

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**РЕАЛИЗАЦИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА  
РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ В РАМКАХ ЕВРАЗИЙСКОГО СОЮЗА**

**Диссертация на соискание академической степени магистра**

**студента очной формы обучения направления подготовки**

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

**магистерской программы «Управление проектами»**

**2 курса группы 05001006**

**Жилина Романа Сергеевича**

Научный руководитель:

кандидат социологических наук,

доцент кафедры социальных  
технологий

Сапрыка В.А.

Рецензент

Заместитель директора Института  
приграничного сотрудничества,

кандидат экономических наук

Муравецкий А.Н.

**Белгород 2016**

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
ВВЕДЕНИЕ .....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ .....	10
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ В РАМКАХ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА...	30
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ В РАМКАХ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	67
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях международные отношения характеризуются образованием новых межгосударственных интеграционных объединений. Интеграция становится отличительной чертой мирового развития, а интеграционные тенденции набирают силу в глобальном масштабе. Кризисные процессы в мировой экономике и усиление угроз для стабильного функционирования государственных систем потребовали формирования новых моделей стратегического партнерства и взаимовыгодного сотрудничества. Сегодня Евразийский экономический союз представляется наиболее успешным интеграционным проектом на постсоветском пространстве, несмотря на многочисленные скептические прогнозы в отношении его перспектив.

Государства постсоветского пространства, переживающие последние десятилетия различные по своей природе дезинтеграционные процессы, постепенно осознают необходимость сотрудничества и партнерства для комплексного социально-экономического развития и формирования новой модели взаимодействия на территории бывшего СССР. По мнению первых лиц государства «тесная интеграция на новой ценностной, политической, экономической основе – это веление времени»<sup>1</sup>. Можно по-разному оценивать результаты деятельности Содружества Независимых Государств, Союзного государства и других интеграционных образований на постсоветском пространстве, которые, несомненно, внесли свой вклад в усиление социально-экономического взаимодействия наших стран. Однако Евразийский экономический союз представляет собой качественно новое интеграционное образование.

Причиной кооперации в рамках Евразийского объединения является необходимость консолидации экономических потенциалов всех стран для

---

<sup>1</sup> Путин В.В. Новый интеграционный проект для Евразии – будущее, которое рождается сегодня. URL: <http://izvestia.ru/news/502761#ixzz43ZMNBqan> (дата обращения: 01.02.2016)

повышения конкурентоспособности и выживания в сегодняшних сложных условиях. Экономические предпосылки устойчивого социально-экономического развития наших стран в случае объединения усилий являются ключевыми при определении целей Евразийского экономического союза.

Вместе с тем, эффективное развитие регионов является необходимым условием функционирования и развития социально-экономической системы Евразийского экономического союза. Взаимодействие регионов в пределах территории между регионами разных стран в экономических, социальных и других сферах представляется одним из ключевых факторов, способствующих повышению эффективности развития социально-экономической системы региона, а это, в свою очередь, является одним из важнейших приоритетов государственного управления. Межрегиональные интеграционные процессы позволяют объединять усилия для решения вопросов развития производства различных отраслей регионов нескольких стран. При этом евразийская интеграция пока еще находится в процессе выработки эффективных технологий межрегионального взаимодействия и проектного управления в данной сфере. Большая часть интеграционных проектов имеет межгосударственный уровень, лишь в малой степени принимая во внимание значимость интенсификации сотрудничества между региональными структурами и социально-экономическими институтам.

В связи с необходимостью интенсификации межрегиональной интеграции государственных образований, встает необходимость в анализе опыта Евразийского экономического союза и разработке направлений совершенствования технологий проектного управления в данной сфере.

**Степень изученности темы исследования.** Важный вклад в исследование международных интеграционных практик и сотрудничества на

межрегиональном уровне внесли: В.А. Бородин, Л.Б. Вардомский, Т.В. Воронина, В.В. Герасимова, А.А. Лобода, А.Г. Полякова<sup>1</sup>.

Особенности применения технологий проектного управления при межрегиональном сотрудничестве в рамках международных интеграционных объединений рассматриваются в трудах А.В. Багаевой, Е.О. Горецкой, А.М. Либмана, А.А. Марышева, А.П. Сологуба, А.В. Торопыгина, А.К. Эрегшова<sup>2</sup>.

Вопросам участия регионов Российской Федерации в различных международных интеграционных проектах посвящены работы Н.А. Абрамовой, Ю.М. Азминой, В.И. Бондаренко, С.М. Бурькова, С.Л. Давыдова, А.Н. Елецкого, М.Т. Таказовой<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Бородин В.А. Региональная интеграция как инструмент модернизации экономики // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2011. № 3; Вардомский Л.Б. Региональная политика: проблемы и противоречия // Власть. 2014. № 11; Воронина Т.В. Региональная экономическая интеграция: современные тенденции и проблемы развития // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. Фундаментальные и прикладные исследования. 2011. № 4; Герасимова В.В., Полякова А.Г. Теоретические аспекты изучения региональной экономической интеграции и социально-экономического пространства региона // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2011. № 2; Лобода А.А. Управление интеграцией приграничных региональных экономических систем // Власть и управление на Востоке России. 2011. № 2.

<sup>2</sup> Багаева А.В. Интеграционные проекты в ракурсе проектного мышления // Обозреватель. 2014. № 7; Горецкая Е.О. Новые интеграционные проекты регионов // Инновации и инвестиции. 2011. № 9; Либман А.М. Устойчивый размер региональных интеграционных проектов и постсоветское пространство // Евразийская экономическая интеграция. 2011. №1; Марышева А.А., Торопыгин А.В. Евразийская интеграция: конкуренция проектов // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2014. № 2; Сологуб А.П. Роль международных проектов в межрегиональной интеграции и конструировании региона: пример региона Балтийского моря // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2015. № 2; Эрегшов А.К. Проекты в региональной интеграции // Наука и новые технологии. 2014. № 2.

<sup>3</sup> Абрамова Н.А. Проблемы интеграции приграничных территорий России в подсистеме международных отношений России и Китая // Управление мегаполисом. 2011. № 6; Азмина Ю.М. Глобализация как фактор экономической интеграции регионов России в мировую экономику // Региональная экономика. Юг России. 2012. № 13; Бондаренко В.И. Социологические аспекты институционального моделирования и системной интеграции России в международных объединениях // Историческая и социально-образовательная мысль. 2012. № 3; Бурьков С.М. Механизм интеграции регионов России в систему мировой экономики // Экономика региона. 2011. № 2; Давыдов С.Л. Интеграция регионов России в глобальную хозяйственную систему: взгляд эконом-социолога // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2014. № 2; Таказова М.Т. Международная экономическая интеграция и проблемы ее развития в России // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 1.

Различные аспекты межрегионального сотрудничества в контексте евразийского интеграционного проекта освещены в трудах Ю.Е. Аршинова В.С. Баженовой, О.А. Кауровой, А.А. Крутько, М.В. Лапенко, М.В. Намхановой, С.С. Улюкаева, Д.М. Турекуловой, С.И. Чернявского, К.И. Шеряй<sup>1</sup>.

**Проблемой** диссертационного исследования является противоречие между необходимостью повышения эффективности евразийской интеграции и недостатком практических рекомендаций, направленных на совершенствование процесса реализации интеграционных проектов на региональном уровне.

В качестве основной **гипотезы** данного исследования выступает предположение о том, что если интеграционные процессы в рамках Евразийского экономического союза развиваются неэффективно, то причиной этому является недостаток технологий проектного управления в межрегиональном сотрудничестве.

**Объектом исследования** в данной работе являются процессы региональной интеграции в рамках Евразийского экономического союза

**Предмет исследования** – интеграционные проекты на региональном уровне в рамках Евразийского экономического союза.

**Цель диссертационного исследования** состоит в разработке практических рекомендаций по совершенствованию интеграционных

---

<sup>1</sup> Аршинов Ю.Е., Лапенко М.В. Социальная адаптация проекта ЕАЭС в условиях российско-казахстанского приграничья: сдерживающие факторы и резервы роста // Современные евразийские исследования. 2015. № 3; Баженова В.С., Каурова О.А. Нахманова М.В. Международная интеграция России в Евразию в условиях формирования полицентричного мироустройства // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. № 3; Крутько А.А. Участие гражданского общества в реализации евразийского интеграционного проекта (на примерах Российской Федерации и Киргизской Республики) // Вестник Кыргызско-российского славянского университета. 2013. № 4; Улюкаев С.С., Шеряй В.И. Современное состояние и перспективы развития регионального финансового сотрудничества стран ЕврАзЭС // Деньги и кредит. 2013. № 11; Турекулова Д.М. Торгово-экономические проблемы региональной интеграции стран ЕврАзЭС в условиях глобализации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. № 1; Чернявский С.И. Евразийский Союз – от дезинтеграции к консолидации и взаимодействию // Ежегодник ИМИ. 2014. № 3-4.

проектов на региональном уровне в рамках Евразийского экономического союза.

В соответствии с поставленной целью исследования, необходимо решить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические аспекты реализации интеграционных проектов на региональном уровне.
2. Изучить практику реализации интеграционных проектов на региональном уровне в рамках Евразийского экономического союза.
3. Определить направления совершенствования интеграционных проектов на региональном уровне в рамках Евразийского экономического союза.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют различные положения системного подхода исследованного в трудах В.Г. Афанасьева, Я. Дитриха, Э.В. Фомина, А.А. Кокошина, И.В. Склярова<sup>1</sup>, а также ключевые аспекты системного применительно непосредственно к межрегиональной интеграции, рассматриваемые в научных работах С.А. Аристов, З.К. Березовой, О.П. Галюты, Е.В. Лукина, Н.М. Никитенковой, О.А. Привалова<sup>2</sup>.

Также использовались **общенаучные методы**: сравнительный анализ, синтез, структуризация, обобщение, индукция и дедукция. Кроме того, были использованы методы эмпирического исследования: экспертный опрос,

---

<sup>1</sup> Афанасьев В.Г. Человек. Общество, управление, информация. Опыт системного подхода. М., 2013; Дитрих Я. Проектирование и конструирование. Системный подход. М., 1981; Фомин Э.В. Общий системный подход и социально-экономические системы (от управления к самоорганизации). М., 2014; Кокошин А.А. О системном и ментальном подходах к мирополитическим исследованиям. М., 2008; Скляров И.Ф. Система - системный подход - теории систем. М., 2016.

<sup>2</sup> Аристов С.А. Никитенкова М.В. Системный подход к управлению процессами региональной интеграции // Вестник Челябинского государственного университета. 2011. № 6; Березова З.К. Системные характеристики экономического пространства в рамках межрегиональной интеграции // Terra Economicus. 2011. № 3; Галюта О.П., Привалов О.А. Вопросы анализа и синтеза форм межрегиональной интеграции // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2015. № 4; Лукин Е.В. Межрегиональное взаимодействие в системе экономического развития регионов: теоретические и практические подходы // Вопросы территориального развития. 2013. № 5;

анализ документов, нормативно-правовых источников и статистических данных.

**Эмпирическую базу** диссертационного исследования составили международные договоры в рамках евразийской экономической интеграции<sup>1</sup>. Также в процессе исследования была использована статистическая информация и результаты социологических исследований, характеризующие текущее состояние реализации интеграционных проектов на региональном уровне<sup>2</sup>. Кроме того, в эмпирическую базу вошли результаты собственного социологического исследования «Проблемы реализации межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза», проведенного в форме экспертного опроса в феврале-марте 2016 года. Опрос осуществлялся путем Интернет-анкетирования ученых и экспертов в области международных отношений, евразийской интеграции, межрегионального сотрудничества и проектного управления (N = 30).

**Практическая значимость** диссертационного исследования заключается в возможности использования практических рекомендаций органами государственного и муниципального управления при реализации межрегиональных интеграционных проектов в рамках Евразийского экономического союза. Кроме того, полученные данные могут быть использованы сектором некоммерческих организаций и гражданского общества при реализации общественных интеграционных инициатив на региональном уровне.

---

<sup>1</sup> Договор о Евразийском экономическом союзе : международный договор от 29 мая 2014 г. (ред. от 08.05.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Договор об учреждении Евразийского экономического сообщества : международный договор от 6 октября 2007 г. (ред. от 10.10.2014) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Договор о создании Союзного государства : международный договор от 8 декабря 1999 г. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство.

<sup>2</sup> Беларусь и Россия. Стат. Сборник. М., 2012; Евразийская экономическая интеграция: цифры и факты. М., 2014; Евразийская экономическая комиссия: годовой отчет за 2013 год. М., 2014; Интеграционный барометр ЕАБР — 2015. М., 2015; База данных региональной интеграции: состав и показатели. методический отчет. М., 2014.



**Апробация диссертационного исследования.** Основные положения исследования опубликованы в научных статьях<sup>1</sup>. Ключевые выводы диссертационного исследования были изложены на научно-практической конференции «Управление развитием приграничных регионов в хронотопе постсоветского пространства» и Школе международной интеграции и приграничного сотрудничества.

**Структура работы** состоит из введения, трех, разделов, заключения, списка источников и литературы, приложения.

---

<sup>1</sup> Жилин Р.С. Приграничное сотрудничество в условиях кризиса (на примере еврорегиона «Слобжанщина») // Общественная дипломатия как инструмент приграничного взаимодействия Евразийского союза. 2016; Жилин Р.С. Регулирование миграционных процессов в Евразийском экономическом союзе // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 4-6.

## РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Межгосударственная интеграция является важной частью системы современных международных отношений, которая складывается под влиянием мощного фактора – глобализации. В широком смысле, под этим подразумевается интеграционный процесс, отражающий взаимозависимость государств на международной арене во всех сферах их деятельности: экономической, политической, социальной, культурной, информационной и т.д.

Современные глобализационные процессы противоречивы: с одной стороны они отражают рост научно-технических достижений, которые позволяют увеличивать объемы производства и делают жизнь людей более комфортной. С другой стороны глобализация приводит к росту социальных противоречий: увеличивается благополучие одних стран и усиливается бедность других. Еще одной существенной чертой современной глобализации является характер угроз в сфере безопасности, экологии, экономики и т.д. Решение глобальных проблем возможно лишь при объединении усилий всех субъектов мировой политики, что в свою очередь значительно расширило сферы многостороннего сотрудничества.

Особое значение в современных условиях приобретают вопросы межрегиональной интеграции, которая тесно связана с экономической интеграцией, но не сводится к ней и не представляет собой явление «вторичного» или «надстроечного» порядка<sup>1</sup>. С этой точки зрения глобализация способствует развитию интеграционных процессов, как на региональном уровне, так и на глобальном.

Эти процессы способствуют появлению на мировой арене новых субъектов международных отношений и акторов сотрудничества. Стоит отметить, что данный процесс имеет два разнонаправленных вектора. С

---

<sup>1</sup> Машурова Е.А. Межрегиональное сотрудничество: политическая сущность // Региональные исследования. 2011. № 3. С. 49.

одной стороны, помимо национальных государств, самостоятельными акторами становятся разнообразные международные организации и интеграционные объединения. Учитывая это обстоятельство, происходит некоторая утрата государством его прежней роли на мировой арене, уменьшение значения баланса сил как регулятора международных отношений, а также стирание границ между внутренней и международной политикой<sup>1</sup>. С другой стороны возрастает роль регионов и внутригосударственных территориальных образований в качестве субъектов международных отношений.

Следует сказать о том, что одной из тенденций, определяющих характер современного периода мирового развития, является возрастание роли внутригосударственных административно-территориальных образований (регионов) в системе международных отношений. Современные государства в большей степени учитывают позицию регионов при определении своего внешнеполитического и внешнеэкономического курсов, с другой стороны, сами курсы оцениваются с точки зрения их последствий для регионального развития.

Экономическая интеграция привела к стремительному росту международной торговли. Одновременно происходит не менее динамичный рост объемов привлекаемых иностранных инвестиций. Причем эти два процесса глубоко взаимосвязаны между собой. С одной стороны, привлечение иностранных инвестиций, особенно прямых, стимулирует экономический рост и объем товарооборота. Одновременно происходит переход от традиционной торговли к интегрированной: в общем объеме экспорта все большую долю составляют компоненты, произведенные в других странах. Привлечение иностранных инвестиций и международная производственная кооперация имеют ключевое значение для экономического развития многих региональных экономик.

---

<sup>1</sup> Торкунов А.В. Современные международные отношения. М., 2010. С. 124.

Решение задач, стоящих перед регионами на современном этапе социально-экономического развития, невозможно только за счет собственных ресурсов или внутригосударственной кооперации и координации. Это подталкивает органы государственной власти регионов к активному международному сотрудничеству для более эффективного выполнения своих функций, выражения и согласования представляемых ими интересов на соответствующих уровнях принятия решений.

Таким образом, регионализация международных отношений является следствием вовлечения в них субнациональных акторов и результатом трансформации общественно-политических отношений в процессе глобализации. Унифицированные подходы, порождаемые глобализацией, адаптируются на региональном уровне. Одновременно повышается роль региональных правительств как новых участников международной интеграции. Расширяется спектр вопросов международного сотрудничества, требующих разностороннего согласования для достижения сбалансированности формулы «единство в многообразии»<sup>1</sup>.

Эта тенденция характерна и для европейских государств, в ряде которых в последние годы активно развиваются параллельные процессы регионализации и федерализации. Регионы добиваются расширения своих прав и предоставления больших полномочий в налоговой и бюджетной сферах, а также расширения каналов выхода на международную арену и диверсификации форм участия в международной деятельности.

Можно констатировать, что стремление регионов к расширению собственной самостоятельности на международной арене является составной частью более общих процессов внутригосударственной регионализации и федерализации, а сами эти процессы, в свою очередь, стимулируют дальнейшую активизацию международных связей регионов.

---

<sup>1</sup> Подосян Л.З. Межрегиональное сотрудничество: зарубежный опыт // Вестник БИСТ. 2012. № 3. С.83.

Вместе с тем, необходимо определиться с самим понятием межрегиональной интеграции и сотрудничества. В теории и практике интеграционных процессов регион рассматривается, во-первых, как пространство, в пределах которого осуществляется интеграция, во-вторых, как уровень системы власти и управления в интеграционном объединении, в-третьих, как участник горизонтальных коммуникаций, наконец, как объект воздействия интеграционных органов и институтов. В любом случае следует учитывать плюралистичность интеграционного взаимодействия с множеством акторов, интересов, форм и каналов их продвижения и реализации. Регионы (субъекты федеративных государств и административно-территориальные образования унитарных государств) в данном случае являются агентами или проводниками интересов своих стран, или «полюсами роста», способными сыграть роль субъектов развития в рамках интеграционного процесса<sup>1</sup>.

Вместе с тем, под регионом понимают и определенную территорию требующую в силу особых условий специального государственного регулирования, территориальный комплекс из нескольких субъектов, объединившихся для обеспечения общих экономических и социально-политических интересов<sup>2</sup>. Исходя из данного определения возникает целый блок вопросов о правомочности действий регионов на международной арене, о правомерных способах регулирования этой деятельности.

До сих пор международно-правовые положения, регламентирующие международную деятельность территориальных субъектов государства, находятся в процессе своего развития и внедрения на территории одних государств и интеграционных образований или вообще отсутствуют на территории других. При этом, неоднократные попытки, предпринимавшиеся

---

<sup>1</sup> Бахлова О.В. Межрегиональное сотрудничество как фактор российско-белорусской интеграции // Регионоведение. 2012. № 2. С. 33.

<sup>2</sup> Демьяненко Ю.А. Межрегиональное сотрудничество субъектов Российской Федерации в контексте федеративного строительства страны // Вестник Псковского государственного университета. 2013. № 3. С. 195.

в этом направлении, не принесли ощутимых результатов. Можно сказать о том, что решающая роль при определении характера и степени вовлеченности территориального субъекта того или иного государства в международные дела принадлежит внутреннему законодательству страны. Степень и характер участия территориальных субъектов в международном сотрудничестве и интеграции представляют собой важную отличительную особенность той или иной национальной модели государства.

Таким образом, можно сказать о том, что межрегиональная интеграция представляет собой территориальную интеграцию в определенных пространственно-временных рамках<sup>1</sup>. Более того, межрегиональную интеграцию можно определить как процесс нарастания тесноты связей между объектами, в данном случае регионами, часто сопровождается их сближением, появлением новых общих признаков. В свою очередь сущность данного процесса составляет устранение препятствий, которые мешают интеграции национальных (в случае интеграции внутренних регионов государства) и международных (интеграции регионов двух и более государств) рынков товаров, услуг, капитала и рабочей силы.

Решение стратегической задачи выхода России в мировые лидеры требует поиска источников роста экономики. Один из них – межрегиональная интеграция на основе стимулирования развития и укрепления экономического взаимодействия субъектов Федерации. Межрегиональное экономическое взаимодействие обеспечивает потребительский рынок товарами, не производимыми на территории региона, а местных производителей – устойчивыми поставками сырья и комплектующих материалов; способствует стимулированию развития внутреннего рынка товаров и увеличению внутреннего спроса на продукцию, диверсификации экономики, устранению территориальных барьеров,

---

<sup>1</sup> Терехова С.А. Межрегиональная интеграция в системе управления социально-экономическим развитием // Вестник Челябинского государственного университета. 2011. № 28. С. 53.

затрудняющих перемещение производственных, инвестиционных и трудовых ресурсов между регионами.

Следует выделить ряд ключевых предпосылок, на которые следует ориентироваться при изучении вопросов межрегиональной интеграции с учетом специфики Российской Федерации.

1. Географический, этнический, культурный аспекты. Россия граничит с 16 государствами, в том числе с 4 европейскими странами, а также с США и Японией, с Китаем и Монголией и, конечно же, со странами постсоветского пространства. Таким образом, Россия является одновременно и азиатским, и европейским государством, своего рода «мостом» между Западом и Востоком. Этот фактор имеет определяющее значение для всех субъектов РФ. Имеются большие перспективы развития международных связей не только приграничных регионов, примером которого без сомнения является Белгородская область, но и регионов, которые могут выступать в роли связующих, транзитных звеньев между зарубежными государствами.

Международное значение российских регионов заключается еще и в том, что некоторые из них имеют уникальные географические характеристики. Если говорить об этнических предпосылках межрегиональной деятельности субъектов РФ, то они также имеют достаточно большую значимость. 33 субъекта РФ образованы по национальному принципу. Вследствие этого одним из важнейших направлений их внешней политики могут быть контакты с национальными диаспорами за рубежом. Такие контакты должны осуществляться и другими национальностями (а в России проживает более ста национальных групп).

2. Политический аспект. Межрегиональная деятельность субъектов РФ в качестве одного из способов интеграции России в международное сообщество может стать позитивным фактором для построения в России демократической политической системы. Межрегиональная деятельность субъектов Федерации может быть не только следствием правового

государства, но и способом его создания<sup>1</sup>. Главное — закрепление надлежащей правовой основы, исключающей дестабилизирующие последствия такой деятельности.

3. Федеративный аспект. Российская Федерация объективно является федерацией централизованного типа. Конституция РФ предусматривает достаточно большие полномочия федеральных властей. С исторической точки зрения Россия является федерацией диссоциативного типа, то есть созданной в результате преобразования бывших административно-территориальных образований унитарного государства в субъекты федерации. Федеративное единство обеспечивается достаточно значительным процентом русского населения в большей части субъектов Федерации. Субъекты РФ тесно связаны между собой экономически, этнически, культурно и т. п. Таким образом, существуют определенные гарантии против децентрализирующих последствий межрегиональной деятельности субъектов РФ.

4. Наличие потенциального партнера в международных отношениях. В настоящее время у ряда зарубежных государств существует безусловный интерес к поддержанию отношений с российскими регионами. Этот интерес обуславливается самыми разными факторами: экономическими, культурными, политическими и т. д. Разноуровневые международные отношения типа: субъект РФ — иностранное государство — потенциально и во многом уже реально способны подтвердить юридические возможности республик в составе РФ, краев, областей<sup>2</sup>.

Ряд отечественных исследований предлагает классификацию регионов по степени вовлеченности в процессы межрегиональной интеграции. Данная классификация строится исходя из трех групп факторов.

---

<sup>1</sup> Толстых В. Л. Международная деятельность субъектов Российской Федерации. М., 2004. С. 47.

<sup>2</sup> Прошин В.А. Международная правоспособность субъекта федерации: проблемы теории и правоприменительной практики // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Право. 2011. № 2. С. 133.



1. Экономико-географическое положение региона, центральное, полупериферийное или периферийное положение и пр.). В самом общем виде выделяются регионы внутренние и приграничные.

2. Социально-экономические (общий уровень развития региона, природно-ресурсный потенциал, состояние важнейших отраслей производства, доля экспортоориентированных производств, финансовое положение региона, инвестиционная активность в регионе, уровень и дифференциация доходов населения, занятость населения и состояние рынка труда, экологическая ситуация в регионе и пр.).

3. Политико-правовые (характер политического режима в регионе, развитость региональной политической и экономической элиты, ее устойчивость и влияние в регионе, политические предпочтения населения, наличие политических рисков в регионе, состояние регионального законодательства и пр.)<sup>1</sup>.

В соответствии с действием этих факторов можно выделить четыре группы регионов.

Первая группа включает регионы с высоким уровнем развития регионального законодательства, развитой элитой и ее активной позицией, широкими контактами в международной сфере, значительными объемами и диверсифицированной структурой внешней торговли. Межрегиональная деятельность в регионах этой группы является существенным фактором развития региона.

Вторая группа регионов характеризуется относительно высоким уровнем развития регионального законодательства, наличием концепций развития экспортоориентированных производств, значительными контактами в международной сфере, главным образом, за счет использования своего приграничного положения.

---

<sup>1</sup> Чекалина Т.Н. Регион и регионализация. Трансграничные регионы // Регион сотрудничества. 2012. № 17. С. 22.

К третьей группе относятся регионы, обладающие большим природно-ресурсным потенциалом и отличающиеся высоким уровнем социально-экономического развития и значительным внешнеторговым оборотом.

Наконец, четвертую группу составляют регионы с низким уровнем развития законодательства в международной сфере, невысоким уровнем развития межрегиональных контактов, слабыми экспортными возможностями<sup>1</sup>.

В сегодняшних условиях глобализации и политических противоречий, большая роль на межгосударственном уровне отводится именно экономической интеграции, что является одним из ключевых положений действующей сегодня евразийской модели сотрудничества. На микроуровне процесс международной экономической интеграции идет через взаимодействие отдельных территорий близлежащих стран на основе формирования разнообразных экономических отношений между ними. На межгосударственном уровне интеграция происходит на основе формирования экономических объединений государств и согласования национальных политик.

Эффективность региональной экономической интеграции зависит от разных составляющих, таких как внешние факторы (политические, геополитические, экономические), общая направленность государственной политики, уровень экономического развития субъектов. Но особая значимость уделяется именно инфраструктуре межрегиональной интеграции.

Инфраструктура межрегиональных экономических связей, являясь частью рыночной инфраструктуры, представляет собой каркас, на котором строится система региональных рынков и который в то же время является инструментом функционирования единого рынка. В воспроизводственном процессе инфраструктура межрегионального сотрудничества обеспечивает цикл товарноденежного обращения, способствуя ускорению оборота

---

<sup>1</sup> Демьяненко Ю.А. Межрегиональное сотрудничество субъектов Российской Федерации в контексте федеративного строительства страны // Вестник Псковского государственного университета. 2013. № 3. С. 199.

материальных, финансовых, трудовых и информационных потоков в экономике регионов. Формирование комплексной инфраструктуры межрегионального взаимодействия регионов как сложной, постоянно развивающейся системы – длительный процесс, складывающийся под воздействием экономических, социальных, геополитических, культурных и иных факторов. Определяющее влияние на этот процесс оказывает диверсификация экономики, уровень и темпы экономического развития, сдвиги в территориальном разделении труда<sup>1</sup>.

Немаловажное значение для совершенствования инфраструктуры имеет институциональная среда, ее зрелость и динамизм. Инфраструктура межрегионального сотрудничества должна отвечать соответствующим международным стандартам, поскольку без этого невозможно повышение конкурентоспособности отечественных товаров, успешное продвижение их не только на внутренние, но и на мировые рынки.

Комплексная инфраструктура позволяет использовать весь арсенал современных методов и инструментов стимулирования межрегионального экономического взаимодействия и обеспечивает оптимальные режимы продвижения российских товаров на региональные рынки. Таким образом, достижение комплексности инфраструктуры межрегионального сотрудничества означает переход ее в новое качественное состояние, позволяющее обеспечивать наилучшие показатели взаимодействия регионов при определенных исходных финансовых, материальных, трудовых ресурсах.

Важным принципом создания комплексной инфраструктуры межрегионального сотрудничества является совместное участие в этом процессе государства и общественных структур (межрегиональных ассоциаций экономического взаимодействия, союзов предпринимателей и т.д.). Такое взаимодействие позволяет мобилизовать общественную инициативу на решение важных государственных задач, в том числе по

---

<sup>1</sup> Ростанец В.Г., Топилин А.В. Методические основы формирования комплексной инфраструктуры межрегионального экономического сотрудничества // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2011. № 3. С. 351.

развитию и углублению процессов интеграции регионов. Вместе с тем в условиях рыночной экономики роль государства в регулировании межрегионального взаимодействия и развитии инфраструктуры должна оставаться весьма значительной.

Успешное развитие инфраструктуры регулирования межрегионального экономического сотрудничества предполагает также активное участие в ее формировании общественных организаций. При этом их роль в этом процессе последовательно возрастает. Например, ассоциации межрегионального экономического взаимодействия субъектов РФ за двадцатилетний период своего существования накопили большой опыт разработки механизмов и методов стимулирования экономических связей между регионами, содействия формированию различных элементов инфраструктуры, отвечающей требованиям рыночной экономики. Ассоциации, объединяя усилия всех субъектов, входящих в федеральные округа, крупные корпорации и ресурсы, привлекая научный потенциал, имеют большие возможности для развития инфраструктуры экономических отношений, придания ей системного характера.

Таким образом, можно выделить ключевые требования, которым должна отвечать комплексная инфраструктура, имеющая системный характер:

- обеспечение инфраструктурными объектами всех направлений межрегионального сотрудничества;
- равномерность количественного и качественного развития различных функциональных видов (подсистем) инфраструктуры;
- взаимодействие государства и общественных организаций в развитии инфраструктуры;
- нормативная обеспеченность функционирования всех видов инфраструктуры;
- сочетание отраслевого и функционального принципов создания инфраструктуры;

- развитие инфраструктуры на всех уровнях: федеральном, региональном, муниципальном;
- совершенствование и создание новых общественных структур по регулированию межрегионального экономического взаимодействия;
- развитие инфраструктуры межрегионального экономического сотрудничества должно происходить с учетом всех особенностей институциональной среды<sup>1</sup>.

Стремясь интегрироваться, государства выработали определенные формы сотрудничества, к числу которых следует отнести:

1. Межрегиональные соглашения субъектов федерации являются наиболее важной формой их международной деятельности и имеют большое значение для экономического, культурного, научного развития регионов. В приложение к соглашениям составляются протоколы и программы, детализирующие конкретные обязательства сторон: организация совместных производств, постоянный обмен информацией, формы культурных и научных обменов и многое другое.

2. Еврорегионы, являясь во многом одной из форм межрегиональных отношений, в настоящее время выделяются в отдельный вид интеграции территориальных субъектов и, представляющие собой, приграничные сообщества международного трансграничного сотрудничества европейских стран в области экономики, культуры, образования, транспорта, экологии и др., создаваемые на основе принципов субсидиарности. С одной стороны, еврорегион — это форма трансграничного сотрудничества, ведущая к межрегиональной интеграции, с другой — инструмент выравнивания и подъема уровней социально-экономического развития регионов. Как инструмент еврорегион может быть своеобразным «соединительным

---

<sup>1</sup> Ростанец В.Г., Топилин А.В. Методические основы формирования комплексной инфраструктуры межрегионального экономического сотрудничества // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2011. № 3. С. 351.

сосудом», в котором из одного региона в другой «перетекают» товары, услуги, люди и капиталы<sup>1</sup>.

3. Представительства субъектов РФ за рубежом. Многие российские регионы имеют представительства за рубежом. Используется два основных способа регулирования деятельности представительств: разрабатываются типовые положения или принимаются отдельные положения применительно к конкретному представительству.

4. Участие регионов в деятельности международных организаций. Деятельность российских регионов на этом поле весьма разнообразна. Так, они сотрудничают со специализированными учреждениями ООН (ЮНЕСКО, ЮНИДО), активно участвуют в деятельности Конгресса местных и региональных властей, действующего в рамках Совета Европы.

5. Презентации российских регионов. Одной из новых форм взаимодействия Министерства иностранных дел РФ и полномочных представителей Президента является организация презентаций российских регионов в пресс-центре МИД РФ, в ходе которых дипломатическим и деловым кругам зарубежных стран предоставляется всесторонняя информация о специфике, потенциале и различных аспектах жизни, как отдельных регионов, так и целых федеральных округов<sup>2</sup>.

Вместе с тем, экономическая интеграция провозглашаемая, как один из ключевых приоритетов не только межрегионального сотрудничества, но и межгосударственных интеграционных объединений, имеет свои специфические формы. К ключевым из них следует отнести:

– создание совместных органов для координации экономического развития;

---

<sup>1</sup> Голиков А.П., Черномаз П.А. Украинско-российский еврорегион «Слобожанщина» как форма межрегиональной интеграции // Евразийская Экономическая Интеграция. 2014. № 2. С. 86.

<sup>2</sup> Демьяненко Ю.А. Межрегиональное сотрудничество субъектов Российской Федерации в контексте федеративного строительства страны // Вестник Псковского государственного университета. 2013. № 3. С. 201.

- организация государствами зон свободной торговли (их следует отличать от зон совместного предпринимательства);
- создание общих рынков товаров и услуг (в том числе транспортных, информационных и др.);
- создание общие рынки капитала и рабочей силы;
- наращивание деятельности межгосударственных банков и других межгосударственных структур в реальном секторе экономики;
- создание преференциальных зон, таможенных и экономических союзов;
- валютные соглашения<sup>1</sup>.

Реализуя соответствующие формы, национально-государственные образования стараются оптимизировать торговые связи на своей территории, расширить рынки сбыта для своей продукции, минимизировать до предела уровень своих транзакционных издержек и создать условия для привлечения венчурного капитала. Благодаря экономической интеграции государства члены союзов на основе специально сформированных соглашений и разработанных программ проводят согласованную хозяйственную политику, получая от этого несомненную выгоду. Но процесс экономической интеграции не исчерпывается созданием межгосударственных союзов и объединений. Важную роль он приобретает на региональном уровне. В этом случае субъектами интеграционных процессов становятся не государства, а регионы, заинтересованные в продвижении на рынок продукции своих предприятий и получении дополнительных ресурсов от внешнеэкономической деятельности.

Процесс интеграции может стать более целенаправленным и результативным, если рассматривать его как некоторый организационно-экономический проект, имеющий определенную организационную автономию. Эта автономия очень важна, учитывая, что интегрируемые

---

<sup>1</sup> Рой О.М. Проблемы интеграции российских регионов в экономическое пространство других государств // Управленческие науки. 2012. № 1. С. 109.

компании в процессе преобразований не прекращают своей текущей деятельности.

Интеграционный проект предполагает как затраты так и результаты, независимо от методов их измерения. Механизм реализации интеграционного проекта включает набор объектов, субъектов, процессов и именно этот набор формирует его затратную и результатную часть. Рассматривая варианты реализации проекта, выбирая механизм реализации, необходимо ориентироваться на максимальный экономический эффект. В процессе интеграции и в ее результате должна возникнуть системная динамика, когда за счет согласованного изменения локальных звеньев обеспечивается синергетический эффект взаимодействия для всей системы. Это управляемое изменение параметров целостной системы в результате взаимодействия процессов динамики ее подсистем<sup>1</sup>.

Необходимость применения проектных технологий и методов управления социально-экономическими программами и проектами при межрегиональном сотрудничестве обусловлена, в определенной степени, опытом приграничной европейской интеграции, который дает возможность связать зависимость развития периферийных регионов от интенсивности приграничного сотрудничества. Методология и технологии проектно-ориентированного управления сегодня общепризнаны и широко используются во всех развитых странах мира при управлении бизнесом, государством и обществом. Именно применение проектно-ориентированного управления обеспечило этим странам динамичное развитие и высокую конкурентоспособность. В то же время применение проектно-ориентированного управления в условиях межрегионального приграничного сотрудничества невозможно без разработки научно обоснованной методологии, отвечающей за набор процедур, принципов и технологий, наиболее подходящих для конкретного типа проекта или программы

---

<sup>1</sup> Симионова Н.Е. Оценка эффективности интеграционных проектов // Инженерный вестник Дона. 2012. № 3. С. 774.



межрегионального сотрудничества. Стоит отметить, что система управления проектами может рассматриваться как совокупность процессов инициирования и планирования проекта, а также управления им<sup>1</sup>.

– Эффективное функционирование процесса управления межрегиональными проектами возможно только при наличии системы обеспечения, которая состоит из следующих элементов:

– научно-методическое обеспечение, включает комплекс методических разработок и материалов по планированию и разработке проектов, с целью установления единых терминов, принципов оценки, техники расчетов и методических подходов к определению эффективности проектов, адаптации их к действующим технологическим, экономическим, градостроительным, экологическим и другим стандартам;

– организационно-правовое обеспечение, включающее нормативные документы, регламентирующие взаимодействие всех участников, наличие организационных структур, осуществляющих действия по инициированию, разработке, реализации и контролю над проектами;

– ресурсное обеспечение, включает весь спектр имеющихся ресурсов, используемые в ходе подготовки и реализации межрегионального проекта<sup>2</sup>.

Концепция управления межрегиональными проектами в современных российских условиях включает в себя: обоснование целей проектов; выработку основных принципов их реализации; разработку методов, инструментов и механизмов, включающих весь спектр воздействия для подготовки и реализации проектов<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Сапрыка В.А. Интерактивная модель разработки и реализации социально-экономических проектов и программ межрегионального приграничного сотрудничества // Дайджест – финансы. 2012. № 1. С. 53.

<sup>2</sup> Логинов М.П., Муринович А.А. Принципы и методы межрегионального проектного менеджмента // Вопросы управления. 2014. № 5. С. 10.

<sup>3</sup> Муринович А.А. О роли предварительного исследования в проектном управлении муниципальными программами // Самоуправление. 2014. № 5. С.29.

Отмечается, что проекты зачастую формируются снизу и сверху. Негосударственные организации, муниципалитеты, школы, вузы, местные и региональные власти, малый бизнес выдвигают свои проектные идеи и реализуют их своими методами в соответствии с собственным видением развития тех приоритетов, которые представили верхи, а также уделяя больше или меньше внимания тому или иному приоритету в зависимости от предпочтений. Прежде всего, партнеры проекта задают нарратив, определяющий географию региона, включая или не включая в проектную зону какие-то территории. Проект определяет, какие проблемы на повестке дня в этом регионе, а также способы их решения. Проекты акцентируют внимание на той или иной сфере, делая ее более заметной. Целевые аудитории, выбранные в рамках проектов, формируют либо уязвимую группу, либо, что чаще, группу акторов-движителей региона. В свою очередь, региональные межгосударственные организации поддерживающие проекты, задают спектр тем, в которых они заинтересованы, и предъявляют определенные требования к проектам, формирующиеся на высоком уровне. Таким образом, проект нам может рассказать об особенностях видения региона как снизу, так и сверху<sup>1</sup>.

Следует выделить ключевые принципы, характеризующие особенности проектного управления на региональном уровне.

Приоритетность – иерархия приоритетов проектов на основе стратегии социально-экономического развития регионов;

Государственное регулирование – регулирующее воздействие субъектов РФ на финансирование проектов;

Нормативность – осуществление проекта в рамках действующего законодательства;

---

<sup>1</sup> Сологуб А.П. Роль международных проектов в межрегиональной интеграции и конструировании региона: пример региона балтийского моря // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2015. № 26. С 54.

Целенаправленность и комплексность – решение конкретных проблем регионов, развитие всех элементов территориальной системы: инженерной и социальной инфраструктуры, диверсифицированной экономики, сосредоточение всех видов ресурсов на решение важнейших задач регионов

Научность и оптимальность – научное обоснование целей проекта, применение методологических проработанных подходов для определения наилучших вариантов достижения поставленных целей.

Эффективность – реализация наиболее эффективных проектов, с позиции стратегического комплексного социально-экономического развития регионов;

Общественная польза и сбалансированность – проекты должны содержать в себе необходимость или полезность обществу регионов, необходим учет возможных последствий реализации проектов и взаимовлияния намечаемых мероприятий.

Масштабность – реализация проектов «неподъемных» частным инвесторам.

Участие населения региона – утверждение с участием населения региона стратегических программ развития, включающих межрегиональные проекты.

Прозрачность – доступность информации о целях и приоритетах проектной деятельности, региональной политике, ходе реализации проектов.

Баланс интересов – соблюдение интересов участников процесса: государства, предприятий и организаций, населения территории.

Результативность – положительный эффект при реализации проекта, превышение полученных результатов над совокупными затратами.

Адекватность и объективность – правильное отражение структуры и характеристик целей проекта.

Системность – соответствие проекта внешнему окружению и родительской организации, возможность получения положительных и отрицательных синергетических эффектов.

Комплексность – оценка последствий реализации проекта в экономической, социальной, экологической и др. сферах.

Гибкости – своевременная адаптация целей, функций, методов, инструментов к внешним условиям.

Ограниченность ресурсов – количество ресурсов ограничено, необходимо учитывать плату за их расходование и использование.

Неограниченность потребностей – общая потребность в ресурсах неограниченна, необходим выбор наиболее эффективного использования ресурсов<sup>1</sup>.

Использование всех вышеуказанных принципов в проектном управлении на межрегиональном уровне позволяет обеспечить требуемую эффективность социально-экономической интеграции и способствовать общему развитию регионов и страны в целом.

1. С учетом общемировых изменений в области международного сотрудничества, можно сказать, что, с одной стороны, помимо национальных государств, самостоятельными акторами становятся разнообразные международные организации и интеграционные объединения. Учитывая это обстоятельство, происходит некоторая утрата государством его прежней роли на мировой арене, уменьшение значения баланса сил как регулятора международных отношений; а также стирание границ между внутренней и международной политикой. С другой стороны возрастает роль регионов и внутригосударственных территориальных образований в качестве субъектов международных отношений.

2. Межрегиональную интеграцию можно определить как процесс нарастания тесноты связей между объектами, в данном случае регионами, часто сопровождается их сближением, появлением новых общих признаков. В свою очередь сущность данного процесса составляет устранение препятствий, которые мешают интеграции национальных (в случае

---

<sup>1</sup> Логинов М.П., Муринович А.А. Принципы и методы межрегионального проектного менеджмента // Вопросы управления. 2014. № 5. С. 15.

интеграции внутренних регионов государства) и международных (интеграции регионов двух и более государств) рынков товаров, услуг, капитала и рабочей силы.

3. Технологии проектного управления в межрегиональной интеграции приобретают особую значимость ввиду ограниченности региональных ресурсов и необходимости комплексного социально-экономического развития с учетом возможностей кооперации и сотрудничества. Процесс интеграции может стать более целенаправленным и результативным, если рассматривать его как некоторый организационно-экономический проект.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ В РАМКАХ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА**

С 1 января 2015 г. вступил в силу Договор о Евразийском экономическом союзе, пришедший на смену Договору об учреждении Евразийского экономического сообщества, действовавшему с 2001 г. Создание нового международного объединения собой новый этап реинтеграции между государствами на просторах бывшего СССР. В состав Евразийского экономического союза вошли Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизия и Россия. Целью создания Союза является всесторонняя модернизация, кооперация и повышение конкурентоспособности национальных экономик и создание условий для стабильного развития в интересах повышения жизненного уровня населения. Представляется, что успех этого проекта будет зависеть не только от взаимодействия на национальном уровне, но и, во многом, от того, в какой степени в интеграционный процесс будут вовлечены регионы стран – участниц Евразийского экономического союза.

На сегодняшний день Евразийский экономический союз – это 20 млн. км<sup>2</sup> территории, 3,2% в структуре мирового ВВП, 3,7% мирового промышленного производства и мирового экспорта, 17% мировой выработки нефти и газа, 5,1% выработки электроэнергии мира, а также 2 место в мире по длине железнодорожных путей, 5 место по длине автомобильных дорог, 6% мирового сельскохозяйственного производства<sup>1</sup>. Одним из приоритетных направлений усиления интеграционных процессов является развитие межрегионального сотрудничества. Что в свою очередь приведет к интенсивному и качественному рыночному взаимодействию регионов Евразийского экономического союза.

---

<sup>1</sup> Официальная статистическая информация Евразийского экономического союза URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/union\\_stat/Pages/default.aspx](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/union_stat/Pages/default.aspx) (дата обращения: 27.04.2016).

Кризис 2014-2015 годов стал сигналом для изменения структуры экономик стран-участниц Евразийского экономического союза, а также потребовал изменения экономических ориентиров. Падение цен на нефть с другими макроэкономическими факторами повлекли за собой повышение уровня волатильности национальных валют, страны стали менее привлекательны для инвестирования, возрос уровень инфляции, замедлился рост ВВП.

Сотрудничество в настоящее время развивается не только на высшем правительственном уровне и на уровне крупных компаний, но и на уровне малого и среднего бизнеса. В данное время активно ведут межрегиональное взаимодействие Россия, Белоруссия и Казахстан, это государства Таможенного союза: есть совместные предприятия, заключены договора между субъектами этих стран о сотрудничестве в разных сферах, причем аспекты сотрудничества абсолютно различные от агропромышленного комплекса до научных исследований.

Стоит отметить и то, что это не соседние регионы, географически они удалены. Но все же основную долю даже на межрегиональном уровне занимают крупные компании и корпорации. Казахстан и Российская Федерация предлагают взаимодействовать в промышленном аутсорсинге в рамках ЕАЭС. По мнению экспертов это позволило бы занять производственные мощности, уменьшить издержки и наладить интеграцию<sup>1</sup>.

Для экономического сотрудничества в ЕАЭС в настоящий момент создается определенная нормативно-правовая база. Например: единые регламенты соответствия продукции, что создает единый конкурентный рынок, единые нормы санитарно-эпидемиологического контроля, что открывает границы товарам, а также иные единые стандарты. Страны ЕАЭС представляют собой мощный центр, который при скоординированных действиях может создавать свои инновационные технологии, которые

---

<sup>1</sup> Межрегиональное сотрудничество Евразийского экономического союза URL: <http://mdgforum.ru/wp-content/uploads/2015/11/committee22.pdf> (дата обращения: 27.04.2016).

помогли бы выйти на мировой уровень развития науки и промышленности. Важно отметить, что Евразийский экономический союз имеет огромный ресурсный потенциал и рынок сбыта. Россия, Казахстан, Белоруссия, Армения и Киргизия не только могут, но и в данное время хотят активно развивать межрегиональное сотрудничество, но инициатива должна исходить из самих регионов.

Малый и средний бизнес в странах Евразийского экономического союза развит в недостаточной степени, чему сопутствует нестабильная макроэкономическая ситуация, создающая дополнительные угрозы малому и среднему предпринимательству, которое должен составить основу межрегионального сотрудничества в рамках интеграционного объединения. Вместе с тем, с точки зрения углубления интеграционных связей и устойчивости конструкции Евразийского экономического пространства представляется крайне важным, чтобы сотрудничество не ограничивалось контактами на межгосударственном уровне стран и в этот процесс более активно вовлекались регионы стран-участниц Евразийского экономического союза.

В настоящее время евразийская интеграция в рамках экономического союза осуществляется по ряду ключевых направлений. Например, в сфере макроэкономической политики завершено формирование нормативной правовой и методологической базы, предусмотренной календарным планом разработки документов в целях реализации соглашений, формирующих Единое экономическое пространство, что позволяет приступить к реализации согласованной макроэкономической политики государств – членов союза.

В сфере таможенного администрирования проводится систематическая работа по совершенствованию таможенного законодательства и упрощению порядка совершения таможенных операций с учетом международных стандартов и мировой практики. Утверждены базовые документы – порядок разработки и принятия технических регламентов Таможенного союза; единые формы документов о соответствии требованиям техрегламентов;



изменения в Единый перечень продукции, а также документы, устанавливающие порядки разработки перечней стандартов, ввоза продукции, регистрации деклараций о соответствии и др.

В сфере торговой политики разработаны Основные направления внешнеторговой политики Евразийского экономического союза на период до 2020 года. Одновременно с этим, определены концептуальные подходы касательно промышленной политики, разработаны и частично приняты основополагающие документы по углублению кооперации и координации национальных промышленных политик государств – членов Евразийского экономического союза.

Проводится работа по поэтапному формированию единого рынка услуг. Как отмечается, в настоящее время данная сфера в Едином экономическом пространстве имеет ограничения в отдельных секторах услуг. Кроме того, осуществляется деятельность по осуществлению эффективного взаимодействия в агропромышленной, инновационной, энергетической и других сферах сотрудничества<sup>1</sup>.

В краткосрочной перспективе (1–3 года) планируется завершить работу по формированию правовых, организационных и институциональных условий для развития Союза, в том числе завершить разработку документов, которые необходимы для реализации Договора о Евразийском экономическом союзе, а также реализации переходных положений Договора со сроком до 2019 года<sup>2</sup>. Будет усовершенствовано наднациональное регулирование. В результате дополнительный стимул к развитию получат практически все отрасли национальных экономик государств Союза, для которых имеет значение масштаб рынка.

---

<sup>1</sup> Евразийский экономический союз: цифры и факты URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/Documents/eaes\\_voprosy\\_otvety.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/Documents/eaes_voprosy_otvety.pdf) (дата обращения: 27.04.2016).

<sup>2</sup> Договор о Евразийском экономическом союзе : международный договор от 29 мая 2014 г. (ред. от 08.05.2014) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

В среднесрочной перспективе (3–5 лет) планируется обеспечить повышение значимости синергетических, кооперационных проектов в повестке интеграционного сотрудничества и результатов ее реализации, в том числе в реальном секторе экономики, транспорте, инфраструктуре и других сферах. Объектом интеграционного сотрудничества станут не только рынки и отраслевые политики, но и отдельные регионы, отрасли, сектора экономики, проекты. В среднесрочной перспективе должен проявиться эффект взаимодополняемости экономик, основанный на конкурентных преимуществах не только каждого государства-члена, но и регионов. Эффективное мировое позиционирование конкурентных преимуществ Союза (размер территории, масштабы рынка, природные ресурсы, транзитный потенциал, социально-культурный фактор) должно обеспечить привлекательность экономик государств-членов для инвесторов, в том числе привлечение инвестиций в потенциальные интеграционные проекты<sup>1</sup>.

Для дальнейшего сближения и развития Евразийскому экономическому союзу нужны новые сферы сотрудничества, которые сблизят экономики стран-участниц и их граждан, в том числе новые стратегические проекты. Однако реализация проектов исключительно на межгосударственном уровне не сможет повлечь за всеобъемлющее усиление интеграционных процессов. Необходимо комплексное развитие взаимодействия, в том числе на уровне отдельных регионов, муниципалитетов и даже предприятия. В условиях формирования Евразийского экономического союза, как эффективного интеграционного объединения, представляется необходимым осуществлять постепенный переход от исключительно межгосударственного сотрудничества к межрегиональному уровню, а впоследствии обратить внимание и на повышение эффективности межмуниципального взаимодействия. В этой связи на межгосударственном уровне должны создаваться все необходимые условия для реализации эффективных

---

<sup>1</sup> Отчет Евразийской экономической комиссии 2012—2015 URL: [http://eec.eaeunion.org/ru/Documents/EEC\\_ar2015\\_preview.pdf](http://eec.eaeunion.org/ru/Documents/EEC_ar2015_preview.pdf) (дата обращения: 27.04.2016).

интеграционных проектов в регионах стран-участниц Евразийского экономического союза.

Одним из ключевых условий создания эффективной модели взаимодействия регионов Евразийского экономического союза является разработка и внедрение всеобъемлющей нормативно-правовой базы. Однако в настоящее время, на межгосударственном уровне отсутствует документ, содержащий основные положения и особенности межрегионального взаимодействия. Подобный документ был разработан и принят в рамках Евразийского экономического сообщества предшествующего Евразийскому экономическому союзу и упраздненному в 2014 году. Данным нормативно-правовым актом является «Концепция межрегионального и приграничного сотрудничества в рамках Евразийского экономического сообщества»<sup>1</sup>. Вместе с тем, именно данный документ обусловил ключевые направления межрегионального сотрудничества в рамках концепции евразийской интеграции и именно на его основе взаимодействие регионов продолжает развиваться в настоящее время.

В концепции определяется, что субъектами правоотношений в сфере межрегионального и приграничного сотрудничества в пределах своей компетенции могут являться органы законодательной и исполнительной власти, органы местного самоуправления, а также юридические и физические лица в соответствии с законодательством государств-участников. В свою очередь, под межрегиональным и приграничным сотрудничеством понимаются согласованные действия по укреплению взаимодействия при решении вопросов устойчивого развития экономики, повышения благосостояния населения и укрепления дружбы народов.

---

<sup>1</sup> О совершенствовании межрегионального и приграничного сотрудничества в рамках Евразийского экономического сообщества : Постановление Бюро Межпарламентской Ассамблеи Евразийского экономического сообщества от 14 ноября 2003 г. №12 (ред. от 28.03.2007) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Кроме того, в концепции определены ключевые принципы, сферы и направления межрегионального и приграничного сотрудничества на евразийском пространстве. К принципам такого сотрудничества относятся:

- взаимное уважение суверенитета и территориальной целостности государств;
- мирное разрешения приграничных споров;
- взаимное уважение законодательства государств-членов, и международных договоров;
- уважение интересов друг друга в межрегиональном и приграничном сотрудничестве;
- ненанесение ущерба экономическим и иным интересам государств-членов;
- соблюдение Европейской рамочной конвенции о приграничном сотрудничестве территориальных сообществ и властей, 1980 г.

Сотрудничество осуществляется в следующих основных сферах:

- внешнеэкономической, включая торговлю, осуществляемое в соответствии с принципами формирования единого экономического пространства;
- инвестиционной, направленной на совместное осуществление инвестиционных проектов, создание совместных предприятий, финансово-промышленных групп и иные формы производственно-технического сотрудничества;
- практического осуществления межгосударственных экономических проектов и программ, включая создание евразийского газового альянса, евразийского единого топливно-энергетического комплекса;
- законотворческой, включая унификацию нормативных правовых актов, регулирующих развитие межрегионального сотрудничества;

– иных сферах, определяемых по согласованию государственными органами и органами местного самоуправления приграничных регионов<sup>1</sup>.

Еще одним недостатком нормативно-правовой системы межрегионального приграничного сотрудничества выступают различия в законодательных актах данной сферы в различных государствах-участниках Евразийского экономического союза. Например, в Российской Федерации принята концепция приграничного сотрудничества, в некоторой степени игнорирующая межрегиональный уровень в целом. В Республике Беларусь при реализации проектов межрегионального и приграничного сотрудничества органы власти ориентируются прежде всего на «Концепцию межрегионального и приграничного сотрудничества государств - участников Содружества Независимых Государств». В свою очередь, в Республике Казахстан также отсутствует целевая концепция, однако основной упор делается на региональные нормативно-правовые акты задающие нормы и направления сотрудничества.

Вместе с тем, унификация нормативно-правой базы стран-участников Евразийского экономического союза выступает одновременно одним из главных приоритетов евразийской интеграции, а также ключевым условием развития эффективного сотрудничества и взаимодействия государств. Таким образом, недостаток нормативно-правовой базы определяющей ключевые формы, направления и особенности межрегионального сотрудничества на евразийском пространстве является одной из проблем, обуславливающих недостаточную эффективность интеграционных процессов Евразийского экономического союза.

Однако, несмотря на противоречия в нормативно-правовой базе интеграционные проекты между регионами стран-участниц Евразийского

---

<sup>1</sup> О совершенствовании межрегионального и приграничного сотрудничества в рамках Евразийского экономического сообщества : Постановление Бюро Межпарламентской Ассамблеи Евразийского экономического сообщества от 14 ноября 2003 г. №12 (ред. от 28.03.2007) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

экономического союза реализуются уже достаточно давно. Оценивая межрегиональное сотрудничество регионов России и Беларуси можно отметить, что прямые торгово-экономические отношения поддерживаются с 80 регионами Российской Федерации, в том числе с 66 регионами – на основании заключенных соглашений о долгосрочном сотрудничестве. В 2015 году подписаны соглашения о сотрудничестве с 8-ю регионами (Камчатским краем, Архангельской, Белгородской, Владимирской, Орловской, Пензенской, Сахалинской, Тюменской и Ярославской областями). В 2015 году основными торговыми партнерами по поставкам белорусских товаров являлись Московская область – 2,3 млрд. долларов США, г. Москва – 1,8 млрд. долларов, г. Санкт-Петербург – 0,8 млрд. долларов, Смоленская область – 0,6 млрд. долларов, Брянская область – 0,3 млрд. долларов, Нижегородская область и Ленинградская области, Республика Татарстан – по 0,2 млрд. долларов<sup>1</sup>.

В настоящее время за 27 членами Правительства Республики Беларусь и руководителями государственных организаций, председателями облисполкомов и Минского горисполкома, закреплено 52 региона России, что позволило существенно активизировать работу двусторонних образований по сотрудничеству Беларуси с регионами России. За последний год проведены заседания 34 рабочих групп по сотрудничеству с регионами России, подписано более 100 документов с конкретными планами мероприятий по взаимному сотрудничеству на ближайшие 2–3 года. В 2015 году осуществлено более 70 визитов белорусских делегаций в российские регионы. Республику Беларусь посетили 49 делегаций российских регионов, в том числе 15 – во главе с губернаторами. 17 – 18 сентября 2015 г. успешно проведен в г. Сочи Краснодарского края Второй Форум регионов России и Беларуси. Организовано участие белорусских организаций в 285 выставках и форумах в регионах России. Субъекты хозяйствования Беларуси приняли

---

<sup>1</sup> Региональное сотрудничество Беларусь – Россия URL:<http://www.embassybel.ru/belarus-russia-relations/regions/> (дата обращения: 27.04.2016).

участие в более чем 260 ярмарочных мероприятиях на территории России, в том числе проведена 61 региональная ярмарка в г. Москве. Кроме того, обеспечено участие российских предприятий в более чем 60 выставках и форумах, организованных в Республике Беларусь<sup>1</sup>.

Одновременно с этим, в рамках Евразийского экономического союза развивается и межрегиональное сотрудничество России и Казахстана. Приграничное и межрегиональное сотрудничество России и Казахстана является важнейшим фактором двусторонних отношений двух государств. Тесные связи с казахстанскими партнерами поддерживают 76 из 85 субъектов Российской Федерации. Для многих из них Казахстан является крупнейшим внешнеэкономическим рынком. В лидерах – Татарстан, Свердловская, Челябинская и Оренбургская области. У каждого из этих регионов товарооборот с Республикой Казахстан превышает 1 млрд. долларов США.

Россию и Казахстан связывает участок государственной границы протяженностью более 7,5 тысяч километров. 12 субъектов Российской Федерации граничат с 7 сопредельными территориями Республики Казахстан. Сотрудничество между ними осуществляется, в частности, на основе трансграничных экономических схем: поставки Казахстаном экибастузского угля на электростанции Урала и Сибири с отправкой в обратном направлении электроэнергии, поставки казахстанского минерального сырья на горно-металлургические и химические предприятия Южного Урала в обмен на их готовую продукцию, поставки казахстанскими партнерами нефти, сырого газа, газового конденсата на перерабатывающие предприятия Самарской, Оренбургской областей и Башкортостана под встречные поступления нефтепродуктов и очищенного стабильного природного газа. На межрегиональную и приграничную торговлю приходится порядка 70% двустороннего российско-казахстанского

---

<sup>1</sup> Региональное сотрудничество Беларусь – Россия URL:<http://www.embassybel.ru/belarus-russia-relations/regions/> (дата обращения: 27.04.2016).

товарооборота (21 млрд. долларов). Между регионами заключено более 300 соглашений о сотрудничестве, которые охватывают самые разные сферы взаимодействия: от торгового обмена до совместных культурных, спортивных и образовательных мероприятий<sup>1</sup>.

Анализируя практику межрегионального взаимодействия трех крупнейших государств-членов Евразийского экономического союза, можно отметить, что сотрудничество в целом развивается эффективно. Между регионами заключаются соглашения о сотрудничестве, реализуются совместные промышленные, инвестиционные и социальные проекты, кроме того, наращиваются торгово-экономические связи. Вместе с тем, реализация вышеуказанных проектов должна опираться на эффективные технологии проектного управления. Данные инструменты должны быть не только максимально эффективны, но и унифицированы, что позволит, как осуществлять комплексную оценку реализованных проектов на основании общих критериев, так и переносить наиболее успешные проекты в другие регионы Евразийского экономического союза.

В настоящее время на территории Евразийского экономического союза разработан и применяется «Евразийский стандарт управления проектами», который воплощает в себе опыт многих лет работы по данной теме широкого круга экспертов из различных стран и отраслей. В связи с ростом интереса к управлению проектами, постоянно увеличивается количество моделей и стандартов в этой области. Ответственный и системный подход к управлению проектами предполагает гармонизацию результатов проекта с внешней средой по целям, ресурсам, прямым и косвенным последствиям и т.д. Уровень такой гармонизации зависит от участников, целей, содержания и размеров проекта, и может простирается от микро до макроэкономики. При этом у проекта есть еще важная составляющая, согласно которой проект в

---

<sup>1</sup> Калинин А.Е. Некоторые аспекты межрегионального и приграничного сотрудничества Российской Федерации и Республики Казахстан в условиях Евразийского экономического союза // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2015. № 1.С. 5.



целом и каждый его участник определяют свое место и роль относительно гуманитарных, социальных, цивилизационных ценностей и целей.

В целом, «Евразийский стандарт управления проектами» следует определить, как региональную локализацию и кастомизацию мирового опыта управления проектами в сочетании с наиболее существенными региональными наработками и особенностями проектного менеджмента.

Сообщество «Евразийского стандарта управления проектами» – это форма самоорганизации участников разработки новой системы стандартов.

Цели сообщества:

1. Исследования теории и практики управления проектами
2. Обобщение лучшего опыта.
3. Развитие методики проектного менеджмента.

Задачи сообщества:

1. Спонсирование разработки и внедрения стандарта.
2. Тренинги по тематике управления проектами.
3. Разработка и внедрение систем управления проектами.
4. Аудит систем управления проектами.
5. Сертификация специалистов по управлению проектами.

Кроме базового стандарта, данный документ включает также отраслевые расширения для проектов в сферах строительства, социального развития, информационного обеспечения, экологии, инноваций, машиностроения<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что «Евразийский стандарт управления проектами» разрабатывается общественной организацией «Евразийский центр управления проектами» и не является нормативно-закрепленным, общепринятым на межгосударственном уровне Евразийского экономического союза или, хотя бы, рекомендованным официальными органами стран-участниц. Таким образом, можно предположить, что назрела

---

<sup>1</sup> Евразийский стандарт управления проектами URL: [http://www.epmc.ru/docs/Paper\\_130403.pdf](http://www.epmc.ru/docs/Paper_130403.pdf) (дата обращения: 04.05.2016).

необходимость в совместной разработке и внедрении международными органами власти, общественными сектором и учеными современного стандарта управления интеграционными проектами Евразийского экономического союза, который бы способствовал развитию межрегионального сотрудничества. Административные органы Евразийского экономического союза должны не только принять участие в разработке стандарта и нормативно закрепить его, но и способствовать его внедрению в регионах интеграционного объединения.

Одним из основных субъектов реализации интеграционных проектов в рамках Евразийского экономического союза, использующим современные и инновационные технологии проектного управления, выступает Евразийский банк развития. Банк является международной финансовой организацией, призванной содействовать экономическому росту государств-участников, расширению торгово-экономических связей между ними и развитию интеграционных процессов на евразийском пространстве путем осуществления инвестиционной деятельности. Банк учрежден на основании межгосударственного соглашения, подписанного 12 января 2006 года уполномоченными представителями Российской Федерации и Республики Казахстан. Инициатива создания Банка принадлежит президентам России и Казахстана.

В рамках Евразийского банка развития с целью реализации интеграционных проектов на евразийском пространстве в 2008 году был создан Фонд технического содействия. Деятельность Фонда направлена на углубление интеграции на евразийском пространстве, содействие устойчивому экономическому развитию государств-участников Банка и укрепление рыночной инфраструктуры. К приоритетным направлениям отнесены развитие электроэнергетики и повышение энергоэффективности, транспортная инфраструктура, высокотехнологичные и инновационные проекты и агропромышленный комплекс.

По программе технического содействия в рамках финансирования инвестиционных проектов за период деятельности Фонда реализовано 9 проектов. Завершен один из наиболее масштабных проектов ФТС по сравнительной оценке технико-экономических характеристик проектов строительства новой судоходной артерии между Каспийским морем и Азово-Черноморским бассейном. Исполнитель проекта — ОАО «Институт Гидропроект» — завершил подготовку Заключительного отчета и в декабре 2010 года документ передан Банком совместной казахстанско-российской Рабочей группе для дальнейшего представления и использования правительствами Казахстана и России.

Крайне актуальным для подготовки дальнейших инвестиционных проектов Банка стало проведение маркетингового исследования рынков сельскохозяйственной и коммунальной техники в Российской Федерации и странах СНГ.

По программе исследований региональной интеграции профинансированы 38 проектов, проведены круглые столы и конференции по актуальным вопросам евразийской интеграции.

В рамках данной программы проведены за счет средств ФТС 9 конференций Банка по вопросам евразийской интеграции, а в порядке софинансирования – 12 конференций, форумов, семинаров и круглых столов. Особое внимание уделяется стратегическим подходам и антикризисным мерам постсоветских государств, формированию интеграционных моделей развития на евразийском пространстве. В ходе конференций также поднимаются вопросы энергетической и продовольственной безопасности, энерго- и ресурсосбережения и оценка возможностей инновационного сотрудничества государств-участников Банка. На X международной конференции Евразийского банка развития, которая прошла 29 октября 2015 года, обсуждены актуальные вопросы развития инфраструктуры, формирования общего финансового рынка и механизмов эффективной

валютно-финансовой координации Евразийского экономического союза, повышения потенциала трансграничной торговли.

В рамках Программы исследований региональной интеграции проведено 10 исследований в области экономического развития стран-участниц СНГ, диверсификации экономик стран Центральной Азии, водных ресурсов Центральной Азии. По результатам пяти конкурсов исследовательских проектов было реализовано 25 проектов, представляющих интерес с точки зрения их интеграционной направленности.

По программе поддержки инновационной экономики реализовано 8 проектов. Из средств Фонда технического содействия, в соответствии с подписанным Меморандумом, совместно с Европейской экономической комиссией ООН подготовлены обзоры инновационного развития Республики Беларусь, Республики Казахстан и Республики Армения, которые были вынесены на обсуждение на заседаниях Комитета по экономическому сотрудничеству и интеграции.

В рамках программы поддержки межрегиональных и межгосударственных программ реализовано 5 проектов. Банк поддержал предложение международных органов разработке Комплексного плана развития инфраструктуры автомобильных и железных дорог, включенных в перечень транспортных маршрутов ЕврАзЭС. По результатам проекта инициированы масштабные программы развития транспортной инфраструктуры. Из Фонда технического содействия также по предложению органов ЕврАзЭС профинансирована разработка Концепции системы управления Единым транспортным пространством ЕврАзЭС.

Фонд технического содействия продолжил сотрудничество с Исполкомом Международного Фонда спасения Арала, профинансировав подготовку Регионального доклада «Безопасность гидротехнических сооружений в Центральной Азии: проблемы и подходы к их решению». В рамках проекта в координации со Специальной Программой ООН для экономик Центральной Азии, подготовлены рекомендации по решению

вопросов сотрудничества в сфере безопасности гидротехнических сооружений на трансграничных реках<sup>1</sup>.

Необходимо рассмотреть и результаты деятельности международных банков развития по реализации инвестиционных проектов на территории Евразийского экономического союза. В I квартале 2016 года два международных банка развития (Евразийский банк развития и Европейский банк реконструкции и развития) утвердили к финансированию 11 проектов, включающих инвестиционно-проектные займы и инвестиции в капитал, с общим объемом финансирования \$326.48 млн<sup>1</sup>, что на 29% меньше, чем в IV квартале 2015 года. Необходимо отметить, что в I квартале 2016 наблюдается сокращение объемов новых проектов международных банков. Наибольший объем утвержденного инвестиционно-проектного финансирования в странах СНГ приходится на Европейский банк реконструкции и развития. Его вклад в общий объем превысил 61%, а сумма составила \$200.3 млн (восемь проектов). Евразийский банк развития утвердил три проекта на сумму \$126.18 млн (38.6%), что по объему финансирования в три раза больше, чем в IV квартале 2015-го<sup>2</sup>.

Несмотря на достаточно эффективные результаты инвестиционной деятельности Евразийского банка развития, следует отметить тот факт, что абсолютной большинство поддерживаемых проектов имеют характер масштабных и межгосударственных мероприятий. В свою очередь, наблюдается недостаток проектов регионального уровня, при этом, данное утверждение относится не только к данным 2016 года, но и ко всей инвестиционной деятельности Евразийского банка развития в целом.

С целью дальнейшего выделения проблем реализации межрегиональных проектов нами было проведено социологическое исследование «Проблемы реализации межрегиональных интеграционных

---

<sup>1</sup> Проекты Фонда технического содействия Евразийского банка развития URL: <http://www.eabr.org/r/research/assistance/projects/> (дата обращения: 12.05.2016).

<sup>2</sup> Краткие итоги инвестиционной деятельности международных банков развития в I квартале 2016 года. М., 2016. С. 2.

проектов Евразийского экономического союза». Исследование было проведено в форме экспертного опроса (Интернет-анкетирование), в котором приняло участие 30 экспертов в области евразийской интеграции, межрегионального сотрудничества и проектного управления.

Для определения субъектов межрегионального сотрудничества экспертам был задан вопрос «Кто, по Вашему мнению, должен выступать инициатором интеграционных проектов межрегионального сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза» (Таблица 1.).

Таблица 1.

Кто, по Вашему мнению, должен выступать инициатором интеграционных проектов межрегионального сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза?

№	Вариант ответа	%	Количество опрошенных
1	Межгосударственные органы и объединения	20	6
2	Федеральные органы власти	6,67	2
3	Региональные органы власти	40	12
4	Муниципальные органы власти	-	-
5	Представители бизнеса	26,67	8
6	Общественные организации	3,33	1
7	Население	3,33	1
Итого		100	30

Согласно полученным результатам более трети экспертов считает, что инициировать проекты межрегиональной интеграции в рамках Евразийского экономического союза должны органы региональной власти. На втором месте эксперты отмечали представителей бизнеса, которые должны выступать субъектами проектов сотрудничества. Также опрошенные посчитали, что субъектами инициации проектов должны выступать межгосударственные органы и объединения. Таким образом, большинство экспертов считает, что проекты интеграции должны инициироваться не сверху вниз, а непосредственно в регионах, представителями власти и бизнеса.

Экспертам был задан вопрос «Как вы оцениваете эффективность проектов межрегиональной интеграции государств-участников Евразийского

экономического союза?» (Таблица 2.). В рамках данного вопроса экспертам была предоставлена возможность не только оценить эффективность проектов, но определить реализуются ли они эффективно/неэффективно на всей территории Евразийского экономического союза или только в отдельных странах.

Таблица 2.  
Как вы оцениваете эффективность проектов межрегиональной интеграции государств-участников Евразийского экономического союза?

№	Вариант ответа	%	Количество опрошенных
1	Высокая эффективность на всей территории Евразийского экономического союза	3,33	1
2	Средняя эффективность на всей территории Евразийского экономического союза	16,67	5
3	Низкая эффективность на всей территории Евразийского экономического союза	10	3
4	В каких-то странах реализуются эффективно, в каких-то нет	66,67	20
5	Затрудняюсь ответить	3,33	1
Итого		100	30

Большая часть опрошенных считает, что проекты межрегиональной интеграции реализуются эффективно только в некоторых странах Евразийского экономического союза. При этом только один эксперт отметил эффективность проектов на всей территории союза как высокую. Это демонстрирует, что сотрудничество между регионами Евразийского экономического союза реализуется неравномерно.

В следующем вопросе эксперты отмечали наиболее важные проблемы, затрудняющие развитие межрегионального сотрудничества стран-участников Евразийского экономического союза (Таблица 3.). Участникам было предложено выбрать 3 варианта ответов.

Как видно из ответов на данный вопрос, эксперты выделили 3 основных проблемы реализации проектов межрегионального сотрудничества: низкие навыки проектного управления у субъектов сотрудничества (24,1%), недостаток инвестиций (31,33%) и

макроэкономическая нестабильность (19,27). При этом, следует отметить, что последняя проблема, по нашему мнению, не отражает низкую эффективность межрегионального сотрудничества, ввиду того, что именно реализация интеграционных проектов с учетом региональных особенностей и потенциала позволяет преодолевать проявления макроэкономической нестабильности.

Таблица 3.

Какие проблемы затрудняют эффективную реализацию межрегиональных интеграционных проектов государств-участников Евразийского экономического союза?

№	Вариант ответа	%	Количество опрошенных
1	Недостаток нормативно-правовой базы	6,02	5
2	Низкие навыки проектного управления у субъектов сотрудничества	24,1	20
3	Недостаток инвестиций	31,33	26
4	Отсутствие стратегических целей евразийской интеграции	9,64	8
5	Макроэкономическая нестабильность	19,27	16
6	Незаинтересованность субъектов сотрудничества в реализации таких проектов	9,64	8
Итого		100	83

Кроме того, экспертам был задан вопрос «В каких направлениях актуальна реализация проектов межрегиональной интеграции в рамках Евразийского экономического союза». Наибольшее число опрошенных выбрало вариант «развитие торгово-экономических связей» (27,59%), а также «снижение таможенных барьеров» (25,29), «инновационная деятельность» (18,39%) и «агропромышленный комплекс» (12,39%).

Анализ практики реализации интеграционных проектов на региональном уровне в рамках Евразийского экономического союза позволяет сделать следующие выводы.

1. Анализируя практику межрегионального взаимодействия трех крупнейших государств-членов Евразийского экономического союза, можно отметить, что сотрудничество в целом развивается эффективно. Между регионами заключаются соглашения о сотрудничестве, реализуются совместные промышленные, инвестиционные и социальные проекты, кроме



того, наращиваются торгово-экономические связи. Широко представлены направления сотрудничества, совместные мероприятия реализуются в сферах культуры, образования, здравоохранения, инфраструктуры и др.

2. Анализ практики и проведенное социологическое исследование позволяют выделить проблемы реализации интеграционных межрегиональных проектов в рамках Евразийского экономического союза. К основным проблемам следует отнести: недостаток нормативно-правовой базы, недостаток инвестиций в региональные проекты, низкие навыки проектного управления у субъектов сотрудничества, а также отсутствие нормативно-закрепленного стандарта проектного управления в рамках Евразийского экономического союза.

3. В рамках развития Евразийского экономического союза необходимо комплексное расширение взаимодействия, в том числе на уровне отдельных регионов, муниципалитетов и предприятий. В условиях формирования Евразийского экономического союза, как эффективного интеграционного объединения, представляется необходимым осуществлять постепенный переход от реализации проектов исключительно межгосударственного сотрудничества к межрегиональному уровню.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ В РАМКАХ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА**

Межрегиональное сотрудничество и региональная интеграция являются важнейшими элементами современного межгосударственного взаимодействия. В общемировом масштабе они представляют собой синтез взаимодействия глобализации и регионализации. Реализация проектов межрегионального сотрудничества позволяет эффективно использовать новые возможности кооперации, экономического и межкультурного взаимодействия, а также обеспечивать стабильность и устойчивое развитие с учетом современных вызовов и угроз, которые встают перед государствами евразийского пространства.

Практика активного взаимодействия между регионами стран-участниц Евразийского экономического союза должна стать неотъемлемой составляющей интеграционных процессов. Межрегиональная интеграция способна оказать значительное влияние не только на формирование современной общей структуры евразийского пространства, но и повысить субъектность Евразийского экономического союза, как международного интеграционного образования на общемировом пространстве.

Повышение эффективности региональных интеграционных проектов приобретает особую значимость в контексте необходимости определения целей и полномочий региона в международном сотрудничестве. Вариант сверхцентрализации, который характеризует текущее состояние Евразийского экономического союза, когда абсолютное большинство проектов и мероприятий инициируется на уровне государственных центров, является оправданным только в качестве временной меры и неприемлем в долгосрочной перспективе, так как лишает систему управления необходимой в современных условиях гибкости и при этом не придает ей дополнительной прочности.

В этой связи появляется необходимость в развитии евразийского интеграционного проекта через включение регионов в процессы сотрудничества и взаимодействия. При этом, развитие региональных интеграционных процессов видится целесообразным осуществлять в двух основных направлениях:

- расширение направлений сотрудничества, которое не должно сводиться исключительно к заключению договор о взаимодействии, политическим контактам или торговому партнерству;

- вовлечение в интеграционные процессы максимального числа субъектов, не ограничиваясь при этом только приграничными регионами, что позволит максимально эффективно использовать потенциал всех регионов стран-участниц Евразийского экономического союза.

Остановившись более подробно на первом направлении, стоит отметить, международные связи регионов, как правило, не включают в себя политические, дипломатические, консульские, военные связи, которые являются прерогативой государства. Предметом межрегионального сотрудничества могут быть самые разные аспекты: инфраструктура, промышленное сотрудничество, сельское хозяйство, торговля и услуги, финансовое и банковское дело, строительство, охрана окружающей среды и использование пригородных ресурсов, образование, наука, культура, здравоохранение, туризм, борьба с преступностью, информация и помощь в случае экологических и стихийных бедствий и т.д. При этом, партнерами регионов на международной арене могут быть государства, международные организации, регионы зарубежных стран, зарубежные юридические и физические лица.

Вместе с тем, ключевые цели, полномочия и формы международного сотрудничества должны быть определены на уровне государств и органов Евразийского экономического союза. Однако принимая во внимание масштабы евразийского интеграционного проекта, региональную дифференциацию и особенности, возникает необходимость в создании

гибкой и адаптивной системы межрегионального сотрудничества. Только в этом случае образованный на постсоветском пространстве Евразийский экономический союз сможет стать устойчивым и наполненным содержательным смыслом межгосударственным образованием, значимым в современных мировых процессах.

Одним из инструментов построения подобной системы может выступить внедрение проектного управления в процессы межрегионального сотрудничества государств-участников Евразийского экономического союза. Проектное управление предполагает подход к задачам, которые ставятся перед субъектами региональной интеграции, как к отдельному проекту. Использование проектного подхода позволит достичь ряда значительных результатов, которые позволят повысить эффективность региональной интеграции:

- повысить эффективность системы управления межрегиональным сотрудничеством. Проектный метод позволяет четко идентифицировать имеющиеся проблемы, обозначить цели и задачи, детально разработать мероприятия необходимые для достижения, конкретно определить необходимые ресурсы и сроки, выявить конечные и промежуточные результаты;

- обеспечить функционирование межрегионального сотрудничества основанного на общих принципах проектного управления, типовых проектных форм, методов и инструментов, сохраняющего при этом адаптивность для нужд и потребностей отдельных регионов;

- сформировать эффективную систему оценки межрегионального сотрудничества, основанную на изучении и сопоставлении результатов реализованных проектов;

- способствовать распространению эффективного опыта межрегиональной интеграции, путем передачи наиболее эффективных практик сотрудничества в другие регионы, в формате типовой проектной документации, описания итогов и результатов проектов.

Вместе с тем, выделенные нами в рамках исследования проблемы реализации межрегиональных интеграционных проектов не позволяют в полной мере использовать все преимущества проектного подхода к управлению. Отсутствие единого стандарта управления проектами евразийской интеграции и низкие навыки проектного управления у субъектов межрегионального сотрудничества существенно снижают возможности реализации интеграционных проектов на региональном уровне. В этой связи, ключевые направления повышения эффективности межрегионального сотрудничества должны быть направлены на преодоление проблем затрудняющих использование технологий проектного управления. Исходя из этого, нами был разработан проект «Повышение эффективности реализации межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза».

#### **Обоснование проектных мероприятий.**

Успехи стратегии России по взаимодействию со странами «пояса соседства» в последние годы были связаны, главным образом, с формированием «ядра» евразийской интеграции: Таможенного союза /Единого экономического пространства России, Белоруссии и Казахстана/ Евразийского экономического союза. Фактически на сегодняшний день Евразийский экономический союз является наиболее успешным интеграционным проектом на постсоветском пространстве. В то же время раскрытие интеграционного потенциала возможно только в контексте сотрудничества на микроуровне, взаимодействия регионов стран-участников союза.

Как уже было отмечено, одним из наиболее эффективных направлений повышения эффективности межрегионального сотрудничества на евразийском пространстве является оптимизация применяемых механизмов проектного управления. Однако первой проблемой, проявляющейся в данном случае, выступает отсутствие единого стандарта управления проектами, утвержденного международными органами управления Евразийского

экономического союза. Регионы, стремясь проявлять инициативы по реализации интеграционных мероприятий, вынуждены использовать исключительно собственный опыт проектного управления и общепринятые нормы и технологии. Это приводит, как к абсолютной дифференциации применяемых методов и инструментов от региона к региону, так и к невозможности применения единой консолидированной оценки результатов межрегионального сотрудничества.

Разработка и внедрение единого стандарта управления интеграционными проектами на территории Евразийского экономического союза позволит обобщить весь накопленный в данной сфере опыт и предоставить регионам весь необходимый инструментарий для реализации межрегиональных проектов. При этом разработка стандарта должна опираться на два ключевых условия: создание типовых норм проектного управления с учетом специфики евразийской интеграции и придание ей адаптивности к особенностям и факторам развития отдельных регионов. Иными словами, стандарт не должен строго закреплять ограниченный ряд инструментов сотрудничества, что неизбежно приведет снижению общей эффективности интеграционных процессов, но должен предоставлять возможность регионам самостоятельно выбирать те или иные методы, сохраняя при этом общие механизмы проектного управления: способы определения задач и целей, расчета результатов проекта, назначения ответственных лиц, оценки и мониторинга проекта и т.д.

Разработка стандарта позволит выработать единую систему оценки региональной интеграции. Данная система позволит: выделить регионы, реализующие наиболее эффективные программы сотрудничества, выявить условия и факторы, которые обеспечили высокие результаты, а также определить субъекты недостаточно участвующие в интеграционных процессах, либо имеющие несоразмерные затраченным усилиям результаты. Стоит отметить, что оценка эффективности интеграционных процессов осуществляется исключительно Евразийским банком развития и, в отдельных

случаях, учеными и научными группами. При этом, в первом случае практически не осуществляется анализ межрегионального сотрудничества и интеграции, а во втором, для оценки различных регионов применяются совершенно разные группы методов, что не дает возможность провести обоснованное сравнение результатов исследований.

Как уже было отмечено, создание консолидированной системы оценки интеграционных проектов позволит выявить наиболее эффективные проекты межрегионального сотрудничества. Позитивный опыт интеграции может и должен передаваться всем субъектам сотрудничества. В этой связи, наиболее актуальным направлением должно стать создание площадок для обмена опытом региональной интеграции и реализации совместных проектов. По нашему мнению, такими площадками должны стать проводимый дважды в год «Форум межрегиональной интеграции Евразийского экономического союза» и коммуникационная веб-платформа. Форум позволит регионам представить наиболее эффективные практики интеграции, презентовать результаты проектов сотрудничества, поделиться опытом взаимодействия, а также будет способствовать налаживанию контактов и инициации новых проектов.

#### **Цели и задачи проекта.**

Цель проекта – повышение эффективности реализации интеграционных процессов на пространстве Евразийского экономического союза путем оптимизации системы управления проектами межрегионального сотрудничества.

Задачи проекта:

- разработка и внедрение единого стандарта управления проектами Евразийского экономического союза;
- разработка коммуникационной Интернет-платформы для организации эффективного взаимодействия субъектов межрегиональной интеграции;

- создание консолидированной системы оценки межрегионального сотрудничества;
- обеспечение устойчивого обмена опытом субъектов межрегионального сотрудничества на евразийском пространстве.

### **Целевая группа участников проекта.**

В качестве целевой группы выступают лица, на которых направлены деятельность и мероприятия проекта. В рамках данного проекта целевыми участниками проекта являются органы управления Евразийского экономического союза, региональные власти стран-участниц, бизнес-сообщество, заинтересованные в реализации международных интеграционных проектов.

### **Сроки реализации проекта.**

Несмотря на необходимость постоянного повышения эффективности межрегионального сотрудничества в Евразийском экономическом союзе в рамках долгосрочной перспективы, данный проект направлен на решение конкретных и задач и получения определенных результатов. В связи с этим целесообразная продолжительность проекта составляет 1 год в период с 1 сентября 2016 г. по 31 августа 2017 г.

### **Состав мероприятий проекта.**

При разработке проекта были определены ключевые мероприятия, объединенные в отдельные блоки, соответствующие задачам его реализации. Всего было сформировано три блока работ по проекту:

Блок 1. Разработка и внедрение на территории Евразийского экономического союза единого стандарта управления интеграционными проектами.

Блок 2. Разработка коммуникационной Интернет-платформы для субъектов межрегиональной интеграции «Евразийского экономического союза».



Блок 3. Создание единой консолидированной системы оценки межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза.

Блок 4. Обеспечение устойчивого обмена опытом реализации проектов межрегионального сотрудничества и распространение эффективных интеграционных практик «Евразийского экономического союза».

В рамках каждого из блоков были разработаны отдельные операции и мероприятия, обеспечивающие достижение поставленных задач и целей.

1. Разработка и внедрение на территории Евразийского экономического союза единого стандарта управления интеграционными проектами.

Общепринятые методы и подходы к управлению проектами описаны в стандартах международных и национальных профессиональных организаций, объединяющих специалистов по управлению проектами всего мира. При этом международные стандарты представляют собой те из них, которые получили международное значение в процессе своего развития или предназначенные для международного использования. Международные стандарты представляют собой полные системы, включающие, помимо описания требований к управлению проектами, обучение, тестирование, аудит, консалтинг и другие элементы. Безусловно, использование общемирового уровня или затрагивающих иные международные интеграционные образования не позволят обеспечить необходимый уровень эффективности, так как не учитывают различные особенности и специфику евразийской модели интеграции. В этой связи, в рамках данного блока предлагается реализация следующих мероприятий по разработке и внедрению единого интеграционного стандарта:

– создание рабочей группы по разработке стандарта управления проектами Евразийского экономического союза. По нашему мнению, данная рабочая группа должны быть создана при Департаменте интеграции Евразийской экономической комиссии, которая является постоянно

действующим наднациональным регулирующим органом союза. В состав рабочей группы должны войти: представители руководящих и регулирующих органов Евразийского экономического союза, региональных органов власти, крупного бизнеса, исследовательских центров и организаций осуществляющих внедрение технологий проектного управления;

- анализ существующих международных стандартов проектного управления, выделение наиболее эффективных из них и использование при разработке будущего стандарта;

- выделение специфических особенностей реализации проектов межрегиональной интеграции на территории Евразийского экономического союза, а также анализ международной нормативно-правой базы, на которую опирается реализация интеграционных мероприятий;

- разработка единого стандарта управления проектами Евразийского экономического союза. Разработка стандарта должна осуществляться при активном привлечении общественности и заинтересованных граждан и организаций. Целесообразным является размещение проекта стандарта в сети Интернет и осуществление приема общественных инициатив по его доработке и изменению;

- распространение полученного стандарта между потенциальными участниками реализации межрегиональных интеграционных проектов, а также размещение его в постоянном доступе на информационных ресурсах Евразийского экономического союза.

2. Разработка коммуникационной Интернет-платформы для субъектов межрегиональной интеграции «Евразийского экономического союза».

Внедрение современных технологий в процессы межрегионального сотрудничества является одним из приоритетных направлений развития евразийского интеграционного проекта. Рост числа пользователей Интернета, а также увеличение емкости информационного рынка позволяет утверждать, что формирование единого информационного пространства регионов сотрудничества является перспективой близкого будущего. Открытый доступ

к материалам и возможность дистанционного обсуждения делает проект привлекательным для ученых, государственных и муниципальных служащих, бизнесменов и населения<sup>1</sup>. В этой связи представляется возможным создание эффективной коммуникационной платформы в сети Интернет, в рамках которой будет осуществляться взаимодействие всех участников межрегионального сотрудничества с целью реализации эффективных интеграционных проектов.

Важным аспектом разработанной платформы должна стать возможность для коммуникации органов региональной власти, экспертов в области межрегионального сотрудничества и евразийской интеграции, гражданского общества, ученых и СМИ. Пользователи всех вышеперечисленных категорий должны возможность: размещать данные о уже реализованных проектах межрегионального сотрудничества с целью обсуждения их результатов, публиковать информацию о подготовленных проектах для проведения независимой экспертизы субъектами взаимодействия и представителями гражданского общества, осуществлять поиск партнеров и инвесторов для реализации будущих проектов, выдвигать инициативы в области межрегиональной интеграции.

Выделение разрабатываемой веб-платформы в отдельный блок мероприятий обусловлено общей технической сложностью реализации данного процесса. Кроме того, реализация четвертого блока мероприятий, который является потенциально возможным для объединения, направлена, в первую очередь, на обмен опытом субъектов межрегиональной интеграции, тогда как ключевой функцией веб-платформы должна стать независимая экспертиза разрабатываемых проектов, а также выдвижение общественных инициатив в области межрегиональной интеграции.

В рамках данного блока предполагается реализация следующих мероприятий:

---

<sup>1</sup> Сапрыка В.А., Кочетов М.Н. Социогуманитарное сотрудничество приграничных регионов на постсоветском пространстве // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 5. С. 38.

– разработка веб-платформы с использованием современных Интернет-технологий. Предполагается создание и запуск сайта, имеющего многофункциональный интерфейс, возможности которого позволят обеспечить эффективное взаимодействие субъектов и участников межрегионального сотрудничества.

– привлечение субъектов межрегионального сотрудничества к участию взаимодействия в рамках веб-платформы путем публикации материалов на профильных ресурсах и печатаных изданиях, направлении информации о проекте в региональные органы власти стран-участниц Евразийского экономического союза.

– дальнейшая поддержка созданной веб-платформы путем постоянного модерирования публикуемых материалов и регулярного обновления технических компонентов.

3. Создание единой консолидированной системы оценки межрегионального сотрудничества Евразийского экономического союза.

Современные оценки, связанные с региональной интеграцией, носят одноаспектный характер: большинство научных трудов освещают преимущественно экономическую сторону вопроса, тогда как анализ интеграционных процессов требует комплексного подхода<sup>1</sup>. Одновременно с этим, исследования различных элементов евразийской интеграции, осуществляемые официальными органами союза, практически полностью игнорируют межрегиональный аспект сотрудничества. Однако в настоящее время существует потребность, как оценки потенциала тех или иных практик региональной интеграции, так и выявления регионов наиболее эффективно использующих механизмы сотрудничества, а также факторов и условий способствующих этому. В этой связи, предлагается следующий комплекс мероприятий:

---

<sup>1</sup> Ишханов А.В. О применении модели глобального измерения региональной интеграции для оценки развития Евразийского экономического союза // Вестник Волгоградского государственного университета. 2014. № 6. С. 133.

– определение субъекта реализации оценки межрегионального сотрудничества на пространстве Евразийского экономического союза. Одним из наиболее вероятных субъектов такой оценки выступает Центр интеграционных исследований Евразийского банка развития. За последние 5 лет данная организация стала ведущим аналитическим центром по евразийской интеграционной проблематике;

– разработка системы и критериев оценки межрегиональной интеграции. Ключевым аспектом системы оценки должна стать возможность оценки интеграционного потенциала и результатов сотрудничества каждого из регионов Евразийского экономического союза. В этой связи, оценка должна быть ориентирована только на те экономические и статистические показатели, которые могут быть получены для каждого из исследуемых регионов. Кроме того, целесообразным является проведение дополнительных исследований, а не только анализ уже имеющихся данных. На основании оценки каждому из регионов должен присваиваться рейтинг межрегионального сотрудничества;

– проведение предварительной оценки ряда регионов с целью апробации и проверки разработанной методики. Предварительная оценка должна быть осуществлена в нескольких различных регионах всех стран-участниц Евразийского экономического союза: России, Казахстане, Белоруссии, Киргизии и Армении;

– размещение результатов оценки межрегионального сотрудничества на информационных ресурсах Евразийского экономического союза;

– осуществление доработки системы оценки и критериев межрегионального сотрудничества на пространстве Евразийского экономического союза в соответствии с выделенными в ходе апробации проблемами и недостатками.

Следует отметить, что в рамках данного проекта не предполагается окончательное внедрение системы оценки межрегиональной интеграции в деятельность органов Евразийского союза. В настоящее время основной упор

при реализации интеграционных проектов Евразийского экономического союза сделан на сотрудничество общегосударственного уровня. В случае, если межрегиональное сотрудничество не станет одним из приоритетов развития интеграционных процессов, дальнейшее осуществление подобной оценки является нецелесообразным. Однако она может быть использована впоследствии, например, при изменении вектора развития Евразийского экономического союза.

Кроме того, существует ряд вопросов, ответы на которые могут быть получены только по итогам проведения первичной оценки и её апробации. Одним из них, например, является определение субъектов оценки. Безусловно, первичная оценка должна быть произведена межгосударственным регулирующим органом Евразийского союза, однако результаты оценки позволят определить целесообразность её проведения на уровне государственных органов стран-участниц или региональных властей.

4. Обеспечение устойчивого обмена опытом реализации проектов межрегионального сотрудничества и распространение эффективных интеграционных практик Евразийского экономического союза.

Обмен опытом и распространение наиболее эффективных практик межрегиональной интеграции выступает одним из ключевых условий развития интеграционных процессов на пространстве Евразийского экономического союза. Крайне важно, чтобы регионы, накапливая эффективный опыт, имели возможность участвовать в его передаче другим субъектам. Совместная работа регионов Евразийского экономического союза по выработке наиболее эффективных инструментов и методов межрегионального взаимодействия позволит усилить интеграционные процессы в целом, так и привлечь к межрегиональному сотрудничеству новых участников и партнеров. В этой связи, в рамках данного блока мероприятий планируется реализация следующих процедур:

– проведение «Форума межрегиональной интеграции Евразийского экономического союза». В запланированном мероприятии должны принять

участие представители регионов всех стран-участников Евразийского экономического союза, реализующих или заинтересованных в реализации интеграционных проектов. Кроме того, к участию в форуме необходимо привлечь представителей бизнеса, науки и гражданского общества. В рамках проекта планируется проведение 2 форумов.

– подготовка периодического издания «Лучшие проекты межрегиональной интеграции». Издание должна объединить в себе лучший опыт межрегионального сотрудничества на евразийском пространстве. В том числе должна публиковаться информация о реализованных проектах межрегионального сотрудничества, данные о регионах готовых для сотрудничества и предложения для партнерства в перспективных сферах регионального развития. Планируется публикация материалов 4 раза в год, учитывая календарные сроки проекта, будет опубликовано 4 выпуска;

– распространение публикуемого периодического издания путем рассылки в регионы государств-участников Евразийского экономического союза, профильным организациям, научным коллективам и потенциальным инвесторам.

### **Планируемые результаты проекта.**

Говоря об ожидаемых результатах реализации проекта, следует отметить, что предлагаемые мероприятия, направленные оптимизацию проектного управления в регионах стран-участниц Евразийского экономического союза позволят повысить эффективность интеграционных процессов в целом. Кроме того, реализация проекта позволит повысить заинтересованность региональных органов власти принимать участие в проектах Евразийского экономического союза.

По итогам проекта будут достигнуты следующие результаты:

– разработан и принят единый стандарт управления проектами Евразийского экономического союза, который будет направлен во все регионы интеграционного образования;

- разработана система консолидированной оценки межрегионального сотрудничества. Система позволит выявить регионы, наиболее эффективно реализующие проекты межрегионального сотрудничества, определить условия и факторы, которые оказали влияние на конечный результат;

- создана коммуникационная Интернет-платформа необходимая для организации эффективного взаимодействия субъектов межрегиональной интеграции.

- проведена предварительная оценка межрегионального сотрудничества согласно разработанной методике в 15 регионах Евразийского экономического союза (3 региона из каждой страны-участницы);

- проведено 2 «Форума межрегиональной интеграции Евразийского экономического союза», включающих презентацию наиболее эффективных проектов и опыта межрегионального сотрудничества на евразийском пространстве;

- опубликовано 4 выпуска издания «Лучшие проекты межрегиональной евразийской интеграции» (по 400 экземпляров), объединяющего наиболее эффективные практики межрегионального сотрудничества на евразийском пространстве.

Основным же результатом проекта выступит повышение качества жизни населения стран-участниц Евразийского экономического союза путем повышения эффективности использования потенциала межрегионального сотрудничества в социально-экономическом развитии регионов.

### **Оценка эффективности проекта.**

Ключевой эффект данного проекта будет заключаться в повышении эффективности социально-экономического развития регионов Евразийского экономического союза. В этой связи оценку эффективности проекта целесообразно осуществлять исходя из критериев социально-экономического развития регионов, реализующих интеграционные проекты межрегионального сотрудничества.



Важным показателем эффективности проекта должно стать увеличение общего числа проектов межрегионального сотрудничества, реализованных после внедрения стандарта управления проектами Евразийского экономического союза. Кроме того, по итогам реализации 2 форумов и создания Интернет-платформы ожидаемым результатом является увеличения числа регионов принимающих участие в интеграционных проектах Евразийского экономического союза. Безусловно, реализация вышеуказанных мероприятий приведет к увеличению форм и направлений межрегионального сотрудничества на евразийском пространстве и обеспечит постепенный переход от принятия рамочных соглашений и налаживания контактов к реализации реальных проектов с конкретными результатами.

Определение эффективности реализации проекта обоснованно проводить с применением системы оценки межрегионального сотрудничества Евразийского экономического союза, разработанной в рамках второго блока мероприятий.

#### **Ресурсное обеспечение проекта.**

В предлагаемом проекте структура ресурсного обеспечения выглядит следующим образом.

Финансовое обеспечение. Для финансового обеспечения проекта необходимо привлечение средств из бюджета Евразийского экономического союза. Данный бюджет формируется за счет долевых взносов государств - членов Евразийского экономического союза, размеры которых устанавливаются Высшим Евразийским экономическим советом. Так, в 2016 году общий объем бюджета составил 7734,627 млн. руб. Предполагаемый общий объем финансирования проекта «Повышение эффективности реализации межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза» составит 5 310 000 рублей. В том числе планируется оплата расходов на разработку единого стандарта управления проектами, проведение предварительной оценки межрегионального сотрудничества в 15 регионах Евразийского экономического союза, проведение двух «Форумов

межрегиональной интеграции Евразийского экономического союза», разработку и выпуск издания «Лучшие проекты межрегионального сотрудничества».

Таблица 4.

Смета проекта «Повышение эффективности реализации межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза».

Статья расходов	Кол-во	Сумма (руб.)
1. Разработка единого стандарта управления проектами в Евразийском экономическом союзе (оплата труда привлеченных специалистов, организация заседаний рабочих групп)	-	350 000
2. Разработка и поддержка коммуникационной веб-платформы	-	470 00
Оплата разработки веб-платформмы	-	200 000
Оплата труда модератора и администратора веб-платформы	2 человека на 9 месяцев	270 000
3. Проведение предварительной оценки межрегионального сотрудничества в 15 регионах Евразийского экономического союза	-	3 750 000
- оплата труда привлеченных специалистов	45 человек на 2 месяца	2 250 000
- проведение социологического исследования в 15 регионах (опрос населения)	15	1 500 000
4. Проведение двух «Форумов межрегиональной интеграции Евразийского экономического союза»	2	500000
5. Публикация 4 выпусков издания «Лучшие проекты межрегионального сотрудничества»	4 выпуска по 400 экземпляров	240 000
Сумма		5 310 000

Кадровое обеспечение. В рамках проекта существует потребность в наличии квалифицированных кадров, которые будут способны осуществить разработку единого стандарта управления проектами и провести предварительную оценку межрегионального сотрудничества в 15 регионах Евразийского экономического союза. В рамках проекта планируется привлечение экспертов и ведущих ученых, а также организаций осуществляющих внедрение технологий проектного управления в системы различного уровня. При реализации предварительной оценки планируется привлечение научно-исследовательских центров регионов-объектов исследования.

### **Оценка рисков внедрения проекта.**

Одним из ключевых рисков реализации данного проекта является финансовый, который может возникнуть в связи с нехваткой средств в бюджете Евразийского экономического союза. Преодоление данного риска становится возможным путем привлечения частных инвесторов заинтересованных в развитии межрегионального сотрудничества и евразийской интеграции к отдельным мероприятиям проекта, например, проведению двух «Форумов межрегиональной интеграции Евразийского экономического союза».

Инструментальные риски, связанные с разработкой системы критериев и индикаторов запланированной системы оценки межрегионального сотрудничества. Существует вероятность, что данные полученные на основе разработанных показателей не будут удовлетворять требованиям выдвигаемой к информации необходимой для принятия соответствующих управленческих решений. В рамках данного проекта запланирована предварительная оценка результатов и самой системы мониторинга с целью её последующей корректировки и доработки. Кроме того, видится рациональным привлечение представителей научного сообщества и экспертов в области межрегионального сотрудничества и евразийской интеграции на этапе первоначальной разработки критериев.

К числу последних следует отнести кадровые риски. В рамках реализации проекта существует потребность в квалифицированных кадрах, тем не менее, существует вероятность того, что среди сотрудников регулирующих органов Евразийского экономического союза будет наблюдаться недостаток специалистов в области проектного управления на межрегиональном уровне. В этой связи, возможно привлечение кадров требуемого уровня подготовки и квалификации коммерческой сферы и экспертного сообщества.

Таким образом, на основании данного раздела можно сделать следующие выводы.

1. Из числа выделенных проблем реализации интеграционных межрегиональных проектов в рамках Евразийского экономического союза наиболее актуальными, по нашему мнению, являются отсутствие единого стандарта управления проектами и низкая степень владения технологиями проектного управления на региональном уровне. Данные проблемы существенно снижают общую эффективность интеграционных процессов и не позволяют в полном объеме использовать все преимущества проектного подхода к управлению.

2. С целью решения данных проблем нами был разработан проект «Повышение эффективности реализации межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза», включающий в себя 4 блока мероприятий: разработка и внедрение на территории Евразийского экономического союза единого стандарта управления интеграционными проектами, создание коммуникационной веб-платформы для субъектов межрегионального сотрудничества, разработка единой консолидированной системы оценки межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза, обеспечение устойчивого обмена опытом реализации проектов межрегионального сотрудничества и распространение эффективных интеграционных практик «Евразийского экономического союза».

3. Реализация данного проекта позволит создать на территории Евразийского экономического союза эффективную систему межрегионального сотрудничества, которая позволит максимально эффективно использовать интеграционный потенциал субъектов взаимодействия, что положительно скажется на социально-экономическом развитии регионов и будет способствовать повышению качества жизни населения на евразийском пространстве.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важной и актуальной тенденцией современного мирового экономического развития стали процессы региональной интеграции, направленные на усиление конкурентоспособности региональных экономик с дальнейшим развитием межрегионального сотрудничества. Несмотря на отдельные качественные изменения, которые произошли в системе управления региональным развитием, государственной политике в этой сфере не хватает системности и научной обоснованности.

В общемировом историческом контексте экономическая интеграция на евразийском пространстве – это логичный и закономерный процесс. В условиях глобализации и усиления конкуренции во всем мире наблюдается устойчивая тенденция к возникновению и укреплению региональных экономических объединений. С учетом сохраняющихся кризисных явлений в мировой Финансово-экономической системе интеграционные процессы приобретают еще большую актуальность и значимость. Объединенные общими интересами и задачами группы государств более успешно действуют в глобальной экономике, получая реальные конкурентные преимущества.

С учетом общемировых изменений в области международного сотрудничества, можно сказать, что, с одной стороны, помимо национальных государств, самостоятельными акторами становятся разнообразные международные организации и интеграционные объединения. Учитывая это обстоятельство, происходит утрата государством его прежней роли на мировой арене, уменьшение значения баланса сил как регулятора международных отношений; а также стирание границ между внутренней и международной политикой. С другой стороны возрастает роль регионов и внутригосударственных территориальных образований в качестве субъектов международных отношений.

В этой связи, в настоящее время одним из важнейших направлений евразийской интеграции является развитие межрегионального

сотрудничества. Межрегиональную интеграцию можно определить как процесс нарастания тесноты связей между объектами, в данном случае регионами, часто сопровождается их сближением, появлением новых общих признаков. В свою очередь сущность данного процесса составляет устранение препятствий, которые мешают интеграции национальных (в случае интеграции внутренних регионов государства) и международных (интеграции регионов двух и более государств) рынков товаров, услуг, капитала и рабочей силы.

В современных условиях одним из наиболее действенных инструментов региональной интеграции выступает внедрение технологий проектного управления, которые приобретают особую значимость ввиду ограниченности региональных ресурсов и необходимости комплексного социально-экономического развития с учетом возможностей кооперации и сотрудничества. Процесс интеграции может стать более целенаправленным и результативным, если рассматривать его как некоторый организационно-экономический проект.

Изучение практики межрегионального взаимодействия трех крупнейших государств-членов Евразийского экономического союза, можно отметить, что сотрудничество в целом развивается эффективно. Между регионами заключаются соглашения о сотрудничестве, реализуются совместные промышленные, инвестиционные и социальные проекты, кроме того, наращиваются торгово-экономические связи. Одновременно с этим, в рамках развития Евразийского экономического союза необходимо комплексное расширение взаимодействия, в том числе на уровне отдельных регионов, муниципалитетов и предприятий. В условиях формирования Евразийского экономического союза, как эффективного интеграционного объединения, представляется необходимым осуществлять постепенный переход от реализации проектов исключительно межгосударственного сотрудничества к межрегиональному уровню.

Проведенное социологическое исследование и анализ практики реализации проектов сотрудничества регионов позволяют выделить проблемы реализации интеграционных межрегиональных проектов в рамках Евразийского экономического союза. К основным проблемам следует отнести: недостаток нормативно-правовой базы, недостаток инвестиций в региональные проекты, низкие навыки проектного управления у субъектов сотрудничества, а также отсутствие нормативно-закрепленного стандарта проектного управления в рамках Евразийского экономического союза. Однако наиболее актуальными по нашему мнению являются отсутствие единого стандарта управления проектами и низкая степень владения технологиями проектного управления на региональном уровне. Данные проблемы существенно снижают общую эффективность интеграционных процессов и не позволяют в полном объеме использовать все преимущества проектного подхода к управлению.

Для преодоления данных противоречий нами был разработан проект «Повышение эффективности реализации межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза». Реализация данного проекта позволит создать на территории Евразийского экономического союза эффективную систему межрегионального сотрудничества, которая позволит максимально эффективно использовать интеграционный потенциал субъектов взаимодействия, что положительно скажется на социально-экономическом развитии регионов и будет способствовать повышению качества жизни населения на евразийском пространстве.

В заключение хотелось бы предложить конкретные адресные рекомендации для Евразийской экономической комиссии по повышению эффективности реализации интеграционных проектов на межрегиональном уровне:

- создать рабочую группу по разработке стандарта управления проектами Евразийского экономического союза;

- произвести анализ существующих международных стандартов проектного управления и выделить специфические особенности реализации проектов межрегиональной интеграции на территории Евразийского экономического союза;
- разработать единый стандарт управления проектами Евразийского экономического союза;
- способствовать распространению полученного стандарта между потенциальными участниками реализации межрегиональных интеграционных проектов;
- разработать и обеспечить функционирование коммуникационной Интернет-платформы для обеспечения эффективного взаимодействия субъектов межрегиональной интеграции;
- разработать систему и критерии оценки межрегиональной интеграции;
- реализовать предварительную оценку ряда регионов с целью апробации и проверки разработанной методики;
- провести два «Форума межрегиональной интеграции Евразийского экономического союза»;
- осуществить подготовку и выпуск периодического издания «Лучшие проекты межрегионального сотрудничества».



**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Договор о Евразийском экономическом союзе [Электронный ресурс] : международный договор от 29 мая 2014 г. (ред. от 08.05.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. Договор о создании единой таможенной территории и формировании Таможенного союза [Электронный ресурс] : международный договор от 6 октября 2007 года // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. Договор о создании Союзного государства [Электронный ресурс] : подписан 8 декабря 1999 года // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. Договор об учреждении Евразийского экономического сообщества [Электронный ресурс] : международный договор от 10 октября 2010 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. Абрамова, Н.А. Проблемы интеграции приграничных территорий России в подсистеме международных отношений России и Китая [Текст] / Н.А. Абрамова // Управление мегаполисом. – 2011. – № 6. – С. 47-55.
6. Авдокушин, Е.Ф. Международные экономические отношения [Текст] / Е.Ф. Авдокушин. – М. : Наука, 2012 – 378 с.
7. Азмина, Ю.М. Глобализация как фактор экономической интеграции регионов России в мировую экономику [Текст] / Ю.М. Азмина // Региональная экономика. Юг России. – 2012. – № 13. – С. 405-408.
8. Аристов, С.А. Системный подход к управлению процессами региональной интеграции [Текст] / С.А. Аристов, М.В. Никитенкова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – № 6. – С. 100-104.

9. Аршинов, Ю.Е. Социальная адаптация проекта ЕАЭС в условиях российско-казахстанского приграничья: сдерживающие факторы и резервы роста [Текст] / Ю.Е. Аршинов, М.В. Лапенко // Современные евразийские исследования. – 2015. – № 3. – С.
10. Афанасьев, В.Г. Человек. Общество, управление, информация. Опыт системного подхода [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М.: Лиبراком, 2013. – С. 27-31.
11. Багаева, А.В. Интеграционные проекты в ракурсе проектного мышления [Текст] / А.В. Багаева // Обозреватель. – 2014. – № 7. – С. 53-60.
12. Баженова, В.С. Международная интеграция России в Евразию в условиях формирования полицентричного мироустройства [Текст] / В.С. Баженова, О.А. Каурова, М.В. Нахманова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – № 3. – С. 129-137.
13. База данных региональной интеграции: состав и показатели. Методический отчет [Текст]. – М. : Евразийский банк развития, 2014. – С. 1-35.
14. Барановский, В.Г. Политическая интеграция в Западной Европе [Текст] / В.Г. Барановский // Некоторые вопросы теории и практики. – М. : Изд-во РАГС, 2006. – 271 с.
15. Бахлова, О.В. Межрегиональное сотрудничество как фактор российско-белорусской интеграции [Текст] / О.В. Бахлова // Регионология. – 2012. – № 2. – С. 32-41.
16. Беларусь и Россия [Текст] / Стат. Сборник // Белстат, Росстат, Постоянный комитет Союзного государства. – М. : Росстат, 2012. – 213 с.
17. Евразийская экономическая интеграция: цифры и факты [Текст]. – М. : Евразийский банк развития, 2014. – с. 1-59.
18. Евразийская экономическая комиссия: годовой отчет за 2013 год [Текст]. – М. : Евразийский банк развития, 2014. – с. 1-107.

19. Березова, З.К. Системные характеристики экономического пространства в рамках межрегиональной интеграции [Текст] / З.К. Березова // Terra Economicus. – 2011. – № 3. – С. 147-150.

20. Бондаренко, В.И. Социологические аспекты институционального моделирования и системной интеграции России в международных объединениях [Текст] / В.И. Бондаренко // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2012. – № 3. – С. 70-75.

21. Бородин, В.А. Региональная интеграция как инструмент модернизации экономики [Текст] / В.А. Бородин // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – № 3. – С. 54-57.

22. Бородин, П.П. 11 лет программам совместных действий. Достижения и результаты [Текст] / П.П. Бородин // Аргументы недели. – 2010. – № 47 (237). – С. 60 – 66.

23. Бурьков, С.М. Механизм интеграции регионов России в систему мировой экономики [Текст] / С.М. Бурьков // Экономика региона. – 2011. – № 2. – С. 51-57.

24. Бусыгина, И.М., Общественно-политический лексикон [Текст] / И.М. Бусыгина, А.А. Захаров. – М. : МГИМО - Университет, 2009. – 276 с.

25. Вардомский, Л.Б. Региональная политика: проблемы и противоречия [Текст] / Л.Б. Вардомский // Власть. – 2014. – № 11. – С. 41-46.

26. Винокуров, Е.В. Евразийская интеграция [Текст] / Е.В. Винокуров, А.М. Либман. – Спб. : ЕАБР, 2012. – 235 с.

27. Воробьева, Л.В. Межрегиональное сотрудничество субъектов Российской Федерации с зарубежными странами как одна из важнейших составляющих внешнеэкономической деятельности регионов [Текст] / Л.В. Воробьева. – М. : Дело, 2012. – 78 с.

28. Воронина, Т.В. Региональная экономическая интеграция: современные тенденции и проблемы развития [Текст] / Т.В. Воронина // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. Фундаментальные и прикладные исследования. – 2011. – № 4. – С. 209-217.

29. Галюта, О.П. Вопросы анализа и синтеза форм межрегиональной интеграции [Текст] / О.П. Галюта, О.А. Привалов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2015. – № 4. – С. 106-109.
30. Герасимова, В.В. Теоретические аспекты изучения региональной экономической интеграции и социально-экономического пространства региона [Текст] / В.В. Герасимова, А.Г. Полякова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2011. – № 2. – С. 50-56.
31. Голиков, А.П. Украинско-российский еврорегион «Слобожанщина» как форма межрегиональной интеграции [Текст] / А.П. Голиков, П.А. Черномаз // Евразийская Экономическая Интеграция. – 2014. – № 2. – С. 85-98.
32. Горецкая, Е.О. Новые интеграционные проекты регионов [Текст] / Е.О. Горецкая // Инновации и инвестиции. – 2011. – № 9. – С. 24-28.
33. Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики [Текст] / А.Г. Гранберг. – М. : ГУ ВШЭ, 2013. – 495 с.
34. Давыдов, С.Л. Интеграция регионов России в глобальную хозяйственную систему: взгляд эконом-социолога [Текст] / С.Л. Давыдов // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2014. – № 2. – С. 22-27.
35. Демьяненко, Ю.А. Межрегиональное сотрудничество субъектов Российской Федерации в контексте федеративного строительства страны [Текст] / Ю.А. Демьяненко // Вестник Псковского государственного университета. – 2013. – № 3. – С. 195-203.
36. Дитрих, Я. Проектирование и конструирование. Системный подход [Текст] / Я. Дитрих. – М.: Мир, 1981. – 454 с.
37. Дугин, А.Г. Основы геополитики [Текст] / А.Г. Дугин. – М. : Арктогея, 2000. – 599 с.
38. Евразийская экономическая интеграция: цифры и факты [Текст]. – М. : Библиотека Евразийской интеграции, 2014. – 40 с.

39. Евразийская экономическая комиссия: годовой отчет за 2013 год [Текст]. – М. : Библиотека Евразийской интеграции, 2014. – 260 с.
40. Зверев, Ю.М. «Особые» социально-экономические регионы: концептуальный подход и типологизация [Текст] / Ю.М. Зверев // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2010. – №1. – С. 51-63.
41. Интеграционный барометр ЕАБР – 2014 [Текст]. – СПб. : Евразийский банк развития, 2014. – 127 с.
42. Ишханов, А.В. О применении модели глобального измерения региональной интеграции для оценки развития Евразийского экономического союза [Текст] / А.В. Ишханов // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2014. – № 6. – С. 132-145.
43. Калинин, А.Е. Некоторые аспекты межрегионального и приграничного сотрудничества Российской Федерации и Республики Казахстан в условиях Евразийского экономического союза [Текст] / А.Е. Калинин // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2015. – № 1. – С. 1-17.
44. Карпенко, И.В. Трансграничное сотрудничество как инструмент внешнеполитической деятельности [Текст] / И.В. Карпенко // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2010. – № 8. – С. 110-118.
45. Книга, А.С. Европейская интеграция [Текст] / А.С. Книга, В.Н. Пархаев. – Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2011. – 124 с.
46. Кокошин, А.А. О системном и ментальном подходах к мирополитическим исследованиям [Текст] / А.А. Кокошин. – М., 2008. – 46 с.
47. Крутько, А.А. Участие гражданского общества в реализации евразийского интеграционного проекта (на примерах Российской Федерации и Киргизской Республики) [Текст] / А.А. Крутько // Вестник Кыргызско-российского славянского университета. – 2013. – № 4. – С. 30-35.
48. Кузнецов, А.В. Еврорегионы: полвека «малой интеграции» [Текст] / А.В. Кузнецов // Современная Европа. – 2008. – № 2. – С. 50-58.

49. Либман, А.М. Устойчивый размер региональных интеграционных проектов и постсоветское пространство [Текст] / А.М. Либман // Евразийская экономическая интеграция. – 2011. – № 1. – С. 10-26.
50. Ливенцев, Н.Н. Международная региональная экономическая интеграция [Текст] / Н.Н. Ливенцев, В.Н. Харламова. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 341 с.
51. Лихачев, А.Е. Таможенный союз России, Белоруссии и Казахстана: история, современный этап и перспективы развития [Текст] / А.Е. Лихачев // Российский внешнеэкономический вестник. – 2010. – № 6. – С. 4–23.
52. Лобода, А.А. Управление интеграцией приграничных региональных экономических систем [Текст] / А.А. Лобода // Власть и управление на Востоке России. – 2011. – № 2. – С. 42-53.
53. Логинов, М.П. Принципы и методы межрегионального проектного менеджмента [Текст] / М.П. Логинов, А.А. Муринович // Вопросы управления. – 2014. – № 5. – С. 1-24.
54. Лукин, Е.В. Межрегиональное взаимодействие в системе экономического развития регионов: теоретические и практические подходы [Текст] / Е.В. Лукин // Вопросы территориального развития. – 2013. – № 5. – С. 205-217.
55. Лукьянов Ф.А. Евразийская интеграция не по-нашему [Текст] / Ф.А. Лукьянов // Российская газета. – 2013. – № 6237 (261). – С. 32-33.
56. Марышева, А.А. Евразийская интеграция: конкуренция проектов [Текст] / А.А. Марышева, А.В. Торопыгин // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2014. – № 2. – С. 150-157.
57. Машурова, Е.А. Межрегиональное сотрудничество: политическая сущность [Текст] / Е.А. Машурова // Региональные исследования. – 2011. – № 3. – С. 49-53.

58. Муринович, А.А. О роли предварительного исследования в проектном управлении муниципальными программами [Текст] / А.А. Муринович // Самоуправление. – 2014. – № 5. – С.28-30.

59. Пономарева, Е.С. Мировая экономика и международные экономические отношения [Текст] / Е.С. Пономарева. – М. : Наука, 2013. – 421 с.

60. Сапрыка, В.А. Интерактивная модель разработки и реализации социально-экономических проектов и программ межрегионального приграничного сотрудничества [Текст] / В.А. Сапрыка // Дайджест – финансы. – 2012. – № 1. – С. 52-55.

61. Сапрыка, В.А. Социогуманитарное сотрудничество приграничных регионов на постсоветском пространстве [Текст] / В.А. Сапрыка, Кочетов М.Н. // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 5. – С. 32-39.

62. Система индикаторов евразийской интеграции [Текст]. – СПб. : Евразийский банк развития, 2014. –112 с.

63. Соглашение между Правительством Республики Казахстан и Правительством Российской Федерации о поощрении и взаимной защите инвестиций [Электронный ресурс] : от 6 июля 1999 года . URL : [http://base.spinform.ru/show\\_doc.fwx?rgn=8359](http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=8359) (дата обращения 10.01.2015).

64. Сотников, А.В. Российская Федерация и Республика Белоруссия: межгосударственное экономическое взаимодействие, интеграция или Союзное государство? [Текст] / А.В. Сотников. – М. : Мультипринт, 2014. – 143 с.

65. Тренин, Д.В. Одиночное плавание [Текст] / Д.В. Тренин. – М. : Р. Элена, 2009. – 182 с.

66. Халевинская, Е.Д. Интеграция, сотрудничество и развитие на постсоветском пространстве [Текст] / Е.Д. Халевинская. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 200 с.

67. Чечурина, М.Н. Международная интеграция и международные организации [Текст] / М.Н. Чечурина. – Мурманск : Изд-во МГТУ, 2010. – 231 с.

68. Чувахина, Л.Г. Таможенный союз и ВТО: российские реалии [Текст] / Л.Г. Чувахина // Финансовый журнал. – 2013. – № 1. – С. 39-50.

69. Шифф, Морис Региональная интеграция и развитие [Текст] / Морис Шифф, Алан Л. Уинтерс. – М. : Весь мир, 2005. – 376 с.



**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Паспорт проекта «Повышение эффективности реализации межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза»

<b>Цель проекта</b>	Повышение эффективности реализации интеграционных процессов на пространстве Евразийского экономического союза путем оптимизации системы управления проектами межрегионального сотрудничества.
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<p>1. Разработка и внедрение на территории Евразийского экономического союза единого стандарта управления интеграционными проектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создание рабочей группы по разработке стандарта управления проектами Евразийского экономического союза. По нашему мнению, данная рабочая группа должны быть создана при Департаменте интеграции Евразийской экономической комиссии, которая является постоянно действующим наднациональным регулирующим органом союза;</li> <li>– анализ существующих международных стандартов проектного управления, выделение наиболее эффективных из них и использование при разработке будущего стандарта;</li> <li>– выделение специфических особенностей реализации проектов межрегиональной интеграции на территории Евразийского экономического союза, а также анализ международной нормативно-правой базы, на которую опирается реализация интеграционных мероприятий;</li> <li>– разработка единого стандарта управления проектами Евразийского экономического союза. Разработка стандарта должна осуществляться при активном привлечении общественности и заинтересованных граждан и организаций;</li> <li>– распространение полученного стандарта между потенциальными участниками реализации межрегиональных интеграционных проектов, а также размещение его в постоянном доступе на информационных ресурсах Евразийского экономического союза.</li> </ul> <p>2. Разработка коммуникационной Интернет-платформы для субъектов межрегиональной интеграции «Евразийского экономического союза»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка веб-платформы с использованием современных Интернет-технологий. Предполагается создание и запуск сайта, имеющего многофункциональный интерфейс, возможности которого позволят обеспечить эффективной взаимодействии субъектов и участников межрегионального сотрудничества.</li> <li>– привлечение субъектов межрегионального сотрудничества к участию взаимодействия в рамках веб-платформы путем публикации материалов на профильных ресурсах и печатанных изданиях, направлении информации о проекте в региональные органы власти стран-участниц Евразийского экономического союза.</li> <li>– дальнейшая поддержка созданной веб-платформы путем постоянного модерирования публикуемых материалов и</li> </ul>

	<p>регулярного обновления технических компонентов.</p> <p>3. Создание единой консолидированной системы оценки межрегионального сотрудничества Евразийского экономического союза:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение субъекта реализации оценки межрегионального сотрудничества на пространстве Евразийского экономического союза;</li> <li>– разработка системы и критериев оценки межрегиональной интеграции. Ключевым аспектом системы оценки должна стать возможность оценки интеграционного потенциала и результатов сотрудничества каждого из регионов Евразийского экономического союза. В этой связи, оценка должна быть ориентирована только на те экономические и статистические показатели, которые могут быть получены для каждого из исследуемых регионов;</li> <li>– проведение предварительной оценки ряда регионов с целью апробации и проверки разработанной методики. Предварительная оценка должна быть осуществлена в нескольких различных регионах всех стран-участниц Евразийского экономического союза: России, Казахстане, Белоруссии, Киргизии и Армении;</li> <li>– размещение результатов оценки межрегионального сотрудничества на информационных ресурсах Евразийского экономического союза;</li> <li>– осуществление доработки системы оценки и критериев межрегионального сотрудничества на пространстве Евразийского экономического союза в соответствии с выделенными в ходе апробации проблемами и недостатками.</li> </ul> <p>4. Обеспечение устойчивого обмена опытом реализации проектов межрегионального сотрудничества и распространение эффективных интеграционных практик Евразийского экономического союза:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение «Форума межрегиональной интеграции Евразийского экономического союза». В запланированном мероприятии должны принять участие представители регионов всех стран-участников Евразийского экономического союза, реализующих или заинтересованных в реализации интеграционных проектов;</li> <li>– подготовка периодического издания «Лучшие проекты межрегиональной интеграции». Издание должна объединить в себе лучший опыт межрегионального сотрудничества на евразийском пространстве;</li> <li>– распространение публикуемого периодического издания путем рассылки в регионы государств-участников Евразийского экономического союза, профильным организациям, научным коллективам и потенциальным инвесторам.</li> </ul>
<p><b>Результаты проекта</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработан и принят единый стандарт управления проектами Евразийского экономического союза, который будет направлен во все регионы интеграционного образования;</li> <li>– разработана система консолидированной оценки межрегионального сотрудничества. Система позволит выявить регионы, наиболее эффективно реализующие проекты межрегионального сотрудничества, определить условия и факторы, которые оказали</li> </ul>

	<p>влияние на конечный результат;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создана коммуникационная Интернет-платформа необходимая для организации эффективного взаимодействия субъектов межрегиональной интеграции.</li> <li>– проведена предварительная оценка межрегионального сотрудничества согласно разработанной методике в 15 регионах Евразийского экономического союза (3 региона из каждой страны-участницы);</li> <li>– проведено 2 «Форума межрегиональной интеграции Евразийского экономического союза», включающих презентацию наиболее эффективных проектов и опыта межрегионального сотрудничества на евразийском пространстве;</li> <li>– опубликовано 4 выпуска издания «Лучшие проекты межрегиональной евразийской интеграции» (по 400 экземпляров), объединяющего наиболее эффективные практики межрегионального сотрудничества на евразийском пространстве.</li> </ul> <p>Основным же результатом проекта выступит повышение качества жизни населения стран-участниц Евразийского экономического союза путем повышения эффективности использования потенциала межрегионального сотрудничества в социально-экономическом развитии регионов.</p>
<b>Риски проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– финансовые риски, которые могут возникнуть в связи с нехваткой средств в бюджете Евразийского экономического союза;</li> <li>– инструментальные риски, связанные с разработкой системы критериев и индикаторов запланированной системы оценки межрегионального сотрудничества. Существует вероятность, что данные полученные на основе разработанных показателей не будут удовлетворять требованиям выдвигаемой к информации необходимой для принятия соответствующих управленческих решений;</li> <li>– кадровые риски, т.к. в рамках реализации проекта существует потребность в квалифицированных кадрах, однако, существует вероятность того, что среди сотрудников регулирующих органов Евразийского экономического союза будет наблюдаться недостаток специалистов в области проектного управления на межрегиональном уровне.</li> </ul>
<b>Пользователи результата проекта</b>	<p>В качестве целевой группы выступят лица, на которых направлены деятельность и мероприятия проекта. В рамках данного проекта целевыми участниками проекта являются органы управления Евразийского экономического союза, региональные власти стран-участниц, бизнес-сообщество, заинтересованное в реализации международных интеграционных проектов.</p>

**Приложение 2.****Анкета исследования «Проблемы реализации межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза»**

Кафедра социальных технологий Белгородского государственного университета проводит социологическое исследование «Проблемы реализации межрегиональных интеграционных проектов Евразийского экономического союза». Просим Вас принять в нем участие и ответить на вопросы данной анкеты. Для этого необходимо обвести или подчеркнуть номер того варианта ответа, который соответствует Вашему мнению. Если у Вас имеются другие суждения, то впишите их в соответствующих пунктах анкеты. Постарайтесь на все вопросы отвечать честно и искренне. Анкета анонимная и указывать свою фамилию не нужно. Результаты исследования будут использованы в качестве эмпирических данных диссертационного исследования.

**1. Считаете ли вы, что технологии проектного управления являются одним из эффективных инструментов межрегиональной интеграции?**

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| 1. Однозначно да  | 4. Скорее нет, чем да   |
| 2. Скорее да, чем нет   | 5. Однозначно нет       |
| 3. Могут быть использованы в отдельных интеграционных процессах | 6. Затрудняюсь ответить |

**2. Как вы оцениваете эффективность проектов межрегиональной интеграции государств-участников Евразийского экономического союза?**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Высокая эффективность на всей территории Евразийского экономического союза | 4. В каких-то странах эффективно, в каких-то нет |
| 2. Средняя эффективность на всей территории Евразийского экономического союза | 5. Затрудняюсь ответить                          |
| 3. Низкая эффективность на всей территории Евразийского экономического союза  |  |

**3. Существуют ли проблемы затрудняющие реализацию проектов межрегионального сотрудничества государств-участников «Евразийского экономического союза»?**

- |        |                         |
|--------|-------------------------|
| 1. Да  | 3. Затрудняюсь ответить |
| 2. Нет |                         |

**4. Какие проблемы затрудняют эффективную реализацию межрегиональных интеграционных проектов государств-участников Евразийского экономического союза?**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Недостаток нормативно-правовой базы                            | 4. Отсутствие стратегических целей евразийской интеграции                    |
| 2. Низкие навыки проектного управления у субъектов сотрудничества | 5. Макроэкономическая нестабильность   |
| 3. Недостаток инвестиций  | 6. Незаинтересованность субъектов сотрудничества в реализации таких проектов |

**5. Кто, по Вашему мнению, должен выступать инициатором интеграционных проектов межрегионального сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза?**

Межгосударственные объединения	органы	и	Представители бизнеса
Федеральные органы власти			Общественные организации
Региональные органы власти			Население
Муниципальные органы власти			Другое _____

**6. В каких направлениях актуальна реализация проектов межрегиональной интеграции в рамках Евразийского экономического союза?**

1. Развитие торгово-экономических связей	6. Снижение таможенных барьеров
2. Сфера туризма	7. Экология
3. Агропромышленный комплекс	8. Комплексная безопасность населения
4. Развитие тяжелой промышленности и производства	9. Другое _____
5. Инновационная деятельность	10. Затрудняюсь ответить

**7. Какие государства реализуют проекты межрегионального сотрудничества наиболее эффективно?**

1. Все в равной степени	5. Республика Армения
2. Российская Федерация	6. Кыргызская Республика
3. Республика Беларусь	7. Затрудняюсь ответить
4. Республика Казахстан	

**8. В каком интеграционном образовании с участием РФ проекты межрегионального сотрудничества реализуются наиболее эффективно?**

1. Везде в равной степени	5. Таможенный союз
2. Содружество независимых государств	6. БРИКС
3. Союзное государство России и Беларуси	7. Другое _____
4. Шанхайская организация сотрудничества	8. Затрудняюсь ответить

**9. На каком уровне взаимодействия государств-членов «Евразийского экономического союза» интеграционные проекты реализуются наиболее эффективно?**

1. На уровне межгосударственного сотрудничества	4. На уровне сотрудничества отдельных предприятий и организаций
2. На уровне сотрудничества регионов	5. Другое _____
3. На уровне межмуниципального сотрудничества	6. Затрудняюсь ответить

**10. Ваш пол:**

1. Мужской	2. Женский
------------	------------

**11. Ваш возраст:**

1. До 30 лет	3. 40-49 лет
2. 30-39 лет	4. Старше 50 лет

**12. Ваш род занятий:**

1. Ученый, преподаватель вуза	4. Муниципальный служащий
2. Государственный служащий	5. Депутат
3. Работник СМИ	6. Другое _____