

На правах рукописи

Чуприна Юлия Сергеевна

**ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА**

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 юридических наук, доцент
Михалева Татьяна Николаевна

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. Одним из наиболее заметных процессов последнего десятилетия является переход к очередному этапу глобализации – цифровой трансформации, которая характеризуется фундаментальными изменениями в структуре мировой экономики и ее виртуализацией благодаря появлению новых форм трансграничных перемещений виртуальных товаров, капитала и труда. В связи с этим важной задачей для исследователей становится оценка уровня развития цифровой экономики и степени ее глобализации в каждой отдельной стране.

Организация цифровой трансформации Евразийского экономического союза (ЕАЭС) включает создание общих платформ и инфраструктур для цифровых услуг, унификацию стандартов и правил в сфере информационных технологий, а также развитие совместных программ по внедрению цифровых решений в экономику, торговлю и управление. Основной целью цифровой трансформации является повышение уровня интеграции стран-участниц, улучшение их конкурентоспособности на глобальном рынке и создание условий для устойчивого цифрового развития макрорегиона. При этом важным аспектом является обеспечение безопасности данных, защита информационного пространства и развитие цифровой грамотности населения.

Развитие цифровой экономики в странах ЕАЭС в настоящее время является одним из наиболее приоритетных направлений развития интеграционного объединения в условиях усиливающихся внешних вызовов. Цифровая трансформация в странах ЕАЭС объективно необходима для возврата на траекторию долгосрочного устойчивого развития, усиления позиций в мировой экономике и торговле, формирования новых конкурентных преимуществ и максимизации положительных эффектов интеграционных процессов.

Организация цифровой трансформации ЕАЭС способствует гармонизации цифровых стандартов, развитию межгосударственных цифровых платформ, а также созданию условий для объединения информационных систем стран-участниц Союза. Указанные процессы включают внедрение единых электронных процедур в сфере торговли, таможенного оформления, сертификации и управления данными, что ускоряет процессы и снижает издержки. Кроме того, важным направлением является развитие инфраструктуры для обеспечения высокоскоростного интернет-доступа, кибербезопасность и защита данных. Реализация этих мер позволит повысить эффективность функционирования ЕАЭС, стимулировать инновации и интеграцию в цифровой сфере.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования определяется совокупностью следующих факторов:

во-первых, практической необходимостью решения на надгосударственном и государственном уровнях проблемных аспектов развития интеграционного объединения ЕАЭС в условиях усиливающихся внешних вызовов;

во-вторых, потребностью в гармонизации процессов цифровой трансформации в государствах-участниках ЕАЭС как основы возврата на траекторию долгосрочного устойчивого развития, усиления позиций в мировой экономике и торговле, формирования новых конкурентных преимуществ и максимизации положительных эффектов интеграционных процессов;

в-третьих, необходимостью дальнейшего совершенствования цифровой трансформации ЕАЭС на основе проектного подхода.

Степень изученности темы исследования. Потенциальные преимущества и существенные риски, связанные с процессами цифровизации в различных отраслях и сферах жизнедеятельности населения, обусловили повышенный интерес к проблематике цифровой трансформации. Общие теоретические и нормативно-правовые аспекты цифровизации общества рассмотрены в работах С.А. Грипич, А.Н. Мочалова, М.Г. Мустафаева, Н.С. Семенова, С.Р. Семенова.

Философские и культурологические аспекты цифровизации как современного тренда развития общества проанализировали в своих трудах А.П. Алексеев, И.Ю. Алексеева, К.Б. Арыпбекова.

Достаточно широко представлены исследования, направленные на изучение отдельных направлений цифровой трансформации:

– тенденции развития цифровой экономики (С.С. Агеев, Э.С. Алпатов, Е.Н. Беляева, Д.Г. Бдоян, В.И. Добросоцкий, С.В. Кожемяко, Г.Ф. Муртазина);

– цифровизация социального обеспечения (Т.Ю. Анопченко, К.А. Бульдяева, А.А. Важенина, Н.Ф. Воронина, С.М. Громаков, О.А. Рассказова);

– цифровая трансформация систем управления (А.Г. Галкина, Д.Г. Елисеев, А.А. Кирилловых, М.С. Орехова, Р.Р. Хохлов);

– цифровизация логистических процессов (А.А. Гринкевич, Э.Э. Мустафаев, К.С. Тарасов, Е.Д. Фаргер, Т.А. Флягина, Н.Н. Ярошенко).

А.О. Гостилович, В.В. Доржиева, Л.В. Лapidус, Г.А. Лорецян, А.В. Минаков, М.Д. Нистратенко изучали цифровую трансформацию на пространстве ЕАЭС.

Угрозы развития цифрового пространства на уровне интеграционной группировки ЕАЭС были оценены в трудах И.В. Новиковой, И.В. Понкина, И.М. Попова, А.В. Равино, А.А. Яника.

Однако, нельзя не отметить, имеющийся дефицит комплексных исследований по внедрению проектного подхода к организации цифровой трансформации в наднациональных образованиях, чем и вызван выбор темы магистерской диссертации.

В качестве **проблемы исследования** выступает объективно сложившееся противоречие между необходимостью совершенствования процессов цифровой трансформации на пространстве ЕАЭС и недостаточной развитостью механизмов применения проектного подхода к указанной деятельности.

Объект магистерской диссертации – процессы цифровой трансформации стран-участниц Евразийского экономического союза. **Предмет** – технологии внедрения проектного подхода в процессы цифровой трансформации ЕАЭС.

Цель исследования состоит в разработке практических рекомендаций по совершенствованию использования проектного подхода в процессах цифровой трансформации стран-участниц ЕАЭС.

Поставленная цель потребовала решения следующих **задач**:

- изучить организационно-правовые основы цифровой трансформации пространства ЕАЭС;
- проанализировать практику реализации процессов цифровой трансформации стран-участниц ЕАЭС;
- разработать и обосновать проект совершенствования процессов цифровой трансформации пространства ЕАЭС.

В качестве **теоретико-методологических основ** исследования были применены научные взгляды и положения А.О. Гостиловича, Л.В. Лapidуса, Н.Е. Лесниковой, Т.А. Литвинюка, которые в своих работах исследуют влияние цифровой трансформации на эффективность развития национальных и наднациональных образований в современных условиях ужесточения геополитической борьбы.

Важную роль в процессе исследования играли **методы** факторного и сравнительного анализа, наблюдения и опроса. Обработка эмпирических данных осуществлялась посредством методов математической статистики.

Эмпирическая и информационная база исследования включает в себя:

- нормативные правовые акты, регулирующие процессы цифровой трансформации пространства ЕАЭС;
- статистические материалы, характеризующие процессы цифровизации отдельных отраслей и сфер жизнедеятельности населения;
- результаты социологического исследования «Тенденции и перспективы реализации проектов цифровой трансформации Евразийского экономического союза» в формате экспертного опроса, проведенного автором в стран-участницах ЕАЭС в 2025 году (n = 30).

Научная новизна исследования заключается в определении перспективных направлений цифровой трансформации в рамках ЕАЭС, а также ключевых проблемных аспектов, препятствующих эффективному протеканию процессов цифровизации, что позволило обосновать проект «Цифровизация системы мониторинга экологической ситуации», направленный на нивелирование выявленных барьеров.

Практическая значимость исследования заключается в том, что положения и выводы диссертационного исследования могут быть востребованы и реализованы при разработке органами власти концепций, проектов и программ, направленных на повышение эффективности процессов цифровизации на пространстве ЕАЭС.

Апробация работы. Теоретические положения и эмпирические результаты исследования отражены в публикациях автора: «Проблемы и перспективы цифровой трансформации ЕАЭС» (г. Москва, 2025), «Использование различных избирательных систем на выборах органов и должностных лиц местного самоуправления» (г. Белгород, 2025), а также в процессе участия в международном комплексном мероприятии «Экономико-управленческий конгресс» с последующей публикацией.

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 *первом разделе* исследования «*Организационно-правовые основы цифровой трансформации Евразийского экономического союза*» отмечено, что формирование цифрового пространства ЕАЭС направлено на создание единой цифровой экосистемы, которая способствует углублению интеграции стран-участниц Союза. Это включает в себя гармонизацию стандартов, развитие совместных цифровых платформ, а также создание инфраструктуры для безопасного обмена данными и оказания цифровых услуг. Основными целями являются упрощение торговли, улучшение доступа к информации и создание условий для инноваций в бизнесе и технологиях. Все это требует активного сотрудничества между государственными органами, бизнесом и научными учреждениями стран ЕАЭС. Конечная цель цифровой трансформации в глобальном смысле – ускорение развития экономики, на уровне предприятия это повышение эффективности и продуктивности работы, на уровне потребителя – ускорение и упрощение поиска, а также актуальное информирование пользователей. При этом для получения нужного результата зачастую недостаточно провести цифровизацию, подразумевающую автоматизацию существующих процессов, а необходимо и существенно изменить принятые подходы.

Стратегия изменений внутри Союза, как интеграционной структуры, должна ориентироваться не на усреднение или приближение к нижней согласованной границе возможностей одной из стран, но на достижение перспективной высокой планки в развитии процессов, связывающих страны, на достижение высоких результатов в странах за счет совместных проектов. Управление изменениями приобретает системный, технологический характер. Состояние системы управления изменениями определяет темпоритмы регулярных процессов и возможности быстрого перестроения отдельных

направлений сотрудничества. Преобразование системы управления изменениями во внешних образованиях во многом связано с инструментами на основе цифровых технологий, с обработкой полученных из различных источников больших данных об экономических процессах.

Формирование цифрового пространства ЕАЭС направлено на создание единой цифровой экосистемы, которая способствует углублению интеграции стран-участниц Союза. Это включает в себя гармонизацию стандартов, развитие совместных цифровых платформ, а также создание инфраструктуры для безопасного обмена данными и оказания цифровых услуг. Основными целями являются упрощение торговли, улучшение доступа к информации и создание условий для инноваций в бизнесе и технологиях. Все это требует активного сотрудничества между государственными органами, бизнесом и научными учреждениями стран ЕАЭС.

Во втором разделе *«Практика применения проектного подхода к организации цифровой трансформации ЕАЭС»* обосновано, что цифровая трансформация – это масштабный процесс модернизации экономики, государственных услуг, инфраструктуры и бизнеса с использованием современных информационных технологий. Основная цель – повысить эффективность управления, улучшить качество жизни граждан и создать новые возможности для развития различных секторов экономики. В рамках ЕАЭС процессы цифровизации могут различаться в зависимости от уровня развития инфраструктуры и правового регулирования каждого государства-члена Союза, но общая тенденция свидетельствует о постепенном переходе к единым цифровым платформам и стандартам. В результате такие инициативы способствуют созданию более конкурентной и прозрачной системы государственных закупок, что важно для эффективного использования бюджетных средств и повышения доверия граждан и бизнес-сообщества к государственным институтам.

Наиболее перспективными направлениями дальнейшей цифровой трансформации в рамках ЕАЭС были обозначены создание и запуск совместных цифровых инструментов для экспансии на глобальные рынки (цифровых активов); трансграничные цифровые государственные услуги; поддержание коммуникаций и предоставление услуг во всех отраслях; на территории России – развитие ИТ-инфраструктуры, электронные региональные и муниципальные услуги, предоставляемые на ЕПГУ, проекты в сфере искусственного интеллекта, цифровая трансформация транспортной отрасли и экономик, а также подготовка кадров для экономики данных.

По оценкам экспертов наиболее эффективно процессы цифровой трансформации реализуются на уровне субъектов Российской Федерации, наименьшая эффективность отмечается на уровне ЕАЭС. Среди наиболее актуальных проблем цифровой трансформации в рамках ЕАЭС были отмечены барьеры для электронной торговли, связанные с национальными особенностями финансовой системы стран ЕАЭС; ограниченность правовой и институциональной среды стран; отсутствие стандартов и схем сертификации нового поколения; в рамках Российской Федерации – неравномерность

проведения цифровой трансформации в отраслях, санкции и ограничения импорта оборудования и технологий, нехватка квалифицированных кадров в ИТ-областях; на уровне субъектов РФ – несогласованность действий между различными уровнями власти; недостаточное развитие нормативной базы; санкции и ограничения импорта оборудования и технологий.

В *третьем разделе* магистерской диссертации «*Совершенствование проектного подхода к организации цифровой трансформации ЕАЭС*» обосновано, что совершенствование проектного подхода к организации цифровой трансформации ЕАЭС является важным направлением развития интеграционного объединения и обеспечения его конкурентоспособности на международной арене. Это предполагает внедрение эффективных методов управления проектами, использование современных технологий и инструментов, а также развитие компетенций у сотрудников. Основные аспекты включают формализацию процессов, стандартизацию практик, а также создание централизованных или гибридных команд, ответственных за реализуемые инициативы. В результате такие меры способны повысить скорость реализации проектов, снизить риски и обеспечить более прозрачное и управляемое внедрение цифровых решений в экономическую и административную сферы ЕАЭС.

В работе обоснована необходимость разработки и реализации проекта «Цифровизация системы мониторинга экологической ситуации». Цифровая трансформация в рамках ЕАЭС достаточно сложный и дорогостоящий процесс, поэтому первоначально Белгородская область станет пилотным регионом реализации проекта с возможностью дальнейшего масштабирования на пространстве интеграционного объединения. Целью внедрения проекта выступает внедрение модуля «Экологическая безопасность» в АПК «Безопасный город» на территории Белгородской области с целью обеспечения мониторинга экологической ситуации на территории региона в срок до 31 декабря 2026 года. В качестве результатов реализации проекта обоснованы: создание интерактивной карты лесов, рек, сельскохозяйственных и промышленных объектов Белгородской области; реализация возможности фиксирования мест, жалоб граждан; обработка не менее 6000 обращений граждан в сфере нарушения экологической безопасности территории; организация системы мониторинга экологической ситуации с помощью спутников; установление не менее 1000 камер для организации системы видеонаблюдения.

Ключевыми эффектами реализации проекта выступают: повышение эффективности экологического контроля; совершенствование системы прогнозирования и предотвращения катастроф; формирование и развитие цифровой платформы услуг мониторинга состояния окружающей среды, обеспечивающей управление природоохранной деятельностью и экологической безопасностью; создание, внедрение и развитие в сферах отрасли экологии и природопользования эффективных цифровых решений (платформ), в том числе на основе новых цифровых технологий; оптимизация природопользования, в т.ч. внедрение цифровых дневников водных объектов,

также создание интеллектуальных систем управлений ресурсами; повышение доли российских цифровых решений и доступности российских критических цифровых технологий; достижение заданного уровня «цифровой зрелости» отрасли экологии и природопользования

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. Чуприна, Ю. С. Проблемы и перспективы цифровой трансформации ЕАЭС [Текст] / Ю. С. Чуприна // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 6. – С. 139-144.

2. Чуприна, Ю.С. Использование различных избирательных систем на выборах органов и должностных лиц местного самоуправления // Государство, власть, управление и таможенное регулирование в условиях цифровой трансформации: сборник научных трудов международной научно-практической конференции, Белгород, 17-18 апреля 2025 г. / под науч. ред. Н.Е. Соловьевой. – Белгород: ЦПП ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2025.

3. Чуприна, Ю. С. Управление развитием цифровой экономики [Текст] / Ю. С. Чуприна // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия (г. Белгород, 5–8 ноября 2024 г.) / под ред. В.М. Захарова, Я.И. Серкиной. – Белгород : ЦПП ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2025. – С. 836-839.