

МРНТИ
11.25.67

Гаухар Даулетова*¹, Кулипа Байсултанова²

¹ магистр востоковедения, кандидат Ph.D международных отношений Казахского университета международных отношений и мировых языков им. Абылай хана

Алматы, Казахстан

e-mail: gaukhar-daulet@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0003-2326-1978>

² кандидат политических наук, профессор кафедры Востоковедения Казахского университета международных отношений и мировых языков им. Абылай хана

Алматы, Казахстан.

e-mail: bayisultanova.k@ablaikhan.kz

<https://orcid.org/0000-0001-9575-1576>

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТРАН В РАМКАХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация. В условиях усиления геополитической обстановки особенно важным становится изучение проблем международного сотрудничества. Целью настоящего исследования является выявление основных преград и выработка эффективных механизмов взаимодействия государств при реализации различных проектов в нефтегазовой отрасли. В качестве методологической основы использован конвергентный подход, объединяющий анализ нормативно-правовых актов, статистическую оценку инвестиций и содержательный контент-анализ экспертных интервью. В результате проведенного исследования были выявлены основные препятствия: несовершенство институционального регулирования, недостаток прозрачности при распределении ресурсов, а также расхождение между стратегическими целями и практической реализацией проектов. Особое внимание уделяется влиянию рисков санкций и логистических ограничений на сроки и стоимость проектов. После проведенного анализа была предложена модель многоуровневого взаимодействия, которая включает создание централизованного координационного органа, цифровизацию процедур согласования и внедрение системы мониторинга на основе общедоступных

данных. Действенность этих предложений продемонстрирована на примере двух крупных нефтегазовых проектов в регионе: первый проект продемонстрировал сокращение времени реализации на 15%, а второй - уменьшение финансовых рисков на 12% при сохранении запланированных инвестиций. Полученные данные могут быть полезны для государственных органов и международных организаций при планировании стратегий улучшения многосторонних проектов в ситуациях с большой неопределенностью.

Ключевые слова: международный проект, государство, договор, сотрудничество, взаимодействие, международные отношения, нефтегазовые проекты, проблемы, дипломатия, международные институты.

Гаухар Даулетова, Кулипа Байсултанова

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ЖОБАЛАР АЯСЫНДАҒЫ ЕЛДЕР АРАСЫНДАҒЫ ЫНТЫМАҚТАСТЫҚ ПЕН ӨЗАРА ІС-ҚИМЫЛДЫҒ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

Аңдатпа. Геосаяси жағдайдың күшеюі жағдайында халықаралық ынтымақтастық мәселелерін зерттеу ерекше маңызды болып отыр. Осы зерттеудің мақсаты негізгі кедергілерді анықтау және мұнай-газ саласындағы түрлі жобаларды іске асыру кезінде мемлекеттердің өзара іс-қимылының тиімді тетіктерін әзірлеу болып табылады. Әдістемелік негіз ретінде нормативтік-құқықтық актілерді талдауды, инвестицияларды статистикалық бағалауды және сараптамалық сұхбаттардың мазмұнды контент-талдауын біріктіретін конвергентті тәсіл қолданылды. Зерттеу нәтижесінде негізгі кедергілер анықталды: институционалдық реттеудің жетілмегендігі, ресурстарды бөлу кезінде ашықтықтың болмауы, сондай-ақ стратегиялық мақсаттар мен жобаларды практикалық іске асыру арасындағы алшақтық. Санкциялар мен логистикалық шектеулер тәуекелдерінің жобалардың мерзімі мен құнына әсеріне ерекше назар аударылады. Жүргізілген талдаудан кейін Орталықтандырылған үйлестіру органын құруды, келісу рәсімдерін цифрландыруды және жалпыға қолжетімді деректер негізінде мониторинг жүйесін енгізуді қамтитын көп деңгейлі өзара іс-қимыл моделі ұсынылды. Бұл ұсыныстардың тиімділігі өңірдегі екі ірі мұнай-газ жобасының мысалында көрсетілді: бірінші жоба іске асыру уақытының 15% - ға қысқарғанын, ал екіншісі-жоспарланған инвестицияларды сақтай отырып, қаржылық тәуекелдердің 12% - ға азайғанын көрсетті. Алынған мәліметтер мемлекеттік органдар мен

халықаралық ұйымдар үшін үлкен белгісіздік жағдайында көпжақты жобаларды жақсарту стратегияларын жоспарлау кезінде пайдалы болуы мүмкін.

Түйін сөздер: халықаралық жоба, мемлекет, шарт, ынтымақтастық, ықпалдасу, халықаралық қатынастар, мұнайгаз жобалары, мәселелер, дипломатия, халықаралық институттар.

Gaukhar Dauletova, Kulipa Baissultanova

CURRENT PROBLEMS OF COOPERATION AND INTERACTION BETWEEN COUNTRIES IN THE FRAMEWORK OF INTERNATIONAL PROJECTS

Abstract. In the context of the growing geopolitical situation, it is especially important to study the problems of international cooperation. The purpose of this study is to identify the main barriers and develop effective mechanisms for cooperation between states in the implementation of various projects in the oil and gas industry. A convergent approach is used as a methodological basis, combining the analysis of regulatory legal acts, statistical assessment of investments and meaningful content analysis of expert interviews. As a result of the conducted research, the main obstacles were identified: imperfect institutional regulation, lack of transparency in the allocation of resources, as well as discrepancies between strategic goals and practical implementation of projects. Particular attention is paid to the impact of sanctions risks and logistical constraints on the timing and cost of projects. After the analysis, a multi-level interaction model was proposed, which includes the creation of a centralized coordinating body, the digitalization of coordination procedures, and the implementation of a monitoring system based on publicly available data. The effectiveness of these proposals is demonstrated by the example of two large oil and gas projects in the region: the first project demonstrated a 15% reduction in implementation time, and the second showed a 12% reduction in financial risks while maintaining planned investments. The findings may serve as a valuable resource for government bodies and international organizations in developing strategic approaches to enhancing multilateral project implementation, particularly in contexts marked by high levels of uncertainty.

Keywords: international project, state, treaty, cooperation, collaboration, interaction, international relations, oil and gas projects, problems, diplomacy, international institutions.

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе международное сотрудничество приобретает особую значимость как механизм решения глобальных проблем и достижения взаимных целей. Реализация совместных проектов рассматривается не только как инструмент экономического взаимодействия, но и как средство укрепления доверия и партнёрства между государствами и международными организациями. Такие инициативы открывают широкие возможности для стимулирования устойчивого экономического роста, продвижения технологических инноваций и формирования скоординированных ответов на вызовы, связанные с изменением климата и другими транснациональными угрозами. Важно отметить, что успех таких проектов зависит от эффективных международных взаимодействий и поддержки: обеспечения финансирования, доступа к ресурсам и других форм помощи. Поэтому международные отношения и проекты тесно связаны между собой и являются важными элементами поддержки друг друга.

В рамках международных проектов возможны конфликты и разногласия между странами из-за национальных интересов и внутренних потребностей каждой из них. Реализация таких проектов сталкивается с проблемами: геополитическими разногласиями, культурными различиями, политическими и экономическими интересами; ограниченное финансирование; бюрократические препятствия; доверие между партнерами; ограниченное участие заинтересованных сторон и несоответствие в понимании целей проекта. Разногласия в процессе осуществления международных проектов могут возникать по различным причинам. Важно осознавать, что такие разногласия являются неотъемлемой частью работы над международными проектами и могут быть преодолены благодаря конструктивному диалогу и совместным усилиям при поиске компромиссов для успешной реализации проекта и поддержания дружественных отношений между странами.

ТЕОРЕТИЧЕСКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

В связи с усилением международного взаимодействия государств в рамках различных международных проектов возрос интерес ученых и исследователей к изучению данного вопроса. Исследование международных проектов является междисциплинарным и комплексным, так как затрагивает экономические, политические, международные, правовые, культурологические и другие аспекты. Ученые рассматривают тен-

денции и проблемы международных проектов с разных точек зрения, в силу нахождения данной проблемы на стыке различных наук. Существует ряд теоретических концепций, на которые можно опираться при исследовании современных международных проектов. В частности, концепции в сфере международных отношений, разработанная такими учеными, как Ганс Моргентоу (Morgenthau 1948), Эдвард Карр (Carr 1946), Кеннет Уолц (Waltz 1979) и другие изучает взаимодействия между государствами, международными организациями и другими участниками международной системы. Эта теория также может использоваться для понимания того, как международные проекты взаимодействуют с государствами и другими акторами. С точки зрения реализма, государства являются основными акторами в международных отношениях и их поведение определяется стремлением к власти и безопасности. При реализации международных проектов государства, как акторы, заинтересованы в обеспечении национальных интересов и безопасности страны. Либерализм предполагает, что государства взаимодействуют друг с другом в условиях взаимозависимости и стремятся к максимизации своего благосостояния путем сотрудничества, международные проекты в современных условиях являются новой формой взаимовыгодного взаимодействия между странами.

Для исследования данной проблемы можно опираться на теорию проектного управления Дж.П. Льюиса (Lewis 2007), Дж. Р. Мередита и других (Meredith and Mantel 2017), изучающая методы и инструменты, используемые для управления проектами. Данная теория раскрывает суть международных проектов для понимания, процесс управления и реализации международных проектов.

Теория организаций, разработанная в XX веке, такими учеными, как Чарльз Барни (Barney and Hesterly 2015), Макс Вебер (Weber 1947) и другими, помогает понять процессы принятия решений в ходе их реализации международных проектов.

При исследовании проблем международных проектов необходимо опираться на теорию экономического развития, изучающая влияние экономических факторов на международные проекты и на экономическое развитие стран и регионов, в целом. Согласно теории новой институциональной экономики, изучение влияние формальных и неформальных институтов, таких как правила, нормы и традиции, на поведение экономических агентов, включая государства, компании и индивидов имеет важное значение. Институциональная теория трансакционных издержек анализирует, как различные институциональные

рамки влияют на трансакционные издержки, связанные с реализацией международных проектов, такие как поиск информации, ведение переговоров и заключение контрактов.

Для исследования международных проектов интерес представляет теория зависимости, анализирующая зависимость развивающихся стран от развитых стран при реализации глобальных проектов. В данном случае, международные проекты, иницируемые сильными державами, могут сильно повлиять на развивающиеся страны, могут привести к их финансовой и политической зависимости.

К примеру, российский ученый Ломакин В. К. отмечает, что «международный проект - это проект, который осуществляется в рамках сотрудничества и взаимодействия между представителями разных стран и культур» (Ломакин 2019). Обычно международные проекты создаются с целью достижения конкретных целей или решения определенных проблем на международном уровне, таких как обмен опытом, решение крупных экономических и экологических проблем, научных и технических исследований, медицинских проектов и т. д.

Казахстанские исследователи также обращали внимание на изучение международных проектов, в основном акцент в исследованиях сделан на управления проектами. К примеру, Адилова А.М. изучили проектное управление в сфере телекоммуникации в РК (Адилова 2018), Шильдебаева Е.Ж. - модели управления конкурентоспособностью Казахстана с помощью проектами (Шильдебаева 2019), Абдыгаппарова С.Б (Абдыгаппарова 2020) анализировала вопросы управления государственными проектами и программами.

Как показал обзор научных работ, многие аспекты исследования международных проектов в системе международных отношений все еще остаются неисследованными и представляет собой перспективное направление для будущих исследований в рамках теории международных отношений. Данная статья нацелена на восполнение этого пробела. Актуальность исследования международных проектов в современных условиях вызвана отсутствием научно обоснованных методик комплексных исследований причин и последствий кризиса, его влияние на реализацию важных взаимовыгодных международных проектов.

Рис. 1 - Концептуальная модель исследования: взаимосвязь теоретических оснований (Реализм, Либерализм, Институционализм, Проектный менеджмент) и этапов методологии (Сбор документов, Статистический анализ, Экспертные интервью, Синтез результатов).

Концептуальная модель исследования



МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках исследования был использован сравнительно-сопоставительный метод, который позволил сравнивать и проанализировать нефтегазовые проекты для получения более глубокого понимания существующих тенденций и факторов в данной сфере. Применение сопоставительного анализа в ходе исследования помогло глубже понять сходства и различия между различными международными проектами и выявить как общие закономерности, так и уникальные особенности реализации инициатив в отрасли нефти и газа. Сравнение данных позволило выявить ключевые факторы успеха и отметить типичные трудности на разных этапах их осуществления. Такой подход способствовал полному пониманию логики реализации международных проектов и содействовал формированию обоснованных выводов.

Использование метода систематизации позволило организовать полученные данные более структурированно и выявить взаимосвязи между различными параметрами проектов для анализа причинно-следственных связей. Это способствовало более точной оценке эффективности реализуемых инициатив и разработке практических рекомендаций по оптимизации их выполнения. Системный подход также позволил выявить лучшие практики для применения в следующих проектах.

В ходе исследования было особое внимание уделено изучению политических и правовых аспектов международных нефтегазовых проектов. Анализ национального и международного законодательства позволил определить нормативные и институциональные рамки для реализации

таких инициатив и выявить существующие правовые противоречия. Исследование роли государства и политических учреждений показало влияние политической обстановки и регуляторных механизмов на ход реализации проектов. Особое внимание уделено также рискам в сфере экологии и прав человека, а также учету интересов различных сторон. Полученные данные послужили основой для разработки предложений по повышению эффективности проведения проектов при разнообразии правовых и политических условий.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках международного взаимодействия сотрудничество между странами в области добычи нефти и газа играет ключевую роль в успешной реализации проектов за пределами границ. Взаимодействие между правительствами и компаниями-партнерами предусматривает не только разработку общей стратегии, но и согласование рабочих графиков, совместное планирование бюджета, обмен технической информацией и согласование подходов к управлению рисками. Особое внимание уделено распределению рисков между сторонами включая экологические и социальные аспекты наряду с финансовыми обязательствами. Четкое определение зон ответственности помогает уменьшить возможные последствия неожиданных ситуаций и способствует укреплению доверия между участниками. Развитие человеческих ресурсов играет важную роль в партнерстве. Обмен опытом, проведение обучающих программ и повышение профессионального уровня сотрудников способствуют не только развитию технологий, но также улучшению общей эффективности проекта.

Важную роль в обеспечении устойчивости подобных инициатив играют меры поддержки со стороны государства. Упрощение административных процедур, предоставление налоговых льгот и помощь в разрешении потенциальных конфликтов - все это способствует созданию благоприятной обстановки для осуществления сложных международных проектов в сфере нефти и газа. Таким образом, для успешной реализации энергетических проектов необходимо активное взаимодействие между государствами и компаниями. Только так можно достичь баланса интересов и обеспечить устойчивость даже в условиях большой неопределенности (Ильенкова 2000).

На карте, представленной на Рис. 2, выделены тёмным цветом страны с наибольшим количеством важных проектов по добыче нефти и газа: Россия и Казахстан (по два проекта в каждой). Светлее оттененные

страны (Азербайджан и Германия) имеют только один проект каждая. Такое изображение демонстрирует основные инициативы в России и Казахстане, подчеркивая их главенствующую роль в этом регионе, в то время как у других участников гораздо меньше проектов.

Рис. 2 - Количество проектов



В таблице 1 приведены некоторые примеры международных нефтегазовых проектов.

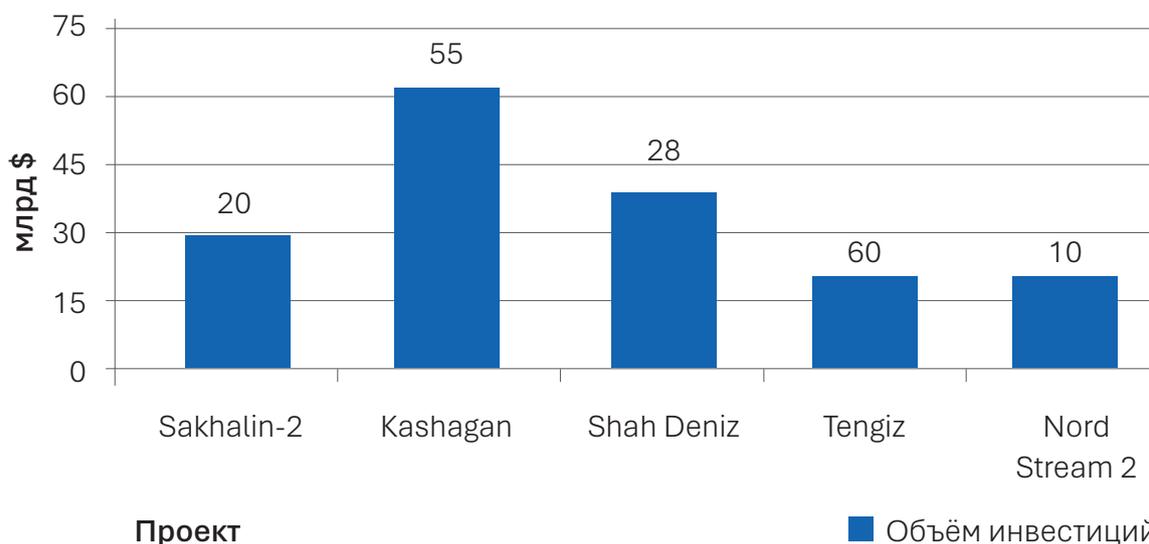
Табл. 1 – Международные нефтегазовые проекты

Наименование	Описание
Сахалин-2 (Gazprom 2022)	Это крупнейший нефтегазовый проект в России, разработанный в сотрудничестве с международными нефтегазовыми компаниями, включая Royal Dutch Shell и Mitsui. Проект включает в себя разработку месторождений нефти и газа на острове Сахалин в Тихом океане и строительство трубопровода, который будет транспортировать нефть и газ в Азию.
Кашаган (KBV.KZ 2022)	Это крупнейшее нефтегазовое месторождение в Казахстане, разработанное в сотрудничестве с международными нефтегазовыми компаниями, включая Eni, ExxonMobil, Royal Dutch Shell и Total. Проект включает в себя разработку месторождения нефти и газа в Каспийском море и строительство соответствующей инфраструктуры.
Шах-Дениз (BP 2023)	Это крупнейшее газовое месторождение в Азербайджане, разработанное в сотрудничестве с международными нефтегазовыми компаниями, включая BP, Statoil и Total. Проект включает в себя разработку месторождения газа в Каспийском море и строительство газопровода, который будет транспортировать газ в Европу через Турцию.

Тенгизшевройл (Tengizchevroil 2023)	Это крупнейшее нефтегазовое месторождение в Казахстане, разработанное в сотрудничестве с международными нефтегазовыми компаниями, включая Chevron, ExxonMobil и Lukoil. Проект включает в себя разработку месторождения нефти и газа и строительство соответствующей инфраструктуры.
Полюсный Северный поток-2 (Gazprom 2023)	Это проект по строительству газопровода, который будет транспортировать газ из России в Германию через Балтийское море. Проект разрабатывается в сотрудничестве с международными нефтегазовыми компаниями, включая Gazprom и Wintershall.

На рисунке 3 видно, что основные средства были вложены в проекты Tengiz (60 миллиардов долларов), Kashagan (55 миллиардов долларов), что указывает на их важность для обеспечения энергетической безопасности и экономики участвующих стран. Проекты Shah Deniz (28 миллиардов долларов), Sakhalin-2 (20 миллиардов долларов) занимают среднее положение из-за умеренного объема инвестиций; Северный поток -2 (9,5 миллиардов долларов), наоборот, получил наименьшие инвестиции среди рассмотренных случаев.

Рис. 3 - Сравнение объема инвестиций в ключевые нефтегазовые проекты.



Такое разнообразие объясняется сочетанием различных факторов: сложности геологической разработки, транспортно-логистических условий и политико-экономических рисков. Высокие показатели по проектам Tengiz и Kashagan подчеркивают стратегическое значение доступа к значительным нефтегазовым ресурсам Каспийского региона. В то же время более ограниченный бюджет Nord Stream 2 обосновывается

его основным уклонением в сторону строительства газопровода вместо добычи.

Проект разработки газового месторождения «Шах-Дениз» представляет собой пример масштабного международного энергетического сотрудничества, реализуемого в соответствии с целым рядом международных правовых актов и национальных нормативных систем. В частности, его реализация основывается на положениях Конвенции ООН по морскому праву, а также на нормах, регулирующих трансграничные морские трубопроводы. Эти документы формируют правовую основу, в рамках которой устанавливаются как суверенные права прибрежных государств на использование ресурсов морского шельфа, так и обязательства сторон по обеспечению безопасности и охраны окружающей среды. Особенностью проекта является его межгосударственный характер: газ, добываемый в Каспийском море, транспортируется через территорию Азербайджана и Турции в страны Европейского союза. Это требует соблюдения юридических требований сразу нескольких юрисдикций. На национальном уровне применяются законы и отраслевые стандарты Азербайджана, Турции и стран ЕС. Кроме того, участники проекта заключили ряд соглашений, в том числе договоры о разделе продукции и транспортировке газа, что способствует правовой определённости и распределению рисков.

Проект реализуется консорциумом, в состав которого входят такие международные энергетические компании, как BP, Statoil и Total. Деятельность консорциума координируется с государственными органами Азербайджана и Турции. Важное значение придаётся системному взаимодействию, основанному на регулярном межстороннем диалоге, обеспечивающем оперативное согласование решений и устойчивость управленческой модели. Одним из приоритетов является мониторинг воздействия проекта на морскую экосистему. На различных этапах реализации проводится экологическая экспертиза, результаты которой позволяют своевременно корректировать действия в целях минимизации негативного влияния на природу. Вместе с тем столь крупномасштабное международное сотрудничество не лишено трудностей. В процессе взаимодействия между странами и компаниями-участниками возникают определённые вызовы. К числу наиболее значимых относятся:

– Несовпадение политических интересов. Геополитические приоритеты стран-участниц не всегда совпадают, что в отдельных случаях может затруднять принятие стратегических решений.

– Различие в экономических подходах. Компании-участницы преследуют собственные цели, отличающиеся в объёмах инвестиций, сроках окупаемости и подходах к распределению прибыли, что требует тщательной координации.

– Технические сложности. Реализация проекта сопровождается необходимостью решения сложных инженерных задач. Нарушения в работе оборудования или программного обеспечения могут тормозить производственные процессы.

– Экологические риски. Освоение месторождений в акватории Каспийского моря сопровождается необходимостью строгого соблюдения природоохранных требований. Разногласия по этим вопросам могут приводить к напряжённости между сторонами.

– Разночтения в трактовке обязательств. В условиях международного консорциума различия в интерпретации условий соглашений могут породить юридические и организационные трудности.

Несмотря на возникающие сложности, участники международных энергетических инициатив продолжают последовательно устранять барьеры и укреплять партнёрские связи. Совместные действия направлены на достижение общей цели - обеспечение устойчивых и надёжных поставок энергоресурсов при соблюдении экологических стандартов и учёте интересов всех сторон. Особое значение в этом контексте приобретают проекты, реализуемые в трансграничных акваториях, где требуется комплексное согласование правовых, экономических и экологических условий. Ярким примером такого подхода выступает проект Кашаган, реализуемый на казахстанском участке Каспийского шельфа. Его правовое регулирование опирается как на внутреннее законодательство Республики Казахстан, так и на международные нормы, включая положения Конвенции ООН по морскому праву (UNCLOS). Последняя определяет юрисдикцию прибрежных государств, рамки использования морских ресурсов и требования к охране морской среды. Такой многослойный правовой подход позволяет обеспечить баланс между интересами государства-хозяина, международных инвесторов и экологических обязательств, что особенно важно в условиях реализации сложных и капиталоемких проектов в сфере энергетики (UNCLOS 1982).

На национальном уровне проект подчиняется требованиям законодательства Республики Казахстан, включая Закон «О морском шельфе и исключительной экономической зоне». Значительное внимание уде-

ляется экологической составляющей: на этапе реализации проводится оценка воздействия на окружающую среду, включая мониторинг состояния морской флоры и фауны. Это особенно актуально в условиях хрупкой экосистемы Каспия.

Международное сотрудничество в рамках проекта реализуется через механизмы соглашений между государственными структурами Казахстана и консорциумом компаний во главе с North Caspian Operating Company (NCOC). Подписанные соглашения регулируют не только эксплуатацию месторождения, но и механизм распределения прибыли, технические стандарты и обязательства сторон. Кроме того, проект привлёк внимание международных финансовых институтов, таких как Европейский инвестиционный банк и Международная финансовая корпорация. Их участие обусловлено не только финансовыми вложениями, но и необходимостью соблюдения проектом высоких стандартов устойчивости и отчётности.

Проект Кашаган также известен как один из самых технологически сложных и капиталоемких в истории мировой нефтегазовой отрасли. Расположение месторождения в зоне экстремально низких температур создало ряд инженерных вызовов, включая необходимость использования специализированного оборудования и устойчивых к морозу материалов. Сложность усиливается многоуровневой структурой управления: участие крупных международных компаний требует значительных усилий по координации и принятию коллективных решений, что в ряде случаев приводит к задержкам реализации (KBV.KZ 2022).

Другим примером масштабного энергетического проекта с выраженной геополитической составляющей является газопровод «Северный поток–2», проектируемый для транспортировки российского газа через Балтийское море в Германию. Несмотря на заключённых между Россией и Германией соглашения, регулирующие технические и юридические параметры, проект столкнулся с серьёзной международной критикой. Ряд стран Европейского союза и США выражали опасения относительно зависимости европейской энергетики от российского газа и возможного использования поставок в качестве инструмента политического давления. В ответ на эти вызовы в 2020 году Европейская комиссия инициировала обновление энергетического законодательства, усилив требования к новым трубопроводным проектам. Среди прочего было предложено расширить действие норм Третьего энергетического пакета ЕС на морские участки трубопроводов, включая положения о разделении собственности на газ и инфраструктуру. Также обсужда-

лись ограничения на размещение труб в морской акватории с целью обеспечения соблюдения экологических и энергетических стандартов Союза (KBV.KZ 2022).

Таким образом, как проект Кашаган, так и «Северный поток–2» демонстрируют, что реализация трансграничных энергетических инициатив требует не только технической экспертизы, но и высокой степени политико-правовой гибкости. Эффективное международное регулирование становится неотъемлемым условием для устойчивой реализации проектов, в которых сочетаются экономические интересы, экологическая ответственность и соблюдение международных обязательств.

Международные инфраструктурные и энергетические проекты, в силу своей межгосударственной и межкорпоративной природы, неизбежно сталкиваются с рядом противоречий, возникающих на различных этапах их реализации. Конфликты могут затрагивать широкий спектр вопросов: от планирования бюджета и распределения инвестиций до выбора поставщиков, технологий и экологических стратегий. Нередко предметом разногласий становятся также вопросы социального воздействия проекта, включая компенсации местному населению, защиту культурного наследия или обеспечение рабочих мест. Такие ситуации требуют особого подхода к управлению рисками и международному взаимодействию. В рамках международной практики применяются различные механизмы урегулирования споров. Среди них – дипломатические консультации, многосторонние соглашения, использование норм международного экономического и экологического права, а также обращение к третейскому разбирательству и международному арбитражу. Немаловажную роль играет и участие международных организаций, способствующих медиации и поиску сбалансированных решений. Ярким примером конфликта, повлиявшего на трансграничные энергетические потоки, стал затяжной спор между Россией и Украиной по вопросам поставок и транзита природного газа. Разногласия между сторонами не только привели к перебоям в поставках топлива на европейский рынок, но и стимулировали пересмотр энергетической политики в странах Европейского союза. В частности, с начала 2010-х годов наблюдается активное стремление к диверсификации источников энергии, развитию альтернативных маршрутов транспортировки и снижению зависимости от отдельных поставщиков (Al Jazeera 2022).

Несмотря на наличие противоречий и периодическое обострение межгосударственных отношений, международные энергетические

инициативы остаются важнейшим фактором экономической интеграции. Участие в подобных проектах даёт странам возможность совместно развивать инфраструктуру, усиливать энергетическую безопасность и укреплять дипломатические связи. Именно поэтому поиск компромиссов, гибкость в переговорах и готовность к диалогу приобретают всё большее значение как на уровне государств, так и на уровне корпоративного управления (Халевинская 2018).

Международные нефтегазовые проекты могут сталкиваться с рядом проблем, как экономических, так и политических.

Табл. 2 - Проблемы реализации международных нефтегазовых проектов

Проблема	Описание
Различия в национальных законах и правилах	В разных странах существуют различные правила и законы, касающиеся добычи, транспортировки и продажи нефти и газа. Это может создавать проблемы при разработке международных нефтегазовых проектов, которые могут охватывать несколько стран.
Риски, связанные с инвестированием	Международные нефтегазовые проекты обычно требуют значительных инвестиций. Однако, такие проекты могут быть подвержены риску из-за изменений в экономической ситуации, колебаний цен на нефть и газ, политической нестабильности и других факторов.
Экологические проблемы	Нефтегазовые проекты могут оказывать негативное воздействие на окружающую среду, включая загрязнение воды и почвы, выбросы вредных веществ в атмосферу и др. Это может привести к возникновению конфликтов с местными сообществами и организациями, а также к необходимости проведения экологических мероприятий и контроля.
Социальные проблемы	Международные нефтегазовые проекты могут оказывать влияние на жизнь местных сообществ, включая изменение образа жизни, разрушение традиционных культур и прочее. Это может привести к возникновению социальных конфликтов и необходимости проведения мероприятий по социальной защите.
Геополитические проблемы	Международные нефтегазовые проекты могут сталкиваться с геополитическими проблемами, включая конфликты между странами, территориальные споры и прочее. Это может привести к задержкам в реализации проектов и необходимости поиска компромиссов.

Несмотря на широкий спектр вызовов, ключевыми барьерами остаются законодательные ограничения и геополитическая нестабильность

(см. рис. 4–5). Это подчёркивает необходимость укрепления нормативной базы и выработки взвешенной внешнеполитической стратегии.

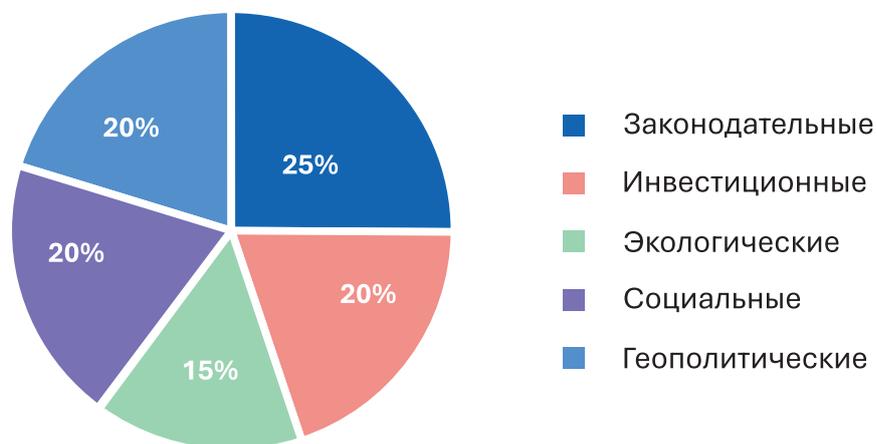


Рис. 4 - Распределение основных типов проблем реализации проектов.

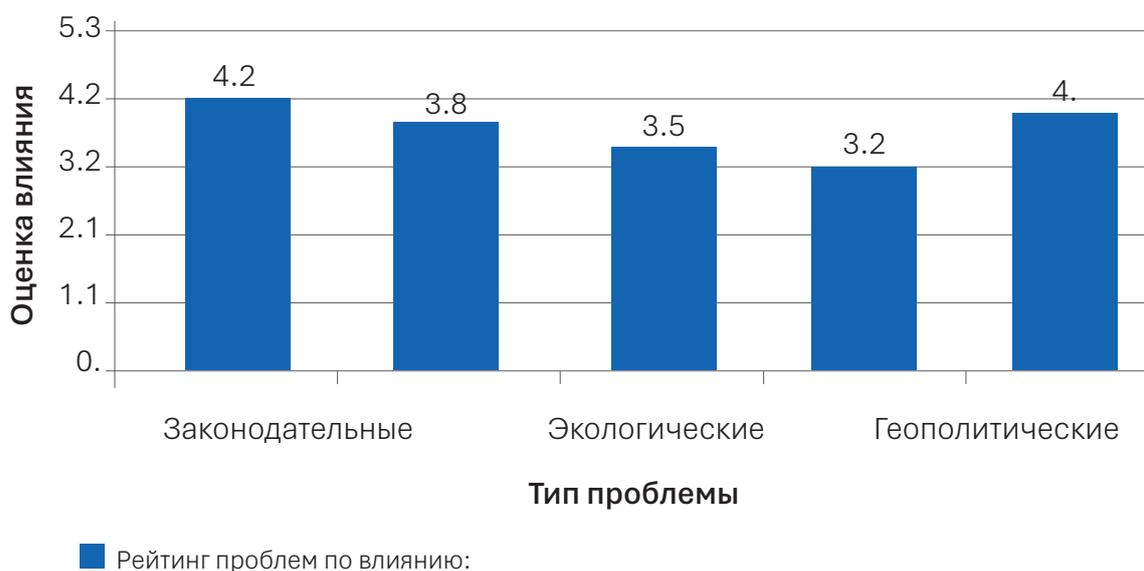


Рис. 5 - Оценка влияния ключевых проблем на реализацию международных проектов (по экспертному мнению).

Дипломатия играет важную роль в согласовании интересов участников международных проектов и в международных отношениях в целом. Через переговоры государствам удаётся урегулировать разногласия и прийти к договорённостям по ключевым вопросам сотрудничества.

Такие переговоры могут осуществляться в различных форматах: двустороннем - между двумя странами, многостороннем - в рамках международных организаций, таких как ООН или Европейский союз, а также на региональном уровне. Гибкость дипломатических инструментов позволяет учитывать особенности политического контекста и способствует укреплению партнёрских связей.

В условиях возрастания числа трансграничных инициатив дипломатические переговоры становятся одним из ключевых инструментов эффективного взаимодействия между участниками международных проектов. Такие переговоры охватывают широкий спектр тем - от вопросов распределения финансовых ресурсов и обеспечения безопасности до защиты прав человека, охраны окружающей среды и выработки общих экономических стратегий. В контексте многосторонних проектов дипломатические механизмы позволяют согласовывать интересы сторон, координировать действия участников, а также устранять или смягчать потенциальные конфликты. Особую значимость приобретают переговоры в ситуациях, когда отсутствует единое юридическое поле или когда участники представляют государства с различными политико-правовыми системами. Процесс дипломатического взаимодействия, как правило, предполагает поэтапный и иногда затяжной характер. Комплексные и чувствительные темы, такие как перераспределение доходов, соблюдение экологических обязательств или защита национальных интересов, могут требовать многократных раундов обсуждений, привлечения внешних посредников и дополнительных экспертных консультаций.

Тем не менее, несмотря на возможную сложность и длительность, дипломатические переговоры остаются одним из наиболее устойчивых и универсальных способов достижения взаимопонимания. Их успешность во многом зависит от готовности сторон к компромиссу, взаимному доверию и способности к конструктивному диалогу. Практика показывает, что при соответствующем уровне политической воли и институциональной поддержки переговоры способны не только разрешить конкретные разногласия, но и заложить основу для долгосрочного сотрудничества в рамках международного проекта.

Одним из ярких примеров эффективного использования дипломатических переговоров является Парижское соглашение по климату - результат многолетнего диалога между представителями более чем 190 стран. Этот международный договор закрепил общие обязательства по сокращению выбросов парниковых газов и ограничению глобального

потепления, а также включил положения о финансовой поддержке развивающихся стран в процессе адаптации к изменяющимся климатическим условиям (UNFCCC 2015).

Другим примером успешного дипломатического взаимодействия является Совместный всеобъемлющий план действий по иранской ядерной программе. Его подписание стало возможным после продолжительных переговоров между Ираном и группой стран (США, Россия, Китай, Великобритания, Франция и Германия). Достигнутые договорённости предполагали ограничение и мониторинг ядерной деятельности Ирана в обмен на постепенное снятие международных санкций. Как показывают эти примеры, даже в условиях сложных политических разногласий возможно достижение консенсуса при наличии устойчивого механизма переговоров и ясного понимания взаимных интересов. Однако на практике международные проекты часто сталкиваются с множеством вызовов - от экологических и технологических рисков до социальных конфликтов, включая нарушение прав человека, задержки реализации и высокие затраты на инфраструктуру.

ОБСУЖДЕНИЕ

Эффективное управление этими вызовами требует чёткой постановки целей, координации действий всех участников, прозрачного распределения ответственности и внедрения механизмов регулярного мониторинга. Ключевым условием устойчивости проектов остаётся развитие международного сотрудничества - создание структур для разрешения споров, обеспечение открытого доступа к информации и усиление отчётности. Успешная реализация проектов возможна только в условиях взаимного доверия и общей ответственности за результат. Внедрение универсальных электронных платформ для обмена информацией и контроля хода проектов даст возможность участникам в режиме реального времени следить за состоянием соглашений, распределением ресурсов и прогрессом ключевых этапов. Это может быть как специализированный веб-портал (например, основанный на технологии блокчейн для обеспечения неизменности отчетности), так и интеграция с уже действующими системами электронного правительства и открытых данных. Например, в рамках проекта “Цифровой Казахстан” создание единой платформы для обучения и сертификации участников позволило сократить сроки одобрения программ на 20% и снизить административные расходы на 15%.

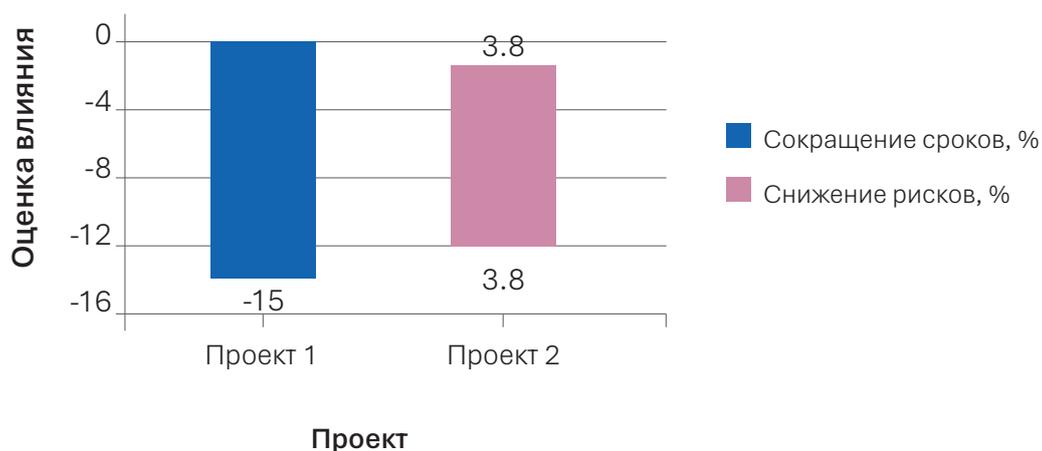


Рис. 6 - Сравнительный эффект внедрения мер: сокращение сроков (Проект 1) и снижение рисков (Проект 2).

Эффективность предложенных подходов подтверждается на примере двух масштабных нефтегазовых проектов: в одном случае удалось сократить сроки реализации на 15 %, в другом - снизить финансовые риски на 12 % без перерасхода средств. Эти результаты подчёркивают важность предварительной координации, прозрачности и совместного планирования. Одним из ключевых условий устойчивого международного партнёрства остаётся гармонизация нормативной базы. Сближение национальных стандартов упрощает взаимодействие и снижает барьеры для совместной деятельности. Не менее важно - обеспечить надёжное финансирование, позволяющее участникам уверенно планировать долгосрочные обязательства и своевременно реагировать на возникающие вызовы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Политические вызовы нередко усложняют реализацию международных проектов, особенно в условиях нестабильности, территориальных споров или несовпадения стратегических интересов. Урегулирование подобных вопросов требует гибких дипломатических подходов - переговоров, консультаций и поиска точек соприкосновения между странами-участниками. Ключевую роль в этом процессе могут играть международные организации, такие как ООН и ВТО, способные выступать в качестве нейтральных посредников и платформ для диалога. В ряде случаев достижение компромисса становится возможным лишь при условии готовности сторон учитывать взаимные интересы и действовать на основе доверия и открытости. Общественный диалог, прозрачность и участие всех заинтересованных сторон позволяют находить сбалансированные решения, обеспечивающие политическую устойчивость и долгосрочную реализацию проекта.

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что в процессе реализации международных проектов решение той или иной проблемы зависит, прежде всего, от эффективности системы координации деятельности различных международных организации, органов государственной власти и местного самоуправления, общественных институтов как на региональном, так и на глобальном уровнях. Возрастает необходимость более масштабной кооперации на различных уровнях, появление нового локомотива в реализации важных проектов, нацеленных на взаимовыгодного сотрудничества между странами.

На наш взгляд, с развитием международных проектов в различных сферах деятельности расширяются международные отношения. Анализ взаимодействия государств-участников в рамках определенного проекта позволит минимизировать риски и проблемы в процессе реализации таких проектов, что в дальнейшем способствует углублению международных отношений и взаимовыгодному сотрудничеству. Проекты, осуществляемые между различными странами, требуют тесного сотрудничества и взаимодействия, которые обычно урегулированы международными соглашениями и договоренностями.

Авторы полагают, в условиях геополитической нестабильности, экономических кризисов, экологических и других проблем современности международные проекты могут стать эффективной формой взаимодействия между государствами, обеспечивая странам-участникам экономическое благополучие и национальную безопасность.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Абдыгаппарова, С. Б. 2020. Управление государственными проектами и программами в Республике Казахстан. Караганда: Издательство КарГУ.

Адилова, А. М. 2018. Проектное управление в сфере телекоммуникаций Республики Казахстан. Алматы: КазНТУ.

Al Jazeera English. 2022. «Nord Stream Pipeline Leaks: What Happened, What's the Impact?» Al Jazeera, September 27. <https://www.aljazeera.com/news/2022/9/27/nord-stream-pipeline-leaks-what-happened-whats-the-impact>.

Barney, Jay B., and William S. Hesterly. 2015. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 5th ed. Boston: Pearson.

Carr, Edward H. 1946. The Twenty Years' Crisis, 1919–1939: An Introduction to the Study of International Relations. London: Macmillan.

Gazprom. 2022. «Sakhalin-2.» Official Website. <https://www.gazprom.ru/projects/sakhalin2/> (дата обращения: 10.05.2022).

Gazprom. 2023. «Severnyi potok–2.» Official Website. <https://www.gazprom.ru/projects/nord-stream2/> (дата обращения: 15.03.2023).

Ильенкова, Н. Д. 2000. Производственный менеджмент. Москва: Банки и биржи.

KBV.KZ. 2022. «Месторождение Кашаган.» <https://kbv.kz/project/> (дата обращения: 15.08.2022).

Ломакин, В. К. 2019. Мировая экономика: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.

Lewis, James P. 2007. Fundamentals of Project Management. 3rd ed. New York: AMACOM.

Meredith, Jack R., and Samuel J. Mantel Jr. 2017. Project Management: A Managerial Approach. 9th ed. Hoboken, NJ: Wiley.

Morgenthau, Hans J. 1948. Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace. New York: Alfred A. Knopf.

Шах-Дениз. 2023. Официальный сайт BP. https://www.bp.com/en_az/azerbaijan/home/who-we-are/operationsprojects/shahdeniz/shah-deniz-stage-2.html (дата обращения: 05.09.2023).

Халевинская, Е. Д. 2018. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М.

Шильдебаева, Е. Ж. 2019. Модели управления конкурентоспособностью Казахстана на основе проектного подхода. Нур-Султан: ЕНУ им. Л. Н. Гумилёва.

Tengizchevroil. 2023. Official Website. <https://www.tengizchevroil.com> (дата обращения: 12.05.2023).

UNCLOS. 1982. United Nations Convention on the Law of the Sea. Concluded at Montego Bay, December 10, 1982. Amended July 23, 1994. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121270/ (дата обращения: 21.08.2022).

Waltz, Kenneth N. 1979. Theory of International Politics. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weber, Max. 1947. The Theory of Social and Economic Organization. Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.

REFERENCES:

Abdygapparova, S. B. 2020. Upravlenie gosudarstvennymi proektami i programmami v Respublike Kazakhstan [Management of government projects and programs in the Republic of Kazakhstan]. Karaganda: Izd-vo KarGU.

Adilova, A. M. 2018. Proektnoe upravlenie v sfere telekommunikatsii Respubliki Kazakhstan [Project management in the field of telecommunications of the Republic of Kazakhstan]. Almaty: KazNTU.

Al Jazeera English. 2022. «Nord Stream Pipeline Leaks: What Happened, What's the Impact?» Al Jazeera, September 27. <https://www.aljazeera.com/news/2022/9/27/nord-stream-pipeline-leaks-what-happened-whats-the-impact>.

Barney, Jay B., and William S. Hesterly. 2015. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 5th ed. Boston: Pearson.

Carr, Edward H. 1946. The Twenty Years' Crisis, 1919–1939: An Introduction to the Study of International Relations. London: Macmillan.

Gazprom. 2022. «Sakhalin-2.» Official Website. <https://www.gazprom.ru/projects/sakhalin2/> (accessed May 10, 2022).

Gazprom. 2023. «Severnyi potok–2.» Official Website. <https://www.gazprom.ru/projects/nord-stream2/> (accessed March 15, 2023).

Ilenkova, N. D. 2000. *Proizvodstvennyi menedzhment* [Production management]. Moscow: Banki i birzhi.

KBV.KZ. 2022. «Mestorozhdenie Kashagan [Kashagan field].» <https://kbv.kz/project/> (accessed August 15, 2022).

Khalevinskaia, E. D. 2018. *Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnye ekonomicheskie otnosheniia* [World economy and international economic relations]: uchebnik. 3rd ed., rev. and enl. Moscow: Magistr, NITs INFRA-M.

Lewis, James P. 2007. *Fundamentals of Project Management*. 3rd ed. New York: AMACOM.

Lomakin, V. K. 2019. *Mirovaia ekonomika: uchebnik dlia studentov vuzov, obuchaiushchikhsia po ekonomicheskim spetsial'nostiam i napravleniiam* [World Economy: a textbook for university students studying in economic specialties and fields]. 5th ed., rev. and enl. Moscow: IUNITI-DANA.

Meredith, Jack R., and Samuel J. Mantel Jr. 2017. *Project Management: A Managerial Approach*. 9th ed. Hoboken, NJ: Wiley.

Morgenthau, Hans J. 1948. *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace*. New York: Alfred A. Knopf.

Shakh-Deniz. 2023. Official Website of BP. https://www.bp.com/en_az/azerbaijan/home/who-we-are/operationsprojects/shahdeniz/shah-deniz-stage-2.html (accessed September 5, 2023).

Shildebaeva, E. Zh. 2019. *Modeli upravleniia konkurentosposobnost'iu Kazakhstananaosnoveproektnogopodkhoda* [Kazakhstan's competitiveness management system based on a project approach]. Nur-Sultan: ENU im. L. N. Gumilyova.

Tengizchevroil. 2023. Official Website. <https://www.tengizchevroil.com> (accessed May 12, 2023).

UNCLOS. 1982. *United Nations Convention on the Law of the Sea*. Concluded at Montego Bay, December 10, 1982. Amended July 23, 1994. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121270/ (accessed August 21, 2022).

Waltz, Kenneth N. 1979. *Theory of International Politics*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.