

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

**Аннотация:** в исследовании систематизировано представление о проектном подходе как методе реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС. Проанализировано развитие проектного управления в ЕАЭС и странах-участниках союза, выявлены направления развития на их территории, в рамках бенчмаркинга выявлены лучшие практики, предложена и обоснована классификация проектов транснациональных проектов ЕАЭС, представлены основные элементы разработки института развития проектного подхода ЕАЭС – Стратегического центрального проектного офиса.

**Ключевые слова:** проектный подход, транснациональный проект, интеграция, проектный офис, ЕАЭС

### **Введение**

Реализация согласованной экономической политики между странами ЕАЭС требует постоянного поиска новых, анализа и совершенствования существующих инструментов, методов и механизмов. В мировой практике применение проектного подхода для реализации экономической политики в публичном управлении различных стран используется более 50 лет, в практике транснациональных союзов проектный подход также является одним из основных.

В частности, в Европейской союзе (далее – ЕС) реализация совместных проектов используется для развития социальной сферы стран-участников ЕС, совместной транспортной инфраструктуры, в экологической сфере [25].

Внедрение совместных проектов ЕАЭС может являться не только методом реализации совместной экономической политики, но и унификации действий на уровне всех государств-участников союза в рамках общей методологии, то есть элементом интеграции внутри ЕАЭС и сотрудничества с третьими странами.

Направление исследования проектного подхода в контексте ЕАЭС остается практически не разработанным в отечественной и зарубежной научной литературе. Среди немногочисленных публикаций можно выделить работы Ткаченко Е.А., который рассматривает общие проекты стран-участников ЕАЭС как инструмент формирования единой промышленной политики ЕАЭС [26, с. 272].

Представитель Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики Кулматова А.Т. исследуя роль республики в интеграционных проектах ЕАЭС отмечая их значимость уточняет, что в рамках проектов Киргизия может достигнуть «качественно нового уровня развития экономики и общества, решить задачи по восстановлению национального производства и росту экономики страны» [15, с. 98].

Карачай В.А., Болгов Р.В. анализируют проекты электронного участия в институциональной структуре электронного управления в ЕАЭС [11, с. 215], Береснев Ф.А. обосновывает значимость реализации инфраструктурных проектов в рамках ЕАЭС с учетом приоритетов экономической безопасности [3, с. 138].

При этом не в одной из публикаций проектный подход не изучен как метод реализации согласованной экономической политики в странах ЕАЭС. Отсутствуют исследования, систематизирующие представление о развитии проектного управления в странах-участниках ЕАЭС, определяющие возможные направления реализации транснациональных проектов в указанном контексте, не сформулированы предложения, направленные на формирование единой системы управления совместными проектами ЕАЭС.

## **Гипотеза**

Проектный подход может являться действенным инструментом для реализации совместной экономической политики в странах ЕАЭС, для его интеграции на территории стран-участников союза уже сформированы экономические, правовые и экономические политические предпосылки, требующие изучения и формирования предложений для развития.

## **Методы**

Основным элементом методики научного исследования выступил метод структурных уровней, предложенный д.э.н., профессором Карасевой Л.А. [10, с. 25], позволяющий рассматривать проектный подход, как элемент экономической системы и хозяйственного уровня ЕАЭС.

В рамках анализа развития проектного управления в странах ЕАЭС, на основе открытых данных проведен бенчмаркинг, где в качестве эталонного значения приняты разработанные автором критерии для сравнения: наличие национальных стандартов в сфере проектного управления; принятие международного стандарта ISO 21500-2014 «Guidance on project management»; наличие центра развития проектных компетенций в публичных структурах; функционирование Центрального проектного офиса; функционирование проектного офиса в сфере государственно-частного партнерства; опыт разработки и реализации проектов.

При разработке предложений по интеграции проектного подхода применен метод моделирования, статистического анализа и т.д.

В выборку исследуемых данных включена информация с официальных ресурсов центральных банков стран ЕАЭС, Европейской экономической комиссии, Всемирного банка, бюллетеней Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации.

## **Результаты и обсуждение**

Современное развитие проектного управления для достижения транснациональных приоритетов стран ЕАЭС находится на стадии первоначального внедрения лишь по определенному направлению: реализация цифровой повестки ЕАЭС до 2025 года для формирования общего финансового рынка.

С 2014 года разрабатывается интегрированная информационная система союза, создается трансграничное пространство доверия, инициирован проект по развитию трансграничного пространства, позволяющий признавать цифровые подписи и направлен на организацию электронного документооборота на территории ЕАЭС.

Для поддержки инициатив бизнеса и правительств стран ЕАЭС в ЕЭК создан специальный проектный офис, реализуется первый проект в данном направлении – «Цифровая прослеживаемость товаров».

В структуру проектного офиса вошли представители всех государств ЕАЭС, обладающие компетенциями в сфере оценки и анализа проектов. Предполагается, что эксперты офиса будут находиться на прямой связи со всеми аналогичными структурами в странах ЕАЭС, которые занимаются реализацией проектов стран-участников [9].

В практику транснационального управления ЕАЭС понятие «проектный офис» было введено относительно недавно, тогда как на корпоративном уровне управления синонимичное понятие «офис управления проектами» используется более 10 лет.

«Офис управления проектами – централизованная организационная структура, предназначенная для совершенствования методов и результатов управления проектами» [22].

Данные характеристики приведены для ОУП, функционирующих на уровне организации. При этом они могут быть проверены и адаптированы для транснационального публичного управления.

В странах ЕАЭС развитие проектного управления неравномерно: Российская Федерация находится на этапе внедрения проектного подхода в деятельность структур публичного управления; Правительственные структуры Казахстана и Беларуси успешно применяют исследуемое управление в сфере государственно-частного партнерства; в Киргизии подписано соглашение о реализации первого проекта ГЧП; в Киргизии реализуются инфраструктурные проекты при поддержке Евразийского фонда стабилизации и развития.

Национальные стандарты в сфере управления проектами приняты в Российской Федерации 4 стандарта (в том числе ISO 21500-2014), Республике Казахстан (также ISO 21500-2014).

Реализация проектного подхода в системе публичного управления Российской Федерации подразумевает участие в управлении проектами и (или) осуществление проектного управления.

Основное отличие упомянутых дефиниций заключается в среде реализации. Проектное управление, безусловно, подразумевает использование методологии управления проектами, но, исключительно, во внутренней среде субъекта системы публичного управления. То есть все функции управления проектами остаются за ним.

Внедрение проектного управления в деятельность публичных структур Российской Федерации началось относительно недавно в рамках реализации Постановления Правительства РФ от 15 октября 2016 года №1050 и в настоящее время, находится на стадии пилотного апробирования.

Проектное управление внедряется в деятельность Правительства Республики Казахстан в рамках третьей волны модернизации государства.

На основе анализа международного опыта в республике разработана модель проектного управления, главной целью её применения в Правительстве является обеспечение реализации дополнительных мер для ускорения темпов роста экономики.

«Департамент проектного управления оказывает координационную и методологическую поддержку государственным органам по внедрению проектного управления. Функциональные обязанности также включают мониторинг реализации проектов, аналитическое сопровождение разработки и достижения целевых показателей государственных органов, а также изучение и применение международного опыта по проектному управлению» [18].

В своей деятельности Департамент проектного управления использует Республиканскую информационно-аналитическую систему управления проектами «Проектный офис», она может быть использована также сотрудниками предприятий, акиматов, отраслевых ведомств, министерств и акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына».

Внедрение проектного подхода в деятельность генеральной прокуратуры Республики Казахстан признано одной из лучших практик в рамках ежегодного конкурса Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации «Проектный Олимп – 2017», номинация «Управление комплексным проектом – Лучший проект года» [17].

В Казахстане активно реализуются проекты в сфере государственно-частного партнерства (далее – ГЧП). В период с 2011-2014 годы в Республике был разработан и внедрены поправки в закон Республики Казахстан «О концессиях», предусматривающий несколько новых юридических и финансовых механизмов: виды договоров концессии; разноэтапные конкурсы (один или два); защиту от секвестра государственных концессионных обязательств; прямые формы соглашений с кредиторами и т.д.

В 2015 году в Республике был принят абсолютно новый закон о государственно-частном партнерстве, разработанный с привлечением специалистов Центра ГЧП – проектного офиса по сопровождению соответствующих проектов.

Новый закон Республики Казахстан предполагает снятие ограничений в различных сферах реализации ГЧП, расширяет состав субъектов-участников ГЧП, повышает роль частного сектора в инициировании и планировании проектов ГЧП [7].

Бизнес-сообществом Казахстана также получен опыт проектного управления. Например, лидер строительной отрасли Республики – Компания Vi-Group является одной из лучших практик по внедрению и использованию системы календарно-сетевое планирования и мониторинга сроков реализации проектов [7].

Первый опыт заключения соглашения для реализации ГЧП получен в Киргизии в сфере здравоохранения – проект «Организация гемодиализных услуг в Бишкеке, Оше и Джалал-Абаде». В настоящее время в Киргизии разрабатываются 15 проектов ГЧП, общей стоимостью более 165 млн долларов [4].

Развитие проектного подхода в рамках ГЧП в Республике Беларусь началось еще в 1991 году. Развитие ГЧП в Республике Беларусь осуществляется в рамках «Программы деятельности Правительства Республики Беларусь на 2011-2015 годы. В программе ГЧП определено как один из ключевых элементов деятельности Правительства Республики Беларусь в течение пяти лет.

Таким образом, в Республике Беларусь внедрено нормативно-правовое регулирование ГЧП, сформирована институциональная среда реализации соответствующих проектов, сформированы проектные компетенции специалистов ГЧП, определены пилотные проекты [25].

В Республике функционирует Межведомственный инфраструктурный координационный совет, который по своей сути является проектным офисом ГЧП государства. Кроме того, в Беларуси функционирует Постоянный Комитет Союзного государства, для достижения целей которого могут быть реализованы транснациональные проекты соответствующих союзных стран.

В Армении проектный подход реализуется в рамках инфраструктурных проектов Евразийского фонда стабилизации и развития (ЕФСР). Первый проект – это строительство автодорожного коридора «Север-Юг» (южная часть коридора). Второй – модернизация оросительных (ирригационных) систем, которая осуществляется точно, но практически во всех областях Армении, предусматривая модернизацию и реабилитацию как существующих, так и строительство новых ирригационных систем. Планируется реализация проектов в сфере сельского хозяйства [2].

При этом следует отметить, что основным институтом развития ЕАЭС является Евразийский банк развития (ЕАБР), являющийся Управляющим средствами ЕФСР.

На 1 августа 2017 года инвестиционный портфель ЕАБР составил 2,6 млрд долларов в 72 проектах в шести государствах – участниках банка (кроме стран ЕАЭС страной-участником банка является Таджикистан). Структура портфеля на указанный период представлена на рисунке 3.



Рисунок 3. Структура текущего инвестиционного портфеля ЕАБР на 01.08.2017, %  
 Источник: [6, с. 14]

Большинство проектов направлено на развитие инфраструктуры: производств с высокой добавленной стоимостью, энергетики, транспорта.

Проведенное исследование развития проектного управления в странах ЕАЭС позволяет представить некоторые его результаты в виде матрицы, представленной в таблице 2.

Таблица 2. Матрица развития проектного управления в странах ЕАЭС

Участник ЕАЭС	Россия	Казахстан	Беларусь	Киргизия	Армения
Основание для сравнения					
Наличие национальных стандартов в сфере проектного управления	+	–	–	–	–
Принятие международного стандарта ISO 21500-2014 «Guidance on project management»	+	+	–	–	–
Наличие центра развития проектных компетенций в публичных структурах	+	+	–	–	–
Функционирование Центрального проектного офиса	+	+	+	–	–
Функционирование проектного офиса в сфере ГЧП	–	+	+	–	–
Опыт разработки проектов	+	+	+	+	+
Опыт реализации проектов	+	+	–	–	–

Источник: разработано автором

Очевидно, что реализация транснациональных проектов требует единой методологии проектного управления, которая может быть реализована в рамках ISO 21500-2014 «Guidance on project management». Принятие данного стандарта в странах Беларуси, Киргизии, Армении будет способствовать евразийской интеграции и сотрудничеству ЕАЭС с третьими странами через реализацию совместных проектов.

Направления реализации транснациональных проектов в странах ЕАЭС можно определить с учетом цели создания союза – формирования единого рынка товаров, работ,

услуг, капитала и трудовых ресурсов, а также с учетом общих межрыночных потребностей.

При этом, следует отметить, что в настоящее время в ЕАЭС формируется в основном общий рынок, который от единого отличается степенью интеграции. Единый рынок должен характеризоваться однообразными правилами для всех участников, в то время как современная деятельность участников рынка ЕАЭС лишь координируется при сохранении регулирования в рамках национального законодательства.

Характеристики сформированности отмеченных рынков ЕАЭС представлены в табл. 3.

Таблица 3. Единые и общие рынки товаров, работ и услуг в рамках ЕАЭС

Наименование рынка	Основные меры, реализованные или реализуемые для формирования рынка
Общий финансовый рынок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подписано Соглашение об обмене информацией, в том числе конфиденциальной, в финансовом секторе, декабрь 2014 года;</li> <li>2. Подготовлен проект Соглашения о требованиях к осуществлению деятельности на финансовых рынках стран ЕАЭС, на обсуждении;</li> <li>3. Подготовлен проект Соглашения о допуске брокеров и дилеров одного государства ЕАЭС на биржи других государств-членов ЕАЭС, на обсуждении;</li> <li>4. Обеспечение недискриминационного налогообложения, координация налоговой политики и администрирования союзных стран в части налогов во взаимной торговле, на обсуждении;</li> <li>5. В ЕЭК создан специальный проектный офис по цифровой повестке ЕАЭС в сфере финансового рынка, реализуется первый проект в данном направлении – «Цифровая прослеживаемость товаров», срок окончания – 2025 год</li> </ol>
Единый рынок услуг	<p>Функционирует в 43 секторах (услуги в сфере лесного хозяйства, лесозаготовки, строительные, инженерные и т.д.), что составляет около 50% объема услуг, производимых странами ЕАЭС;</p> <p>2. ЕЭК утверждено более 15 планов либерализации отдельных секторов услуг для формирования по ним единого рынка услуг в течение переходного периода. Среди них: туристские, рекламные, строительные, инженерные, строительные, бухгалтерские и т.д.</p>
Интеграция в сфере транспорта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отмена разрешительной системы для международной автоперевозки грузов между государствами ЕАЭС;</li> <li>2. разработана и утверждена Программа поэтапной либерализации каботажных автоперевозок грузов;</li> <li>3. Сформирован единый подход к осуществлению автомобильного контроля;</li> <li>4. Унифицированы внутригосударственные тарифы на услуги по перевозкам железнодорожного транспорта;</li> <li>5. Реализуются работы по сопряжению с Экономическим поясом Шелкового пути</li> </ol>
Трансграничная торговля	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разрабатывается проект Таможенного кодекса;</li> <li>2. В рамках Таможенного союза упразднены таможенные границы между Россией, Беларусью и Казахстаном;</li> <li>3. Отменен таможенный контроль на казахско-киргизском участке границы, 2015 год;</li> <li>4. Функционирует технология «Единое окно» и инструменты предварительного информирования о товарах, ввозимых на территорию ЕАЭС</li> </ol>
Общий рынок лекарственных средств	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подписан пакет единых документов, необходимых для функционирования общего рынка, 16 ноября 2016 года</li> </ol>
Общий электроэнергетический рынок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепция и программа формирования утверждены;</li> <li>2. Разрабатываются механизмы и правила торговли на общем рынке ЕАЭС, в том числе биржевой: предполагается, что хозяйствующие субъекты смогут закупать электроэнергию в рамках двухсторонних договоров или централизованных торгов</li> </ol>
Общие рынки нефти и нефтепродуктов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Программа разработки находится на этапе разработки</li> </ol>
Общий рынок газа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Программа разработки находится на этапе разработки</li> </ol>

*Источник:* составлено автором на основе [6, с. 15]

Таким образом, предлагается реализовывать транснациональные проекты, направленные на решение проблем того или иного рынка ЕАЭС, и транснациональные проекты, направленные на обеспечение функционирования всех направлений рынка – межрыночные. При этом в каждой группе могут быть реализованы инфраструктурные, организационные, ИТ и комплексные проекты.

В рамках данной классификации реализуемый проект «Цифровая прослеживаемость товаров», направленный на развитие финансового рынка, будет относиться к Приоритетному транснациональному проекту ЕАЭС в сфере ИТ.

Примером возможного проекта, классифицируемого одностипно с реализуемым, может стать проект «Разработка и внедрение единой системы переводов на территории ЕАЭС для трудовых мигрантов стран-участников».

Денежные переводы трудовых мигрантов имеют особое значение для экономик «малых» стран ЕАЭС. Отношение переводов к ВВП за последние 5 лет в среднем составило 16,6% и 29,5% для Киргизии и Армении соответственно. Основным донором данных стран является Россия, на долю которой приходится 59% и 97% всех переводов в Армению и Киргизию соответственно [6, с. 12].

К организационному обеспечивающему транснациональному проекту ЕАЭС также будет относиться проект «Разработка и внедрение единой системы профилактики и предупреждения правонарушений в сфере защиты конкуренции функционирования трансграничного рынка ЕАЭК».

Реализация данного проекта относится к компетенции ЕЭК, являющейся антимонопольным органом ЕАЭС, в сфере защиты конкуренции включают в себя пресечение нарушений хозяйствующими субъектами, физическими лицами и некоммерческими организациями – резидентами государств-членов ЕАЭС общих правил конкуренции, которые оказывают или могут оказать негативное влияние на конкуренцию на транснациональных рынках [21, с. 12].

В частности, предложенный проект должен быть направлен на предупреждение злоупотребления доминирующим положением хозяйствующего субъекта или коллективным доминированием.

В настоящее время в странах-участниках ЕАЭС существует единый подход ЕЭК в сфере административной ответственности за злоупотребление доминирующим положением при сохранении регулирования национальным законодательством.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод об интеграции мер ответственности в Киргизии и, частично, в России с мерами ЕЭК.

Использование проектного подхода для реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС требует создания Стратегического центрального проектного офиса, компетенциями в сфере оценки и анализа любых предлагаемых проектов, направленных на развитие общих рынков ЕАЭС.

Под Стратегическим центральным проектным офисом ЕАЭС следует понимать структуру, созданную при ЕЭК, выполняющую планирование и контроль транснациональной проектной деятельности между странами-участниками ЕАЭС, методологическую и административную поддержку, отвечающая за создание проектно-ориентированной системы управления, портфельное управление, управление отдельными кросс-функциональными проектами и программами на территории ЕАЭС.

Пример организационной структуры Стратегического центрального проектного офиса ЕАЭС представлен на рисунке 7.



Гi – группа экспертов конкретного транснационального рынка ЕАЭС

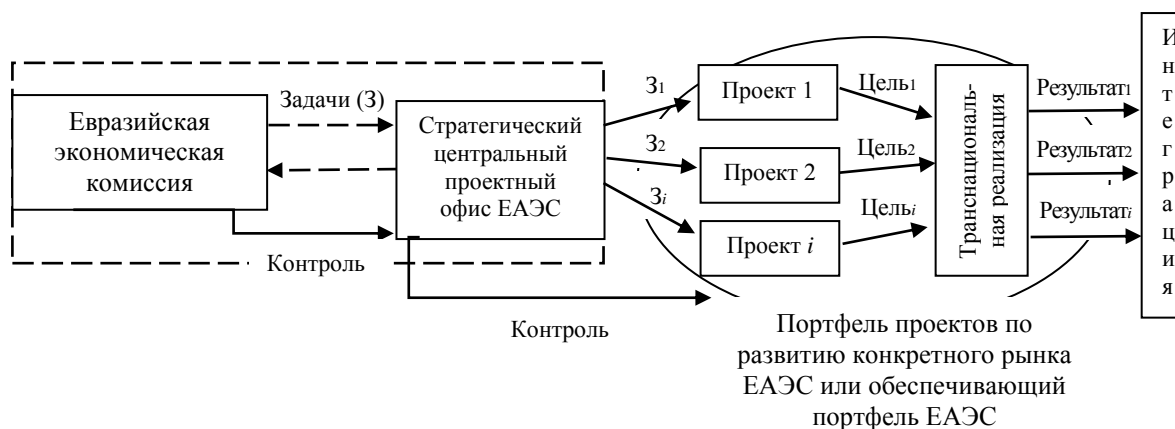
Рисунок 7. Пример организационной структуры Стратегического центрального проектного офиса ЕАЭС

Источник: разработано автором

В группы экспертов конкретного транснационального рынка ЕАЭС целесообразно включить экспертов государственных структур всех стран-участников и бизнес-сообществ ЕАЭС.

Упрощенная модель предлагаемой концепции реализации проектного подхода для реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС представлен на рис.8.





$Z_i$  – задачи в сфере развития конкретного рынка ЕАЭС или задачи обеспечения межрыночного функционирования в ЕАЭС

Рисунок 8. Упрощенная модель концепции реализации проектного подхода для реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС

Источник: разработано автором

Проведенное исследование позволяет сделать выводы, основные из которых заключаются в следующем:

- гипотеза исследования нашла подтверждение, при этом развитие проектного управления на территории стран-участников ЕАЭС не сбалансировано, на современном этапе лучшими практиками являются Россия и Казахстан, в тоже время формируется первый совместный опыт реализации транснационального проекта в рамках цифровой повестки развития финансового рынка;

- для реализации транснациональных проектов ЕАЭС, направленных на ведение согласованной экономической политики странами-участниками, целесообразно сформировать единую методологию проектного управления, что может быть реализовано в рамках международного стандарта в рамках ISO 21500-2014 «Guidance on project management», принятого на национальном уровне в России и Казахстане. Внедрение международного стандарта будет способствовать евразийской интеграции и сотрудничеству ЕАЭС с третьими странами через реализацию совместных проектов;

- направления реализации транснациональных проектов ЕАЭС можно определить с учетом цели создания союза – формирования единого рынка товаров, работ, услуг, капитала и трудовых ресурсов, а также с учетом общих межрыночных потребностей. При этом следует отметить, что в настоящее время в ЕАЭС формируется в основном общий рынок, который от единого отличается степенью интеграции;

- для систематизации представления о транснациональных проектах, которые могут быть рассмотрены как инструмент реализации согласованной экономической политики ЕАЭС в рамках метода – проектный подход, предложена классификация в рамках которой транснациональные проекты могут быть разделены на приоритетные и обеспечивающие. Проекты каждой группы могут быть: инфраструктурные, организационные, в сфере IT или комплексные;

- приоритетные транснациональные проекты ЕАЭС – реализуемые для решения проблем того или иного рынка ЕАЭС;

- обеспечивающие транснациональные проекты ЕАЭС – реализуемые для обеспечения функционирования всех направлений рынка, межрыночные;

- развитие совместного проектирования в ЕАЭС требует создания Стратегического центрального проектного офиса ЕАЭС, который должен быть

интегрирован в ЕЭК. Стратегический центральный проектный офис ЕАЭС – это структура, выполняющая планирование и контроль проектной деятельности в сфере совместных проектов стран-участников ЕАЭС и проектов стран-участников ЕАЭС с третьими странами, обеспечивающая методологическую и административную поддержку, создание проектно-ориентированной системы управления в ЕЭК, портфельное управление, управление отдельными кросс-функциональными проектами и программами;

– наиболее оптимальными для создания Стратегического центрального проектного офиса ЕАЭС можно считать модели: «Проектный офис – Предприятие» и «Проектный офис – немедленный результат». В исследовании приведены примеры жизненного цикла проекта создания и внедрения Стратегического центрального проектного офиса ЕАЭС и результатов реализации этапов жизненного цикла его создания в внедрения. Предложена организационная структура предмета разработки и упрощенная модель концепции реализации проектного подхода для реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС;

– В группы экспертов конкретного транснационального рынка ЕАЭС целесообразно включить экспертов государственных структур всех стран-участников и бизнес-сообществ ЕАЭС;

– дальнейшая разработка темы может быть реализована по различным направлениям, в частности, научного обоснования требует методика и методология реализации совместных инфраструктурных проектов ЕАЭС, в том числе на основе единых принципов государственно-частного партнерства.

### Список литературы

1. Аврамчикова Н. Т., Еремеев Д. В., Чистякова Н. О. Современная система управления проектами кластера инновационных технологий «ЗАТО г. Железногорск». [Текст]: Вестник СибГАУ – 2017. – № 1. – С. 234-242.
2. Черехаев А. О проектной деятельности ЕФСР в Армении [Электронный ресурс]: Евразийский фонд стабилизации и развития. – Режим доступа: [https://efsd.eabr.org/press-center/media\\_about\\_us/aleksey-cherekaev-o-proektnoy-deyatelnosti-efsr-v-armenii/](https://efsd.eabr.org/press-center/media_about_us/aleksey-cherekaev-o-proektnoy-deyatelnosti-efsr-v-armenii/) (дата обращения: 15.06.2018)
3. Береснев Ф.А. Реализация инфраструктурных проектов в рамках ЕАЭС с учетом приоритетов экономической безопасности [Текст]/ В книге: Выход постсоветского пространства из системной кризисной цикличности: формирование эволюционной модели экономического развития и расширения ЕАЭС Материалы международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 138-141.
4. В КР подписали первое соглашение о государственно-частном партнерстве [Электронный ресурс]: Российская газета - Экономика Кыргызстана №7365 (199). – Режим доступа: <https://rg.ru/2017/09/06/v-kr-realizuiut-pervyj-proekt-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva.html> (дата обращения: 20.06.2018)
5. Вайсблат Б.И., Сысоева А.А. Проектный офис: оптимизация формирования портфеля проектов. [Текст]: Б.И. Вайсблат, А.А. //Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 26. – С. 6-7.
6. Голяшев А., Лобанова А., Павлюшина В. Бюллетень о текущих тенденциях мировой экономики: Экономические связи и развитие ЕАЭС [Текст]/ А. Голяшев, А. Лобанова, В. Павлюшина. – М: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, – № 23. Август 2017, – 19 с.
7. Законодательство [Электронный ресурс]: Казахстанский центр государственно-частного партнерства. – Режим доступа: <http://kzppp.kz/%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE> (дата обращения: 18.06.2018)
8. История успешного внедрения системы календарно-сетевое планирования и мониторинга сроков реализации проектов в компании Big-Group – лидера строительной отрасли Казахстана [Текст]. Управление проектами. – № 2 (41) 2017, – С. 14-23
9. К 2025 году будет реализована общая цифровая повестка ЕАЭС и создан общий финансовый рынок [Электронный ресурс]: Евразийская экономическая комиссия . – Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/3-04-2018-4.aspx> (дата обращения: 20.06.2018)
10. Карасева Л.А. О методе структурных уровней в исследовании хозяйственной системы/ Вестник Тверского государственного университета [Текст]/ Л.А. Карасева// Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 15. – С. 25-33.

11. Карачай В.А., Болгов Р.В. Проекты электронного участия в институциональной структуре электронного управления стран ЕАЭС [Текст]/ В.А. Карачай, Р.В. Болгов // Евразийский юридический журнал. – 2016. – № 7 (98). – С. 215-221.
12. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI: Пер. с англ. [Текст]/ И. Кендалл, К. Роллинз// – М.: ЗАО «ПМСОФТ», – 2004. – 576 с.
13. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности [Текст]/ Г.А. Компанейцева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363-368.
14. Крылов А., Темчина М. Рекомендации по внедрению проектного управления в муниципальных и региональных администрациях [Текст]/ А. Крылов, М. Темчина // – М.
15. Кулматова А.Т. Кыргызстан в интеграционных проектах ЕАЭС: О перспективах социально-экономического развития [Текст]/ А. Т. Кулматова // Вестник Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики. – 2018. – Т. 24. – С. 98-105.
16. Ломовцева О.А., Кузьмина Л.Р., Голодова А.А. Проектные офисы как фактор реализации стратегии муниципального образования и развития промышленности города. [Текст] / О. А. Ломовцева, Л. Р. Кузьмина, А.А. Голодова //: Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2018. – № 1 (211). – С. 79-85.
17. Объявлены победители основных номинаций конкурса «Проектный Олимп – 2017» <http://pmolimp.ru/2017/news/01386-Obyavleny-pobediteli-osnovnyh-nominacij-konkursa-Proektnyj-Olimp-2017.html>
18. Проектное управление [Электронный ресурс]: Министерство национальной экономики Республики Казахстан. – Режим доступа: <http://economy.gov.kz/ru/pages/proektnoe-upravlenie> (дата обращения: 14.06.2018)
19. Проектный офис [Электронный ресурс]: Сайт Proektoved. Все об управлении проектами. – Режим доступа: <https://proektoved.com/osnovnye/proektnyj-ofis.html> (дата обращения 14.04.18).
20. Проектный офис: Практические рекомендации/ НИИ КПУ, Э.Ш. Джурев, Н.Л. Персод, Д.А. Дьяченко. [Текст]. – 2017, – 244 с.
21. Радченко Т., Ковалёва Е., Малых С., Волков А., Герасимова Е. Бюллетень о развитии конкуренции: Полномочия Евразийской экономической комиссии в сфере защиты конкуренции. [Текст]. – М: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, – № 21. – Март 2018, – 23 с.
22. Строкович А. В. Управление проектами : учеб. пособие. – М., – 2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://uchebnik-online.net/book/103-upravlenie-proektamiuchebnoe-posobie-strokovich-av.html> (дата обращения 04.05.2018)
23. Ткаченко Е.А. Теоретическое обоснование и практические подходы к формированию единой промышленной политики ЕАЭС. С 269-281. Новое индустриальное общество: истоки, реальность, грядущее. II-й том./ Под общ. ред. С.Д. Бодрунова. Сб. науч. Трудов. [Текст]. – СПб: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2018. – 672 с.
24. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. [Текст]. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с. 664.
25. Этапы развития ГЧП в Республике Беларусь [Электронный ресурс]: Министерство экономики Республики Беларусь. – Режим доступа: [http://www.economy.gov.by/ru/etapy\\_ppp-gu/](http://www.economy.gov.by/ru/etapy_ppp-gu/) (дата обращения: 19.06.2018)
26. Millan M., Salvador R., Mantilla E., Artinano B. Meteorology and photochemical air pollution in southern Europe: experimental results from EC research projects [Текст]/ М. Millan, R. Salvador, E. Mantilla, B. Artinano // Atmospheric Environment. – 1996. – Т. 30. – № 12. – С. 1909-1924.