

Научная статья

УДК 339.944.2

doi:10.46554/1993-0453-2026-6-260-108-121

## Разработка нормативной и институциональной основы системы формирования регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов

Александр Павлович Латкин<sup>1</sup>, Максим Валерьевич Михонин<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия,

aleksandr.latkinp@vvsu.ru

<sup>2</sup> Дальневосточная палата медиаторов, Хабаровск, Россия, mihonin.maxim@gmail.com

**Аннотация.** В условиях активной реализации проектов международных альянсов и стратегического сближения России и Китая возникает необходимость в разработке научно обоснованного регулятивно-методологического обеспечения управления совместными проектами. Существующие международные (ISO, PMI, IPMA) и национальные (Росстандарт и SAC) системы стандартизации управления проектами не обеспечивают регулирования проектной деятельности международных альянсов, что приводит к увеличению транзакционных издержек, фрагментации процессов управления и снижению результативности проектов. Восполнить данный институциональный вакуум может создание системы формирования регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов (СФОРМИ). К ключевым элементам этой системы относится нормативная и институциональная основа. Поэтому целью исследования является разработка нормативной и институциональной основы СФОРМИ. Исследование выполнено с применением комплекса общенаучных методов абстрагирования, анализа, синтеза, сравнения, системного подхода и метода моделирования. Сбор и анализ информации осуществлены методом документального анализа. В результате исследования определены три подхода к формированию институциональной основы (государственная, негосударственная и смешанная) и обосновано преимущество смешанной формы, сочетающей межгосударственное стратегическое управление с оперативным гибким саморегулированием. Предложен Проектный правовой режим (ППР) как комплексный межотраслевой институт, придающий проекту самостоятельный правовой статус, интегрирующий формальные и неформальные нормы. Сформирована иерархическая структура необходимых межгосударственных соглашений, национальных законов и подзаконных актов для создания и функционирования СФОРМИ. Результаты исследования могут быть применены государственными органами России и Китая для создания СФОРМИ. Дальнейшими направлениями исследования могут стать разработка методологического аппарата СФОРМИ.

**Ключевые слова:** российско-китайские проекты, управление проектами, стандарты проектного менеджмента, модель системы стандартизации, институциональная теория, двухпетлевое обучение, PDCA, СФОРМИ

### Основные положения:

♦ предложена двухуровневая классификация регулятивно-методологического инструментария, дифференцирующая инструменты по юридической императивности и функциональному назначению, ее отличием является включение классифицирующих признаков для учета кросс-культурной и санкционной специфики (GR-менеджмент, межкультурная коммуникация, санкционный комплаенс), что позволяет заполнить классификационный пробел;

♦ разработана нормативно-институциональная основа СФОРМИ в виде иерархической двухуровневой системы нормативных актов (межгосударственные соглашения и национальные законы) и институ-

циональной структуры, включающей стратегический и операционный уровни управления с разграничением функций и зон ответственности;

◆ предложен управленческо-правовой механизм проектного правового режима (ППР), обеспечивающий создание и функционирование СФОРМИ, отличием которого является: а) комплексное нормативное регулирование проектной деятельности международных альянсов; б) встроенный механизм выявления и анализа неформальных правил (Guanxi, Mianzi и др.) для их последующего включения в регулятивно-методологический инструментарий; в) включение обязательной досудебной (медиация) и судебной (третейский суд) процедур разрешения споров непосредственно в правовой режим проекта; г) рассмотрение проекта международного альянса в качестве самостоятельного правового образования, правовым основанием создания которого является заключение проектного соглашения (обособление имущества, открытие специальных счетов, распределение налоговых обязательств, проектный правовой трансфер).

**Для цитирования:** Латкин А.П., Михонин М.В. Разработка нормативной и институциональной основы системы формирования регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 6 (260). С. 108–121. doi:10.46554/1993-0453-2026-6-260-108-121.

Original article

## Development of the normative and institutional framework for a system of forming regulatory and methodological tools for managing international alliance projects

**Alexander P. Latkin<sup>1</sup>, Maksim V. Mikhonin<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Vladivostok State University, Vladivostok, Russia, aleksandr.latkinp@vvsu.ru

<sup>2</sup> Far Eastern Chamber of Mediators, Khabarovsk, Russia, mihonin.maxim@gmail.com

**Abstract.** In the context of active implementation of international alliances projects and strategic rapprochement between Russia and China, there is the need for developing scientifically grounded regulatory and methodological support for managing joint projects. The existing international (ISO, PMI, IPMA) and national (Rosstandart and SAC) project management standardization systems do not provide regulation of project activities for international alliances. This leads to increased transaction costs, fragmentation of management processes, and reduced project effectiveness. This institutional vacuum can be filled by creating a system for forming regulatory and methodological tools for managing international alliance projects (SFORMI). The key elements of this system include the regulatory and institutional framework. Therefore, the aim of the study is to develop the regulatory and institutional framework of SFORMI. The study was conducted using a set of general scientific methods for abstraction, analysis, synthesis, comparison, systems approach, and modeling method. The data collection and analysis were carried out using the documentary analysis method. As a result of the study, three approaches to forming the institutional framework were identified (state, non-state, and mixed), and the advantage of the mixed form combining interstate strategic management with operational flexible self-regulation was substantiated. The Project Legal Regime (PLR) was proposed as a comprehensive intersectoral institute that gives the project independent legal status, integrating formal and informal norms. The hierarchical structure of necessary interstate agreements, national laws, and by-laws for forming and functioning of SFORMI was formed. The study findings can be applied by state authorities of Russia and China to create SFORMI. Further research directions may include development of the methodological apparatus of SFORMI.

**Keywords:** Russian-Chinese projects, project management, project management standards, standardization system model, institutional theory, double-loop learning, PDCA, SFORMI

### **Highlights:**

◆ the two-level classification of regulatory and methodological tools is proposed, differentiating tools according to legal imperativeness and functional purpose; its distinctive feature is the inclusion of classifying

features to take into account cross-cultural and sanctions specifics (GR management, intercultural communication, sanctions compliance), which allows filling the classification gap;

- ◆ the normative and institutional framework for SFORMI has been developed in the form of the hierarchical two-level system of normative acts (interstate agreements and national laws) and the institutional structure that includes strategic and operational levels of management with delineation of functions and areas of responsibility;

- ◆ the managerial-legal mechanism of the project legal regime (PPR) is proposed, which ensures forming and functioning of FUNMI, the distinction of which is: a) integrated regulatory regulation of international alliance project activities; b) the built-in mechanism for identifying and analyzing informal rules (Guanxi, Mianzi, etc. ) to be included in the regulatory and methodological tools; c) to incorporate mandatory pre-trial (mediation) and judicial (arbitration) dispute-resolution procedures directly into the legal regime of the project; g) consideration of the draft international alliance as an independent legal entity, the legal basis for the creation of which is the conclusion of a project agreement (separation of property, opening of special accounts, distribution of tax liabilities, project legal transfer).

**For citation:** Latkin A.P., Mikhonin M.V. Development of the normative and institutional framework for a system of forming regulatory and methodological tools for managing international alliance projects // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 6 (260). Pp. 108–121. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-6-260-108-121.

### Введение

Создание в России международных альянсов, в основном с дружественными странами, позволяет обеспечить выход национальной экономики на новый технологический уровень различных отраслей. В условиях санкционного давления активизируется стратегическое сотрудничество России с Китайской Народной Республикой. Совместная экономическая деятельность выражается в создании совместных предприятий и заключении договоров о реализации совместных проектов, в том числе на территориях с преференциальным режимом (ТОР, СВП). Стратегическая трансформация российско-китайского партнерства в плоскость глубокой проектно-ориентированной интеграции для реализации совместных инициатив требует научно обоснованного формализованного регулятивно-методологического обеспечения. Существующие международные и национальные инструменты проектного менеджмента, сформированные преимущественно в западном или мононациональном контексте, не учитывают уникальную специфику российско-китайского взаимодействия, что ведет к росту транзакционных издержек, фрагментации управленческих процессов и системному недостижению плановых показателей результативности. В условиях отсутствия адаптированных инструментов, межгосударственных органов и целостной методологии формирова-

ния инструментария управления совместными проектами возникает объективная потребность в разработке теоретически обоснованной модели, способной обеспечить унификацию, предсказуемость и повышение эффективности и результативности российско-китайской проектной деятельности. Ключевыми элементами этой модели являются нормативная и институциональная основы, закладывающие фундамент работы всей системы.

Отметим, что уточнению понятий регулятивно-методологического инструментария (РМИ) и системы формирования регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов (СФОРМИ), а также разработке и обоснованию этой системы посвящена ранее опубликованная статья авторов [1]. Настоящее исследование является продолжением данных идей в части разработки нормативной и институциональной основы.

Так, формирование целостной системы регулятивно-методологического инструментария (РМИ) требует его строгой систематизации. В отличие от традиционных подходов, ограничивающихся классификацией стандартов, предлагаемая систематизация учитывает комплексную природу РМИ, включающую правовые, методологические и организационные компоненты, а также специфику управления проектами международных альянсов (на при-

мере российско-китайского сотрудничества), в связи с этим классификация РМИ осуществляется по правовой природе и функциональному назначению.

Первой проведем классификацию по правовой природе РМИ (табл. 1), далее – классификацию РМИ по функциональному назначению (табл. 2).

Далее перейдем к описанию институциональной и нормативной основ СФОРМИ.

Вопросам проектного управления международных альянсов (России и Китая) и инструментам управления проектами посвящен ряд работ. А.П. Латкин и Б. Ван рассматривают инновационные методы управления совместными российско-китайскими образовательными проектами, подчеркивая важность межкультурного взаимодействия и использование современных технологий для повышения эффективности проектов [2]. А.И. Сухоруков, Го Шухун, С.Ю. Ерошкин описывают применение

цифровых платформ и инструментов для эффективного управления проектами в рамках российско-китайского сотрудничества, уделяя особое внимание внедрению новых технологий, обеспечивающих прозрачность и эффективность процессов [3]. Н.Р. Эпова, И.Е. Козырская исследуют роль совместных проектов в развитии сотрудничества между Россией и Китаем [4]. С.С. Пирумов, И.В. Сохлакова и И.Е. Сохлаков анализируют стандартизацию методов управления проектами в эпоху цифровой трансформации, обосновывая необходимость внедрения единых стандартов и методик для улучшения качества управления проектами [5]. Н. Timinger, M. Schmidtner, F. Reiche сравнивают существующие международные стандарты и нормы в управлении проектами, подчеркивая различия и сходства в подходах разных стран и организаций [6]. А. Okeudo, А. Adegoke, G. Judith обосновывают необходимость стандартизации с целью упрощения про-

Таблица 1

Классификация РМИ по юридической природе и императивности

Группа инструментов	Назначение	Состав	Характер применения
Нормативно-правовые инструменты	Создание правовой основы функционирования СФОРМИ, гармонизация законодательства РФ и КНР, императивное регулирование в общественно значимых областях	Межправительственные соглашения, национальные законы, подзаконные нормативные правовые акты	Обязательные к исполнению
Методологические инструменты (стандарты и методики)	Установление формализованных, правил и лучших практик управления проектами	Межгосударственные инструменты управления проектами, своды знаний, практические руководства, описание методологий (Agile, Waterfall, Hybrid)	Рекомендательные (добровольные), за исключением требований к членам СРО
Организационно-распорядительные инструменты (проформы и шаблоны)	Унификация документооборота, снижение трансакционных издержек на коммуникацию, оформление и приемку результатов проектов	Альбомы типовых форм договоров, чек-листы этапов жизненного цикла, шаблоны проектной документации (устав, план управления, иерархическая структура работ, запрос на изменение, итоговый отчет)	Вспомогательные, рекомендуемые к применению для обеспечения совместимости бизнес-процессов сторон
Кадрово-этические инструменты (компетенции и поведение)	Обеспечение требуемого качества человеческих ресурсов, формирование доверительной среды и урегулирование поведения в международных проектных командах	Профессиональные стандарты специалистов по управлению проектами, модели компетенций, кодексы профессиональной этики, требования и порядки сертификации персонала и организаций	Обязательные для членов СРО и сертифицированных специалистов, рекомендательные для прочих участников проектной деятельности

Классификация РМИ по функциональному назначению

Группа инструментов	Целевая направленность	Функция в системе	Состав
Универсальные РМИ	Применяются ко всем видам проектов международных альянсов независимо от масштаба, сложности и отраслевой принадлежности	Обеспечение методологического единства и формирование инвариантного ядра управления (общий метод)	Базовый стандарт управления проектом международного альянса; Стандарт терминологии; Стандарт оценки сложности проекта; Стандарт межкультурных коммуникаций; Стандарты компетенций
Специальные РМИ	Применяются в зависимости от типа проекта, специфических потребностей проектной команды и характеристик внешней среды	Адаптация общего метода под конкретные условия и риски; обеспечение гибкости системы	Стандарты по функциональным областям (риски, сроки, стоимость); Стандарт по санкционному комплаенсу; Стандарт GR-менеджмента; Стандарт разрешения споров и медиации; Стандарт по гибким (Agile) и гибридным методологиям; Стандарт оценки результативности
Отраслевые РМИ	Учитывают специфику регулирования и лучшие практики реализации проектов в конкретных отраслях экономики	Специализация и детализация требований с учетом отраслевой нормативной базы и технологических особенностей	Стандарты управления проектами в следующих отраслях: строительство и инфраструктура; промышленность и энергетика; информационные технологии и цифровые продукты; транспорт и логистика; наука и образование

цесса управления проектами и создания универсальных моделей и алгоритмов управления проектами, позволяющих повысить производительность и снизить риски [7]. Chen Kosin и Steinke Gerhard изучают культурные различия между китайским и иными стилями управления проектами, исследуют особенности принятия решений, коммуникации и структуры управления [8]. Н.М. Бороздина освещает специфику российского подхода к управлению проектами, включая правовые и культурные аспекты, влияющие на организацию и реализацию проектов [9]. М.В. Судоргин описывает современные международные стандарты управления проектами, рассматривая перспективы их применения в России [10]. Несмотря на указанные научные исследования, недостаточно трудов по разработке нормативной и институциональной основы системы формирования регулятивно-методологического инструментария проектов международных альянсов, поэтому целью исследования является описание комплекса нормативных документов (нормативная основа), регулирующих СФОРМИ, описание институтов СФОРМИ (институциональная основа), обеспечивающих работу этой системы, и обоснование преимуществ

саморегулирования при стандартизации управления проектами.

С учетом указанного в статье вначале будут приведены подходы к формированию институтов СФОРМИ, затем будут рассмотрены институты СФОРМИ и наконец, будет описана нормативная основа СФОРМИ.

### Методы

В исследовании применен комплекс общенаучных методов: абстрагирование, анализ, синтез и сравнение. Использован комплексный подход для формирования нормативной и институциональной основы. Для сбора и анализа информации применен метод документального анализа.

Для поиска документов в сети Интернет использовалась поисковая система Google, поиск осуществляется на русском, английском и китайском языках по ключевым словам: система разработки инструментария управления проектами, закон о стандартизации Китая, соглашения между Россией и Китаем по стандартизации управления проектами, органы стандартизации, органы стандартизации Китая, органы стандартизации России, саморегулирование управления проектами. Для поиска норма-

тивных документов России дополнительно используется ИПС «КонсультантПлюс».

При описании нормативной и институциональной основы системы стандартизации авторами по аналогии использовались нормативные источники и структура органов стандартизации России и Китая, а также международных организаций по стандартизации управления проектами ISO, PMI, IPMA.

### Результаты

В результате информационного поиска и документального анализа установлено следующее:

1. Вопросы работы системы стандартизации отражены в законах о стандартизации России и Китая. Эти законы не содержат положений о международных органах, разрабатывающих совместные стандарты управления проектами. При этом между Росстандартом и Администрацией по стандартизации КНР (SAC) подписаны меморандумы о взаимопонимании в области стандартизации от 2008 и 2016 гг., которые не содержат отдельных положений о стандартизации российско-китайских проектов.

2. Российский закон о саморегулируемых организациях регламентирует вопросы саморегулирования, но не содержит положений о саморегулировании в области управления проектами, а в Китае отсутствует закон о саморегулируемых организациях и специальный закон о саморегулировании в области управления проектами.

3. Анализ уставов и документов международных организаций по стандартизации управления проектами (IPMA, ISO, PMI) показал, что эти организации не содержат специальных органов и при разработке стандартов не учитывают специфику проектов международных альянсов.

### Обсуждение

Формирование институтов СФОРМИ зависит от следующих трех подходов.

Согласно первому подходу, институты СФОРМИ включены в систему государственного управления двух стран (государственная СФОРМИ). При этом подходе в рамках существующей Российско-Китайской комиссии по

инвестиционному сотрудничеству создается отдельный орган по разработке РМИ, состоящий из органов управления и разработчиков РМИ. В качестве альтернативного варианта сначала Росстандартом и Китайской администрацией по стандартизации (SAC) создается межгосударственный орган, а затем в существующих органах стандартизации России и Китая формируется специализированное подразделение по разработке РМИ. Последний вариант усложняет структуру управления и приводит к увеличению транзакционных издержек, поэтому более обоснованным является создание специализированного органа в рамках Российско-Китайской комиссии. Финансируется данная система из бюджета России и Китая.

Согласно второму подходу, органы СФОРМИ формируются на негосударственной основе (негосударственная СФОРМИ). Роль государства при этом подходе заключается в формировании нормативной основы для создания и функционирования негосударственных органов СФОРМИ (саморегулируемых организаций (СРО)), разрабатывающих РМИ и проводящих сертификацию. В этом случае участие субъектов проектной деятельности в СРО является обязательным, финансирование СРО осуществляется за счет взносов его членов.

Согласно третьему подходу, формируется смешанная система институтов (смешанная СФОРМИ), предполагающая создание межгосударственного органа, определяющего стратегию и тактику развития СФОРМИ, а разработка РМИ осуществляется в рамках саморегулирования. Это повышает гибкость работы всей системы и обеспечивает соблюдение государственных и частных интересов. Финансирование осуществляется из бюджета и членских взносов участников СРО.

Для выбора одного из подходов сначала сравним государственную и негосударственную СФОРМИ. Так, саморегулирование обладает рядом преимуществ. Прежде всего саморегулирование повышает скорость разработки и актуализации стандартов. Проведенный авторами анализ показывает, что имплементация стандартов ISO в государственные системы России и Китая занимает в среднем от 47,6 до 56,15 месяца. Кроме того,

рейтинги эффективности технических комитетов Росстандарта (ТК 100 — 113-е место с 39,98 балла, ТК 205 — 234-е место с 24,33 балла) подтверждают низкую эффективность государственных механизмов.

Вторым преимуществом является развитая система сертификации. В отличие от государственной модели, где сертификация участников проектной деятельности отсутствует, саморегулирование (PMI, IPMA, PRINCE2, GAPP, PMAJ) предлагает многоуровневую сертификацию как физических лиц (по уровням компетенций), так и организаций (оценка проектной зрелости), а также систему профессионального обучения.

Кроме того, при саморегулировании регулирование осуществляется самим профессиональным сообществом, что минимизирует административные барьеры, обеспечивает высокую гибкость и динамичность. Участники СРО получают активную защиту и представительство своих интересов.

Наконец, саморегулирование создает компенсационные механизмы в виде компенсационных фондов и страхования профессиональной ответственности, что обеспечивает финансовые гарантии для заказчиков и участников проектов, что отсутствует в государственной модели.

Недостатком системы саморегулирования является то, что отсутствует государственная легитимность РМИ, т.е. если в государственной модели РМИ могут быть имплементированы в законодательство (в том числе в сферах промышленной безопасности, использования атомной энергии, оборонных проектов), то саморегулирование не способно обеспечить обязательность РМИ для неопределенного круга лиц (кроме обязательного членства в СРО), что приводит к невозможности нормативного регулирования проектов с участием государства или в общественно значимых областях, в которых должен быть достигнут баланс частных, общественных и государственных интересов.

Смешанный подход сохраняет преимущества саморегулирования и нивелирует его недостатки путем сочетания государственной легитимности и рыночной гибкости: государственная часть обеспечивает стратегическое и

тактическое планирование развития СФОРМИ, легитимизацию РМИ, гармонизацию законодательства и законодательную инициативу, а негосударственная часть — гибкость реагирования на изменения внешней среды, оперативную разработку и актуализацию РМИ.

Несмотря на явные преимущества смешанной СФОРМИ выбор подхода будут осуществлять государственные органы России и Китая в зависимости от политических и экономических условий сотрудничества.

При этом независимо от выбранного подхода инвариантом является создание межгосударственного органа по стратегическому и тактическому управлению системой и операционных органов, разрабатывающих РМИ и выполняющих иные функции в системе.

С учетом сказанного сначала кратко опишем структуру органов государственной и негосударственной СФОРМИ:

- ◆ при государственной СФОРМИ создается Межгосударственная Российско-Китайская комиссия, в состав которой входят технические комитеты (формируются по отраслевому принципу), Апелляционная комиссия, Сертификационный центр, Центр медиации, Третейский суд, Научно-консультационный совет. Комиссия взаимодействует с Росстандартом и SAC;

- ◆ при негосударственной СФОРМИ создается Межгосударственная Российско-Китайская ассоциация саморегулируемых организаций в области управления проектами, в состав которой входят технические комитеты по стандартизации, Апелляционная комиссия, Центр медиации, Третейский суд, Научно-консультационный совет, Сертификационный центр, Образовательный центр. В состав ассоциации входят также национальные саморегулируемые организации (СРО) в области управления проектами России и Китая.

Поскольку преимуществом обладает смешанная СФОРМИ, то более подробно остановимся на структуре и функциях ее органов.

Формирование и работа органов основаны на следующих принципах:

- ◆ паритетность формирования органов из представителей России и Китая и ротация руководителей органов управления (Россия и Китай);

♦ взаимное уважение и равноправие взаимодействия РФ и КНР;

♦ обязательность участия СРО в Ассоциации и обязательность участия в саморегулируемых организациях ее членом;

♦ законность формирования органов на основании межправительственных соглашений и национальных законов, соблюдение законодательства при работе органов, включая право интеллектуальной собственности при разработке РМИ;

♦ разделение уровней управления на стратегическое, тактическое, операционное;

♦ баланс частных интересов, интересов государства и общества, а также учет интересов двух стран при разработке РМИ и функционировании системы, консенсус при принятии решений;

♦ прозрачность работы обеспечивается опубликованием на официальном сайте состава органов, их положений и уставов, регулятивно-методологического инструментария, публичным обсуждением РМИ, опубликованием результатов разработки РМИ на каждой стадии;

♦ саморазвитие и адаптивность СФОРМИ к изменениям внешней и внутренней среды;

♦ гибкость применения методик при разработке РМИ;

♦ проведение научных исследований на всех этапах разработки СФОРМИ, научная обоснованность применения РМИ.

Далее рассмотрим структуру и функции органов управления смешанной СФОРМИ на примере российско-китайских проектов.

Структура органов СФОРМИ приведена на рисунке.

1. Российско-Китайская комиссия по регулированию проектного сотрудничества является межгосударственным органом, осуществляющим стратегическое и тактическое управление (государственный уровень) (далее – Комиссия).

Комиссия состоит из следующих органов: правление, председатель, заместители председателя по направлениям, секретариат, постоянные органы операционной деятельности и временные рабочие группы.

К функциям Комиссии относятся:

♦ определение стратегического развития СФОРМИ и тактическое управление системой;

♦ разработка и утверждение методологий;

♦ утверждение обязательных для исполнения РМИ;

♦ анализ эффективности и результативности работы СФОРМИ, совершенствование ее работы;

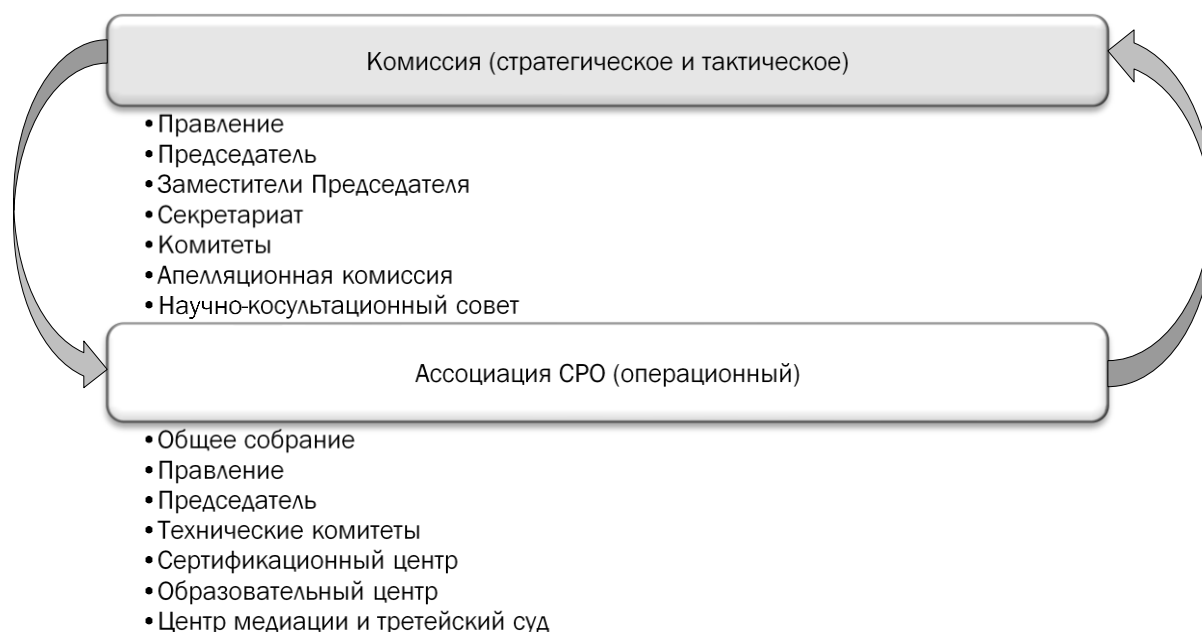


Рис. Структура органов СФОРМИ

- ◆ формирование законодательной инициативы для гармонизации и совершенствования законодательства;

- ◆ рассмотрение жалоб;
- ◆ проведение научных исследований;
- ◆ контроль работы Ассоциации и ее органов.

Комиссия работает в следующем порядке: Правление проводит заседания не реже 1 раза в квартал путем очных или онлайн заседаний. Решения принимаются консенсусом, при его отсутствии формируется согласительная комиссия, которая в течение 30 дней проводит согласительные процедуры, при недостижении согласия решение принимается квалифицированным большинством (2/3 участников). Решения Комиссии публикуются на официальном сайте СФОРМИ. Остальные органы осуществляют операционную деятельность на постоянной основе.

2. Российско-Китайская ассоциация СРО в области управления проектами является органом операционного управления (негосударственный уровень).

Ассоциация состоит из следующих органов: Общее собрание членов, Председатель, Правление, Технические комитеты, Сертификационный центр, Образовательный центр, Центр медиации, Третейский суд.

К функциям Ассоциации относятся:

- ◆ разработка регулятивно-методологического инструментария;
- ◆ сертификация физических лиц и организаций;
- ◆ обучение по программам проектного управления;
- ◆ ведение реестра членов СРО и сертифицированных специалистов;
- ◆ формирование компенсационных фондов и страхование ответственности;
- ◆ досудебное и судебное разрешение споров.

Ассоциация работает в следующем порядке: общее собрание созывается 1 раз в год для утверждения бюджета, отчетов и при необходимости избрания Председателя и Правления. Правление собирается не реже 1 раза в 3 месяца. Остальные органы осуществляют операционную деятельность на постоянной основе. Ассоциация анализирует работу си-

стемы, эффективность и результативность своей работы и применения РМИ, на основании чего формирует обратную связь в виде отчетов для Комиссии.

Вторым ключевым элементом СФОРМИ является нормативная основа.

Для практической реализации нормативной основы в контексте российско-китайских проектов необходимо сформировать специализированный правовой механизм, способный учесть межгосударственный характер, паритетность сторон и специфику проектной деятельности. В качестве такого механизма авторами предложен Проектный правовой режим (ППР), являющийся комплексным межотраслевым институтом, регулирующим отношения по управлению совместными проектами. В связи с этим на примере российско-китайских проектов сначала дадим общее описание нормативной основы системы, затем более детально укажем структуру межгосударственных нормативных документов и предложения по изменению законодательства.

Ограничения исследования: настоящее исследование не приводит детального содержания каждой статьи международного документа, законов и подзаконных актов, а дает их общее содержание и структуру.

Правовым подходом, обеспечивающим работу СФОРМИ, является проектный правовой режим (ППР, англ. Project Legal Regime, PLR).

Суть данного подхода заключается в том, что сфера проектного управления рассматривается в качестве самостоятельного комплексного правового института, объединяющего юридические нормы, регулирующие общественные отношения, возникающие в процессе осуществления деятельности по управлению национальными и международными проектами, а также государственного и международного воздействия на нее. Этот институт сочетает частные (участников проектной деятельности) и публичные интересы (государственные и межгосударственные), имеет собственный предмет и принципы, сочетает императивные и диспозитивные методы правового регулирования.

ППР встраивается в модель СФОРМИ, выступая связующим звеном между ее нормативной, институциональной и процессуальной

основами, а также конкретизируя и дополняя предложенную М.В. Михониным [11] регулятивную концепцию управления проектами, рассматривающую управление проектами в качестве взаимосвязанной системы формальных и неформальных правил поведения, присущих только проектному управлению и формирующих его регулятивное поле. Если регулятивная концепция объясняет уникальность регулирования проектной деятельности и необходимость упорядоченной системы правил, то ППР предлагает специальный комплексный юридический механизм для этого.

Основные положения регулятивной концепции (проектная система правил поведения, регулятивные проектные нормы, формальные и неформальные нормы, регулятивные факты) получают в ППР реализацию следующим образом:

- ◆ регулятивные нормы СФОРМИ объединены в непротиворечивую систему нормативных актов, правил работы СФОРМИ и регулятивно-методологических инструментов управления проектами;

- ◆ регулятивные нормы закрепляются в иерархии источников, таких как межгосударственные соглашения, национальные законы и подзаконные акты, регулируемые разными отраслями права (международное, административное, гражданское, включая право интеллектуальной собственности и др.). Проектный правовой режим предусматривает внесение изменений в действующие нормативные акты и издание новых;

- ◆ совокупность нормативных актов формирует правовое поле работы СФОРМИ, включая функционирование иерархической системы институтов;

- ◆ в специальных нормах реализованы принципы и методологии работы СФОРМИ;

- ◆ регулятивно-методологический инструментарий включает комплекс инструментов, учитывающих неформальные нормы (например, Guanxi, Mianzi и др.), что позволяет не вытеснять их из проектной деятельности, а использовать в качестве проектного ресурса;

- ◆ в СФОРМИ встроен механизм выявления и анализа неформальных правил поведения участников проектной деятельности, вклю-

чая нормы межкультурной коммуникации, для последующего включения в РМИ;

- ◆ в СФОРМИ инкорпорирован механизм досудебного (медиация) и судебного (третейский суд) разрешения споров.

В рамках ППР проект рассматривается как самостоятельное правовое образование, регистрируемое в межгосударственном органе, что придает ему публичную достоверность третьих лиц. Правовым основанием создания проекта является заключение проектного соглашения, что подразумевает обособление имущества проекта, открытие специальных счетов и распределение налоговых обязательств между сторонами соглашения. Для стабильности и предсказуемости проекта создается правовой механизм проектного правового трансфера, подразумевающий процедуру смены участников соглашения с сохранением правового статуса проекта (вход нового участника и выход с определением стоимости доли и выплатой компенсации из проектного фонда).

Разработанный авторами Проектный правовой режим отличается от других правовых механизмов (договор простого товарищества (глава 55 ГК РФ), Partnership Contract (глава 27 ГК КНР), совместное предприятие с общей правоспособностью (Россия: ООО, АО, Китай: LLC, JSC), контрактная модель (система отдельных договоров)) следующим:

- ◆ ППР впервые рассматривает сферу проектного управления как самостоятельный комплексный правовой институт, объединяющий нормы различных отраслей права;

- ◆ в настоящий момент проектная деятельность регулируется фрагментарно – либо через корпоративное право (СП), либо через договорное право (совокупность договоров), в отличие от этого ППР создает комплексное регулирование;

- ◆ проект наделяется особым правовым статусом, который не предоставляет ни одна из существующих правовых форм;

- ◆ ППР предусматривает механизм проектного правового трансфера, тем самым в отличие от простого товарищества проект не прекращается, а в отличие от СП – не требуется проведения более сложных корпоративных процедур;

♦ ППР впервые на уровне правового механизма, а не методических рекомендаций предусматривает выявление, анализ и включение неформальных норм (Guanxi, Mianzi и др.) в регулятивно-методологический инструментарий (РМИ), в отличие от этого существующие подходы либо игнорируют неформальные нормы, либо пытаются их вытеснить правовыми нормами;

♦ в ППР встроена обязательная досудебная медиация (с учетом кросс-культурных особенностей) и паритетный третейский суд (российские и китайские арбитры), в остальных подходах медиация и судебные органы являются отдельными (внешними) институтами;

♦ в ППР не требуется выбирать правовой режим регистрации юридического лица (РФ или КНР), что в отличие от СП исключает коллизию национальных корпоративных законодательств.

Таким образом, ППР заполняет институциональный и правовой пробелы регулирования совместных проектов, создает новую правовую конструкцию проекта, интегрирует формальные и неформальные нормы в единую систему регулятивно-методологического инструментария (РМИ), встраивает процессуальные механизмы (медиация, третейский суд, проектный трансфер) непосредственно в правовой режим проекта, устраняет коллизию корпоративного права РФ и КНР.

Для практической реализации ППР необходимо принять новые или внести изменения в существующие нормативно-правовые акты. Иерархическая структура нормативных актов полностью соответствует архитектуре СФОРМИ, где нормативная подсистема является одним из ключевых элементов нормативно-институционального модуля. В этой модели межгосударственные соглашения обеспечивают стратегический уровень легитимизации, а национальные законы и подзаконные акты – операционный и тактический уровни, создавая условия для работы ресурсно-процессной подсистемы и подсистемы адаптации и обратной связи СФОРМИ.

Следует отметить, что формирование нормативной основы зависит от выбранного подхода к созданию и функционированию институтов системы (государственная, негосудар-

ственная, смешанная СФОРМИ), поэтому приступим к ее описанию.

#### 1. Межгосударственный уровень.

Этот уровень относится к межгосударственным правовым отношениям двух стран, на котором заключаются следующие соглашения:

♦ Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о создании и организации работы СФОРМИ. Данное соглашение содержит положения о порядке создания, функционирования, изменения и прекращения работы институтов, их структуре и полномочиях, а также о механизме функционирования СФОРМИ и правовом статусе РМИ. В зависимости от выбранного уполномоченными органами подхода к формированию институциональной основы в межправительственном соглашении будет отражаться специфика состава органов и порядка их функционирования;

♦ во исполнение данного соглашения при государственной СФОРМИ заключается соглашение между органами стандартизации двух стран или вносятся изменения в Положение о Межправительственной Российско-Китайской комиссии по инвестиционному сотрудничеству, касающиеся создания и функционирования СФОРМИ;

♦ при негосударственной и смешанной СФОРМИ во исполнение межправительственного соглашения между национальными саморегулируемыми организациями двух стран заключается учредительный договор о создании Российско-Китайской ассоциации саморегулируемых организаций.

#### 2. Национальный уровень.

Этот уровень относится к правовой системе России и Китая и включает законы и подзаконные акты.

2.1. На уровне законов рекомендуется внести изменения или издать следующие нормативные акты:

♦ при государственной СФОРМИ требуется в закон России и закон Китая о стандартизации включить понятие межгосударственного стандарта управления проектами, определив их правовой статус (обязательные и рекомендуемые), легитимизировать российско-китайскую комиссию, наделив ее статусом участника национальной системы стандарти-

зации с правом разработки и утверждения межгосударственных стандартов, установить упрощенный порядок введения в действие стандартов, разработанных СФОРМИ, предусмотреть специальную процедуру их признания в РФ и Китае без повторной экспертизы;

- ◆ при негосударственной и смешанной СФОРМИ вносятся изменения в закон РФ о саморегулируемых организациях в части норм о саморегулировании в области управления проектами, в том числе дополнения сферы деятельности СРО в качестве вида профессиональной деятельности управления проектами, а также положений о международной ассоциации СРО и других органах СФОРМИ. В Китае требуется принять закон о саморегулируемых организациях, в котором прописать создание профильных СРО и международной ассоциации СРО, или издать отдельный закон об управлении проектами, содержащий положения о саморегулировании (по аналогии с законом Китая о ценных бумагах и другими законами) либо внести изменения в положения о саморегулировании в сфере управления проектами существующих отраслевых законов (о строительстве, инвестициях и др.);

- ◆ для обеспечения работы центра медиации вносятся изменения в закон о медиации РФ и КНР о создании центров медиации для урегулирования международных споров, участниками которых являются физические и юридические лица иностранных государств, предусматривающие порядок проведения медиации, в том числе онлайн, статус медиативного соглашения и порядок его исполнения. При негосударственной и смешанной СФОРМИ в закон о СРО вносится положение о создании института медиации;

- ◆ для обеспечения работы арбитража вносятся изменения в закон России и Китая об арбитраже касательно создания постоянно действующих арбитражных учреждений при некоммерческих организациях (ассоциациях СРО) для разрешения корпоративных и экономических споров.

2.2. На уровне подзаконных актов следует принять или внести изменения в следующие нормативные акты:

- ◆ при государственной СФОРМИ издаются приказы и распоряжения Росстандарта и SAC

об организации работы технических комитетов при разработке РМИ, утверждении регламентов, процедур и методологий, связанных с разработкой и имплементацией РМИ. Дополнить положение о Росстандарте новой функцией по обеспечению взаимодействия с компетентными органами КНР по вопросам создания и функционирования СФОРМИ и разработки межгосударственных стандартов управления проектами;

- ◆ при негосударственной и смешанной СФОРМИ издаются приказы и распоряжения Министерства экономического развития РФ и Государственного управления по надзору за рынком Китая (SAMR) об организации работы саморегулируемых организаций в области управления проектами, а именно стандарты деятельности, правила проведения проверок профессиональной деятельности членов СРО, о компенсационных (страховых) фондах СРО, о порядке ведения реестра членов СРО, об обязательном размещении информации и др.;

- ◆ для создания механизма досудебного урегулирования споров при государственной СФОРМИ принимается положение о согласительной комиссии и Центре медиации (Приложение к Межправительственному соглашению), содержащее положения о статусе и компетенции этих органов, процедуре медиации, правовом статусе медиативного соглашения. При негосударственной и смешанной СФОРМИ дополнительно утверждается Положение о Центре медиации (Приложение к Уставу Ассоциации);

- ◆ для создания и работы третейского суда издается Положение о третейском суде (Приложение к Межправительственному соглашению), содержащее положения о правовом статусе суда, порядке выбора арбитров, арбитражных оговорок, правовой силе решений суда. При негосударственной и смешанной СФОРМИ дополнительно утверждается Положение о третейском суде (Приложение к Уставу Ассоциации);

- ◆ для обеспечения работы Сертификационного центра, Научно-консультационного совета и Образовательного центра издаются положения об этих органах (Приложение к Межправительственному соглашению), определяющие их правовой статус и порядок работы.

При негосударственной и смешанной СФОРМИ дополнительно подтверждаются соответствующие положения в качестве приложений к Уставу Ассоциации.

### Заключение

В ходе исследования разработана нормативная и институциональная основа системы формирования регулятивно-методологического инструментария (РМИ) управления проектами международных альянсов (СФОРМИ) на примере российско-китайских проектов. Определены три подхода к формированию институциональной основы (государственный, негосударственный (саморегулирование) и смешанный) и обосновано преимущество смешанного подхода, который сочетает межгосударственное стратегическое управление и саморегулирование на оперативном уровне для адаптивной разработки РМИ.

Разработаны структура, функции и принципы формирования органов СФОРМИ в виде Российско-Китайской комиссии (стратегиче-

ский и тактический уровень) и Ассоциации саморегулируемых организаций в области управления проектами (операционный уровень).

Теоретическим результатом исследования выступает предложенный Проектный правовой режим (ППР), являющийся комплексным межотраслевым институтом, наделяющим проект самостоятельным правовым статусом, интегрирующим формальные и неформальные правила поведения, а также инкорпорирующим обязательную досудебную медиацию и третейский суд непосредственно в правовой контур проекта. Сформирована иерархическая система нормативных актов (межправительственные соглашения, национальные законы, подзаконные акты), обеспечивающая легитимизацию СФОРМИ и гармонизацию законодательств двух стран.

Результаты исследования могут быть применены государственными органами России и Китая для создания СФОРМИ. Дальнейшим направлением исследования может стать разработка методологического аппарата СФОРМИ.

### Список источников

1. Латкин А.П., Михонин М.В. Разработка и обоснование модели системы формирования регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов // *Journal of monetary economics and management*. 2026. № 3. С. 439–451. doi:10.26118/2782-4586.2026.45.49.029.
2. Латкин А.П., Ван Б. Инновационные подходы к управлению российско-китайскими образовательными проектами // *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 8-2. С. 1065–1067.
3. Сухоруков А.И., Го Шухун, Ерошкин С.Ю. Управление российско-китайскими инвестиционно-строительными проектами в специализированных цифровых системах // *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2025. Т. 14, № 1. С. 78–84.
4. Эпова Н.Р., Козырская И.Е. Российско-китайские проекты как основа развития сотрудничества в сфере туризма // *Известия Байкальского государственного университета*. 2021. № 3. С. 363–373.
5. Пирумов С.С., Сохлакова И.В., Сохлаков И.Е. Стандартизация управления проектами в условиях цифровизации // *Вестник университета*. 2023. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standartizatsiya-upravleniya-proektami-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 01.11.2025).
6. Timinger H., Schmidtner M., Reiche F. Comparison of different standards and norms in project management // *Research Notes on Data and Process Science*. 2021. No. 2. Pp. 1–7.
7. Okeudo A., Adegoke A., Judith G. Simplifying project management through standardization and replication : paper presented at the Offshore Technology Conference, Houston, Texas, USA, May 2025.
8. Chen Kosin, Steinke Gerhard. Global Project Management – Chinese and American cultural differences // *Communications of the IIMA*. 2019. Vol. 17, Iss. 1, Article 5. doi:10.58729/1941-6687.1421.
9. Бороздина Н.М. Основы и специфика управления проектами в России // *Вестник науки*. 2023. Т. 3, № 11 (68). С. 247–251.
10. Судоргин М.В. Международные стандарты в области управления проектами // *Материалы Афанасьевских чтений*. 2024. № 1 (48). С. 77–84.
11. Михонин М.В. Регулятивная концепция управления проектами // *Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в современных геополитических условиях : сборник материалов*

II Международной научно-практической конференции, Калининград, 29 марта 2025 года. Киров : Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2025. С. 507–509.

### References

1. Latkin A.P., Mikhonin M.V. Development and substantiation of a model of a system for the formation of regulatory and methodological tools for project management of international alliances // Journal of monetary economics and management. 2026. No. 3. Pp. 439–451. doi:10.26118/2782-4586.2026.45.49.029.
2. Latkin A.P., Van B. Innovative approaches to managing Russian-Chinese educational projects // Economy and Entrepreneurship. 2015. No. 8-2. Pp. 1065–1067.
3. Suhorukov A.I., Guo Shuhong, Eroshkin S.Yu. Managing Russian-Chinese investment and construction projects in specialized digital systems // Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies. 2025. Vol. 14, No. 1. Pp. 78–84.
4. Epova N.R., Kozyrskaya I.E. Russian-Chinese projects as the basis for developing cooperation in tourism // Proceedings of the Baikal State University. 2021. No. 3. Pp. 363–373.
5. Pirumov S.S., Soklakova I.V., Soklakov I.E. Standardization of project management under conditions of digital transformation // Vestnik universiteta. 2023. No. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standartizatsiya-upravleniya-proektami-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (date of access: 01.11.2025).
6. Timinger H., Schmidtner M., Reiche F. Comparison of different standards and norms in project management // Research Notes on Data and Process Science. 2021. No. 2. Pp. 1–7.
7. Okeudo A., Adegoke A., Judith G. Simplifying project management through standardization and replication : paper presented at the Offshore Technology Conference, Houston, Texas, USA, May 2025.
8. Chen Kosin, Steinke Gerhard. Global Project Management – Chinese and American cultural differences // Communications of the IIMA. 2019. Vol. 17, Iss. 1, Article 5. doi:10.58729/1941-6687.1421.
9. Borozdina N.M. Fundamentals and specific features of project management in Russia // Herald of Science. 2023. Vol. 3, No. 11 (68). Pp. 247–251.
10. Sudorgin M.V. International standards in project management // Materials of Afanasyev Readings. 2024. No. 1 (48). Pp. 77–84.
11. Mikhonin M.V. Regulatory concept of project management // Topical issues of public administration, economics, law in modern geopolitical conditions : collection of materials of the II International Scientific and Practical Conference, Kaliningrad, March 29, 2025. Киров : Interregional Center for Innovative Technologies in Education, 2025. Pp. 507–509.

### Информация об авторах

*А.П. Латкин* – доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник Высшей школы Российской Федерации, руководитель института подготовки кадров высшей квалификации Владивостокского государственного университета;

*М.В. Михонин* – юрист, медиатор Дальневосточной палаты медиаторов.

### Information about the authors

*A.P. Latkin* – Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of Higher Education of the Russian Federation, Head of the Institute of Higher Education Training of the Vladivostok State University;

*M.V. Mikhonin* – lawyer, mediator of the Far Eastern Chamber of Mediators.

Статья поступила в редакцию 03.11.2025; одобрена после рецензирования 12.01.2026; принята к публикации 09.06.2026.

The article was submitted 03.11.2025; approved after reviewing 12.01.2026; accepted for publication 09.06.2026.