы задолго до рождения Христа и включали в себя как военно-практический комплекс, так и стратегическую дипломатию [41, с. 23-25].

В первом приближении само слово стратегия без присоединения к его к какому-либо процессу не имеет устоявшегося определения и в контексте применения самостоятельно приобретает различные толкования. Например, стратегия с точки зрения долгосрочного плана, стратегия как выражение основной идеи, стратегия как масштабный проект, как перечень базовых схем поведения, стратегия как комплексная цель.

Такой аспект рассмотрения «стратегии» достаточно распространен и при поверхностном взгляде может ввести в заблуждение при попытке понять предмет применения данного термина. Поэтому «стратегия» зачастую дополняется уточняющей характеристикой, которая раскрывает предмет применения данного термина и объект, который хотят им охарактеризовать.

Ключевой конструкцией стратегии является не природное происхождение, а этап осознанной деятельности людей связанной с двумя составляющими элементами, которые формируют «стратегию». К первому элементу относится формирование замысла «стратегии» до начала реализации какого-либо процесса. Ко второму элементу относится строго целевой характер формирования

схемы реализации процесса с названием этой схемы «стратегия» [25, с. 34].

Интегрируя данные элементы в одно целое, получают определение, которое полностью отражает приведенную идею, сохраняя в своей структуре две составляющие «стратегии». Можно привести примеры подтверждающие данное утверждение.

Что касается военного дела, то стратегия включает в себя предварительное составление плана военных мероприятий для достижения поставленных крупных (стратегических) целей [9, с. 54].

В системе формирования подхода для управления социальным процессом на основе теории игр определяются приемлемые и не приемлемые параметры вероятности для каждого события в целях благоприятного выбора, что в купе называют стратегией [35, с. 114].

В системе управления предприятиями и организациями стратегия рассматривается как комплекс предварительных мероприятий по определению перечня действий по решению главных задач предприятия или организации [15, с. 18-19].

Ранжирую задачи по приоритетам формируют стратегии частного порядка и общего уровня [34, с. 180]. Здесь деление стратегии на два уровня не связано со временем реализации стратегии в практику и в отличие от тактики не затрагивает вопросы текущего изменения конъюнктуры. Главным отличием является уровень задействования ресурсов для реализации стратегии. В рамках общей стратегии выделяют структурные элементы движения ресурсов и для каждого такого элемента устанавливают частный порядок стратегий.

Ресурсы вообще могут быть не задействованы, но частный уровень стратегии может быть продекларирован. В таком ключе применяются так называемые «блефы» управления, когда все знают о стратегии конкурента по диверсификации или расширения, о стратегии захвата территории враждующей стороной и не осуществляют по этому поводу никаких действий дабы не израсходовать ограниченные ресурсы. [16, с. 65].

Не следует рассматривать стратегию как некий долгосрочный план, так как это обеднит данное понятие и введет в заблуждение «оператора» стратегии. В стратегию как процесс включен не только план, который представляет предполагаемые мероприятия по достижению цели, но проект конечного представления о достигаемой цели.

Разделение стратегии на план и проект в своей сущности отражает практику проявления стратегии. Проект может быть достигнут и без некоторых плановых мероприятий. План является инструментом снижения риска недостижения проектных значений цели. Если при реализации стратегии на каком-либо этапе не требуются запланированные мероприятия или ресурсы, то они и не реализуются, но проектное представление о цели должно быть достигнуто.

Те мне менее, проектные параметры цели также могут быть изменены. В этом случае речь уже идет не просто о стратегии, а о стратегическом управлении проектами. Здесь, следует заметить, что кроме проекта претерпевает изменение и система плановых мероприятий по реализации стратегии. Однако, планы могут быть и не изменены, могут быть изменены проектные параметры. В любом случае стратегия будет реализована, поставленная цель достигнута, но при этом изменение планов и проектов может произойти и более того независимо друг от друга [43, с. 26].

В силу декларативного характера стратегии любые изменения в ее структуре должны быть донесены до исполнителей в силу того, что назначение любой стратегии быть ориентиром, руководством к действию. Стратегия должна быть принята всем исполнителями, иначе ее реализация будет тормозиться. Отсутствие стратегии дезориентирует исполнителей, вводит в заблуждение, снижает качество контроля над процессами, когда любые отклонения от генеральной линии могут быть выявлены на местах в зародыше.

Здесь возникают случайные стратегии частного порядка, которые могут иметь противоположный вектор и приводить к деструктивным процессам в подсистеме управления [22, с. 241].

Рассматривая «стратегию» в том аспекте, как было показано выше, мы приходим к пониманию из чего состоит «стратегия». Далее следует задаться вопросом чего можно добиться с помощью стратегии.

В силу общественного происхождения инструмента «стратегия» ее главной целью является максимальное притягивание ресурсов – трудовых, материальных, финансовых, территорий, недр, информации и прочие [13, с. 46].

В рамках военной стратегии решаются задачи захвата территорий и сфер влияния – стратегия притягивает или распределяет территориальные ресурсы, трудовые, материальные.

В рамках экономической стратегии государства решаются задачи распределения финансовых ресурсов, трудовых, материальных.

В рамках экономической стратегии коммерческих организаций решаются задачи распределения и оптимизации финансовых ресурсов, трудовых, материальных, подавление конкурентов (так называемый захват экономической территории).

Здесь проявляется тонкость вопроса. Граница где заканчивается вопрос из чего состоит стратегия и начинается вопрос чего добивается стратегия очерчивает связь с тактикой.

Уровни стратегии – частные и общий – не являются комплексом отношений тактика–стратегия. Все частные уровни стратегии достигаются посредством решения тактических задач. А общая стратегия формирует единую цель.

В то же самое время низовой масштаб стратегии по завершению и формированию новой стратегии может восприниматься более высоким масштабом как тактическое мероприятие [24, с. 250].

Потому взаимосвязь между тактикой и стратегией, а также между трансформацией стратегии в тактику – это разные процессы.

Реализация стратегия всегда сопровождается системой тактических мероприятий. Достижение цели стратегии и формирование новой стратегии может восприниматься в более высоких масштабах как тактическое мероприятие [18, с. 43].

В случае рассмотрения вопроса «чего достигает стратегия» также существуют неоднозначные суждения среди многих авторов.

Ряд авторов указывает на позицию субъекта по результатам достижения целей стратегии во внешней среде [31, 38, 51 и др.]. Другими словами, стратегия рассматривается как комплекс мероприятий по достижению определенного положения субъекта в среде своего существования.

Например, предприятие малого бизнеса достигает устойчивого положения на рынке в рамках муниципального образования. Другой пример, мировой рынок полупроводниковой продукции, где сохранение долгосрочного устойчивого положения стратегия не только крупных компаний, государств, но целых содружеств государств.

Другое представление о стратегии строится на необходимости достижения внутреннего равновесия управляемой подсистемы, заключающейся в росте заработной платы, социальной устойчивости общества, социальной обеспеченности общества, нормальной налоговой системы, здоровой кредитной системы и прочие [17, 20, 21 др.].

Анализ все точек зрения по поводу понятия «стратегия» и чем она завершается показывает, что в любом случае авторы той или иной концепции описывают альтернативные мнения включая их или в процесс формирования стратегии и в процесс достижения стратегией установленных целей. Поэтому все точки зрения так или иначе интегрированы в понимании что такое стратегия.

Здесь анализ понятия «стратегия» уходит еще глубже, раскрывая такой аспект как интегрированное отражение стратегий нескольких субъектов.

Например, для военной практики характерны такие мероприятия как столкновение двух сторон, которые являются потенциальными противниками для третьей стороны. Возникает ситуация, при которой для одной стороны стратегия представляет процесс достижения цели, а для другой стороны ре-

зультат достижения этой цели. Одни воют и формируют свои стратегии, другие смотрят на это как на достигнутую цель, которую необходимо постоянно подпитывать.

Трехсторонний пример интегрированной стратегии показывает на самом деле возможность многомерного представления стратегии. В таком представлении стратегическое управление проектами и в еще больше степени реализуемыми проектами становится наиболее удобным инструментом решения общей задачи по росту экономического и социального благосостояния общества.

Существует мнение, что правильная стратегия формирует распределение ресурсов, которое ведет к упадку противоборствующей стороны [37, с.235]. Логичным будет представление о правильной стратегии (распределения ресурсов), которая позволяет всем сторонам развиваться равномерно.

Здесь мы приходим к пониманию эффективности управления и критерии эффективности управления.

Для оценки уровня эффективности работы исполкома муниципалитета, в рамках данной темы исследования, критерием эффективности естественно будет общий рост благосостояния.

Рост эффективности реализации проектов безусловно возможно только с использованием инструмента стратегического управления реализуемых проектов как социально ориентированных, так и частных проектов.

## 1.2 Теоретические школы стратегического управления проектами

Раскрыв понятие «стратегия», следует рассмотреть развитие научной мысли в разрезе так называемых научных школ, что позволит понять процесс формирования стратегии на различных уровнях и сферах деятельности.

Анализ научных школ, изучавших вопросы формирования стратегии позволяет выделить около десятка направлений с явными различиями во взглядах. Тем не менее во всех школах так или иначе присутствуют некоторые

общие представления о стратегии, позволяющие объединить их по разным аспектам данного вопроса.

Первым объединяющим признаком является подход, формирующий теоретизированные схемы формирования стратегии, учебные модели о том, как должна быть получена стратегия. К этой мысли склонялись четыре школы [47, с. 88].

Другим объединяющим началом научной мысли о стратегии был практический подход – изучение опыта разработки и реализации стратегий участниками данного процесса. Здесь сформировался так называемый описательный подход – формирование модели разработки стратегий исходя из предыдущего опыта разработки стратегий положительного и отрицательного в равной степени. К этой мысли склонялись пять школ [47, с. 89].

В особую группу выделяется научная мысль о формировании стратегии несколько основанная на описательном подходе, однако здесь включается энтропия, обусловленная изменением среды формирования и реализации стратегии. Поэтому в рамках данной школы прошлый опыт и теоретизированные модели не принимаются как инструмент формирования и реализации стратегии. Стратегия формируется исходя из сложившихся обстоятельств [47, с. 89].

Четвертое направление научной мысли в области формирования и реализации стратегии бала так называемая «дизайнерская» школа, которая сформировала теоретическую базу анализа факторов разработки стратегии. Сами стратегии разрабатываются исходя их текущих обстоятельств, но одновременно разрабатываются несколько вариантов с заданными ключевыми параметрами. Формируются альтернативные стратегии с разными критериями оценки эффективности подчинённые различным интересам групп участников реализации стратегии. Далее сравнением альтернативных стратегий устанавливается приемлемый риск развития (поддержания) для текущего положения субъекта стратегии и выбирается на основе СВОТ анализа наиболее лучший вариант [34, 290].

Такое представление модели разработки стратегии безусловно привлекательно и имеет много положительных аспектов. Однако практика показала, что формируемая стратегия в рамках так называемого SWOT анализа носит односторонний характер и отражает интересы только одной группы участников формирования и реализации стратегии полностью игнорируя интересы других групп. Поэтому данная модель ограничена масштабами применения и эффективна для небольших проектов с небольшим количеством групп участников альтернативных интересов. Для более масштабных проектов одностороннее формирование и реализации стратегии ведет к кризису интересов и «падению» стратегий [34, 292].

Другая школа научной мысли в области формирования и реализации стратегии базируется на методах планирования. Ее появление датируется началом второй половины 20 века. В силу того, что к 60-70 гг. 20 века методы и инструменты планирования уже были четко отработаны процесс формирования стратегий представлялся максимально отработанным и логически описанным. На основе установленных схем, аналитических раскладок и таблиц, опросников и анкет формировалась стройная информация о текущем стратегическом решении высшего руководства. Работу по формированию стратегии выполняли обычные служащие, экономисты, бухгалтера, финансисты и маркетологи, а руководство просто исполняло с некоторой корректировкой, которую опять-таки проводили рядовые работники по указу высшего менеджмента.

Следующая школа научной мысли в области формирования и реализации стратегии представляла разработку стратегии на основе больших статистических массивах данных. Давая статистическую оценку на основе минимальной статистической ошибки перспективам реализации проекта данный подход мог быть реализован только для сфер, имеющих большую информационную и историческую базу. Для сфер инноваций и прорывных технологий, области где правят бизнес-ангелы данная школа не давала ответа на вопрос формирования правильной и успешной стратегии. Данная школа формировала

косный подход к разработке и реализации стратегии, так как не учитывала текущее изменение конъюнктуры и окружающей среды, подавляя любые отклонения от стратегии как деструктивные процессы.

В тоже самое время энтропия в процессе реализации стратегии иногда позволяет получить существенный результат недостижимый при иных условиях. Главной ошибкой было жесткое детерминирование факторного анализа и его результатов с параметрами разрабатываемой стратегии. Смысл стратегии как острия передового процесса терялся, так как стратегия жестко связывалась с прошлым опытом [24, с. 324].

Большой противоположностью представленных выше школ научной мысли в области формирования и реализации стратегии является школа предвидения. В рамках данной школы допускается экспертная оценка перспектив развития и на этой основе формируется стратегия. Весь проект стратегии и ее реализация полностью берется из «головы» ведущего специалиста, менеджера, гуру. Опыт успешной реализации такого подхода в формировании и исполнении стратегии имеется и представлен весьма известными современными личностями в области электроники и информационных технологий, автомобилестроения и космоса [24, с. 325].

Развитием школы предвидения является так называемая школа когнитивной психологии формирования и реализации стратегий. Подход данной школы основан на изучении того как люди получили то или иное представление об окружающем мире, культурное представление, уровень знаний и схем его получения. Исходя из выяснения данного аспекта формируется стратегия изменения или поддержания и далее реализуется на практике с учетом опять-таки уровня сознания людей среды реализации данной стратегии. Сюда можно отнести и НЛП, и PR, и рекламу разного рода, социальные сети и социально-информационные технологии.

Иным представлением о том, как должна быть сформирована и реализована стратегия обладает школа структурного проектирования. Изучая опыт

предыдущих успешных циклов в рамках данной школы пытаются сформировать некую перспективу носящую радикальный характер: были революции, давайте сделаем новую революцию. Результатом такой стратегии является полное обновление структуры и процессов, усиление конкурентных преимуществ, взрывной рост. Но и неудачная стратегия ведет к полному коллапсу. Поэтому важно дополнять достижения этой школы разработками других более консервативных подходов в разработке и реализации стратегий [924, с. 35].

Безусловно, рассмотрение стратегии в свете темы исследования, где необходимо дать ответ на вопрос о границах и возможностях применения стратегии в сфере муниципального управления, необходимо дать авторское определение стратегического управления проектами на муниципальном уровне.

Исходя из этого определим стратегию управления проектами муниципальных образований как процесс разработки и перманентной корректировки плана достижения проектных значений ключевых показателей социального, экономического и общественного развития, а также реализации данного плана в жизнь.

В представленном определении сосредоточена научная мысль нескольких школ. Заведомо не включены модель школы предвидения и психологической школы, так как муниципальный объект управления является сложным комплексом интересов и недопустимо применение волюнтаристских решений в области формирования и реализации стратегии развития проектов муниципального образования.

Рассмотрим сущность процессов, включенных в предложенное определение стратегического управления проектами муниципалитетов. К ним относятся планирование и стратегическое управление.

В том же аспекте как отличается стратегия и тактика следует различать тактическое или текущее управление и стратегическое управление.

Выделение стратегического управления в отдельный процесс обусловлено разным информационным сопровождением разных уровней управления.

Задачи, стоящие перед текущим управлением, носят массовый характер и динамично меняются. В своем информационном потоке такие задачи закрывают перспективу, широту кругозора системе управления и приводят к стратегическим потерям. Для решения данной проблемы выделилось в отдельный блок так называемое стратегическое управление, которое решает задачи анализа более укрупненных данных, в большей степени направленных на внешнюю среду с большей территориальной, отраслевой и временной перспективой. Разделение труда в области текущего и стратегического управления позволило поднять жизнеспособность управляемой системы, усилить сопротивляемость отрицательным изменениям во внешней среде, повысить устойчивость экономическую, социальную, техническую и так далее.

В этом свете раскрывается сущность стратегического управления как процесса управления взаимодействия управляемой подсистемы с окружающей средой [9, с. 141].

В более глубоком понимании стратегическое управление представляет собой процесс формирования и реализации стратегии управляемой подсистемы для достижения стратегических целей субъекта управления [24, с. 387].

Стратегическое управление включая в себя стратегическое планирование с неизбежностью откладывает отпечаток на сущности данного процесса.

Процесс планирования исторически сложился давно. Однако научная школа стратегического планирования получила развитие в начале 20 века. В период своего становления стратегическое планирование в большей степени затрагивало финансовые вопросы и представляло собой разработку бюджетов перспективных расходов и доходов организаций. Сами бюджеты и процесс их составления к этому времени уже были отработаны в рамках так называемого метода бюджетирования, который позволял на постоянной основе корректировать данные в каждом управленческом цикле. В таком применении метода стратегического планирования доходов и расходов для муниципалитетов видно большое удобство, прозрачность процессов и возможность контроля по каждой статье доходов и расходов с любым временным промежутком.

На современном этапе методическое обеспечение бюджетирования в муниципальных образованиях продолжает быть актуальным и широко применяется. Здесь полностью решаются вопросы финансового взаимодействия вышестоящего бюджета и бюджета муниципального образования.

Однако бюджетирование не решает вопросы муниципалитета, не связанные напрямую с бюджетной системой государства. Остаются за сферой бюджетирования часть вопросов стратегического планирования внебюджетной сферы, вопросы стратегического планирования не финансового характера, не введенные в жесткое подчинение государственному управлению.

Здесь на помощь приходят методы экономического планирования, основанные на экономических показателях, в которых раскрываются все аспекты экономических процессов в муниципальном образовании. Основываясь на известных экономических показателях и методах их анализа в рамках стратегического планирования появляется возможность использования статистического инструментария и методов стохастического анализа и прогнозирования. Данный метод широко начал внедряться в практику работы муниципалитетов в середине 20 века.

Далее, развитие научно мысли привело к не только к стратегическому планированию внутренних процессов муниципального образования, но и к стратегическому планированию внешней среды. В рамках такого подхода устанавливается схема взаимодействия с внешней средой при текущих условиях, затем устанавливаются возможные изменения среды в будущем и на этой основе формируется модель изменения взаимодействия с внешней средой в будущем, выявляются возможные негативные и позитивные изменения. Исходя из этого негативные последствия планируются к нивелированию, а позитивные процессы планируются к усилению. Далее формируется стратегический план и на его основе стратегия муниципалитета на известный период времени. Данный метод стратегического планирования получил развитие во второй половине 20 века.

Развитие стратегического планирования вылилось в формирование нового направления в системе управления, в конце 20 века появился так называемый стратегический менеджмент. В отличие от предыдущего метода стратегического планирования стратегический менеджмент дает оценку положению муниципалитета во внешней среде на постоянной основе с определением параметров взаимодействия без жесткого противопоставления угрозам и форсированному освоению положительных перспектив, с постоянной оценкой рисков такого противостояния или форсирования. В таком аспекте планирование и работа муниципалитета приобретает ламинарный вид, развитие начинает носить более поступательный характер без потрясений, социальное положение людей стабилизируется и становится предсказуемым, что дает дополнительный толчок к развитию муниципального района, потому что люди видят перспективу, планируют будущее, «врастают корнями» в район.

Применяя на практике указанные методы и подходы формирования и реализации стратегии, задействование в практике муниципального района методов стратегического менеджмента можно добиться существенного роста экономики района, социальной сферы и благополучия людей.

### 1.3 Теоретические основы стратегии развития муниципальных проектов

Стратегия развития муниципальных проектов в системе муниципального управления должно осуществляться на научно обоснованной системе. Выше было обоснован приоритет в выборе метода стратегического планирования для муниципального образования на базе так называемого стратегического менеджмента. Формируя систему мероприятий стратегического менеджмента следует определиться со структурой стратегического плана муниципального образования.

Для эффективной реализации стратегии развития муниципальных проектов следует осуществлять в планировании следующие этапы:

1. Изучение экономики и финансов муниципального образования, состояние социальной сферы, здравоохранения, уровня развития материально-технической базы, особенностей культуры местных народов и т.д., выявление нерешенных проблем развития и определения проектных параметров развития, установка влияния внешней среды на возможности достижения проектных значений ключевых показателей и разработка стратегии взаимодействия с внешней средой;

2. Исходя из определенных проектных показателей развития формирование стратегической цели и разработка вопросов решение которых позволит реализовать цель в жизнь;

3. Разработка стратегий частного порядка прямого и функционального назначения. К прямому назначению относится вся социальная сфера и здравоохранение, материальная часть жизнеобеспечения и безопасности граждан муниципалитета. К функциональному назначению относится частный сектор, бизнес малых, средних и крупных форм;

4. Установление подробного перечня действий по решению поставленных в плане вопросов развития проектов муниципального образования;

5. Обратная связь через контроль над выполнением плановых заданий по достижению проектных значений целевых показателей, установление отклонений, выявление причин и на этой основе корректировка или проектных значений целевых показателей или системы мероприятий по их достижению.

В представленной системе этапов стратегического менеджмента ключевое значение имеет планирование, которое представляет собой одну из главных функций управления и сосредотачивает в себе процесс оценки прошлого опыта и разработку на его основе будущих действий по развитию или недопущению негативных процессов из прошлого опыта.

С представленной точки зрения стратегическое управление значительно отличается от текущего. Особенностью являются так называемые итерации плановых мероприятий через систематическую обратную связь текущего результата достижения планового уровня и выявления отклонения, выявления

причин отклонения и исходя из природы отклонений корректировка проектов или системы плановых мероприятий. Однако здесь добавляется такой элемент как возможность «изменения» будущего в силу меняющейся внешней среды проект может быть изменен в сторону развития или в сторону усиления защиты при неблагоприятных обстоятельствах. В этом особенность стратегического плана в рамках стратегии муниципального образования [44, с. 235].

Главным инициатором работы системы стратегического менеджмента выступает глава муниципального образования, члены высшего управления и первые заместители главы муниципального образования, а также вышестоящие органы власти как в лице исполнительной власти, так и в лице представительной власти.

На уровне муниципального образования глава формирует проектную команду для реализации проектного управления по направлениям стратегического развития и выдается техническое задание. В рамках проектного управления согласно техническому заданию данная команда разрабатывает стратегический план и осуществляет стратегический менеджмент по развитию муниципальных проектов.

Одним из этапов работы стратегического управления является информационный этап. Задача данного этапа решить вопрос полного взаимопонимания всех участников проектного управления – как команды стратегического менеджмента, так и управляемой подсистемы. Сложность данного этапа состоит в решении проблемы соединения абсолютно разных интересов частного, социального, общественного и государственного порядка. При установлении консенсуса начинается непосредственная работа по стратегическому развитию реализуемых муниципальных проектов. Естественным будет периодическое возобновление информационного этапа исходя из изменившихся внешних условий в целях сохранения консенсуса на протяжении полного цикла развития муниципальных проектов.

Участники команды проектного управления, дальше самостоятельно определяют систему действий по разработке стратегического плана. Здесь

могу быть определены следующие этапы:

1. Распределение заданий по специальным вопросам в рамках компетенций специалистов аппарата управления муниципального образования по установлению общего состояния проблемы отрасли или сферы деятельности данного специалиста (социальная сфера, образование, промышленность и пр.);

2. Формирование опросников и анкет для изучения мнения жителей муниципального образования о сферах влияния реализуемых муниципальных проектов;

3. Формирование аналитических таблиц и запросов в вышестоящие отраслевые органы власти для получения необходимых сведений в рамках реализуемых муниципальных проектов;

4. Привлечение экспертов в целях получения заключений и рекомендаций;

5. Формирование открытого дискуссионного информационного пространства в целях определения наиболее благоприятной схемы реализации и развития муниципальных проектов;

6. Освещение в средства массовой информации всех этапов процесса развития и реализации муниципальных проектов, результатов и достижений, негативных проявлений;

7. Осуществление кадровой переподготовки и повышение квалификации согласно требованиям кадрового обеспечения развития реализуемых муниципальных проектов;

8. Прочие текущие мероприятия не системного характера.

Реализуя принцип проектного управления в проектную команду на временной основе могут быть привлечены специалисты, депутаты, представители частного сектора и предпринимательства, эксперты в различных областях по теме реализуемых муниципальных проектов. Количество привлеченных участников проектной команды зависит от масштабов муниципального образования, масштабов проектов, размера финансирования и сроков реализации.

Итогом работы проектной команды будет разработанный стратегический план развития новых и реализуемых муниципальных проектов [32, с. 115].

Сформированная стратегия муниципального образования отразит на ближайшую перспективу главное направление развития данного образования и позволит получить ясную картину того что было, что происходит сейчас и по какой причине, и то что нужно изменить чтобы удовлетворить не только интересы участников развития муниципального образования, но и простых граждан [4432, с. 430].

Следует понимать, что достижение стратегической цели повысит конкурентоспособность муниципального района на всех уровнях в силу интегрированности экономики Российской Федерации в мировое экономическое пространство. При этом достижение стратегической цели в строгом соответствии с методологией стратегического управления учитывая обратную связь и корректировку проектных значений показателей с необходимостью приведет общий экономический потенциал муниципального образования в соответствие условиям внешней среды.

Состояние соответствия стратегического управления вызовам внешней среды и уровню удовлетворения потребностей внутренней среды выведет статус администрации района на высокий уровень и покажет полное доверие со стороны всех уровней участников данного муниципального образования [4432, с. 447].

В этом случае стратегические цели будут достигнуты и далее следует переформатировать стратегическое управление согласно меняющимся условиям по той же схеме, что приведена выше [4432, с. 448].

Для получения в максимально короткий срок реализацию стратегической цели развития муниципального образования необходимо максимально проработать стратегический план дабы в процессе реализации при установлении обратной связи корректировки были минимальны. Небольшое количество

итераций корректировок стратегического плана указывает на высокое качество стратегии развития проектов муниципального образования [4432, с. 451].

В рамках информационного этапа предварительно готовая стратегия выносится на общественное обсуждение и экспертизу для установления максимальной прозрачности реализуемых мероприятий. Устанавливается механизм обратной связи через почту, Интернет, социальные сети, очные собрания заинтересованных лиц, на съездах депутатов и пр. Полученные замечания проектной группой исправляются и конечный исправленный вариант стратегии публикуется на официальном сайте муниципального образования [4432, с. 451].

Далее все документы связанные со стратегией развития муниципального образования включающие проектные показатели передаются в вышестоящий орган исполнительной власти для утверждения и формирования соответствующего раздела региональной бюджетной политики и соответствующих бюджетов – субъекта федерации и бюджета экономического развития региона.

Далее, в следующем бюджетном цикле начинает осуществляться финансирование принятых программ стратегического развития муниципального образования. К этим срокам приурочиваются все остальные мероприятия по реализации стратегии. В силу административного характера реализации стратегии в рамках работы аппарата управления муниципального образования администрации необходимо обеспечить следующие условия:

1. Организовать систему материального и трудового обеспечения выполнения стратегического плана;
2. Обеспечить ритмичность финансирования реализации проектов развития муниципального образования в рамках установленной стратегии развития;
3. Применять действенную систему мотивации и стимулирования работников аппарата управления муниципального образования по качественному выполнению всех этапов реализации стратегии развития;

4. Сформировать четкое взаимодействие между структурными подразделениями аппарата управления муниципалитета для скоординированной работы по достижению целевых параметров стратегии.

В процессе реализации стратегии производится оценка промежуточных результатов работы служб и отделов администрации муниципального образования, выясняются виновные и передовики, назначаются взыскания и поощрения, разрабатываются мероприятия по недопущению деструктивных процессов.

Выделяя частные и общие уровни стратегии развития реализации проектов муниципального образования на частных уровнях стратегии отрабатываются механизмы эффективной работы служащих, занятых в данной работе в целях общего повышения эффективности реализации стратегии и достижения поставленной цели развития. Формируется сплоченная команда, обеспечивающая ритмичную и слаженную работу по стратегическому управлению проектами муниципального образования с максимально положительным эффектом.

Рассмотрев теоретические аспекты управления развитием реализуемых муниципальных проектов далее на практическом примере предложим мероприятия по повышению эффективности данной работы в конкретном муниципальном образовании.

## 2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В КУКМОРСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

### 2.1 Оценка экономического развития Кукморского муниципального района

Экономическое развитие Кукморского района является основой обеспечения социального благополучия граждан не только данного района но и всей республики, страны. Устойчивое развитие района возможно только при постоянном положительном изменении основных показателей экономического и социального развития.

Дадим общую оценку обеспеченностью комплексом ресурсов развития района. Главным ресурсом района является люди. Так численность населения к концу 2020 года составила 52,2 тыс. человек, из них 35,0 тыс. человек проживает в сельской местности, 17,2. В пгт. Кукмор. 78,2% населения составляют татары, 5,5% - русские, 14,2% - удмурты, 1,6% - марийцы, 0,5% - другие национальности.

В состав территории района входят город Кукмор со статусом городского поселения и 29 сельских поселений, в них 123 населенных пункта.

Основные средства производства района представлены промышленными и аграрными предприятиями. Наиболее крупными предприятиями в районе являются ОАО «Кукморский валяльно-войлочный комбинат», ОАО «Кукморская швейная фабрика», ОАО «Кукморский завод металлопосуды», ПК «Кукморская меховая фабрика», ООО «Кукморстройкерамика», ООО «Рембыт-машприбор». Наибольший удельный вес в ВТП Кукморского муниципального района занимает товары произведенные на ОАО «Кукморский завод Металлопосуды», вклад данного завода составляет порядка 51% в общий объем промпроизводства, на втором месте стоит ОАО «Кукморский валяльно-войлочный комбинат» с удельным весом в ВТП промпроизводства в размере 31%.

Особой оценки подлежит вклад в промпроизводство таким предприятием как «Кукморский маслодельно-молочный комбинат». Однако в силу включенности данного предприятия в холдинг АО «Вамин Татарстан» отчетность по объемам производства данного предприятия представляется по другому территориальному подчинению.

Сырьевой базой предприятия «Кукморский маслодельно-молочный комбинат» являются множество мелких фермерских хозяйств, 3 крупных сельскохозяйственных предприятия имеющих молочную специализацию как основное производственное направление и 7 крупных фермерских хозяйства.

Производственной базой сельскохозяйственных предприятий и фермерских хозяйств служат сельскохозяйственные угодья, общая площадь которых к концу 2020 года составила порядка 89 тыс. га при уровне распаханности равном 85%, что соответствует 76 тысячам гектаров пашни.

Масштабы сельскохозяйственного производства не остаются на одном месте, так в 2010 году в районе был запущен проект по строительству семейных молочных ферм. На сегодняшний день из реализованных проектов действует 43 семейных ферм, до конца 2022 года планируется довести до 48 единицы. В семейных фермах содержится 823 голов крупного рогатого скота, в том числе 420 коров.

Показывает достаточно высокий уровень развития малый бизнес. К концу 2020 года в районе сложилась следующая статистика по малому и среднему бизнесу:

- количество предпринимателей без образования юридического лица – 1393;
- количество предпринимателей с образования юридического лица – 241;
- в среднем и малом бизнесе занято порядка 6500 человек.
- удельный вес среднего и малого бизнеса в ВТП 31%, с выраженной слабой динамикой роста;

– реализовано проектов за последние 5 лет – 15 с общей площадью торгово-производственных помещений 4200 м<sup>2</sup>;

– прирост количество предпринимателей без образования юридического лица (в том числе самозанятые) за последние пять лет 450;

– прирост количество предпринимателей с образования юридического лица за последние пять лет 30.

В районе работают двенадцать мини-пекарен (из них принадлежат: десять - индивидуальным предпринимателям, две – обществам с ограниченной ответственностью) полностью обеспечивающие население района хлебом и хлебобулочными изделиями.

Как видно из рисунка 1 и 2, в 2017-2020 г.г. наблюдается заметный рост регионального ВВП, что способствует социально-экономическому развитию.

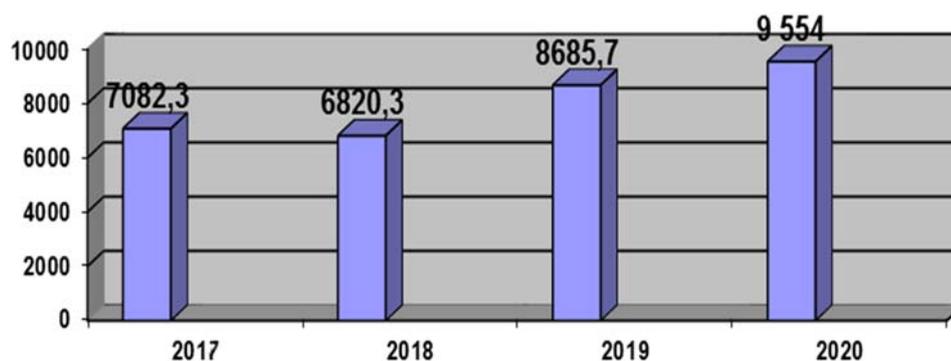


Рисунок 1 – Товарооборот организаций всех организационно-правовых форм, млн. руб.

Как заявил глава администрации, муниципальное образование Кукморский район остается в пятерке лидеров наиболее экономически развитых муниципальных районов Республике Татарстан, как по обороту организаций, так и объёму отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг.

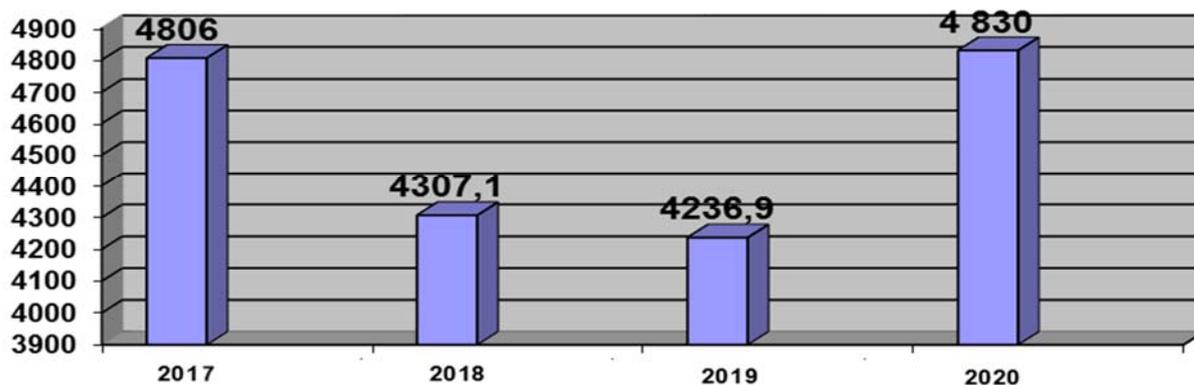


Рисунок 2 – Товарооборот организаций с образованием юридического лица, млн. рублей

На 1 декабря 2020 года среднемесячная заработная плата наемных работников предприятий района с образованием юридического лица выросла на 6% и составила 21 544 руб. (рис.3).

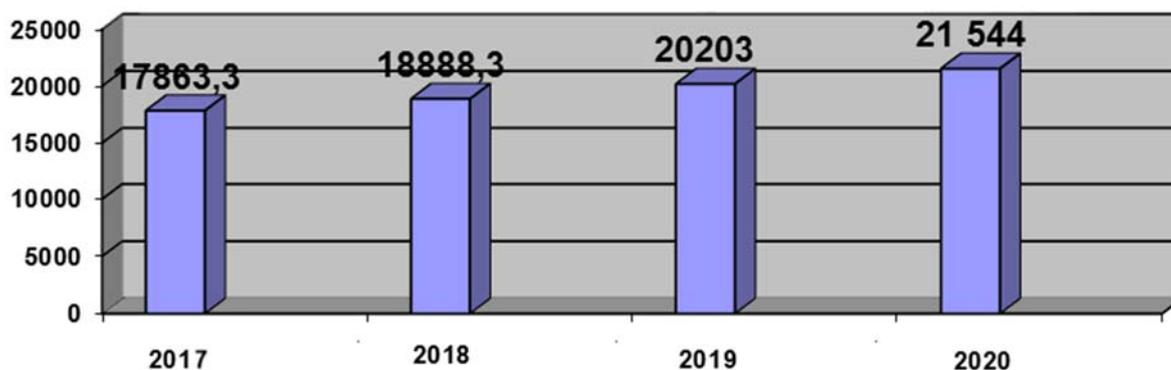


Рисунок 3 – Динамика размера заработной платы наемных работников организаций с образованием юридического лица, рублей

Как видно из рисунка 3, уровень доходов в районе остается достаточно невысоким и не способствует миграционному притоку населения.

Социально-экономическое развитие Кукморского района реализуется путем выполнения администрацией муниципальных программ.

В 2020 году в администрации Кукморского района действовали 5 муниципальных программ:

1. Муниципальная программа «Реализация полномочий исполнительно-распорядительного органа Кукморского района (2017-2020 годы)».

2. Муниципальная программа «Управление муниципальными финансами Кукморского района (2017-2020 годы)».

3. Муниципальная программа «Развитие образования Кукморского района (2017– 2020 годы)».

4. Муниципальная программа «Развитие культуры Кукморского района (2017-2020 годы)».

5. Муниципальная программа «Управление муниципальным имуществом Кукморского района (2017-2020 годы)».

Основные индикаторы выполнения муниципальных программ приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные индикаторы выполнения муниципальных программ Кукморского района в 2020 г.

Наименование индикатора	Ед. изм.	План	Факт	Выполнение план, %
Количество субъектов малого и среднего предпринимательства	Ед.	241	241	100
Число рабочих мест на малых и средних предприятиях.	Чел.	6300	6500	103
Объем выручки от реализации малыми и средними предприятиями в выпуске продукции и оказания услуг.	Млн. руб.	5 370	5446,4	101,4
Количество молодых семей, улучшивших жилищные условия	Ед.	2	3	150,0
Количество многодетных семей	Ед.	710	720	101,4
Коэффициента естественного прироста населения на 1000 чел.	Чел.	1,3	5,9	453,8
Производство зерна товаропроизводителями района	Тонн	3000	4852	165
Положительная динамика налоговых и неналоговых доходов бюджета к предыдущему году	%	Не менее 103,6	103,9	100,2
Отклонение фактического объема налоговых и неналоговых доходов за отчетный период от первоначального плана	%	Не более 15	4,2	28
Доля расходов бюджета Кукморского района, формируемых в рамках муниципальных программ	%	Не менее 90	97,3	108,1

Продолжение таблицы 1

Отношение объема муниципального долга по состоянию на 1 января к общему годовому объему доходов бюджета Кукморского района (без учета утверждённого объема безвозмездных поступлений и (или) поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений)		≥ 50%	33,1	66,2
Положительная динамика налоговых и неналоговых доходов районного бюджета (к предыдущему году)	%	103,6	103,9	100,3

На основе данных таблицы 1 можно оценить эффективность деятельности администрации по социально-экономическому развитию Кукморского района в 2020 г. и перспективы ее развития в 2021-2025 г.г. За исключением выполнения не в полном объеме задания по развитию малого и среднего бизнеса остальные индикаторы свидетельствуют об эффективности исполнения муниципальных программ.

Динамика инвестиций в основной капитал представлена на рисунке 4.

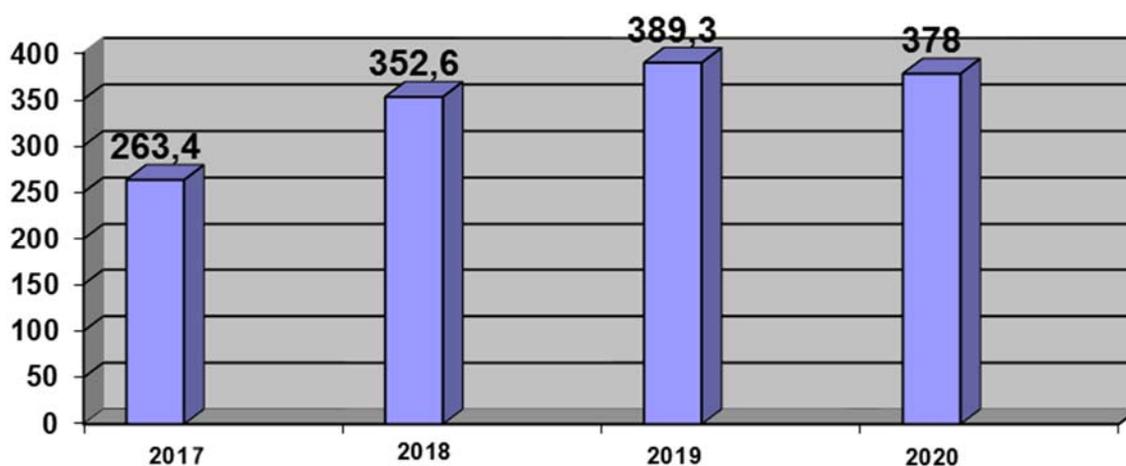


Рисунок 4 – Динамика инвестиций в основной капитал, млн.руб.

Объем инвестиций в основной капитал в расчете на 1 жителя в 2020 году составил 5 089,1 руб. (в 2019 году- 5 246 руб.).

В настоящее время на территории района реализуются следующие инвестиционные проекты: новый завод ДСП и ЛДСП, общая сумма инвестиций - 3

600 млн. руб. (объем производства составит 240 тысяч м3 ДСП и ЛДСП в год и проект «Расширение номенклатуры производства металлопродукции из алюминия» с привлечение инвесторов из Китая.

В 2020 году выполнен большой объем работ по строительству и ремонту автодорог (таблица 2).

Таблица 2 – Реконструкция и капитальный ремонт дорого в Кукморском районе в 2020 году

Объект ремонта	Сумма, млн. руб.
Реконструкция автодороги Кукмор-Шемордан-3,3 км	244
Реконструкция автодороги Верхний Кумор - Студеный Ключ -1,735 км	38
Ремонт автодороги Люга-сов.Ныртинский-2,447 км	79
Ремонт автодороги Мамадыш-Кукмор - 2,3 км	65
Ремонт автодороги Новотроицк-Татарсткая Тулба - Плаксиха - 3,0 км.	94
Ремонт автодороги Балтаси - Шемордан - 3,250 км	38
Ремонт авто дороги Люга-совхоз Ныртинскийь(2 участок) - 1,239 км	37
Капитальный ремонт автодороги Кукмор - Шемордан - Олуяз -3,250 км	100
Ремонт существующей улично-дорожной сети с асфальтобетонным покрытием 1140 м	21
Приведение в нормативное состояние дорожно-уличных сетей населенных пунктов района 3225 м	20
Ремонт на дорогах местного значения 2170 м	28
Ремонт дворовых территорий и внутриквартальных проездов г. Кукмор 751 м	12
Ремонт водопропускных лотков в г. Кукмор	19
Ремонт существующей улично-дорожной сети с асфальтобетонным покрытием 1140 м	21

Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций за 2020 год уменьшилась на 7,1 процентных пункта по сравнению с 2019 годом и составила 35,5 %.

В Кукморском районе в динамике лет остается без изменений уровень фактической обеспеченности клубами и учреждениями клубного типа - 96%, библиотеками - 52%, парками культуры и отдыха – 0% от нормативной потребности. Подобная тенденция, определяющая условия жизни на данной территории, должна преодолеваться.

Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя по Кукморскому району в 2020 году составила 28 кв.метров (в 2019 г.- 26,1 кв.метров), в том числе введенная в действие за 2020 год -0,1236 кв. метров (за 2019 г. – 0,0913 кв.метров).

Делая заключительную оценку уровню экономического развития района и интегральной эффективности управления можно отметить наличие явных положительных тенденций в системе экономического обеспечения жителей района, обеспеченностью трудовыми местами, работой, замедление демографического спада. Тем не менее существующая динамика основных показателей развития Кукморского муниципального района носит явно недостаточный характер для кардинального изменения социально-экономического положения как всего района в целом, так и отдельных его жителей, который позволил бы вывести потенциал изучаемой территории на международный конкурентный уровень. Данное положение обязывает к решению ряда задач для достижения цели форсированного роста по всему фронту социально-экономических показателей, обеспечивающих динамичное развитие муниципального образования. К таким задачам можно отнести:

- формирование максимально благоприятных социальных, психологических, культурных и экономических условий работы, отдыха и развития населения района для обеспечения максимальной интегрированности жизни людей в жизнь района;

- максимальное включение механизма реализации личной инициативы каждого хозяйствующего субъекта без излишнего администрирования, модификация контроля с усилением его в сторону конечных целевых результатов;

– поступательное наращивание бюджета района с соблюдением балансовки, а при ее слабости усиление привлечения инвесторов с созданием им условий максимального благоприятствования;

– развитие материальной базы поселений в целях приближения условий жизни к качеству городских удобств со схожей инфраструктурой и скоростью получения услуг;

– усиление контроля над управлением предприятиями, подходящими к черте банкротства для недопущения потери рабочих мест, потери рынков сбыта продукции и соответствующего сокращения налоговой базы бюджета;

– учет в системе управления муниципальным районом его географических и климатических особенностей, транспортного расположения, наличия полезных ископаемых и максимизация эффективности управления такого рода преимуществами;

– усиление работы по выравниванию дифференциации между населенными пунктами по уровню социально-экономического развития и материального обеспечения;

– создание антикризисного центра с разработкой стратегии выхода из известных и перспективных кризисных ситуаций районного и государственного масштаба для обеспечения возможности оперативного нивелирования отрицательных последствий различных кризисных ситуаций.

## 2.2 Анализ финансового обеспечения управления проектами в Кукморском муниципальном районе

Финансовая безопасность местного бюджета является важнейшей составляющей экономической безопасности муниципального образования, обеспечению которой должно уделяться особое внимание (таблица 3).

За 2020 год консолидированный бюджет Кукморского района по доходам исполнен в сумме 884 758 439,47 руб., что составило 100,3 % от уточненного годового плана и на 5,8 % выше объема доходов, поступивших в 2019

году. Расходы бюджета составили 876 144 522,15 руб., что на 1,9 % ниже плановых назначений. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года общая сумма расходов увеличилась на 4,7 %. По итогам исполнения бюджета в 2020 году доходы превысили расходы, и сложился профицит в сумме 8 613 917,32 руб..

Таблица 3 – Доходы бюджета Кукморского района в 2020 г., тыс.руб.

Наименование показателя	Доход, тыс.руб.	Часть в общих доходах, %
Доходы бюджета всего	881798	100,00
Налоговые и неналоговые доходы	311432	35,32
Налоги на прибыль	197036	22,34
Налог на доходы физических лиц	197036	22,34
Безвозмездные поступления	570366	64,68
Субвенции бюджетам бюджетной системы Российской Федерации	354600	40,21
Субвенции местным бюджетам на выполнение передаваемых полномочий субъектов Российской Федерации	331877	37,64
Субвенции бюджетам муниципальных районов на выполнение передаваемых полномочий субъектов Российской Федерации	331877	37,64

Доходная часть консолидированного бюджета Кукморского района в 2020 году исполнена в сумме 884 758 439,47 руб., из них безвозмездные поступления – 569 660 683,78 руб.(64,39%), в том числе безвозмездные поступления от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации - 571 423 463,37 руб.. Удельный вес налоговых и неналоговых доходов в общем объеме доходов за отчетный период составляет 35,6 %, за аналогичный период прошлого года указанный показатель составлял 34,6 %; доля безвозмездных поступлений из бюджетов других уровней – 64,4 %, за 2019 год – 65,4 %. По состоянию на 1 января 2018 года годовой план по налоговым и неналоговым доходам консолидированного бюджета Кукморского района исполнен в объеме 315 097 755,69 руб., или на 101,2 %. По всем доходным источникам обеспечено выполнение показателей, в основном в размере 100 и более % от уточненного годового плана.

Наибольшую долю поступлений налоговых доходов для консолидированного бюджета района (86,3%) составили поступления по следующим налоговым доходам:

- налог на доходы физических лиц - 63,1% (198 745 781,08 руб.);
- налоги на совокупный доход - 7,6% (24 033 220,75 руб.);
- налоги на имущество - 15,6% (49 036 999,02 руб.).

Из неналоговых доходов наибольшая доля поступлений приходится на доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности – 5,6% (17 619 652,27 руб.), доходы от продажи материальных и нематериальных активов – 2,1% (6 617 065,99 руб.).

В целом увеличение поступлений налоговых и неналоговых доходов к 2019 году составило 25 846 754,57 руб., или 8,9 %.

Наибольшее увеличение сложилось по налогам на имущество (+ 14 989 189,41 руб.), налогам на прибыль, доходы (+8 761 025,03 руб.), доходам от продажи материальных и нематериальных активов (+3 503 603,69 руб.), доходам от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности (+1 004 166,46 руб.).

Поступления налогов на имущество увеличены на 14 989 189,41 руб., в том числе земельного налога в 2020 году по сравнению с 2019 годом поступило на 11 165 960,6 руб. больше, из них поступления земельного налога с организаций увеличены на 4 450 058,77 руб., земельного налога с физических лиц на 6 715 901,83 руб.. Одной из причин увеличения поступлений земельного налога является рост кадастровой стоимости земли, а также погашение задолженности земельного налога бюджетными организациями за 2019 год.

Поступления налога на имущество физических лиц увеличены на 3 823 228,81 руб., или в 2,2 раза. Основной причиной увеличения поступлений является рост налоговой базы, исходя из начислений налога по кадастровой стоимости объектов налогообложения (начислено налога на имущество физических лиц по данным отчета 5-МН за 2015 год - 4348 тыс.руб., за 2016 год – 10 684 тыс.руб.).

Поступления налога на доходы физических лиц, являющегося бюджетообразующим для района, увеличены по сравнению с 2019 годом на 8 761 025,03 руб. или на 4,6 %.

По налогам на совокупный доход в 2020 году в бюджет района поступило 24 033 220,75 руб., что на 148 431,32 руб. или на 0,6 % выше по сравнению с 2019 годом. Снижены поступления единого сельскохозяйственного налога на 275 819,98 руб., за счет снижения налогооблагаемой базы по итогам работы за 2019 год. Поступления единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности и налога, взимаемого в связи с применением ПСН, увеличены на 360 386,78 и 71 554,19 руб. соответственно.

Поступления доходов от использования имущества, находящегося в муниципальной собственности (+1 004 166,46 руб.) за счет увеличения поступлений арендной платы за земельные участки, государственная собственность на которые не разграничена, доходов от сдачи в аренду имущества, прочие поступления от использования имущества.

Увеличение поступлений доходов от продажи материальных и нематериальных активов (+ 3 503 603,69 руб.) сложилось в связи с реализацией большего количества объектов и большей стоимостью, чем в прошлом году, из них погашена задолженность за предыдущие годы и произведена досрочная оплата за продажу объекта муниципальной собственности по договору купли-продажи за нежилое помещение в г. Дятьково, ул. Качалова, д.7-а. Расшифровка поступлений доходов от продажи материальных и нематериальных активов прилагается.

Увеличение поступлений прочих неналоговых доходов составило 168 269,48 руб..

Снижение по доходам к уровню 2019 года сложилось по акцизам по подакцизным товарам (– 1 758 080,11 руб.), государственной пошлине (- 80 107,99 руб.), платежам за пользование природными ресурсами (- 246 696,98 руб.).

Снижение поступлений акцизов по подакцизным товарам, производимым на территории Российской Федерации (бензин, моторные масла, дизельное топливо) в сумме 1 758 080,11 руб. сложилось в связи с изменением бюджетного и налогового законодательства (уменьшение норматива отчислений от акцизов на нефтепродукты в бюджет субъекта с 88 до 61,7 % на 2020 год, уменьшение с 1 января 2020 года дифференцированного норматива отчислений от уплаты акцизов на нефтепродукты, снижение ставок на моторные масла, прямогонный бензин).

По государственной пошлине снижение поступлений к 2019 году составило 80 107,99 руб. за счет уменьшения поступлений государственной пошлины по делам, рассматриваемым в судах общей юрисдикции, мировыми судьями.

Поступления штрафов в 2020 году по сравнению с 2019 годом снижены на 431 386,84 руб.. Наибольшее снижение поступлений сложилось по следующим видам штрафов: за нарушение законодательства в республике обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия человека и законодательства в сфере защиты прав потребителей на 94 000 руб., за административные правонарушения в республике государственного регулирования производства и оборота этилового спирта, алкогольной, спиртосодержащей продукции на 28 000 руб., прочие поступления от денежных взысканий (штрафов) и иных сумм в возмещение ущерба, зачисляемые в бюджеты муниципальных районов на 454 945,31 руб. и т.д.

Снижение поступлений платежей при пользовании природными ресурсами составило 246 696,68 руб..

Доходы от оказания платных услуг и компенсации затрат государства уменьшены на 201 621,01 руб., в связи с поступлением в меньшем объеме чем за 2019 год доходов от возврата дебиторской задолженности прошлых лет.

В таблице 4 приведены данные по расходам бюджета Кукморского района.

Таблица 4 – Расходы бюджета Кукморского района в 2020 г., тыс.руб.

Наименование показателя	Расход, тыс.руб.	Часть в общих расходах, %
Расходы бюджета всего	893185	100,00
Общегосударственные расходы	80301	8,99
Национальная экономика	48241	5,40
Дорожное хозяйство	38546	4,32
Жилищно-коммунальное хозяйство	119138	13,34
Образование	524970	58,78
Культура, кинематография	62715	7,02
Социальная политика	50827	5,69

Расходы консолидированного бюджета Кукморского района за 2020 год исполнены в сумме 876 144 522,15 руб. (план 893185772,08 руб.), исполнение 98,1%. Суммы, подлежащие исключению в рамках консолидированного бюджета составляют 32 889 168,44 руб..

Расходы по разделу «Общегосударственные вопросы» (0100) составили в сумме 75 864 264,12 руб. (в т.ч. район- 59 647 002,77 руб.), что составляет 94,5 % к уточненному годовому плану (80 301 872,41 руб.).

Расходы на заработную плату с начислениями составили 53 591 754,35 руб. при плане 53 656 607,2 руб., что составляет 70,6 % от общих расходов на общегосударственные вопросы.

Расходы по разделу (04 00) "Национальная экономика " за 2020 год составляют 43786570,25 руб. при плане 48241866,01 руб.; из них район – 7473754,41 руб., поселения – 39195330,46 руб. (суммы, подлежащие исключению – 2882514,62 руб.).

По подразделу (0405) "Сельское хозяйство и рыболовство" произведены расходы в сумме 572160,98 руб. при плане 572160,98 руб., исполнение составляет 100%.

Расходы по подразделу (04 08) "Транспорт" составляют 6 942846,44 руб. при плане 6952912,44 руб., исполнение составляет 100 %.

Расходы по подразделу (0409) "Дорожное Хозяйство" (дорожные фонды) составляют 34653621,07 руб. при плане 385465652,49 руб. (суммы взаимоисключающие – 2613519,62 руб. при плане -2679748,33 руб.). Исполнение

– 89,9%.

По разделу (05 00) «Жилищно-коммунальное хозяйство» отражены расходы на содержание жилищно-коммунального хозяйства в сумме 112 407 544,40 руб. при плане 119 138 840,36 руб. (взаимоисключающие суммы- 4 396 481,80 руб.). Исполнение составляет 94,4 %.

Расходы по разделу (07 00) «Образование» составили 524 837 072,69 руб., или 99,98% к уточненному годовому плану (524 970 739,12 руб.). По сравнению с предыдущим годом расходы увеличились на 6,7 % или на 33 093 597,53 руб., что связано с выполнением «майских» Указов Президента. Расходы на оплату труда с начислениями составили 387 931 337,85 руб., что составляет 73,9% от расходов на образование (Расходы на оплату труда с начислениями с учетом внебюджетных средств составили 394 849 559,34 руб., исполнение 100% что составляет 75,2 % от расходов на образование).

В 2020 году расходы по разделу (1000) «Социальная политика» составили 50 164 209,72 руб. при плане 50 827 366,18 рубля, из них (район – 49 297 278,10 руб., поселения – 1 530 088,08 рубля). Исполнение составляет 98,7%.

Расходы по подразделу (10 04) «Охрана семьи и детства» составляют 33 586 765,79 руб. при плане 34 131 494,97 рубля, исполнение составляет 98,4%.

В 2020 году расходы по разделу (1100) «Физическая культура и спорт» составили 1 217 728,76 руб. при плане 1 225 558,64 руб., из них (район – 979 710,64 руб., поселения – 245 848 руб.). Исполнение составляет 99,4%.

Расходы на обслуживание муниципального долга составляют 1 595 609,53 руб. и отражены по подразделу (1300) "Обслуживание государственного и муниципального долга", которые были направлены на оплату % за пользование кредитными ресурсами.

Кассовое исполнение источников внутреннего финансирования дефицита бюджетов муниципальных образований Кукморского района в 2020 году составило (-) 8 613 917,32 руб..

В 2020 году были привлечены кредиты кредитных организаций в сумме 20 810 000 руб. (ПАО «Сбербанк России»).

Из проведенного анализа направлений расходования средств и доходной части бюджета Кукморского муниципального района можно заключить о достаточной сбалансированности основных статей. Некоторая разбалансированность бюджета покрывается заемными средствами, привлеченными от банков. Общая балансировка осуществляется за счет дотации постигаемых из республиканского бюджета. Однако, как было показано выше, существующий размер бюджета Кукморского муниципального района не позволяет получить качественный скачок в развитии района. Поэтому необходимо для целей развития финансового обеспечения Кукморского муниципального района решить ряд задач по совершенствованию бюджетного управления в районе. К ним относятся:

1. Сформировать стратегию управления бюджетом района на основе SWOT анализа;
2. Определить значение минимальный уровней ключевых показателей бюджета, по преодолению которых район получит форсированное развитие;
3. Внедрение элементов бюджетирования и контроллинга в целях оперативного реагирования на изменяющиеся внешние и внутренние факторы исполнения бюджета района;
4. Формирование показателей стратегии таким образом, чтобы в каждом новом бюджетном цикле размер бездефицитного исполнения нового бюджета соответствовал дефицитному исполнению бюджета за предыдущий бюджетный цикл;
5. Изменение качества контрольных мероприятий путем создания среды самоконтроля и самоанализа в целях недопущения искажений на низовых звеньях исполнения бюджета;
6. В рамках стратегического управления мониторинговый анализ и контроль ключевых показателей с формированием корректирующих мероприятий с детальным описанием последовательности и ответственных лиц на каждом этапе корректировки.

## 2.3 Уровень развития социальных проектов Кукморского муниципального района

Уровень развития социальных проектов Кукморского района можно охарактеризовать качеством системы социальной защиты. По территории Республики Татарстан реализовано разное количество социальных проектов. Особенностью Кукморского района является то, что система социальной защиты состоит из четырех государственных учреждений. Для сравнения в Лениногорском, Мамадышском, Тукаевском и нескольких других районах таких проектов реализовано от пяти до шести. В Кукморском муниципальном районе реализованы следующие социальные проекты:

Кукморский отдел Министерства социальной защиты населения Республики Татарстан;

Кукморский филиал ГУ «Единый социальный расчетный центр» Республики Татарстан;

ГАУСО «КЦСОН «Тылсым» МТЗ и СЗ РТ в Кукморском муниципальном районе Республики Татарстан

ГАУСО Кукморский реабилитационный центр «Милосердие» Республика Татарстан.

ГАУСО – аббревиатура и расшифровывается как государственное автономное учреждение социального обслуживания.

КЦСОН – комплексный центре социального обслуживания населения.

Если проводить сравнительный анализ, то можно заметить, что в Кукморском муниципальном районе в системе социальной защиты трудится достаточно большое количество работников. Так на конец 2020 года в социальной сфере Кукморского муниципального района было занято около 500 человек. Следует заметить, что большинство работников социальной сферы представляют собой высококлассных специалистов, которые ежегодно проходят курсы повышения квалификации и переаттестации. В частности, за 2020 год

прошли повышение квалификации 98 специалистов социальной службы района.

Социальная сфера Кукморского минимального района представляет собой довольно активную организационную структуру. Объем работы в данной сфере в 2020 году значительно вырос, что связано с усилением пандемийных процессов. Например, в единый расчетный центр социальной службы района за 2020 год обратилось около 25 тыс. человек, что превышает допандемийный уровень в два раза.

Однако следует заметить качественные изменения в работе социальной службы, которые заключаются в сокращении внепандемийного объема работы социальных работников выраженного в количестве времени в расчете на одно обращение, что обусловлено развитием цифровых технологий в сфере государственных услуг, изменении подхода в обслуживании населения, появлении новых медицинских препаратов и технологий лечения и реабилитации. Средний размер социальных выплат на одного получателя не претерпел существенных изменений от предыдущего года и за 2020 год составил порядка 14 тыс. рублей.

За 2020 год ГАУСО «Кукморский комплексный центр социального обслуживания населения «Тылсым» получил заметную прибыль, которая была полностью направлена на развитие центра. Сумма прибыли за 2020 год составила 850 тыс. руб., общее количество услуг центром «Тылсым» было произведено в количестве 780 тыс., общее количество обслуживаемых лиц в среднем составило 19 тыс. человек.

Для обеспечения развития комплекса социальных услуг были расширены технические возможности центрово социального обслуживания и центра реабилитации детей инвалидов «Милосердие». Был проведен комплексный ремонт помещений, установлена более эффективная система отопления, утеплен и обновлен фасад здания, установлено новое оборудование для реабили-

тации детей, повышен комфорт пребывания в центрах «Тылсым» и «Милосердие» как получателей услуг, так и работников. Сумма ремонтных работ и оборудования составила около 15 млн. рублей.

Центр социальной реабилитации ГАУСО «КЦСОН «Тылсым» осуществляет услуги только в рамках полученных лицензий и разрешений. Согласно имеющимся разрешениям центр «Тылсым» предоставляет услуги по педиатрии, ортопедии, стоматологического обслуживания, психиатра и терапевта, работе полностью оборудованный физиокабинет. Силами центра «Тылсым» осуществляете программы повышения квалификации кадров в рамках имеющейся компетенции. За 2020 год оказано порядка 3 тыс. услуг.

В Кукморском районе действует летний детский оздоровительный лагерь «Сосенка», расположенный в деревне Нижний Кумор. Который ежегодно обслуживает порядка 600 детей с бюджетом в 5 тыс. рублей в расчете на одного ребенка.

В рамках развития республиканской программы по организации фельдшерских пунктов формируется служба участковых специалистов социально-психологической работы. За консультациями в данную службу за 2020 год обратилось около 19 тыс. человек, которым было в комплексе оказано 32 тыс. услуг.

Для обеспечения динамичного развития социальных проектов Кукморского муниципального района необходимо решить ряд задач. К ним относятся:

1. В силу обострения экологических проблем было выявлено существенное негативное влияние на здоровье населения района состояние питьевой воды. Поэтому для решения данной проблемы следует развивать систему очистки воды как биологическими и природными способами, так и установкой специального очистительного оборудования;

2. Повышение удельного веса высокотехнологической медицины в общем объеме медицинских услуг, внедрение передовых технологий в диагностики заболеваний, развитие культуры профилактических мероприятий в области здравоохранения;

3. Усиление работы в области образования, превращение школы в элемент семьи, с усилением контроля со стороны школы над возможными семейными кризисами;

4. Развитие наукоемких отраслей с пропагандой приоритета высококвалифицированного труда и на этой основе наращивание инвестиций во все сферы социальной жизни Кукморского муниципального района.

Для решения поставленных задач социального развития Кукморского муниципального района следует сформировать стратегию и методично осуществлять политику по:

1. Интенсификации экономики Кукморского муниципального района на основе инновационной модели развития, внедрения в практику работы района только новых и передовых технологий с обязательным обоснованием экономической, социальной и экологической целесообразности;

2. Реализации программы комфортной среды на основе технологий умного дома, правильного размещения строений, изменения дизайна, недопущения точечной застройки, внедрения энергосберегающих технологий с широким публичным освещением и популяризацией реализуемых проектов;

3. Задействование в работе Кукморского муниципального района только высококвалифицированных кадров, пропаганда высококвалифицированного труда, формирование условий для сохранения и притока таких кадров в район;

4. Изменение модели формирования системы социальных объектов, приближение их к потребителям, развитие инклюзивной формы обслуживания инвалидов для устранения чувства деления на здоровый человек и инвалид.

Для эффективной реализации стратегии развития реализуемых социальных проектов в Кукморского муниципального района следует установить четкое взаимодействие структурных элементов социальной инфраструктуры.

Наличие отработанного механизма взаимодействия между объектами образования, культуры, здравоохранения, спорта, социальными учреждениями, организациями коммунальных служб с соответствующей информационной поддержкой становится в свою очередь инфраструктурой реализации самой стратегии развития данных элементов. Именно отработанные связи, имеющие рабочий характер взаимодействия позволяют эффективно реализовать стратегию развития социальных проектов Кукморского муниципального района.

Базой начала реализации стратегии развития социальных проектов Кукморского муниципального района становится проблемный уровень ключевых показателей социальных проектов развития. К такой базе относятся следующие крупные элементы:

1. Катастрофическое падение инвестиций и капиталовложений в основные фонды социальной сферы;

2. Деформация взаимодействия социальной сферы с потребителями услуг в силу территориального изменения концентрации потребителей социальных услуг относительно старого расположения объектов социальной сферы с одновременным перегрузом части из них и не востребованностью других;

3. Снижение технического и технологического оснащения объектов социальной инфраструктуры, падение уровня квалификационного обеспечения;

4. Устаревшая законодательная база социальной сферы. Более того с 2022 года полностью меняется система государственного управления в Республике Татарстан, что в еще больше степени снижает базу начала развития социальных проектов в Кукморском муниципальном районе;

5. Пандемия оголила проблему информационного обслуживания, а также недоступность библиотек, неразвитость сети Интернет усилили информационный «голод».

6. Подавленность малого и среднего бизнеса процессами последних лет в области государственной бюджетной и налоговой политики, что, несомненно, следует устранять;

7. Разрывы в молодежной политике, отсутствие комплексного подхода, отсутствие вертикали сопровождения становления личности от дошкольных учреждений до профессиональной подготовки в училищах и вузах. Молодежная политика должна быть структурированной, эффективной, мотивирующей.

В рамках реализации стратегии развития социальных проектов Кукморского муниципального района проблема формирования молодежной политики стоит особняком. В этой связи для достижения цели развития социальных проектов Кукморского муниципального района в части молодежной политики должны быть решены следующие задачи:

1. Четкое установление взаимодействия между всеми объектами социальной и экономической сферы района в вопросе формирования молодежной политики с установлением ответственных лиц и системы контрольных показателей;

2. Формирование программ и реализация их на практике по повышению квалификации и развитию кадрового потенциала среди молодежи в направлении инновационного и высокотехнологического развития Кукморского муниципального района;

3. Обеспечение мобильности молодежи с акцентом на более широкие возможности по личностной реализации в условиях Кукморского муниципального района;

4. Максимальное расширение полномочий для молодых специалистов для полного раскрытия их потенциала в развитии социальных проектов Кукморского муниципального района.

Далее, обобщая проведенный анализ определим пути развития реализуемых муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе.

### 3 ПУТИ РАЗВИТИЯ РЕАЛИЗУЕМЫХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В КУКМОРСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

#### 3.1 Перспективные реализуемые проекты Кукморского муниципального района

Анализ основных положений стратегии развития Республики Татарстан и стратегии развития Кукморского муниципального района позволил выделить стратегии частного и общего порядка.

Стратегия развития социальных и экономических проектов, реализуемых в Кукморском муниципальном районе общего порядка формирует систему процессов и мероприятий по реализации проектов, носящих перспективный характер, разработанных для претворения в жизнь в течение длительного срока, в частности до 2030 года.

Проведем анализ структурных элементов стратегии реализации перспективных проектов в Кукморском муниципальном районе и дадим оценку возможностям их успешного претворения в жизнь.

Весь перечень реализуемых перспективных проектов развития Кукморского муниципального района включает в себя следующие структурные элементы (проекты развития): демография, здравоохранение, социальная поддержка населения, безопасность жизни населения, охрана окружающей среды, образование, физическая культура и спорт, культура, занятость населения, промышленность, агропромышленный комплекс, малое и среднее предпринимательство, торговля и сфера услуг, жилищное строительство, финансовый потенциал.

Рассмотрим перечисленные перспективные проекты подробнее.

Демография.

Цель: формирование предпосылок для стабилизации и последующего

демографического роста, стимулирование рождаемости, снижение смертности, всестороннее развитие и укрепление семьи.

Задачи:

- реализация эффективных механизмов, обеспечивающих социальную поддержку населения;

- развитие социальной инфраструктуры.

Для решения поставленных задач будут реализовываться следующие мероприятия:

- долгосрочной целевой программы «Улучшение демографической ситуации в республике;

- муниципальной целевой программы «Демографическое развитие в муниципальном Кукморском районе;

В результате реализации мероприятий будет стабилизироваться численность населения района и к 2030 году составит 53-54 тысячи человек.

Здравоохранение

Цель: формирование благоприятных тенденций в состоянии здоровья населения района.

Для решения поставленных задач будут реализовываться следующие мероприятия:

- национальный проект «Здоровье»;

- муниципальной целевой программы «Неотложные меры по борьбе с туберкулезом в муниципальном районе «Кукморский район»;

- муниципальной целевой программы «Безопасное материнство на территории муниципального района «Кукморский район» на 2020-2030 годы»;

- муниципальной целевой программы «Профилактика ВИЧ-инфекции, парентеральных вирусных гепатитов и заболеваний, передающихся половым путем на территории муниципального района «Кукморский район» на 2020-2030 годы»;

- проведение профилактических прививок;

- ежегодная дополнительная диспансеризация.

В результате реализации мероприятий рождаемость к 2030 году увеличится до 16,5%, доля населения, охваченного профилактическими осмотрами составит к 2030 году 75,0%, повысится качество предоставляемых услуг.

#### Социальная поддержка населения

Цель: решение вопросов обеспечения социальной защиты, социально-трудовых отношений и социального обслуживания населения.

#### Задачи:

- реализация системы мер, позволяющих расширить возможности инвалидов, пожилого и малоимущего населения на получение санаторно-курортного лечения;

- осуществление адресной социальной поддержки населения в форме предоставления гражданам субсидий на оплату жилого помещения и коммунальных услуг;

- реализация эффективных механизмов, обеспечивающих социальную поддержку населения.

В результате реализации программных мероприятий повысится качество предоставляемых социальных услуг населению.

#### Безопасность жизни населения

Цель: развитие системы безопасности жизнедеятельности населения района.

Для решения поставленных задач будут реализовываться мероприятия:

- муниципальной целевой программы «Повышение безопасности дорожного движения на территории муниципального района «Кукморский район»;

- муниципальной целевой программы «Безопасность дорожного движения на территории городского поселения Кукмор»;

- муниципальной целевой программы «Профилактика правонарушений на территории Кукморского муниципального района»;

- муниципальной целевой программы «Профилактика алкоголизма, наркомании и токсикомании в Кукморском муниципальном районе».

#### Охрана окружающей среды.

Цель: сохранение природных систем, поддержание их целостности и жизнеобеспечивающих функций для устойчивого развития общества, повышения качества жизни, улучшения здоровья населения и демографической ситуации.

Задачи:

- максимальная централизация котельных района;
- реализация мероприятий по расширению и модернизации очистных сооружений.

В результате реализации программных мероприятий улучшится состояние окружающей среды.

Образование

Цель: создание оптимальной сети образовательных учреждений, соответствующих современным требованиям и обеспечивающих условия получения качественного образования в районе.

Для решения поставленных задач будут реализовываться следующие мероприятия:

- национальный проект «Образование»;
- муниципальной целевой программы «Кадры системы образования Кукморского района»;
- муниципальной целевой программы «Цифровизация системы образования Кукморского муниципального района»;
- муниципальной целевой программы «Обеспечение безопасных условий в образовательных учреждениях Кукморского муниципального района»;
- муниципальной целевой программы «Развитие системы воспитания детей Кукморского муниципального района»;
- муниципальной целевой программы «Управление профильным обучением в образовательных учреждениях Кукморского муниципального района».

В результате реализации мероприятий удельный вес детей, охваченных дошкольным образованием к 2030 году составит 80,0%, удельный вес лиц,

сдавших единый государственный экзамен к 2030 году составит 99,9%, увеличится количество образовательных учреждений, активно участвующих в инновационной деятельности и возрастет к 2030 году до 30 единиц, удельный вес учащихся до 18 лет, охваченных летним отдыхом, оздоровлением, возрастет в 2020 году до 98,0%.

#### Физическая культура и спорт.

Цель: укрепление здоровья среди всех социально-демографических групп населения района, повышение мотивации к ведению здорового образа жизни.

Для решения поставленных задач будут реализовываться следующие мероприятия:

- республиканской долгосрочной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта»;
- муниципальной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта Кукморском муниципальном районе на 2020-2030 гг.»;
- муниципальной целевой программы «Развитие физкультуры и спорта на селе»;

В результате реализации мероприятий удельный вес населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом возрастет к 2030 году до 26,0%.

#### Культура

Цель: сохранение культурного наследия и развитие культурного потенциала, повышение духовно-нравственного развития общества.

#### Задачи:

- расширение возможности доступа всех социальных слоев населения к историко-культурным ценностям, высокохудожественным произведениям искусства и культуры, пропаганда исторических традиций Республики Татарстан;
- создание условий для сохранения и развития нестандартных, уникальных особенностей культурной жизни Кукморского муниципального района,

поддержание разнообразия российской культуры;

В результате реализации мероприятий удельный вес населения, участвующего в культурно-досуговых мероприятиях к 2030 году, возрастет до 99,0%, удовлетворенность населения качеством, предоставляемых услуг к 2030 году составит 99,0%.

Занятость населения.

Цель: стимулирование трудовой активности населения, создание условий самореализации граждан в основной сфере их деятельности, для повышения их материального благосостояния.

Для решения поставленных задач будут реализовываться следующие мероприятия:

- оказание содействия самозанятости населения;
- организация временного трудоустройства несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет;
- организация общественных работ;
- организация временного трудоустройства безработных граждан, испытывающих трудности в поиске работы.

В результате реализации мероприятий уровень официально зарегистрированной безработицы к 2030 году составит 1,3%, количество созданных рабочих мест к 2030 году возрастет до 100 единиц.

Промышленность.

Цель: создание условий для развития промышленного потенциала района за счет создания новых производств и освоения выпуска новых видов промышленной продукции.

Задачи:

- расширение действующих и открытие новых производств в Кукморском муниципальном районе;
- содействие развитию малого и среднего предпринимательства в Кукморском муниципальном районе.

В результате реализации мероприятий ожидается повышение объема

промышленного производства на душу населения Кукморского муниципального района к 2030 году до 86,0 тыс. рублей.

#### Агропромышленный комплекс

Цель: создание условий для развития сельскохозяйственного производства в поселениях, расширения рынка сбыта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, обеспечение продовольственной безопасности Кукморского муниципального района, повышение уровня жизни населения в сельской местности, развитие пищевой и перерабатывающей промышленности.

#### Задачи:

- расширение мер поддержки малых форм хозяйствования в Кукморском муниципальном районе;
- ускоренное развитие животноводства, активизация племенной работы в Кукморском муниципальном районе;
- повышение доступности кредитных ресурсов для сельхоз товаропроизводителей Кукморского муниципального района;
- обеспечение квалифицированными кадрами агропромышленного комплекса Кукморского муниципального района;
- укрепление интеграционного взаимодействия между сельхозтоваропроизводителями и организациями по переработке сельскохозяйственной продукции Кукморского муниципального района;
- развитие перерабатывающей промышленности Кукморского муниципального района.

В результате реализации мероприятий ожидается повышение объема производства сельскохозяйственной продукции во всех категориях хозяйств на душу населения к 2030 году до 25,1 тыс. рублей, поголовье чистопородного и поместного скота мясных пород к 2030 году возрастет до 34 тыс. голов.

#### Малое и среднее предпринимательство, торговля и сфера услуг

Цель: создание благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства, увеличения на его основе налоговых доходов бюджета

Кукморского муниципального района, а также городских и сельских поселений, повышение занятости населения района, увеличение объемов банковского кредитования малого и среднего бизнеса Кукморского муниципального района.

Задачи:

- развитие инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства в Кукморском муниципальном районе;

- содействие повышению качества и конкурентоспособности продукции, производимой субъектами малого и среднего предпринимательства в Кукморском муниципальном районе;

- создание экономических и организационных условий для развития малого и среднего предпринимательства в Кукморском муниципальном районе;

- содействие развитию системы кредитования малого и среднего бизнеса в Кукморском муниципальном районе;

- развитие системы социального партнерства между субъектами малого и среднего предпринимательства и администрацией Кукморского муниципального района.

В результате реализации мероприятий и муниципальной целевой программы «Развитие субъектов малого и среднего предпринимательства Кукморского муниципального района ожидается увеличение числа субъектов малого и среднего предпринимательства к 2030 году до 1671 единиц, процент доли занятых в малом бизнесе от числа занятых в экономике к 2030 году возрастет до 22,3%.

Жилищное строительство.

Цель: обеспечение жителей района качественным и доступным жильем, развитие ипотечного жилищного кредитования.

Задача:

- строительство жилья за счет средств бюджетов всех уровней с последующим предоставлением жилых помещений по договорам социального, либо коммерческого найма;

- содействие в развитии ипотечного жилищного кредитования;
- содействие в индивидуальном жилищном строительстве Кукморского муниципального района.

Для решения поставленных задач будут реализовываться мероприятия республиканских долгосрочных целевых программ, муниципальных целевых программ.

В результате программных мероприятий обеспеченность жильем (в среднем на одного жителя) к 2030 году увеличится и составит 22,0 кв.м. общей площади.

#### Финансовый потенциал.

Цель: расширение налогооблагаемой базы, увеличение доходов и оптимизация расходов местных бюджетов, повышение эффективности использования собственности Кукморского муниципального района.

#### Задачи:

- совершенствование нормативной правовой базы Кукморского муниципального района в сфере управления финансовыми средствами и собственностью;
- ориентация расходов бюджета Кукморского муниципального района на достижение конечных социально-экономических результатов;
- повышение эффективности деятельности муниципальных предприятий Кукморского муниципального района;
- увеличение доходов бюджета Кукморского муниципального района за счет увеличения эффективности использования собственности Кукморского муниципального района;
- вовлечение в оборот неиспользуемых земель.

Механизм реализации долгосрочного плана социально-экономического развития предполагает формирование плана долгосрочных мероприятий с указанием объемов и источников финансирования с ежегодной корректировкой среднесрочного плана и формирование годового плана на очередной финансовый год.

Предполагается заключение Соглашений с органами местного самоуправления по реализации мероприятий долгосрочного плана, другими муниципальными образованиями, внебюджетными фондами, договоров о муниципально-частном партнерстве, формирование порядка конкурсного отбора инвестиционных проектов.

Механизм управления долгосрочным планом социально-экономического развития осуществляется через внесение изменений в комплексную программу социально-экономического развития Кукморского муниципального района на 2020-2030 годы путем подготовки и принятия проекта решения Совета и администрации Кукморского муниципального района.

### 3.2 Текущие реализуемые проекты Кукморского муниципального района

Решение основных задач Стратегии требует совершенствования системы разработки, апробирования и внедрения в производство инновационных решений, их научного обеспечения и сопровождения. Перед экономикой Кукморского муниципального района в вопросах развития инновационной системы стоят следующие вопросы:

- новая волна технологических изменений в мире, которая может усилить разрыв в технологическом и техническом уровне между отечественными производителями и зарубежными конкурентами;
- рост конкуренции за высококвалифицированные кадры и высокая мобильность трудовых ресурсов, которые способствуют оттоку высококвалифицированных и образованных кадров.

В 2020-2030 годах в Кукморском муниципальном районе будет развиваться инновационная система, представляющая собой совокупность взаимосвязанных организаций, занятых производством и коммерческой реализацией знаний и технологий, и комплекса институтов правового, финансового и соци-

ального характера, которые обеспечат взаимодействие образовательных, научных, предпринимательских и некоммерческих организаций во всех сферах экономики и общественной жизни.

Развитие инновационной модели реализации муниципальных проектов Кукморского муниципального района в современных условиях является альтернативным путем развития реализуемых программ по всем направлениям в рамках реализации стратегии района, что обусловлено крайне обострившейся мировой конкуренцией за ресурсы даже в условиях сокращения населения страны. Именно инновационный подход позволяет решить задачу взрывного роста производительности труда, иначе, старыми методами с поступательным развитием технической и технологической базы результата не получить. Задача районной администрации обеспечить эффективную интеграцию малого и среднего бизнеса как наиболее активной части экономики с научно-технологическими базами развития республиканского и федерального уровня.

Известен большой научно-технологический задел Республики Татарстан, реализованный в рамках научных школ ВУЗов республики, промышленных зон и территорий, к которым можно отнести особую экономическую зону промышленно-производственного типа «Алабуга», Инополис, Венчурный фонд и пр. Обеспечивая связь и взаимодействие бизнеса и данных научно-производственных структур администрация Кукморского муниципального района сможет форсировать процесс реализации реализуемых муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе.

В реализации существующей стратегии развития Республики Татарстан при огромном акценте на инновационный путь развития на сегодняшний день проводится огромная работа по расширению свободных экономических и технологических зон. В этой связи в Кукморском муниципальном районе в рамках проекта развития производства металлоизделий из алюминия на базе Кукморского завода алюминиевой посуды «Кукмора» формируется технологиче-

ская площадка с привлечением инвестиций из Китайской Народной Республики. Положительный опыт такого сотрудничества и инвестиционного взаимодействия администрации района, республиканской администрации и крупных инвесторов должен быть перенесен на другие перспективные реализуемые проекты.

Поэтому инновации следует максимально реализовывать в рамках уже существующих реализуемых проектах, в текущий период времени в том числе путём корректировки стратегии развития Кукморского муниципального района. Существенным толчком для данного процесса должно стать пересмотр программы развития инфраструктуры Кукморского муниципального района в сторону его большего развития в особенности энергетического обеспечения, экологического сопровождения (ускоренное расширение очистных сооружений), формирование учебного подкластера по техническим профессиональным квалификациям и компетенциям.

Форсирование инновационной модели развития в Кукморском муниципальном районе должно быть организовано по пути выстраивания вертикально интегрированной с республиканскими проектами структуры через формирование устойчивой связи научных лабораторий, проектных институтов, технических и технологических предприятий и крупных заводов. Формирование таких связей должно строиться на партнёрских принципах равенства нормы прибыли. Гарантом исполнения партнёрства должно выступать правительство республики и администрация района.

Анализируя ресурсные возможности Кукморского муниципального района можно отметить наличие нерудных материалов, глины, леса, отходов и побочной продукции сельскохозяйственного производства. Исходя из этого текущие реализуемые проекты в Кукморском муниципальном районе направлены в том числе на эффективное использование данных ресурсов по следующим направлениям: лесозаготовка и производство лесотехнических изделий, производство мебели, химические производства лакокрасочной продукции,

химических средств гигиены, производство щебня и дорожного полотна, производство бетона и железобетонных изделий, народное творчество, переработка соломы в техническую упаковку, производство керамического кирпича, производство комплексных органических удобрений.

Развитием текущих реализуемых проектов также должно стать повышение уровня переработки имеющегося сырья, изменение технологии в сторону энергосбережения, расширение номенклатуры производимой продукции, увеличение объемов производства и расширение рынком сбыта, формирование положительного имиджа района как надежного и перспективного поставщика широкого круга товаров и услуг.

Еще одним современным и перспективным реализуемым проектом в Кукморском муниципальном районе является так называемый кантри туризм. Перспективы данного направления безграничны. Важным является максимальное благоприятствование администрации Кукморского муниципального района данному виду бизнеса как в виде прямой поддержки, так и путем ускоренного развития инфраструктуры, обслуживающей кантри туризм.

Комплекс реализуемых проектов в Кукморском муниципальном районе сопровождается соответствующей работой в области привлечения высококвалифицированных кадров, повышения квалификации работников, формирования новых профессий. Существенным толчком для развития данных реализуемых проектов в Кукморском муниципальном районе может стать ускорение формирования образовательного кластера с приданием ему статуса научно-технологического.

Текущие реализуемые проекты должны получать постоянную подпитку в развитии путем постоянного информационного сопровождения. Для этого администрация Кукморского муниципального района должна расширить информационное сопровождение реализуемых проектов для того, чтобы население района со своей стороны оказывало поддержку их развития. В этом усматривается синергия, когда и руководство, и население работают совместно в одном направлении.

Следует признать, что отличительной особенностью малого и среднего бизнеса в Республике Татарстан и в Кукморском муниципальном районе является отсутствие инфраструктуры поддержки бизнеса. Поэтому в 2020-2030 годах основные усилия будут направлены на создание инфраструктуры развития малого предпринимательства в каждом муниципальном образовании.

Приоритетным направлением является ускоренное развитие малого и среднего бизнеса и повышение его вклада в ВРП и обеспечение значительного роста занятости экономически активного населения.

В рамках реализации Стратегии предусматривается стимулирование следующих предприятий малого и среднего бизнеса:

- научно-внедренческие и инновационные предприятия;
- предприятия по производству новых промышленных товаров;
- предприятия, включенные в крупное промышленное производство на основе долгосрочных договоров по оказанию услуг научного, промышленного и технологического характера;
- предприятия, работающие в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции, особенно укрупненные личные подсобные хозяйства, готовые к переводу в крестьянско-фермерские хозяйства;
- торговые, бытовые предприятия и предприятия общественного питания шаговой доступности;
- предприятия в сфере услуг (туризм, здравоохранение, рекреация, экология, наука, консалтинг, информационное обеспечение, культура, спорт, особенно экспортно ориентированные предприятия);
- сервисные предприятия, интегрированные в региональные институты внешней торговли;
- иные предприятия, выполняющие социально значимые государственные и муниципальные заказы.

Для Республики Татарстан как региона со средним уровнем развития малого и среднего бизнеса основной задачей является создание целостной си-

системы поддержки предпринимательства, включающей полную цепочку инфраструктурных элементов и финансовых механизмов. При этом важным является содействие развитию кооперационных связей малого и среднего предпринимательства с крупными предприятиями, стимулирование концентрации малых предприятий в секторах, имеющих первоочередное значение для развития территорий. Результатом решения поставленной задачи к 2030 году должен стать рост конкуренции среди малых предприятий, обеспечивающий высокое качество производимых ими товаров и услуг.

Ключевой проблемой при становлении и развитии малого инновационного наукоемкого бизнеса и предпринимательства в Республики Татарстан является отсутствие крупных системообразующих предприятий мирового уровня в сфере высоких технологий, которые являлись бы заказчиками научных разработок, комплектующих материалов и изделий, программного обеспечения, сервисных услуг и другой продукции для предприятий малого и среднего бизнеса. Это должно стать одной из важных задач реализации Стратегии.

В регионах Республики Татарстан поддержка малого и среднего предпринимательства будет осуществляться в следующем порядке:

- отбор, тестирование и обучение по программам подготовки предпринимателей;
- помощь в регистрации в качестве индивидуального предпринимателя или юридического лица;
- предоставление на конкурсных условиях вновь зарегистрированным или действующим менее одного года субъектам малого и среднего бизнеса субсидий на создание собственного дела;
- микрокредитование через систему кредитных кооперативов, региональных и муниципальных фондов поддержки предпринимательства;
- гарантийное обеспечение коммерческого кредитования через гарантийный фонд субъекта Российской Федерации;
- выделение субсидий на возмещение различных затрат, в том числе по кредитным договорам, договорам лизинга, франчайзинга, технологического

присоединения и других.

Основными в решении природоохранных и экологических проблем являются следующие задачи:

- улучшение качества природной среды и экологических условий жизни человека, формирование экологически безопасных и комфортных мест работы и отдыха, среды проживания населения в городах, улучшение здоровья и увеличение продолжительности жизни людей;
- организация экологически безопасного производства;
- создание эффективного экологического сектора экономики;
- решение проблем отходов техногенного характера.

Антропогенные изменения природной среды на территории Республики Татарстан не носят сплошного характера. Значительная часть производственного потенциала региона сконцентрирована на ограниченных площадях, чаще всего по долинам рек и в котловинах. Большинство крупных городов и все промышленные зоны Республики Татарстан отличаются резко повышенной загрязненностью воздушного и водного бассейнов.

Водные ресурсы являются одним из наиболее важных ресурсов региона. Главной стратегической целью функционирования водохозяйственного комплекса Республики Татарстан является надежное обеспечение населения питьевой водой, соответствующей санитарно-гигиеническим нормам, рационализация водопользования и экономия водных ресурсов, максимальное обеспечение населенных пунктов системами централизованного водоснабжения.

Одним из главных аспектов эффективного и безопасного управления водными ресурсами рек Республики Татарстан является предупреждение и уменьшение ущерба от негативного воздействия вод. К приоритетным мероприятиям по снижению риска относятся обеспечение инженерной защиты поселений, объектов экономики, уникальных природных объектов и объектов историко-культурного наследия от негативного воздействия вод, обеспечение безопасных для населенных пунктов и объектов экономики гидрологических

режимов водных объектов в местах их пересечения транспортными коммуникациями, а также совершенствование методов прогнозирования паводков и наводнений и развитие системы оповещения о них.

При формировании инструментов реализации природоохранных мероприятий Стратегии необходимо уделять внимание:

- развитию экономического механизма стимулирования рационального природопользования и охраны окружающей среды, поддержке экологически ответственного бизнеса;

- внедрению ресурсосберегающих и энергосберегающих технологий;

- совершенствованию системы экологических платежей;

- усилению природоохранных органов;

- организации государственного экологического мониторинга, формированию системы информирования населения о состоянии окружающей среды.

### 3.3 Направления и оценка эффективности развития реализуемых проектов в Кукморском муниципальном районе

Основой для обеспечения экономической устойчивости района является устойчивый рост ВРП. Прогнозируемый объем отгруженных товаров по всем видам экономической деятельности в среднем в 2023 году составит – 4 769,6 млн. рублей (100,0 процентов к уровню предыдущего года); в 2024 году – 4 817,3 млн. рублей (101,1 процентов); в 2025 году – 4 864,9 млн. рублей (102,0процентов).

Прогнозируемый объем отгруженных товаров по обрабатывающему производству в 2023 году составит – 3 268,9 млн. рублей (97 процентов к уровню предыдущего года); в 2024 году – 3 302,6 млн. рублей (98,0 процента); в 2025 году – 3370,0 млн. рублей (100,0 процентов).

Серьёзной угрозой экономической устойчивости Кукморского района является низкий уровень инвестиций в основной капитал. По оценке в 2023

году объем инвестиций в основной капитал уменьшится к уровню 2019-2020 годов и составит 236346,3 тыс. рублей.

В настоящее время на территории города реализуются и запланированы к реализации следующие инвестиционные проекты:

1. Новый завод ДСП и ЛДСП. Общая сумма инвестиций - 3 600 млн. рублей. Объем производства составит 240 тысяч м<sup>3</sup> ДСП и ЛДСП в год.

2. Туристско-рекреационный объект кантри туризма «Кукморские валенки». Общая стоимость проекта составляет 22,1 млн. рублей.

Демографическая ситуация, сложившаяся в Кукморском районе, характеризуется сложными процессами в общественно-экономическом развитии и является отражением демографических процессов, происходящих в стране в целом.

Для улучшения ситуации запланирован рост средней заработной платы в 2023 году на 4 процента, в 2024 году – на 3 процента, в 2025 году – на 2 процента к предыдущему году. В 2025 году среднемесячная номинальная начисленная заработная плата составит 29973,3 рублей.

Основные цели развития отраслей социальной сферы – это улучшение состояния здоровья населения, право граждан на образование, доступность культурных ценностей. Прогноз развития отраслей социальной сферы на 2023-2025 годы ориентирован на создание необходимых условий для удовлетворения минимальных потребностей населения в социальных услугах, и обеспечению доступности населения к гарантированному объему социальных услуг.

С учетом прогнозируемой динамики численности населения Кукморского района (в том числе детского), а также реальной наполняемости учреждений социально-культурной сферы, в 2023 (2025) году ситуация с обеспеченностью города объектами социальной инфраструктуры будет выглядеть следующим образом:

- уровень обеспеченности дошкольными образовательными учреждениями составит 1911 мест на 1000 детей дошкольного возраста;

- уровень обеспеченности общеобразовательными учреждениями в целом по городу будет варьироваться от 14% к 18% (по социальному нормативу предусмотрен односменный режим обучения, при этом общеобразовательные учреждения в сельской местности не полностью укомплектованы учащимися;

- уровень обеспеченности больничными койками составит 67,3 койки на 10 тыс. населения;

- уровень обеспеченности амбулаторно-поликлиническими учреждениями в целом по городу составит 492,7 посещения в смену на 10 тыс. населения;

- уровень обеспеченности библиотечными учреждениями составит 1,1 на 10 тыс. населениями;

- уровень обеспеченности учреждениями культурно-досугового типа составит 0,7 на 10 тыс. жителей.

Для исправления сложившегося положения необходимо усилить работу по развитию уже реализованных проектов в Кукморском муниципальном районе, что представляется более эффективным в условиях современного кризиса, роста ставок по кредитам, сокращения инвестиционного потока.

Одной из важнейших угроз экономической безопасности и развитию реализуемых муниципальных проектов Кукморского района является коррупция и другие экономические преступления, которые подрывают экономику и препятствуют социально-экономическому развитию.

В этом направлении должна вестись усиленная работа не только со стороны администрации Кукморского муниципального района, но и со стороны правоохранительных органов в максимально предупредительном режиме. Такой режим позволит максимально снизить негативные последствия как экономического и общественного, так и социально-психологического плана и не допустить снижения имиджа всего Кукморского муниципального района.

Актуальной для администрации Кукморского района является сотрудничество с Китаем. Как было сказано выше, инвестиционное сотрудничество кукморского бизнеса может позволить решить комплекс задач развития муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе.

В качестве примера можно привести недавние события, когда, воспользовавшись правительственным визитом Татарстана, завод металлопосуды отвез пару стендов на выставку в Китай и пару контейнеров своей посуды для реализации. Технология, которую использует кукморский завод – литье под давлением, в китайском производстве не используется, поэтому татарстанской посудой там очень заинтересовались. А позже – и самим Кукморским районом. Из китайской провинции Чжецзян приехала целая делегация. Увидели «великолепную тройку» кукморских предприятий, оценили промышленный потенциал района и предложили подписать меморандум о сотрудничестве. Теперь татарстанский Кукумор и китайский Юйхуань – города-побратимы, а значит, экономическое и торговое сотрудничество будет расти и развиваться. Китайские партнёры готовы построить в Кукморе завод медицинских инструментов и расходных материалов для марки Beijing Fornurse.

Такое стечение обстоятельств существенно расширяет возможности усиленного развития муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе, так как позволяет не только расширить производственную базу, занятость населения, рост квалификации, налоговую и доходную базу района, но и развивать научный медицинский кластер, технологический кластер, инфраструктуру района и прочие компоненты стратегии реализации муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе.

Кукморский район имеет особое геоэкономическое положение, предполагающее активное межрегиональное взаимодействие, именно поэтому необходимо создание благоприятных условий для успешного развития района и функционирования его экономики.

Администрации района надо активнее создавать условия для развития аграрной сферы и сельских территорий.

Сельское хозяйство должно развиваться и в промышленном Кукморском районе, а для этого власть должна привлекать инвесторов, способных показать пример эффективного производства, работать с прибылью. Нужно создавать рабочие места, на которых люди будут получать достойную зарплату.

Примеры таких предприятий имеются в других районах Республике Татарстан, необходимо учиться работать по-новому, менять подходы. Это касается не только сельского хозяйства, но и всех других сфер экономики.

В целях установления экономической эффективности развития реализуемых муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе и ее проектных значений необходимо дать оценку динамики интегрального показателя экономической эффективности за последние три года в районе в сравнении с средними значениями по Республике Татарстан.

В качестве интегрального показателя оценки экономической эффективности и интенсификации работы Кукморского муниципального района используем значение объема внутреннего регионально продукта (ВРП) в расчете на душу населения (рисунок 5) для оценки экономической эффективности и объем капитальный вложений (инвестиции в основной капитал) в расчете на душу населения (рисунок 6) для оценки уровня интенсификации.

Предполагая, что в Кукморском муниципальном районе будут как минимум реализованы все мероприятия, предложенные в данной работе для развития муниципальных проектов динамика развития основных показателей, окажется не хуже средних перспективных значений данных показателей в среднем по республике.

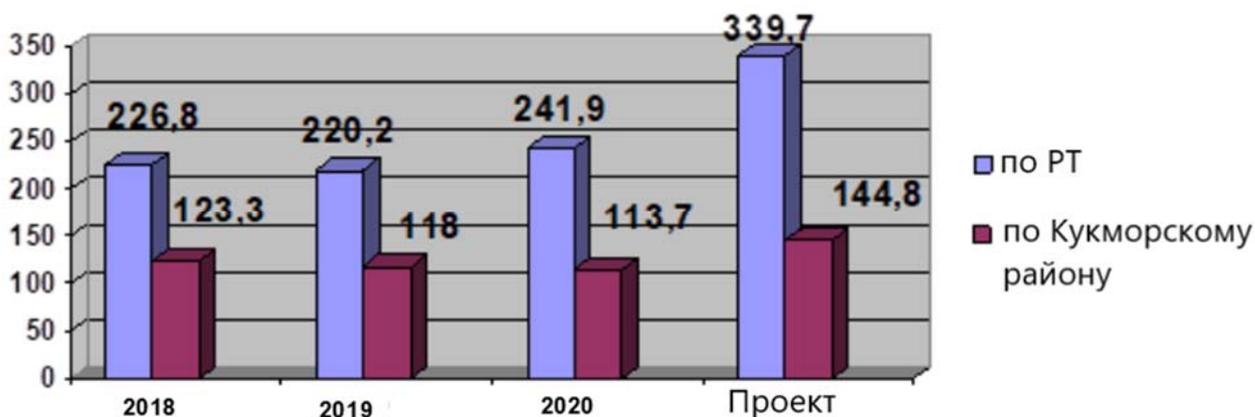


Рисунок 5 – Объем внутреннего регионально продукта на душу населения, тыс. руб. в Кукморском муниципальном районе с проектом до 2025 года

Исходя из этого можно оценить, используя коэффициентных метод, перспективные значения интегральных показателей на основе имеющихся соотношений исторической динамики показателей по району и по республике. Другими словами, перенести прошлый положительный опыт оценки динамики на будущее.

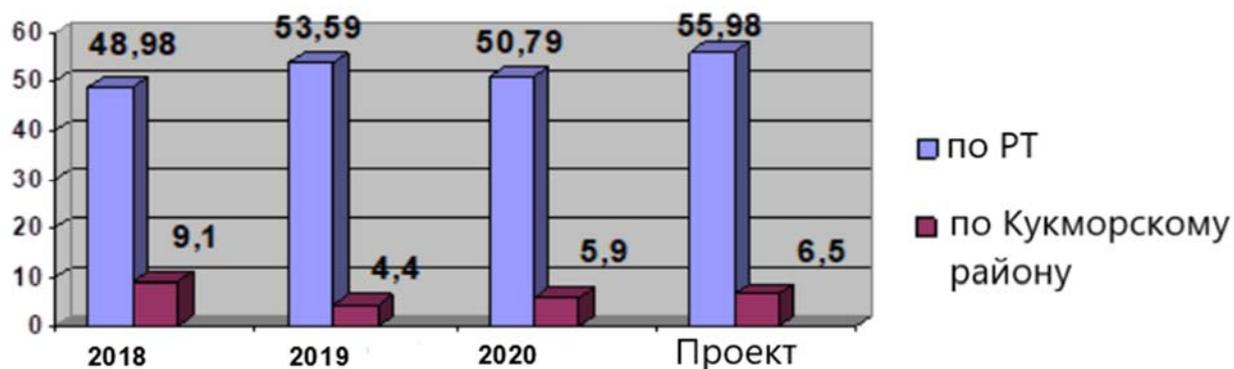


Рисунок 6 – Объем капитальный вложений на душу населения в Кукморском муниципальном районе, тыс. руб.

Рисунок 5 показывает, что рост проектных значений в среднем по республике будет как минимум сопровождаться аналогичным ростом и по Кукморскому муниципальному району. При этом должны быть соблюдены не в меньшей степени проектные условия интенсификации, значение которой приведены на рисунке 6.

Показательным является оценка интенсификации в Кукморском муниципальном районе за 2019-2020 годы. Из рисунка 6 видно, что произошло заметное падение данного показателя, вызванное пандемией коронавируса.

Оценивая перспективы развития Кукморского муниципального района также следует провести оценку соответствия ключевых показателей развития района нормативным уровням, размер которых разработан ученым С.Ю. Глазьевым. Все расчеты сведем в таблицу 5.

Из приведенной таблицы видно, что ряду показателей развития муниципальных проектов Кукморский муниципальный район превосходит нормативные значения, а по другим показателям значительно не дотягивает до нормативных уровней.

Таблица 5 – Экономическая безопасность Кукморского района

Показатель	Норматив	2019	2020	Проект до 2030
Объем ВРП на душу населения, % от среднего по республике	50	53,59	47,00	54,63
Доля инвестиций в ВРП (не ниже), %	25	0,89	0,40	18,57
Доля импорта продовольствия во внутреннем потреблении (не выше), %	25	12,6	8,9	7,9
Степень износа основных фондов промышленных предприятий, %	60	46,2	46,4	40,2
Соотношение коэффициента обновления и выбытия основных фондов, раз	3	5,4	3,9	6,0
Соотношения сбережений и инвестиций, раз	1,0	2,2	2,2	2,2
Доля иностранных инвестиций в общем объеме инвестиций в основной капитал, %	15-17	0,5	1,2	10,8
Доля в населении людей, имеющих доходы ниже прожиточного минимума, %	7	12,3	13	6,6
Продолжительность жизни, лет	70	69,4	70,4	70,9
Дифференциация доходов, раз	8	8,3	7,3	5,2
Уровень преступности, кол-во на 100 тыс. чел.	5 000	1328	1409	1293
Уровень безработицы, %	7	5,0	4,6	4,4
Доступность жилья (отношение его рыночной цены к среднегодовому доходу семьи), раз	12	2,6	1,9	7,4
Уровень занятости населения, %	60	66,1	66,4	68,6
Соотношение социальных расходов в консолидированном бюджете региона на душу населения с прожиточным минимумом (ПМ), %	50	31,3	31,6	40,7
Темп роста потребительских расходов, %	5-6	-2,4	-8,0	2,4
Темп роста реальных доходов населения, %	5-7	-7	-1,2	5,5

Хорошим уровнем оценки эффективности можно считать объем регионального внутреннего продукта на душу населения. Данный показатель в проекте до 2030 года должен заметно превысить уровень норматива.

Уровень инвестиций вырастет, но не достигнет порогового значения в полтора раза. Здесь должна быть проведена колоссальная работа по форсированию инвестиционного процесса не только на уровне Кукморского муниципального района и республики, но и на федеральном уровне.

Объем иностранных инвестиций вырастет, но также нормативные уровни не будут достигнуты. Здесь также должна быть проведена работа по

форсированию инвестиционного процесса не только на уровне Кукморского муниципального района и республики, но и на федеральном уровне.

Доля импорта продовольственной продукции должна упасть и ее уровень советует требованию норматива не превышения 25% в общем объеме потребления.

Продолжительность жизни вырастет в среднем на 6 месяцев, безработица должна сократиться и не превышать нормативный уровень в течение всего горизонта планирования, доходы вырастут с одновременным ростом темпов увеличения потребительских расходов на этом фоне прожиточный уровень существенно вырастет, однако не будет еще достигнут нормативный уровень, который будет преодолен в ближайшей перспективе за планируемыми горизонтом до 2030 года, то есть вырастет в среднем где-то к 2035 году. Заметно повысится занятость населения и доступность жилья для населения. Последний показатель предполагается к развитию до 2040 года к которому планируется преодоление нормативного уровня доступности жилья. На этом фоне планируется существенный скачок в материальном благополучии населения Кукморского муниципального района.

Реализация всех предложенных мероприятий по развитию стратегии Кукморского муниципального района, развитию реализуемых муниципальных проектов безусловно даст положительный эффект в обозримой перспективе. При этом следует не забывать, что любой проект не являясь косным утверждением. В процессе его реализации недоброму постоянная корректировка, которая в любом случае позволит повысить качество достижения конечной цели данного проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие инновационной модели реализации муниципальных проектов Кукморского муниципального района в современных условиях является безальтернативным путем развития реализуемых программ по всем направлениям в рамках реализации стратегии района, что обусловлено крайне обострившейся мировой конкуренцией за ресурсы даже в условиях сокращения населения страны. Именно инновационный подход позволяет решить задачу взрывного роста производительности труда, иначе, старыми методами с поступательным развитием технической и технологической базы результата не получить. Задача районной администрации обеспечить эффективную интеграцию малого и среднего бизнеса как наиболее активной части экономики с научно-технологическими базами развития республиканского и федерального уровня.

Известен большой научно-технологический задел Республики Татарстан, реализованный в рамках научных школ ВУЗов республики, промышленных зон и территорий, к которым можно отнести особую экономическую зону промышленно-производственного типа «Алабуга», Инополис, Венчурный фонд и пр. Обеспечивая связь и взаимодействие бизнеса и данных научно-производственных структур администрация Кукморского муниципального района сможет форсировать процесс реализации реализуемых муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе.

В реализации существующей стратегии развития Республики Татарстан при огромном акценте на инновационный путь развития на сегодняшний день проводится огромная работа по расширению свободных экономических и технологических зон. В этой связи в Кукморском муниципальном районе в рамках проекта развития производства металлоизделий из алюминия на базе Кукморского завода алюминиевой посуды «Кукмора» формируется технологическая площадка с привлечением инвестиций из Китайской Народной Респуб-

лики. Положительный опыт такого сотрудничества и инвестиционного взаимодействия администрации района, республиканской администрации и крупных инвесторов должен быть перенесен на другие перспективные реализуемые проекты.

Поэтому инновации следует максимально реализовывать в рамках уже существующих реализуемых проектах, в текущий период времени в том числе путём корректировки стратегии развития Кукморского муниципального района. Существенным толчком для данного процесса должно стать пересмотр программы развития инфраструктуры Кукморского муниципального района в сторону его большего развития в особенности энергетического обеспечения, экологического сопровождения (ускоренное расширение очистных сооружений), формирование учебного подкластера по техническим профессиональным квалификациям и компетенциям.

Форсирование инновационной модели развития в Кукморском муниципальном районе должно быть организовано по пути выстраивания вертикально интегрированной с республиканскими проектами структуры через формирование устойчивой связи научных лабораторий, проектных институтов, технических и технологических предприятий и крупных заводов. Формирование таких связей должно строиться на партнёрских принципах равенства нормы прибыли. Гарантом исполнения партнёрства должно выступать правительство республики и администрация района.

Анализируя ресурсные возможности Кукморского муниципального района можно отметить наличие нерудных материалов, глины, леса, отходов и побочной продукция сельскохозяйственного производства. Исходя из этого текущие реализуемые проекты в Кукморском муниципальном районе направлены в том числе на эффективное использование данных ресурсов по следующим направлениям: лесозаготовка и производство лесотехнических изделий, производство мебели, химические производства лакокрасочной продукции, химических средств гигиены, производство щебня и дорожного полотна, про-

изводство бетона и железобетонных изделий, народное творчество, переработка соломы в техническую упаковку, производство керамического кирпича, производство комплексных органических удобрений.

Развитием текущих реализуемых проектов также должно стать повышение уровня переработки имеющегося сырья, изменение технологии в сторону энергосбережения, расширение номенклатуры производимой продукции, увеличение объемов производства и расширение рынком сбыта, формирование положительного имиджа района как надежного и перспективного поставщика широкого круга товаров и услуг.

Еще одним современным и перспективным реализуемым проектом в Кукморском муниципальном районе является так называемый кантри туризм. Перспективы данного направления безграничны. Важным является максимальное благоприятствование администрации Кукморского муниципального района данному виду бизнеса как в виде прямой поддержки, так и путем ускоренного развития инфраструктуры, обслуживающей кантри туризм.

Комплекс реализуемых проектов в Кукморском муниципальном районе сопровождается соответствующей работой в области привлечения высококвалифицированных кадров, повышения квалификации работников, формирования новых профессий. Существенным толчком для развития данных реализуемых проектов в Кукморском муниципальном районе может стать ускорение формирования образовательного кластера с приданием ему статуса научно-технологического.

Текущие реализуемые проекты должны получать постоянную подпитку в развитии путем постоянного информационного сопровождения. Для этого администрация Кукморского муниципального района должна расширить информационное сопровождение реализуемых проектов для того, чтобы население района со своей стороны оказывало поддержку их развития. В этом усматривается синергия, когда и руководство, и население работают совместно в одном направлении.

В целях установления экономической эффективности развития реализуемых муниципальных проектов в Кукморском муниципальном районе и ее проектных значений необходимо дать оценку динамики интегрального показателя экономической эффективности за последние три года в районе в сравнении с средними значениями по Республике Татарстан.

Предполагая, что в Кукморском муниципальном районе будут как минимум реализованы все мероприятия, предложенные в данной работе для развития муниципальных проектов динамика развития основных показателей, окажется не хуже средних перспективных значений данных показателей в среднем по республике.

Исходя из этого можно оценить, используя коэффициентных метод, перспективные значения интегральных показателей на основе имеющихся соотношений исторической динамики показателей по району и по республике. Другими словами, перенести прошлый положительный опыт оценки динамики на будущее.

Рост проектных значений в среднем по республике будет как минимум сопровождаться аналогичным ростом и по Кукморскому муниципальному району. При этом должны быть соблюдены не в меньшей степени проектные условия интенсификации.

Показательным является оценка интенсификации в Кукморском муниципальном районе за 2019-2020 годы, где анализ показал, что произошло заметное падение данного показателя, вызванное пандемией коронавируса.

Оценивая перспективы развития Кукморского муниципального района также следует провести оценку соответствия ключевых показателей развития района нормативным уровням.

Из расчетов видно, что по ряду показателей развития муниципальных проектов Кукморский муниципальный район превосходит нормативные значения, а по другим показателям значительно не дотягивает до нормативных уровней.

Хорошим уровнем оценки эффективности можно считать объем регионального внутреннего продукта на душу населения. Данный показатель в проекте до 2030 года должен заметно превысить уровень норматива.

Уровень инвестиций вырастет, но не достигнет порогового значения в полтора раза. Здесь должна быть проведена колоссальная работа по форсированию инвестиционного процесса не только на уровне Кукморского муниципального района и республики, но и на федеральном уровне.

Объем иностранных инвестиций вырастет, но также нормативные уровни не будут достигнуты. Здесь также должна быть проведена работа по форсированию инвестиционного процесса не только на уровне Кукморского муниципального района и республики, но и на федеральном уровне.

Доля импорта продовольственной продукции должна упасть и ее уровень советует требованию норматива не превышения 25% в общем объеме потребления.

Продолжительность жизни вырастет в среднем на 6 месяцев, безработица должна сократиться и не превышать нормативный уровень в течение всего горизонта планирования, доходы вырастут с одновременным ростом темпов увеличения потребительских расходов на этом фоне прожиточный уровень существенно вырастет, однако не будет еще достигнут нормативный уровень, который будет преодолен в ближайшей перспективе за планируемыми горизонтом до 2030 года, то есть в среднем где-то к 2035 году. Заметно повысится занятость населения и доступность жилья для населения. Последний показатель предполагается к развитию до 2040 года к которому планируется преодоление нормативного уровня доступности жилья. На этом фоне планируется существенный скачок в материальном благополучии населения Кукморского муниципального района.

Реализация всех предложенных мероприятий по развитию стратегии Кукморского муниципального района, развитию реализуемых муниципальных проектов безусловно даст положительный эффект в обозримой перспективе. При этом следует не забывать, что любой проект не являясь косным

утверждением. В процессе его реализации недоброму постоянная корректировка, которая в любом случае позволит повысить качество достижения конечной цели данного проекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г. // Российская газета. – 1993. – 25 декабря.
2. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с последними изм. и доп. от 30 декабря 2021 г.). Гарант [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://base.garant.ru/186367/>, свободный.
3. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (с изм. и доп. от 23 мая 2016 г.). Гарант [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://base.garant.ru/185886>, свободный.
4. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный Закон от 2 марта 2007 №25-ФЗ (с изм. и доп. от 30 апреля 2021 г.). Гарант [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://base.garant.ru/12152272>, свободный.
5. О противодействии коррупции: федеральный закон от 25 декабря 2008 г. // СЗ РФ. - 2008. - № 52 (ч. 1). - Ст. 6228.
6. Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 - 2021 годы. Указ Президента РФ от 24 июня 2019 г. № 288. Гарант [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru/72278042/#ixzz6yMfclyFl>, свободный.
7. Аверьянов В.Б. Функции и организационная структура государственного управления. – М., Норма, 2004. – 450с.
8. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь. – 6-е изд., доп. М.: Институт новой экономики, 2017. – 1376 с.
9. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: Финансы и Статистика, 2019. – 208 с.
10. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, законодательная практика / Г.В. Атаманчук. – М.: РАГС, 2019. – 272 с.

11. Бабичев И.В. Муниципальное право: системно-структурный анализ юридических конструкций / И.В. Бабичев. - М.: Эксмо, 2017. – 365 с.
12. Бамбаева Н.Я. Методика разработки и реализации стратегического плана социально-экономического развития территории / Н. Я. Бамбаева, А.С. Борзова // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – № 7. – С. 20–24.
13. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: Инфра-М, 2020. – 237 с. – (Учебники для программы MBA).
14. Боженов С. Проблемы и практика разработки программы развития муниципальных кадров / Боженов К. Харченко // Управление персоналом. – 2016. - № 6. – С. 31-33.
15. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб: Питер, 2019. – 416 с.
16. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб. : Питер, 2019. – 272 с.
17. Валлетта Б. Стратегическое планирование / Б. Валлетта // Городское управление. – 2019. – № 7. – С. 18–23.
18. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебник. – Минск: ТК Велби, 2019. – 144 с.
19. Вильнер, М. Методологические основы разработки документов территориального планирования / М. Вильнер // Городское управление. – 2019. – № 9. – С. 31–43.
20. Волчкова Л.Т. Планирование социально-экономического развития: теория, методология, организация : учебно-методическое пособие. – СПб.: изд-во Санкт-петербургского университета, 1999. – 64 с.
21. Гапоненко А.Л., Панкрухин, А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2017. – 472 с.
22. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия: учебное пособие. 3–е изд., испр. и доп. – М.: Альфа–Пресс, 2020. – 544 с.

23. Городецкий В. Ф. Социально-экономическое развитие территорий: задачи органов местного самоуправления / В. Ф. Городецкий // Эко. – 2019. – № 9. – С. 59–72.
24. Дафт Р. Л. Менеджмент. 6-е изд. – СПб: Питер, 2019. – 864 с.
25. Житкова Е. Научные основы формирования стратегического планирования комплексного социально-экономического развития территории / Е. Житкова // Городское управление. – 2019. – № 8. – С. 33–39.
26. Житкова Е. Согласование интересов города и региона при территориальном стратегировании / Е. Житкова // Городское управление. – 2019. – № 10. – С. 26–34.
27. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2020. – 416 с.
28. Заусаев В.К. Социологические исследования при стратегическом планировании развития города / В. К. Заусаев, С. А. Пиханова // Эко. – 2019. – № 6. – С. 47–53.
29. Зинченко Г.П. Социология управления: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 384 с.
30. Иванов Е. Факторы социально-экономического развития муниципального образования как объект управления инвестициями / Е. Иванов // Муниципальная экономика. – 2017. – № 1. – С. 2–9.
31. Кагарманова К. Реализация целевой программы в рамках стратегического плана развития муниципального образования / К. Кагарманова // Городское управление. – 2019. – № 10. – С. 25–33.
32. Коломийченко О. В. Стратегическое планирование развития регионов России: методология, организация / О. В. Коломийченко, В. Е. Рохчин. – СПб.: Наука, 2017. – 235 с.
33. Макнилли М. Сунь-Цзы и искусство бизнеса Шесть стратегических принципов менеджмента. – М.: Олимп-бизнес, 2017. – 304 с.
34. Мардас А.Н. Организационный менеджмент / А.Н. Мардас, О.А. Мардас. – СПб : Питер, 2017. – 336 с. : ил. – (Учебник для вузов).

35. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: Инфра–М, 2019. – 288 с.
36. Меньшова В.Н. Организация государственной и муниципальной службы: учеб. пособие для дистанц. обучения и самост. работы студентов / В.Н. Меньшова; СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – 368 с.
37. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2019. – 720 с.
38. Мингалева Ж.А. Понятие устойчивого развития и его применимость к региональной политике / Ж.А. Мингалева, Ю.Д. Кузьмина. - Вестн. Пермского ун-та. Сер. Экономика. Вып.2. 2019. С.65-71.
39. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А.И. Панов, И. О. Коробейников. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2019. – 303 с.
40. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник. / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 2-е изд. Минск: КноРус, 2019. – 496 с.
41. Парта Б. Стратегическое искусство Александра Македонского. Вне времени: уроки строителя величайшей империи. М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 272 с.
42. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра–М, 2019. – 480 с.
43. Рысев Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. – СПб: Питер, 2017. – 384 с.: ил.
44. Система муниципального управления. / Под ред.В.Б. Зотова. - М., 2018. - 625 с.
45. Стратегия социально-экономического развития Кукморского муниципального района Республики Татарстан на 2016-2021 годы и плановый период до 2030 года (с изменениями 2019г)/ Официальный сайт Кукморского

муниципального района [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://kukmor.tatarstan.ru/proekt-strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo>

46. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: Юнити, 1998. – 576 с.

47. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – 16-е изд. М.: Вильямс, 2020. – 928 с. – (Библиотека Strategica).

48. Уваров А.А. Местное самоуправление в России. / А.А. Уваров- М.: Норма, 2018. - 415 с.

49. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. 8–е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2020. – 448 с.

50. Шабанова М. Мотивационная структура муниципальных служащих / М. Шабанова, О. Горелова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2016. - №3. - С. 19 - 24.

51. Шапиро Л. Организация работы над планом устойчивого социально-экономического развития муниципального образования / Л. Шапиро [и др.] // Городское управление. – 2019. – № 2. – С. 48–54.

52. Экономические проблемы стратегии развития города // Городское управление. – 2019. – № 11. – С. 50–54.

Настоящим я, Тимязуллина Лейсан Расимовна  
студент заочного обучения Института экономики Казанского  
государственного аграрного университета

учетная книжка № \_\_\_\_\_

направление подготовки 38.04.04. Государственное и муниципальное  
управление

направленность (профиль) государственного и муниципального  
службы

подтверждаю, что настоящая выпускная квалификационная работа на тему

Среденное состояние и перспективы развития регионов  
и муниципальных образований (на примере  
Муниципального комитета Кукморского муниципального  
района Республики Татарстан

выполненная по материалам Кукморского муниципального района

на 83 страницах и приложений на 5 страницах, является моим

самостоятельным исследованием, в котором:

- оформлены соответствующим образом ссылки на все использованные  
информационные ресурсы и их правообладателей;

- отсутствуют компиляция, неоформленные заимствования, не  
принадлежащие мне лично из необозначенных в работе источников, включая  
глобальную компьютерную информационную сеть ИНТЕРНЕТ.

Я предупрежден о правилах требования оформления выпускных  
квалификационных работ и об ответственности за нарушение Закона  
Российской Федераций «О защите авторских прав в Российской Федерации»

Отпечатано в 1 экземплярах.

Библиография 52 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру

«7» декабря 2022 г

Тимязуллина Лейсан Расимовна  
(Ф.И.О.)

Тимязуллина Лейсан Расимовна

(подпись)

# ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

студента направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Гиниятуллиной Лейсан Расимовны

Тема работы: Современное состояние и перспективы развития реализуемых муниципальных проектов (на материалах Исполнительного комитета Кукморского муниципального района Республики Татарстан).

Обострившиеся проблемы общественного развития, вызванные ростом заболевания населения планеты Ковид-19, лавинообразно усилили давление на развитие экономики и социальной сферы Российской Федерации. Одновременно обнажилась нерешённость вопросов демографии, здравоохранения, социальной поддержки, транспорта, жилищного строительства, образования, культуры, занятости населения, промышленности и сельского хозяйства, финансов субъектов федерации и отдельных муниципальных образований.

Муниципальный уровень реализации проектов претерпевает существенные изменения в возможностях развития и успешного завершения в части ограничения сроков реализации, которые должны быть в обязательном порядке сдвинуты из объективных причин, вызванных пандемией, в части недофинансирования за счет собственных источников финансирования, невозможности эффективного привлечения заемных средств с низкой, так называемой социальной ставкой, растягивания сроков поступления финансовых ресурсов из-за падения ресурсной базы муниципального образования, существенного оттока квалифицированных кадров из муниципальных образований в результате преждевременной смерти, тяжелого течения болезней на фоне Ковид-19, миграции в регионы с более высоким уровнем жизни.

Тот механизм реализации проектов, который был заложен до настоящего кризиса показывает свою несостоятельность поэтому все реализуемые проекты должны получить новое развитие в рамках усовершенствованного механизма выставления пропорций и приоритетов развития, порядка реализации этапов, усиления положительного информационного фона, первоочередного введения в строй объектов здравоохранения и социальной защиты населения муниципального образования.

Представленный круг вопросов раскрывает актуальность проблемы перспектив развития реализуемых муниципальных проектов, что обусловило выбор цели данного исследования, которая состоит в изучении современного состояния и определения перспектив развития реализуемых муниципальных проектов на материалах Исполнительного комитета Кукморского муниципального района Республики Татарстан.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключение, библиографического списка, приложений.

В результате проведенного исследования показаны перспективны направления развития муниципальных проектов и на этой основе дана широкая оценка эффективности проектных значений целевых показателей стратегии реализации данных проектов на уровне исследованного района. Систематизирован методический инструментарий различных вариантов формирования стратегий развития и реализации муниципальных проектов.

Исследование строится на анализе достаточно большого фактического материала и обобщения отечественного и зарубежного опыта. Все это придает основным выводам и рекомендациям, сформированным в выпускной квалификационной работе, необходимую достоверность.

В процессе написания работы Гиниятуллина Л.Р. проявила себя как грамотный специалист, владеющий методами научного анализа, все компетенции, предусмотренные стандартом, освоены в полном объеме.

Работа выполнена на достаточно профессиональном уровне, отвечает предъявляемым требованиям и допускается к защите в ГЭК, а ее автор заслуживает присвоения квалификации – магистр по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

Руководитель \_\_\_\_\_  
подпись

( Яхина Л.Т. )  
фамилия, инициалы

07.02.22  
дата

С отзывом ознакомлена \_\_\_\_\_  
подпись

( Гиниятуллина Л.Р. )  
фамилия, инициалы

07.02.22  
дата

С отзывом ознакомлена Гиниятуллина Л.Р. 07.02.2022

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Выпускника Гиниятуллиной Лейсан Расимовны

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба

Тема Современное состояние и перспективы развития реализуемых муниципальных проектов (на материалах Исполнительного комитета Кукморского муниципального района Республики Татарстан)

Объем ВКР: содержит 88 страниц машинописного текста; включает таблиц 5 шт., рисунков и графиков 6 шт., фотографий – шт., список использованных источников состоит из 52 наименований.

1. Актуальность темы, ее соответствие содержанию ВКР Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что запланированная реализация государственных и частных проектов на всех уровнях государственного устройства в условиях пандемийного ограничения существенно замедлилась. Возможные пути решения данной проблемы представлены в рецензируемой выпускной квалификационной работе. Содержание ВКР соответствует теме исследования.

2. Глубина и полнота решения поставленных цели и задач исследований. Глубина и полнота решения поставленных задач находятся на достаточно высоком уровне, что позволило в полной мере достичь поставленной цели исследования.

3. Качество оформления ВКР. Работа оформлена в соответствии с требованиями к выполнению ВКР по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

4. Положительные стороны ВКР (новизна разработки, применение информационных технологий, практическая значимость и т.д.). Гиниятуллина Л.Р. продемонстрировала хорошие аналитические способности, умение анализировать и систематизировать собранную информацию, а также делать самостоятельные выводы, предложения и обобщения. Новизной работы является авторская трактовка понятия «стратегия» для целей управления муниципальными проектами.

Практическое значение исследования состоит в том, что изложенные выводы, предложения и рекомендации могут быть учтены и использованы руководством органов государственного и муниципального управления при реализации муниципальных проектов в условиях Кукморского муниципального района.

Работа Гиниятуллиной Л.Р. представляет собой актуальное исследование, результаты которого могут быть использованы для совершенствования механизма реализации муниципальных проектов в условиях Кукморского муниципального района Республики Татарстан.

## 5. Компетентностная оценка ВКР

Компетенция	Оценка компетенции *
Готовность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1)	
готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2)	отлично
готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3)	отлично
способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1);	отлично
готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности (ОПК-2);	отлично
готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-3).	отлично
владеть технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1);	отлично
владеть организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2);	отлично
способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями (ПК-3);	отлично
владеть способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления (ПК-4);	отлично
владеть современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-5);	
способность понимать современные тенденции развития политических процессов в мире, мировой экономики и глобализации, ориентироваться в вопросах международной конкуренции (ПК-6);	отлично
способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля (ПК-7);	отлично
владеть принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности (ПК-8);	отлично
владеть навыками использования инструментов экономической политики (ПК-9);	отлично

способность выработать решения, учитывающие правовую и нормативную базу (ПК-10).	отлично
владеть методами и специализированными средствами для аналитической работы и научных исследований (ПК-18);	отлично
владеть методикой анализа экономики общественного сектора, макроэкономическими подходами к объяснению функций и деятельности государства (ПК-19);	отлично
владеть методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности (ПК-20);	отлично
<b>Средняя компетентностная оценка ВКР</b>	отлично

\* Уровни оценки компетенции:

**«Отлично»** – студент освоил данную компетенцию на высоком уровне. Он может применять (использовать) её в нестандартных производственных ситуациях и ситуациях повышенной сложности. Обладает отличными знаниями и умениями по всем аспектам данной компетенции. Владеет полными навыками применения данной компетенции в производственных и (или) учебных целях.

**«Хорошо»** – студент полностью освоил компетенцию, эффективно применяет её при решении большинства стандартных производственных и (или) учебных задач, а также в некоторых нестандартных ситуациях. Обладает хорошими знаниями и умениями по большинству аспектов данной компетенции.

**«Удовлетворительно»** – студент не полностью освоил компетенцию. Он достаточно эффективно применяет освоенные знания при решении стандартных производственных и (или) учебных задач. Обладает хорошими знаниями по многим важным аспектам данной компетенции.

**«Неудовлетворительно»** – студент не освоил или находится в процессе освоения данной компетенции. Он не способен применять знания, умение и владение компетенцией как в практической работе, так и в учебных целях.

## 6. Замечания по ВКР

1. Работа выиграла бы, если бы автор провел подробный анализ исполнения сметы движения финансовых ресурсов в рамках реализуемых проектов в Кукморском муниципальном районе.

2. Работа выиграла бы, если бы автор провел сравнительный анализ денежных потоков в рамках администрации муниципального района и коммерческих организаций по реализуемым муниципальным проектам.

Однако выявленные недостатки не снижают качества проведенного исследования и общего положительного представления о данной работе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рецензируемая выпускная квалификационная работа отвечает предъявляемым требованиям и заслуживает оценки отлично, а ее автор Гиниятуллина Л.Р. достойна присвоения квалификации «магистр»

Рецензент:

Д.э.н., доцент

учёная степень, ученое звание



подпись

А.Р.Закирова

Ф.И.О

«07» 02 2022г.

С рецензией ознакомлен\*



подпись

Гиниятуллина Л.Р.

Ф.И.О

«07» 02 2022г.

\*Ознакомление обучающегося с рецензией обеспечивается не позднее чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.