

DOI 10.15593/2224-9354/2018.1.17

УДК 332.12–027.541

Е.А. Рыбкина

МУЛЬТИПЛИКАТИВНЫЕ ЭФФЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

В статье актуализируется проблема устойчивости во времени результатов инвестиционных проектов и программ, позволяющих сформировать инвестиционный потенциал муниципального образования, на развитие которого направлен проект (программа). На примере городов Республики Татарстан с позиции системного подхода и методологии управления проектами рассматриваются мультипликативные эффекты в результате реализации масштабных и амбициозных инвестиционных проектов (программ). Представлен авторский подход к муниципальному образованию не как к программе или портфелю инвестиционных проектов, а как к самостоятельному проекту, так называемому монопроекту. Особое внимание обращается на взаимосвязь жизненного цикла городов-проектов, реализуемых в республике, и ее рейтинг инвестиционной привлекательности. Предложена укрупненная классификация городов-проектов по группам, целью которых является: 1. Связь с возрождением и сохранением историко-культурного наследия, а также развитием туризма и паломничества. 2. Привлечение инвестиций в регион за счет создания инновационной инфраструктуры. 3. Получение финансовой поддержки из федерального бюджета на решение оперативных задач. Рекомендуются основные положения и выводы автора использовать в процессе разработки стратегий и программ социально-экономического развития муниципальных образований при рассмотрении вопросов реализации потенциала территориально-административных и социально-экономических подсистем.

Ключевые слова: муниципальное образование; проект развития; программа; инвестиции; инфраструктура.

В вопросе принятия управленческого решения о возможности реализации инвестиционного проекта особое внимание уделяется эффектам от его осуществления: экономическим, социальным, научно-техническим, экологическим и т.д. При этом на первый план выходят прямые или первичные эффекты как наиболее заметные. Однако в процессе реализации некоторых проектов возникают и вторичные эффекты и последующие. Ярким примером являются проекты уровня муниципального образования (города) и/или региона в целом. При этом не характерно рассмотрение города в аспекте единого проекта, т.е. монопроекта. Зачастую с ориентацией на некие социально-экономические преобразования муниципального образования (города) иницируются и реализуются инвестиционные, организационные, научно-исследовательские, учебно-образовательные или социальные проекты. Они могут объединяться друг с другом и координироваться для достижения преимуществ, которые были бы недоступны при управлении

© Рыбкина Е.А., 2018

Рыбкина Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет», e-mail: Kgey@kgeu.ru.

ими по отдельности, тем самым представлять собой программу проектов [1, с. 555]. А могут включать в себя проекты, программы, подпортфели и операционную деятельность, управляемые как группа с целью достижения стратегических целей, тем самым представлять собой портфель проектов [1, с. 553].

На примере городов Республики Татарстан с позиции системного подхода и методологии управления проектами проанализируем опыт реализации масштабных и амбициозных проектов, несущих в себе мультипликативные эффекты:

1. Проекты и программы, связанные с возрождением и сохранением историко-культурного наследия, а также развитием туризма и паломничества:

- тысячелетний юбилей города Казани в 2005 году и города Елабуги в 2007 году;

- реставрация и реконструкция исторических достопримечательностей и строительство новых объектов культуры и инфраструктуры города Болгар и города-острова Свияжск с 2010 года;

- XXVII Всемирная летняя универсиада в Казани в 2013 году.

2. Проекты и программы, ориентированные на привлечение инвестиций в регион за счет создания инновационной инфраструктуры [2, с. 455; 3]:

- создание в 2006 году крупнейшей в России особой экономической зоны «Алабуга»;

- основание в 2015 году города Иннополис, включающего одноименную особую экономическую зону и университет высоких технологий;

- строительство международного инвестиционного технополиса «Казань Smart City» (проект временно приостановлен).

3. Проекты и программы, ориентированные на получение финансовой поддержки из федерального бюджета: присвоение городам Набережные Челны, Зеленодольск, Елабуга, Менделеевск, Чистополь, Нижнекамск и поселку городского типа Камские Поляны статуса монопрофильных муниципальных образований, т.е. фактически признание их моногородами.

Проанализируем также мультипликативные эффекты от реализации перечисленных проектов в отношении непосредственно городов Республики Татарстан и региона в целом. Например, формирование и развитие инфраструктуры муниципального образования за счет инвестиционного притока; привлечение экономически активного населения на вновь созданные рабочие места или на временные места на период реализации проекта; возрождение исторического и культурного наследия и, как следствие, развитие внутреннего туризма и спорта и др.

Период рассмотрения охватывает 2005–2016 годы.

Основной результат работы – авторский подход к городу как монопроекту, который основывается на методологии управления проектами и экономической теории. Следует сразу ввести поправку, что под наименованием «город» подразумевается не столько городское поселение, сколько муниципальное образование, которое на этапе инициации проекта является объектом преобразований и в

конечном итоге – основным результатом реализации проекта. Критерием оценки результата выступает устойчивость социально-экономических показателей данного муниципального образования в течение длительного периода (например, десятилетий). В табл. 1 представлены аргументы в пользу авторского подхода.

Таблица 1

Соотношение ключевых признаков проекта
и муниципального образования как проекта*

№ п/п	Признаки проекта	Признаки города-проекта
1	2	3
1	Активность, активная деятельность	Активная инициация основной идеи проекта: поиск фактов, подтверждающих юбилей муниципального образования и/или его историко-культурную ценность; выявление уникальных условий для размещения крупных производственных площадок и/или логистических центров; участие в конкурсах за право проведения масштабных и значимых мероприятий и др.
2	Результативность, определяющая успех или неудачу проекта	В случае успеха: устойчивый рост показателей социально-экономического развития муниципального образования. Например, обеспечение города туристической инфраструктурой означает привлечение туристического потока (новые рабочие места, денежные поступления и др.). В случае неудачи: отрицательная динамика показателей социально-экономического развития муниципального образования или отсутствие динамики. Например, приостановленный проект нового города Казань Smart City
3	Временность	Имеется дата начала и дата завершения активности. Например, период реализации проекта создания города Иннополис охватывает 2010–2015 гг. от стадии инициации (идеи) проекта в 2010 г., до официального открытия города 09.06.2015 г. Далее – не проектная, а операционная деятельность
4	Уникальность (инновационность) результата, продукта и/ или услуги	Любой город как проект уникален. Он может создаваться вновь, как например, Набережные Челны в XX в. или же Иннополис в XXI в., и иметь довольно короткую историю. А может «возродиться» как Болгар, Свияжск, Елабуга благодаря воле и усилиям инициаторов данных проектов
5	Ограниченность ресурсов (с позиции экономической теории):	
	Земля	Географическое положение муниципального образования и природные ресурсы, которыми оно располагает, часто ограничивают возможности или наоборот определяют специализацию
	Труд	Ограниченность или отток экономически активного населения, необходимого для реализации проекта

Окончание табл. 1

1	2	3
	Капитал	Идеи развития города зачастую ограничиваются бюджетом
	Предпринимательские способности (талант)	Предпринимательство, включающее малый бизнес, а также идеи администрации города в отношении его развития
	Информация	Медиасопровождение в форме размещения информации в глобальной информационной среде
	Рискованность (влияние факторов неопределенности)	Вложение финансовых средств в инфраструктуру муниципального образования не гарантируют достижения положительной устойчивой динамики социально-экономических показателей развития

* Составлено автором по материалам статьи [4, с. 36–37].

Таким образом, подход к городу как к инвестиционному проекту (монопроекту), позволяющему реализовать мультипликативные эффекты, дает возможность эффективно управлять имеющимися ресурсами или целенаправленно привлекать недостающие. Инициация проекта начинается с возникновения идеи у руководителя проекта или заказчика, далее в процессе анализа оценивается актуальное положение муниципального образования (количество и качество, наличие/отсутствие ресурсов), в зависимости от которого выбирается стратегия реализации проекта и формулируется цель проекта.

Подведем промежуточный итог. Город как инвестиционный проект может подразумевать:

1. Строительство муниципального образования «с нуля», что крайне редко, но встречается в настоящее время.

2. Некое «возрождение» или изменение его статуса, предполагающее наличие муниципального образования, наличие его истории, но отсутствие устойчивого интереса населения страны и инвесторов к нему ввиду отсутствия соответствующей инфраструктуры или медиасопровождения.

3. Реализацию «дотационной» стратегии, т.е. иметь недостаточное количество ресурсов на муниципальном уровне или недостаточно эффективно ими управлять и получать финансовую поддержку из федерального бюджета страны.

Описанные подходы обобщенно представляют собой стратегии развития муниципальных образований. При этом первые два подхода предполагают создание или развитие инфраструктуры города и позволяют увеличить приток финансовых средств в долгосрочной перспективе за счет создания новых направлений бизнеса, следовательно, новых рабочих мест. Третий подход также позволяет увеличить приток денежных средств в муниципальное образование, но существенно ограничивает возможности его стратегического развития. Он ориентирован на решение оперативных проблем, а не на устойчивое развитие в будущем. Это и является существенным отличием городов-проектов, реализованных в соответствии с данным подходом (стратегией). В табл. 2 представлена сравнительная характеристика описанных подходов с указанием потенциальных и фактических возможностей.

Таблица 2

Сравнительная характеристика групп проектов*

Виды проектов по группам	Потенциальные возможности	Фактические возможности
Проекты и программы, связанные с возрождением и сохранением историко-культурного наследия, а также развитием туризма и паломничества	Создание и развитие туристической и транспортной инфраструктуры > развитие транспортных, гастрономических, экскурсионных, торговых, рекламно-информационных, спортивных услуг > рост количества рабочих мест > снижение безработицы > приток экономически активного населения. Стратегическая ориентация на устойчивое развитие обуславливается созданием новых рабочих мест в основном в сфере услуг. Оперативная ориентация обеспечивает создание временных рабочих мест (проектная занятость). Напрямую, строительство объектов, реконструкционные работы, строительство автодорог и др.	Туристический поток в 2015 г.: – Казанский Кремль – 2107,2 тыс. чел.; – Великий Болгар – 349,7 тыс. чел.; – Елабуга – 277,1 тыс. чел.; – Остров-град Свияжск – 261,4 тыс. чел.; – Чистополь – 38,1 тыс. чел. В Республике Татарстан работает более 600 туристических компаний, в т.ч. 88 туроператоров. Объем оказанных услуг в сфере туризма (без учета смежных отраслей) за период 2005–2015 гг. увеличился в 5,5 раза и составил 11 310,5 млн руб.
Проекты и программы, ориентированные на привлечение инвестиций в регион за счет создания инновационной инфраструктуры	Создание и развитие инновационной промышленной инфраструктуры > развитие сферы услуг, обеспечение большей персоналом, занятый в промышленности > устойчивый рост количества рабочих мест > снижение уровня безработицы > приток экономически активного населения, в том числе высококвалифицированного. Стратегическая и оперативная ориентации аналогичны предыдущей группе проектов	ОЭЗ «Алабуга» – условия для промышленного производства (48 резидентов на 01.06.2016 г. > > 5,5 тыс. раб. мест). ОЭЗ «Иннополис» – условия для IT индустрии (15 резидентов и потенциально 3,7 тыс. раб. мест). Университет Иннополис включает ≈600 студентов и 56 преподавателей
Проекты и программы, ориентированные на получение финансовой поддержки из федерального бюджета	Диверсификация производства с ориентиром на малый бизнес и частные инвестиционные проекты предприятий, размещенных на территории муниципально-образованного образования > снижение уровня безработицы > обеспечение занятости населения. Оперативная ориентация	Набережные Челны (ПАО «КамАЗ» ≈50 тыс. чел.); г. Зеленодольск (АО «ПОЗиС» ≈4,5 тыс. чел.); г. Менделеевск (АО «Аммоний»), АО «Химический завод им. Л.Я. Карпова» ≈1,3 тыс. чел.); г. Чистополь (ЗАО «ЧЧЗ «Восток» ≈450 чел.); г. Нижнекамск (ПАО «Нижнекамскнефтехим» ≈18 тыс. чел.)

* Составлено автором по материалам [5–13].

Прежде чем перейти к результатам исследования городов-проектов Республики Татарстан, следует обратить внимание на динамику рейтинга инвестиционной привлекательности республики среди регионов России, представленную на рис. 1.



Рис. 1. Динамика рейтинга инвестиционной привлекательности Республики Татарстан в период 1996–2016 годов (составлено автором по материалам рейтингового агентства «Эксперт РА» [14])

Рис. 1 наглядно демонстрирует высокий уровень инвестиционного потенциала республики в 1996–1997 и 2012–2013 годы при сохранении минимального уровня риска, а также относительную стабильность соотношения умеренного уровня риска и среднего инвестиционного потенциала на протяжении 14 лет (1998–2011 годы). Можно видеть, как реализация амбициозных монопроектов в совокупности влияет на уровень риска и уровень инвестиционного потенциала республики. Так, например, на 2012–2013 годы в Республике Татарстан пришлась активная стадия подготовки и проведения XXVII Всемирной летней универсиады в Казани, а также инвестиционная фаза проектов «Иннополис», «Болгар», «Свияжск». Данные события предопределили высокий уровень инвестиционного потенциала республики при минимальном уровне риска в 2012–2013 годы. На рис. 2 наглядно продемонстрированы жизненные циклы перечисленных городов-проектов.

Главным отличием распределения городов-проектов по группам (см. табл. 2) является такой признак проекта, как временность. Любой проект ограничен во времени датой начала и датой окончания. Например, идея создания инновационного центра Президентом Республики Татарстан была озвучена в 2010 году. Основан город Иннополис в июне 2012 года, а официально открыт в июне 2015 года. Следовательно, жизненный цикл города Иннополис как проекта охватывает период 2010–2015 годов. Далее, несмотря на то, что город развивается, строится, речь идет об операционной деятельности. Однако, если рассмотреть данный проект как программу проектов, вклю-

чающую строительство здания АНО ВО «Университет Иннополис», особой экономической зоны «Иннополис», выделение периода 2010–2015 годов бюджет некорректным.

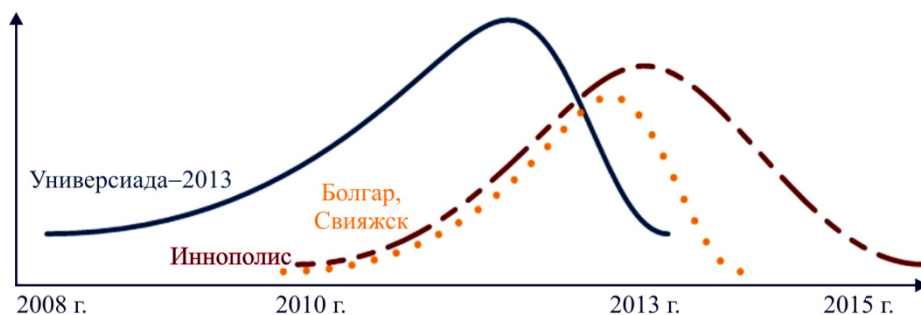


Рис. 2. Жизненный цикл городов-проектов (составлено автором)

Следующим важным моментом, связанным с ограниченностью проекта во времени, является результат проекта и его устойчивость. Зачастую инициаторы проектов уделяют недостаточно времени проработке этой части проекта. Тем не менее результаты являются критериями оценки эффективности реализации проекта и показывают, насколько заказчик и инициатор проекта осознают, к чему они стремятся и каким образом будут этого достигать. При этом устойчивость результатов предопределяет стратегическая направленность (ориентация) на развитие муниципального образования в данном контексте статьи. Другими словами, важно не просто построить новый город на привлеченные денежные средства и торжественно его открыть, важно обеспечить требуемый уровень показателей социально-экономического развития данного муниципального образования или их положительную динамику без колоссальных дополнительных вложений в долгосрочной перспективе. Вот тогда возникает речь об эффективности города как инвестиционного проекта и тех эффектах, которые сопровождают его. В противном случае проект становится обременительным, и в первую очередь для федерального бюджета. Другими словами, проект из проекта, ориентированного на привлечение инвестиций в регион за счет создания инновационной инфраструктуры (2-я группа проектов согласно табл. 2), превращается в проект, ориентированный на получение финансовой поддержки из федерального бюджета (3-я группа проектов согласно табл. 2).

В качестве примера предлагается провести условную параллель между городами-проектами Иннополис и Набережные Челны. Оба муниципальных образования создавались искусственно:

- Иннополис – воплощение идеи инновационного центра в области информационных технологий, так актуальных в XXI веке;

- Набережные Челны – воплощение идеи о строительстве комплекса автомобильных заводов, так актуальной в XX веке.

Набережные Челны и Иннополис как инвестиционные проекты завершены в 1981 и в 2015 году соответственно. Однако уже с 1990-х годов (в постсоветский период) результаты проекта г. Набережные Челны утратили свою устойчивость под влиянием изменившихся факторов внешней среды. Соответственно город Набережные Челны как проект из 2-й группы превратился в проект 3-й группы (см. табл. 2). Говорить об устойчивости результатов города-проекта Иннополис в настоящее время не уместно, так как город находится на начальном этапе развития. Но объективные риски перехода данного проекта из 2-й группы в 3-ю существуют.

В качестве примера устойчивости результатов города-проекта можно рассмотреть два значимых для г. Казань события: тысячелетний юбилей города в 2005 году и XXVII Всемирная летняя универсиада в 2013 году.

К юбилею в Казани было построено 5 станций метрополитена; мечеть-музей Казанского Кремля Кул-Шариф (визитная карточка Татарстана); самый высокий мост в Казани – мост Миллениум; новый ипподром, ледовый дворец спорта «Татнефть-Арена» (российский многофункциональный спортивно-концертный комплекс); отреставрированы улицы центральной части города и реконструирован центральный стадион, здания вокзалов, международного аэропорта и др. Общая стоимость строительства и реконструкции объектов в рамках подготовки к тысячелетнему юбилею превысила 86 млрд руб., в том числе 12 млрд руб. из бюджета Российской Федерации, 38,6 млрд руб. – из регионального бюджета, еще 35,7 млрд руб. привлечено за счет средств инвесторов [15].

Наличие сформированной и обновленной инфраструктуры муниципального образования позволило уверенно претендовать г. Казань на право проведения XXVII Всемирной летней универсиады в 2013 году. Для проведения мероприятия была построена Деревня Универсиады на 14 500 мест, в настоящее время в которой проживают иногородние студенты высших учебных заведений города; 30 спортивных объектов (футбольный стадион «Казань-Арена» на 45 тыс. мест, дворец водных видов спорта, дворец единоборств, центр волейбола, центр гимнастики и др.); построено 11 транспортных развязок; отремонтировано 23 городские дороги; построен новый терминал аэропорта и «Аэроэкспресс», а также 5 дополнительных станций метрополитена [16].

Следует отметить, что помимо инфраструктурных преобразований в г. Казань, представляющих собой первичный мультипликативный эффект, произошли и социальные изменения в лучшую сторону, представляющие собой вторичный мультипликативный эффект.

Таким образом, предлагается рассматривать муниципальное образование (город) с позиции инвестиционного проекта. При этом на этапе инициации

проекта муниципальное образование (город) будет являться объектом преобразований и в конечном итоге – основным результатом реализации проекта. Критерием оценки результата будет выступать устойчивость социально-экономических показателей данного муниципального образования в течение длительного периода. Рекомендуется классифицировать города-проекты по группам, целью которых является:

1. Связь с возрождением и сохранением историко-культурного наследия, а также развитием туризма и паломничества.
2. Привлечение инвестиций в регион за счет создания инновационной инфраструктуры.
3. Получение финансовой поддержки из федерального бюджета на решение оперативных задач.

При этом первые два подхода предполагают создание или развитие инфраструктуры города и позволяют увеличить приток финансовых средств в долгосрочной перспективе за счет создания новых направлений бизнеса. Третий подход также позволяет увеличить приток денежных средств в муниципальное образование, но существенно ограничивает возможности его стратегического развития. Он ориентирован на решение оперативных проблем, а не на устойчивое развитие в будущем.

Список литературы

1. A Guide To The Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition. (PMBOK®-Guide). – Project Management Institute. Inc., 2013. – 560 p.
2. Рыбкина Е.А. Система инновационной привлекательности предприятия // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2007. – № 4 (17). – С. 454–457.
3. Булетова Н.Е. Государственное стратегическое управление инновационным развитием региона: институциональный аспект // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2016. – № 4. – С. 306–319.
4. Рыбкина Е.А., Гильмутдинов С.Р. Управление проектами: область, методология, система // Вестник экономики, права и социологии. – 2014. – № 1. – С. 36–39.
5. Абдулганиев Ф.С., Кораблев М.М. Анализ социально-экономического эффекта от проведения Универсиады–2013 для муниципального образования города Казани // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4. – С. 178.
6. Крамин М.В., Леонов В.А. Оценка влияния крупных региональных инвестиционных проектов на социально-экономическое развитие региона на примере проекта «Универсиада–2013» // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2014. – № 2. – С. 101–109.

7. Ахмадуллина А. Татарстан: эпоха возрождения // Прямые инвестиции. – 2011. – № 5. – С. 104–107.
8. Отчет о деятельности Государственного комитета Республики Татарстан по туризму за 2015 год [Электронный ресурс]. – URL: <http://tdc-tatar.ru/for-professionals/statistics-and-analytics/> (дата обращения: 12.01.2017).
9. Солдатова Е.В. Имидж территории: сущность и инструменты формирования // Известия академии управления: теория, стратегии, инновации. – 2011. – № 3 (4). – С. 12–16.
10. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер; Стокгол. шк. экономики в Санкт-Петербурге. – СПб., 2005. – 205 с.
11. Аюпов А.А., Муллануров А.Т. Финансовое обеспечение инвестиционно-инновационной деятельности моногорода на примере Камских Полян // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. – 2013. – № 4 (29). – С. 19–20.
12. Инвестиционные рейтинги регионов России [Электронный ресурс]. – URL: <http://raexpert.ru/ratings/regions/> (дата обращения: 12.01.2017).
13. Устинов А.Ю. Анализ модели государственной поддержки развития моногородов в России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – № 38. – С. 53–64.
14. Липсица И.В. Монопрофильные города и градообразующие предприятия: база данных о градообразующих предприятиях и моногородах России. – М.: Хроникер, 2000. – 315 с.
15. 1000-летие Казани [Электронный ресурс]. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/1000_Казани#cite_note-4 (дата обращения: 12.01.2017).
16. Летняя Универсиада–2013 [Электронный ресурс]. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Летняя_Универсиада_2013 (дата обращения: 12.01.2017).

References

1. A guide to the project management body of knowledge. Chicago, Project Management Institute, 2013, 560 p.
2. Rybkina E.A. Sistema innovatsionnoi privlekatel'nosti predpriiatiia [Investment attractiveness of an enterprise]. *Vestnik INZhEKONa. Ekonomika*, 2007, no. 4 (17), pp. 454–457.
3. Buletova N.E. Gosudarstvennoe strategicheskoe upravlenie innovatsionnym razvitiem regiona: institutsional'nyi aspect [State strategic management of regional innovative development: Institutional aspects]. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2016, no. 4, pp. 306–319.
4. Rybkina E.A., Gil'mutdinov S.R. Upravlenie proektami: oblast', metodologiya, Sistema [Project management: area, methodology, system]. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*, 2014, no. 1, pp. 36-39.

5. Abdulganiev F.S., Korablev M.M. Analiz sotsial'no-ekonomicheskogo effekta ot provedeniia Universiady–2013 dlia munitsipal'nogo obrazovaniia goroda Kazani [Analysis of socio-economic effect of hosting universiade 2013 for the city of Kazan municipality]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia*, 2012, no. 4, p. 178.

6. Kramin M.V., Leonov V.A. Otsenka vliianiia krupnykh regional'nykh investitsionnykh proektov na sotsial'no-ekonomicheskoe razvitie regiona na primere proekta “Universiada–2013” [Assessment of the influence of the large regional investment projects on the social and economic development of the region by the example of the “Universiade-2013” project]. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series Economics*, 2014, no. 2, pp. 101–109.

7. Akhmadullina A. Tatarstan: epokha vozrozhdeniia [Tatarstan: The epoch of revival]. *Priamye investitsii*, 2011, no. 5, pp. 104–107.

8. Otchet o deiatel'nosti Gosudarstvennogo komiteta Respubliki Tatarstan po turizmu za 2015 god [The results of the work of State Committee for tourism of the Republic of Tatarstan in 2015], available at: <http://tdc-tatar.ru/for-professionals/statistics-and-analytics/> (accessed 12 January 2017).

9. Soldatova E.V. Imidzh territorii: sushchnost' i instrumenty formirovaniia [Image of a territory: Essence and formation tools]. *Izvestiia akademii upravleniia: teoriia, strategii, innovatsii*, 2011, no. 3 (4), pp. 12–16.

10. Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D. Marketing Places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe [Russ. ed.: Kotler F., Asplund K., Rein I., Khaider D. Marketing mest. Privlechenie investitsii, predpriatii, zhitelei i turistov v goroda, kommuny, regiony i strany Evropy. Saint-Petersburg, 2005, 205 p.].

11. Aiupov A.A., Mullanurov A.T. Finansovoe obespechenie investitsionno-innovatsionnoi deiatel'nosti monogoroda na primere Kamskikh Polian [Financial provision of investment-innovative activity towns on the example of Kamskiye Polyany]. *Vestnik Volzhskogo universiteta imeni V.N. Tatishcheva*, 2013, no. 4(29), pp. 19–20.

12. Investitsionnye reitingi regionov Rossii [Russian regions investment rating], available at: <http://raexpert.ru/ratings/regions/> (accessed 12 January 2017).

13. Ustinov A.Iu. Analiz modeli gosudarstvennoi podderzhki razvitiia monogorodov v Rossii [Analysis of model of state support for single-industry towns in Russia]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'*, 2013, no. 38, pp. 53–64.

14. Lipsitsa I.V. Monoprofil'nye goroda i gradoobrazuiushchie predpriatiia: baza dannykh o gradoobrazuiushchikh predpriatiiakh i monogorodakh Rossii [Mono-profile cities and town-forming enterprises: database of town-forming enterprises and monocities in Russia]. Moscow, Khroniker, 2000, 315 p.

15. 1000-letie Kazani [The 1000 anniversary of Kazan], available at: https://ru.wikipe-dia.org/wiki/1000_Kazani#cite_note-4 (accessed 12 January 2017).

16. Letniaia Universiada 2013 [2013 Summer Universiade], available at: https://ru.wiki-pedia.org/wiki/Letniaia_Universiada_2013 (accessed 12 January 2017).

Оригинальность 90 %

Получено 03.07.2017 Принято 30.08.2017 Опубликовано 30.03.2018

E.A. Rybkina

MULTIPLICATIVE EFFECTS IN IMPLEMENTING PROJECTS AND PROGRAMS OF MUNICIPAL DEVELOPMENT

The article reveals the problem of time-stable results of investment projects and programs that make it possible to form the investment potential of the municipal formation at which the development of the project (program) is aimed. The multiplicative effects are researched on the example of Republic of Tatarstan cities through system approach and project management methodology as a result of implementing large-scale and ambitious investment projects. According to the author's approach municipal education is treated as an independent project (the so-called monoproject) rather than a program or investment project portfolio. Particular attention is drawn to the dependence of life cycle of the city projects implemented in the republic on its investment attractiveness rating. A broad classification of city-projects is proposed targeted at a. relation with revival and preservation of historical and cultural heritage, as well as tourism and pilgrimage development, b. attracting investment in the region through innovative infrastructure development, c. obtaining financial support from the federal budget for solving operational issues. The main provisions and conclusions of the article can be used in creating strategies and programs for municipalities' social and economic development when considering realization of potential within territorial administrative and socio-economic subsystems.

Keywords: municipality, development project, program, investments, infrastructure.

Elena A. Rybkina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dept. of Management, Kazan State Power Engineering University, e-mail: kgeu@kgeu.ru.

Received 03.07.2017 Accepted 30.08.2017 Published 30.03.2017