

На правах рукописи

Казакова Элина Александровна

**ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД КАК МЕТОД РЕАЛИЗАЦИИ
СОГЛАСОВАННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ МЕЖДУ
СТРАНАМИ ЕАЭС**

Направление подготовки – 38.04.04 «Государственное и муниципальное
управление»

Программа – «Управление проектами в ЕАЭС»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание степени
магистра

Белгород – 2025

Магистерская диссертация выполнена на кафедре социальных технологий и государственной службы ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Белгородский государственный университет» (НИУ «БелГУ»), кафедре евразийских исследований Белорусского государственного университета.

Научный руководитель: кандидат социологических наук, доцент
кафедры социальных технологий и
государственной службы
Бояринова Ирина Владимировна

Рецензент: кандидат экономических наук, доцент кафедры
евразийских исследований БГУ
Тарарышкина Любовь Ивановна

Защита состоится «24» июня 2025 года в «9.00» часов в аудитории «307» 14 корпус – Институт экономики и управления, в Белгородском государственном национальном исследовательском университете по адресу: 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных нестабильных экономических и социально-политических условиях эффективным инструментом обеспечения экономического развития стран является формирование международных интеграционных объединений, способствующих рациональному использованию ресурсов, вовлечению национальных производителей в систему международных экономических отношений, созданию возможностей для развития взаимовыгодного сотрудничества, а также координации экономической политики и снижению уровня международной напряженности. Евразийский экономический союз как организация международной экономической интеграции, созданный в целях обеспечения свободного передвижения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, провозглашает в качестве одного из столпов своего функционирования согласованность экономической политики, направления которой состоят в обеспечении устойчивого развития экономики каждого из государств-членов на основе интеграции их конкурентных преимуществ, формировании общих принципов и ориентиров социально-экономического развития, обеспечении функционирования и развития экономик стран-членов на основе единых принципов, формировании условий для обеспечения устойчивости экономики государств-участников ЕАЭС к внутреннему и внешнему воздействию.

Ускорение темпов глобализации, интенсификация противоречий международной экономической обстановки, мировая политическая неустойчивость наращивают круг вопросов, требующих согласованного решения, как во внешней политике, так и во внутренней политике каждой из стран интеграционного объединения. Усиление глобальной конкуренции, стремительный научно-технический прогресс, цифровизация всех сфер жизни общества, увеличение диспропорций в уровне социально-экономического развития стран, санкционная политика против Российской Федерации, влекущая за собой последствия для других стран-членов интеграционного объединения актуализируют вопросы совершенствования реализации согласованной экономической политики. Организационные формы, методы, инструменты и механизмы, успешно применяемые на одном этапе экономического развития, превращаются в дестабилизирующий фактор на другом этапе, предопределяя необходимость применения качественно иных подходов к реализации согласованной экономической политики между странами-участницами ЕАЭС.

Одним из эффективных и перспективных методов, хорошо зарекомендовавших себя в предпринимательском секторе и практике государственного управления, является проектный подход, представляющий собой процесс планирования, реализации, контроля и завершения проектов, основанный на применении структурированных методов и инструментов управления для достижения поставленных целей при ограниченном бюджете и установленных сроках. Проектный подход к реализации согласованной

экономической политики между странами-членами ЕАЭС позволит интегрировать экономический потенциал каждой из стран в целях усиления влияния международного экономического объединения на мировом уровне, а также сформировать более современную и конкурентоспособную структуру экономики каждого из государств-участников ЕАЭС, необходимую для устойчивого экономического роста на национальном и международном уровнях. Реализация согласованной экономической политики на основе проектного подхода позволит сконцентрироваться на таких ключевых моментах как ориентация на взаимовыгодное сотрудничество и экономическое взаимодействие при сокращении влияния идеи созависимости, политических обязательств, базовых рамочных условий. В связи с этим особую актуальность приобретает исследование возможностей применения проектного подхода в целях обеспечения реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС.

Степень изученности темы исследования. Вопросы исследования проектного подхода как метода реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС не нашли своего отражения в работах современных исследователей, при этом различные аспекты реализации согласованной экономической политики между государствами-членами ЕАЭС стали предметом исследования таких авторов как И. Е. Белоцыценко, А. М. Берман, Т. Буховец, Л. Б. Вардомский, Т. С. Вертинская, Н. А. Войкова, В. Гаркавая, А. А. Головин, Е. В. Гражданова, В. С. Грефенштейн, Е. М. Дудкова, И. О. Кирова, В. С. Ковалев, О. С. Крючков, Т. В. Летута, В. Е. Логинова, Е. И. Максименко, М. В. Минасян, О. Н. Мисько, М. В. Мясникович, А. С. Окорочков, И. Русак, Г. Г. Рубцов, А. И. Рябошапка, С. А. Старых, А. Т. Тажбенова, Е. А. Тихомиров, М. О. Тураева, А. Л. Чупин, Ж. С. Чупина О. И. Шинкарева, А. А. Шкута.

Проектный подход ввиду его широкой популярности и доказанной эффективности в практике государственного менеджмента и управления предпринимательскими структурами вызвал к себе огромный интерес в работах отечественных и зарубежных авторов, среди которых необходимо выделить И. Л. Авдееву, А. И. Аюпова, Н. А. Бонюшко, Н. В. Виноградова, Я. А. Войнову, Д. А. Волжанина, Р. С. Гайрбекову, Н. Б. Гарееву, В. Г. Горб, Х. М. Дикаеву, Я. А. Дорофееву, Н. С. Дубкова, И. О. Задоренко, Н. А. Исакова, Ю. М. Казак, А. В. Леонова, С. С. Мерзликина, Л. П. Мокрову, А. А. Семченко, Х. В. Тайсумову, И. В. Тараканову, Э. А. Умерова, Н. А. Чужикова, О. Г. Шаврову, Л. А. Шильдт.

Особенности применения технологий проектного управления в контексте управления экономикой нашли свое отражение в трудах таких исследователей как М. А. Амирова, С. А. Глазьев, А. В. Гуринов, Г. К. Исенова, Е. В. Кан, Л. И. Кашук, Л. И. Кулакова, А. Р. Солтангазинов, О. С. Сухарев, В. В. Яурова.

Вопросы применения проектного подхода в публичном управлении и деятельности органов государственной власти стран ЕАЭС были рассмотрены такими исследователями как Т. М. Алиев, Д. Р. Ашуралиева,

С. С. Голубев, Е. С. Горбатко, А. М. Губин, С. А. Гусарова, А. В. Донченко, А. И. Жаднов, В. Н. Живалов, Л. Г. Истомин, А. Е. Картов, Н. Е. Котова, Н. В. Кузнецов, А. У. Купжанов, А. А. Кыдырмаева, И. А. Левитская, А. Б. Майдырова, Е. А. Медведева, С. Б. Насипова, В. С. Панчева, И. М. Попова, А. И. Рябошапка, О. С. Сабден, Е. А. Сидорова, А. М. Тихонова, А. А. Торопова, А. В. Точин, К. Т. Туркебаева, А. А. Шигапова, Ю. А. Шилова, Н. М. Юрашевич, Р. Х. Ягудин.

Однако недостаточно разработанным остается вопрос применения проектного подхода как метода реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС, что обуславливает необходимость его дальнейшего исследования.

В качестве проблемы исследования противоречие между необходимостью повышения уровня согласованности экономической политики между странами ЕАЭС и недостаточной разработанностью механизма применения технологий проектного управления для решения данной задачи.

Объект магистерской диссертации – механизмы реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС.

Предмет – технологии проектного управления, применяемые при реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС.

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию применения проектного подхода как метода реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС. Поставленная цель потребовала решения следующих задач:

- исследовать теоретические аспекты исследования проектного подхода при реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС;
- провести анализ практики применения проектного подхода при реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС;
- разработать направления совершенствования применения проектного подхода при реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС.

Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных авторов по вопросам применения проектного подхода в управлении. При написании работы был использован структурный подход, рассмотренный Е. А. Медведевой и А. М. Тихоновой, в соответствии с которым проектный подход в реализации государственных программ стран-членов ЕАЭС основывается на структурировании и декомпозиции целей для эффективного планирования и контроля осуществления проектов.

Основные положения функционального подхода, изложенного в труде Э. А. Умерова, позволили рассмотреть особенность проектного подхода к управлению в макроэкономических системах, заключающуюся в возможном параллельном одновременном воздействии на каждую функцию, обеспечивающую общую эффективность управления через постоянное и

оперативное повышение эффективности выполнения каждой функции, чем и достигается синергетический эффект результативности.

Методы исследования, использованные при написании диссертационного исследования: систематизация и интерпретация научных данных, анализ, синтез, обобщение, сравнение, прогнозирование, статистические методы, методы социологического исследования.

Эмпирическую и информационную базу исследования составили:

- нормативно-правовые акты ЕАЭС;
- официальные статистические, информационные, аналитические данные, отражающие основные характеристики применения проектного управления в странах ЕАЭС.

Научная новизна проведенного исследования состоит в разработке организационной модели управления реализацией проектов на наднациональном уровне стран-участниц ЕАЭС.

Практическая значимость исследования. Практические рекомендации, разработанные в процессе написания диссертационного исследования, могут быть использованы при применении проектного подхода в реализации экономической политики, как на уровне международных интеграционных объединений, так и на уровне отдельных стран, регионов, территориальных образований. Сформулированные в диссертации положения могут быть применены в процессе научной и учебной деятельности, как материалы для подготовки к лекциям и практическим занятиям.

Апробация исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в публикациях «Особенности и перспективы сотрудничества стран в рамках ЕАЭС» (г. Белгород, 2025), «Особенности проектного управления государственными программами в странах ЕАЭС», «Реализация согласованной экономической политики между странами ЕАЭС на основе проектного подхода» [45, 46, 47].

Магистерская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во *введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования; раскрыта степень её научной разработанности; сформулирована проблема исследования; определены объект и предмет, гипотеза, цель и задачи, его научная новизна и выносимые на защиту основные положения; отражена теоретическая и методологическая основа диссертации; обосновано практическое значение работы; приведены сведения об апробации результатов исследования.

В *первой главе* исследования «*Теоретические аспекты исследования проектного подхода как метода реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС*» отмечено, что в настоящее время в основе стратегического взаимодействия в рамках евразийской интеграции

должен лежать проектный подход к реализации согласованной экономической политики между странами-членами ЕАЭС как альтернатива существующему традиционному подходу, разработанному при формировании интеграционного объединения. Это подразумевает отказ от формального заключения общих соглашений и имитации деятельности в пользу практической реализации конкретных инициатив. Основной акцент должен быть сделан на результативности, а не на самом процессе интеграции. При выборе направлений развития приоритет должен отдаваться проектам с четко определенными конечными целями, при этом важно обеспечить учет интересов всех участников сотрудничества и достижение баланса их интересов. Такой подход позволит перейти от декларативного взаимодействия к практической реализации совместных инициатив, направленных на получение осязаемых результатов и укрепление интеграционных связей между странами-участницами. С точки зрения проектного подхода, евразийская цивилизационная идентичность, географическая близость и исторические связи продолжают оставаться важными, но не достаточными факторами интеграции. Главным приоритетом становится успешная реализация конкретных проектов, несмотря на то, что общая идентичность является значимым элементом и создает благоприятные условия для более эффективного использования интеграционного потенциала, она не может служить гарантией успеха или основным движущим мотивом объединения.

Проектный подход к реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС позволит обеспечить настройку проектов на национальные интересы стран-участниц и их поступательное развитие в условиях интеграционного объединения. В данное время упор должен быть сделан на принципах взаимной выгоды и совместного развития в отношениях между странами-участницами, поскольку только прочная экономическая и финансовая взаимосвязь, долгосрочные экономические интересы, реальные перспективы получения стабильного дохода и инвестиционной поддержки способны обеспечить необходимую стабильность.

Проведение согласованной экономической политики между странами ЕАЭС на основе проектного подхода будет способствовать достижению двух целей одновременно, являющихся приоритетами развития евразийской интеграции: усиление влияния международного экономического объединения на мировой арене за счет интеграции совместной деятельности стран-участниц ЕАЭС и использование экономического потенциала каждой страны для создания более современной и конкурентоспособной структуры экономики в каждом из государств-членов ЕАЭС.

Во второй главе *«Практика применения проектного подхода как метод реализации согласованной экономической политики между странами*

Е

А

обосновано, что в настоящее время в странах-членах ЕАЭС уже созданы институциональные предпосылки для применения проектного подхода как метода реализации согласованной экономической политики. Стратегические документы развития интеграционного⁷ объединения, как нормативного, так и

рекомендательного характера, содержат механизмы и инструменты проектного подхода, постепенный переход к которому обеспечит эффективное распределение ресурсов между приоритетными направлениями развития и стратегически важными проектами, повышение результативности работы органов управления за счет фокусировки на конкретных проектах и их реализации, улучшение координации между странами-участницами через создание единой системы управления проектами, ускорение принятия решений благодаря четкому определению зон ответственности и механизмов контроля, оптимизацию взаимодействия между различными уровнями управления в рамках интеграционного объединения, повышение прозрачности процессов принятия решений и реализации совместных инициатив, укрепление доверия между участниками интеграционного процесса через демонстрацию конкретных результатов, а также рост конкурентоспособности ЕАЭС на международной арене. Государства-участники интеграционного объединения реализуют совместные проекты в различных отраслях экономики. Сотрудничество в сфере промышленности является на сегодняшний день одним из перспективных направлений евразийской экономической интеграции. Важнейшим направлением взаимодействия стран-членов ЕАЭС также является сотрудничество в цифровой среде и совместная реализация инвестиционных проектов. При этом трансформации интеграционных процессов и переходу на новую ступень взаимодействия препятствуют некоторые противоречия в экономическом развитии стран-участниц ЕАЭС.

Основные проблемы, затрудняющие эффективное применение проектного подхода в реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС состоят в следующем: отсутствие единой и утвержденной системы общеэкономических интересов стран-участниц интеграционного объединения, различный уровень развития проектного управления в органах публичного управления стран ЕАЭС, недостаточный уровень проработки механизмов и инструментов проектного управления на наднациональном уровне. Дальнейшее развитие проектного подхода позволит ЕАЭС перейти от декларативного планирования к практической реализации стратегических целей, сфокусировавшись на конкретных результатах и интересах всех участников интеграционного процесса. Это станет важным шагом в направлении создания действительно эффективного экономического союза, способного противостоять современным глобальным вызовам и использовать имеющиеся возможности для совместного развития.

В *третьей главе* магистерской диссертации *«Направления совершенствования применения проектного подхода как метода реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС»* обосновано, что совершенствование проектного подхода к реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС является важным направлением развития интеграционного объединения и обеспечения конкурентоспособности национальных экономик стран-участниц.

Реализация согласованной экономической политики на данном этапе развития ЕАЭС, сформировавшего единый рынок товаров, услуг, капитала и рабочей силы, единую систему таможенно-тарифного регулирования, способна перейти на новый этап развития, учитывающий экономический интерес каждой из стран и направленный на развитие интеграционного потенциала в целях достижения мультипликативного эффекта. Это может быть достигнуто на основе использования проектного подхода, ограниченность применения которого на сегодняшний день связана с отсутствием на наднациональном уровне регулирования структуры, осуществляющей координацию, мониторинг и контроль деятельности, связанной с совместной реализацией проектов. Создание проектного офиса по вопросам реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС способно решить эту проблему, обеспечив формирование нормативно-правовой и организационно-методологической базы проектного управления на уровне ЕАЭС, достаточный уровень согласованности национальных правительств стран-участниц интеграционного объединения, а также преодолеть диспропорции в уровне проектного развития в публичных структурах государств-членов.

В работе обоснована необходимость разработки и реализации проекта «Создание проектного офиса по вопросам реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС». Проектный офис станет координационным центром по вопросам реализации согласованной экономической политики, обеспечив учет интересов каждого из государств. Создаваемая структура будет осуществлять анализ проблем и перспектив развития стран-участниц ЕАЭС, консолидировать предложения по проектам, а затем представлять их на площадке Евразийской экономической комиссии. Функционирование проектного офиса позволит обеспечить реализацию проектных инициатив в рамках ЕАЭС, направленных на повышение эффективности проводимой экономической политики. Основные преимущества создания проектного офиса будут заключаться в формировании единой точки сбора проектных инициатив, упрощении процессов согласования проектов, повышению эффективности взаимодействия между участниками, снижению финансовых и временных затрат на реализацию проектов, а также обеспечения возможности оперативного реагирования на изменения мировой экономической конъюнктуры. Целью внедрения проекта выступает разработка не менее 5 интеграционных проектов в сфере реализации экономической политики стран-членов ЕАЭС на основе создания АНО «Евразийский центр экономического развития» к 1 сентября 2026 года.

В качестве результатов реализации проекта выступают: разработка не менее 5 проектов в сфере реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС, проведение не менее 2 онлайн-семинаров и не менее 1 «круглого стола» с представителями Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Армения, Министерства национальной экономики Республики Казахстан,

Министерства экономики и коммерции Кыргызской Республики, бизнес-структур и заинтересованных лиц по вопросам реализации согласованной экономической политики стран-членов ЕАЭС, распространение не менее 1000 экземпляров сборника «Согласованная экономическая политика стран-членов ЕАЭС: проблемы и перспективы», подготовленного на основе материалов проведенных онлайн-семинаров и «круглого стола», организация обучения и повышение квалификации не менее чем 25 сотрудников Евразийской экономической комиссии.

Ключевыми эффектами реализации проекта выступают: формирование единой системы общеэкономических интересов стран-участниц ЕАЭС, утвержденной стратегическими документами наднационального уровня, формирование и развитие методологии и инструментов проектного управления на наднациональном уровне стран-членов ЕАЭС, создание базы для формирования наднациональной нормативно-методологической основы проектного управления, которая может быть адаптирована и применена на национальных уровнях правительств стран-членов ЕАЭС, повышение уровня проектных компетенций сотрудников Евразийской экономической комиссии, расширение практики взаимодействия национальных правительств стран-членов ЕАЭС с представителями Евразийской экономической комиссии, объединениями предпринимателей и иными заинтересованными структурами по вопросам реализации согласованной экономической политики стран-членов ЕАЭС, создание цифровой платформы, обеспечивающей возможность представления интересов заинтересованных групп стран-участниц ЕАЭС по вопросам реализации согласованной экономической политики, а также способствующей расширению единого информационного пространства, формирование портфеля проектов в сфере реализации согласованной экономической политики между странами-членами ЕАЭС.

В заключении обобщены основные выводы выполненного исследования и предложен ряд практических рекомендаций.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в научных журналах и изданиях, тезисы докладов на конференциях

1. Казакова, Э.А. Особенности и перспективы сотрудничества стран в рамках ЕАЭС [Текст] / Э.А. Казакова, И.В. Бояринова // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия. – Белгород, 2025. – С. 691-694.
2. Казакова, Э.А. Особенности проектного управления государственными программами в странах ЕАЭС [Текст] / Э.А. Казакова, И.В. Бояринова // Modern Science. – 2025. – № 2-1. – С. 36-39.
3. Казакова, Э.А. Реализация согласованной экономической политики между странами ЕАЭС на основе проектного подхода [Текст] / Э.А. Казакова, И.В. Бояринов, М.С. Начкебия // Российский экономический вестник. – 2025. – Т. 8. – № 2. – С. 91-98.