

УДК 339.944.2

DOI 10.26118/2782-4586.2026.45.49.029

Латкин Александр Павлович
Владивостокский государственный университет
Михонин Максим Валерьевич
Дальневосточная палата медиаторов

Разработка и обоснование модели системы формирования регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов

Аннотация. Успешность реализации проектов международных альянсов требует внедрения инструментов проектного управления. Однако существующие международные (ISO, PMI, IPMA) и национальные стандарты (России и Китая) не учитывают специфику двустороннего сотрудничества, включая институциональные, правовые и кросс-культурные различия. Это создаёт институциональный и правовой пробел, восполнение которого невозможно без разработки специализированной системы формирования регулятивно-методологического инструментария (РМИ). Поэтому целью исследования является разработка и теоретическое обоснование комплексной модели системы формирования регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов (СФОРМИ) на примере российско-китайских проектов. 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 разработана трёхмодульная институциональная модель СФОРМИ, включающая следующие взаимосвязанные элементы: (1) нормативно-институциональный модуль; (2) операционный модуль; (3) модуль регулятивно-методологического инструментария. В модель встроен механизм обратной связи, PDCA и двухпетлевого обучения (DLL). СФОРМИ отличается от существующих систем интеграцией межгосударственной правовой основы, институционального базиса и механизмов самообучения в единую саморазвивающуюся систему, учитывающую неформальные институты. Исследование может быть применено государственными органами двух стран при создании СФОРМИ. Дальнейшими направлениями исследования могут быть разработка методов создания проектного инструментария, адаптированное под проекты международных альянсов.

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

Latkin Alexander Pavlovich
Vladivostok State University
Mikhonin Maksim Valerievich
Far Eastern Chamber of Mediators

Development and substantiation of the model for the system of forming regulatory and methodological tools for managing international alliance projects

Annotation. The success of implementing projects of international alliances requires the introduction of project management tools. However, existing international (ISO, PMI, IPMA) and national standards (Russia and China) do not take into account the specifics of bilateral cooperation, including institutional, legal, and cross-cultural differences. This creates an institutional and legal

gap, which cannot be filled without developing a specialized system for forming regulatory and methodological tools (RMT). Therefore, the purpose of the study is to develop and theoretically substantiate a comprehensive model of the system for forming regulatory and methodological tools for managing international alliance projects (SFORMI) using the example of Russian-Chinese projects. The research was conducted using a set of general scientific methods of abstraction, analysis, synthesis, comparison, systems approach, and modeling. The collection and analysis of information were carried out using the documentary analysis method. As a result of the research, a three-module institutional SFORMI model was developed, including the following interconnected elements: Normative-institutional module, Operational module, Regulatory and methodological tools module. The model incorporates a feedback mechanism, PDCA, and double-loop learning (DLL). SFORMI differs from existing systems by integrating an interstate legal framework, institutional basis, and self-learning mechanisms into a single self-developing system that takes into account informal institutions. The research can be applied by government bodies of both countries when creating SFORMI. Further research directions may include developing methods for creating project tools adapted for international alliance projects.

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

Введение

В связи активным созданием в России международных альянсов, в основном с дружественными странами, деятельность которых 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 преференционным режимом (ТОР, СВП). Стратегическая трансформация российско-китайского партнёрства 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 ведёт к росту транзакционных издержек, фрагментации управленческих процессов и системному недостижению плановых показателей результативности. В условиях отсутствия адаптированных инструментов, межгосударственных органов и целостной методологии формирования 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.

Анализ научных источников показывает, что достаточно подробно исследуются общие вопросы применения и разработки инструментов управления проектами в работах Пирумова С. С., Соклаковой И. В., Соклакова И. Е. [1], Володина В.В., Дмитриева А. Г., Хабарова В.И. [2], Полковникова А. В. [3], Диярова В. Б., Миннеханова Б. И., Акилова З. А. [4]. Однако проблеме построения модели системы формирования регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов (далее СФОРМИ) уделено недостаточно внимания.

Целью данного исследования является разработка комплексной модели системы формирования регулятивно-методологического инструментария (далее РМИ) управления проектами международных альянсов.

Исследование не затрагивает разработку конкретных, экономическую составляющую работы системы и техническое обеспечение работы системы.

Методы исследования

В исследовании применён комплекс общенаучных методов: абстрагирование, анализ, синтез и сравнение. Использован комплексный подход для системного представления модели. Для сбора и анализа информации применён метод документарного анализа.

Поиск и отбор источников осуществлён в сети Интернет с использованием поисковой системы Google на русском, английском и китайском языках, по ключевым словам, управление проектами международных альянсов, стандартизация управления российско-китайскими проектами, российско-китайские проекты, модель системы стандартизации, система разработки инструментария управления проектами. Поиск международных и национальных инструментов управления проектами проведён на сайтах организаций по стандартизации (ISO, PMI, IPMA, Росстандарт, SAC) с учётом критериев релевантности (на официальных сайтах) и актуальности (действующие опубликованные стандарты). Нормативные акты Российской Федерации изучены с использованием справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

Результаты исследования

Реализация системного подхода к формированию регулятивно-методического инструментария требует разработать институциональную модель СФОРМИ. Основная идея СФОРМИ заключается в создании целостной, теоретически обоснованной системы, которая восполняет институциональный пробел в управлении проектами международных альянсов на примере российско-китайских проектов. В отличие от существующих национальных и международных систем, СФОРМИ обеспечивает паритетное участие сторон, применение научно обоснованных методик отбора источников, оценки проектов и создания инструментария, а также непрерывное обновление через встроенные механизмы обратной связи и цикл непрерывного улучшения. Результатом работы системы является создание комплекса регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов (далее РМИ, англ. RMI - Regulatory and Methodological Instrumentation for Project Management in Alliances (International)).

В настоящем исследовании авторами предложена архитектура системы, раскрывается функция каждого элемента и характеризуются типы связей между ними. Такой подход позволяет представить СФОРМИ не как статичную, а как динамическую саморазвивающуюся систему.

Под регулятивно-методологическим инструментарием (далее РМИ) в настоящем исследовании понимаются формализованные правила, устанавливающий единые требования к управлению проектами и направленный на достижение уникальных согласованных результатов проекта. Формализованные правила выражаются в виде нормативно-правовых актов по управлению проектами, стандартов, сводов знаний, руководств, организационных стратегий, уровней компетентности, руководящих принципов, моделей управления проекторами, типологий проектного управления, рекомендаций по применению, методов управления, технических документов, основ профессиональных знаний, методологий, профессиональных стандартов, кодексов этики, типовые формы документов и других. Понятие РМИ шире понятия стандарт управления проектами [5], [6], [7] и понятия нормативно-методические документы [8], поскольку содержит весь комплекс инструментов, регулирующих проектную деятельность путём установления обязательных и рекомендательных правил для методического обеспечения проектной деятельности.

Для целей настоящей работы под системой формирования регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов понимается совокупность взаимосвязанных элементов, согласованная деятельность которых в рамках правового регулирования направлена на разработку (ведение), утверждение, изменение (актуализацию), отмену, опубликование и применение регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов.

Теоретической основой разработки СФОРМИ являются институциональная теория, теория систем, теория организационного обучения и процессная теория управления качеством.

Общий теоретический базис институциональной теории заложен в работа Веблена Т. [9] и Коммонса Джон Р. [10]. Учёными, адаптировавшими институциональную теорию в менеджменте и теории организаций, являются следующие представители неоинституционализма: Димаджио П. и Пауэлл У. [11], Мейер Д. и Роуэн Б. [12], Скотт Р. [13] выделивший три основы институтов: регулятивную (законы), нормативную (социальные ценности) и культурно-когнитивную (общие представления), также исследовавший применение теории в управлении глобальными проектами и ряд других авторов.

В свою очередь применению институциональной теории в управлении проектами посвящены труды Энгвалла М. [14], утверждавшего, что успех проекта также зависит от внешних институциональных рамок, Морриса П. В. Г., Джеральди Дж. [15] выделивших три уровня управления проектами: технический, организационный и институциональный, А. Махалингама, Р. Э. Левитта [16] выделивших институциональные различия как причину конфликтов в международных проектах и ряд других авторов.

Институциональная теория также получила развитие в работах Коуза Р. [17], Норт Д. [18], Уильямсон О. [19] в виде теории трансакционных издержек. Исследованию трансакционных издержек в управлении проектами посвящены работы Шепиловой Н. П. [20], Биндиченко Т. Е. [21] и других авторов.

Общая теория систем изложена в трудах Богданова А. А. [22], Берталанфи Л. фон [23], Винера Н [24], а её развитие в проектном управлении изложено в работах Ильенковой Н. Д. [25], Воропаева В. И., Секлетовой Г. И., Воропаевой-Кэйтс М. В [26], Клейнера Г. Б. [27] и рядом других авторов.

При разработке СФОРМИ также использовалась теория организационного обучения в виде концепции двухпетлевого обучения (double-loop learning, далее DLL) [28], а также теория процессного управления качеством с использованием метода Деминга-Шухарта (PDCA (PDSA)) [29].

Теперь приступим к описанию модели системы.

Система состоит из трёх взаимосвязанных модулей (элементов): первый модуль формирует нормативную и институциональную основу легализации и функционирования системы, второй модуль обеспечивает работу и достижение цели системы, третий модуль является результатом работы системы. В работу системы встроен механизм обратной связи, алгоритм непрерывного улучшения (цикл Деминга-Шухарта (PDCA, PDSA)) и двухпетлевое обучение (DLL).

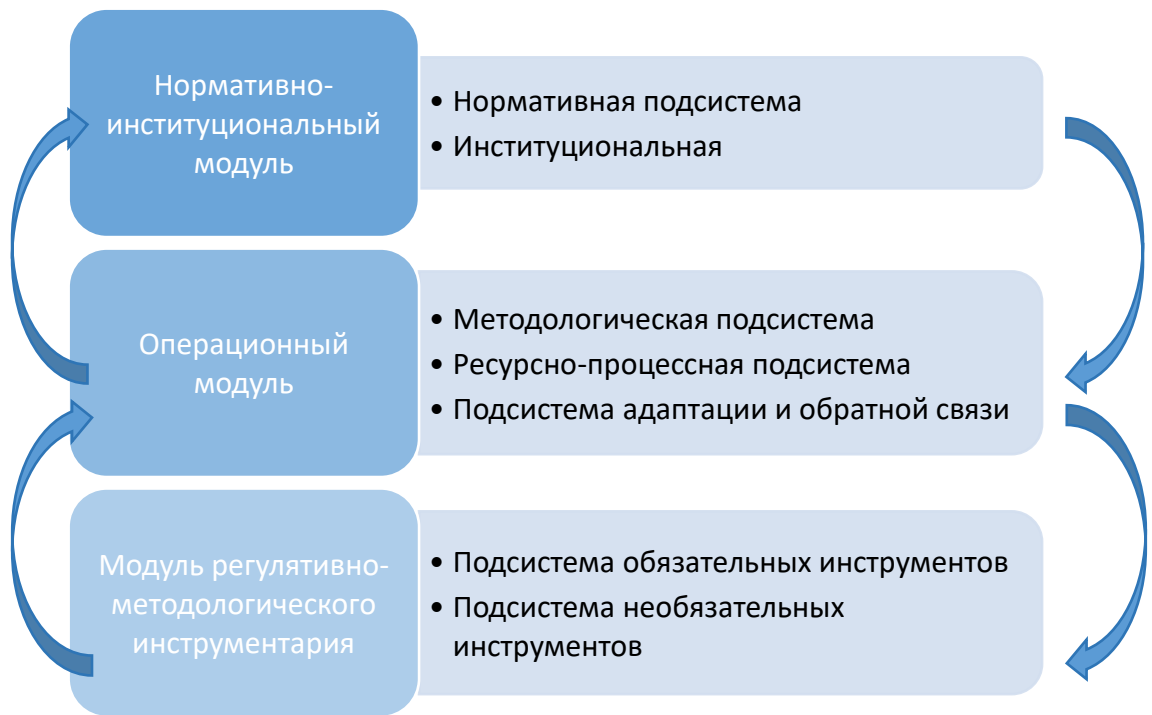


Рисунок 1 – Модель СФОРМИ. Источник: составлено авторами

Такое деление на модули обосновывается тем, что модель имеет объёмную структуру и она формируется во временной последовательности.

Так, объёмность модели обусловлена распределением мета-уровня, обеспечивающего формирование институциональной среды, и операционного уровня, обеспечивающего достижение цели системы, каждый модуль (элемент) системы состоит из подсистем.

При этом, хронологически вначале создаётся нормативная база, на её основе формируются институты и инфраструктура системы, работа которых приводит к достижению цели системы путём создания регулятивно-методологического инструментария управления совместными проектами. На основании обратной связи и PDCA происходит изменение работы модели во времени. Деятельность системы прекращается путём издания нормативного акта и ликвидации институтов.

В свою очередь динамика работы системы обеспечивается механизмом трехфазного преобразования в операционном цикле ресурсы → процесс → результат (ИРО), т.е. получив на входе ресурсы (финансовые, кадровые, институциональные, информационно-научные, технологические и др.) система преобразовывает их с помощью процессов и методологий в выход в виде инструментария управления проектами.

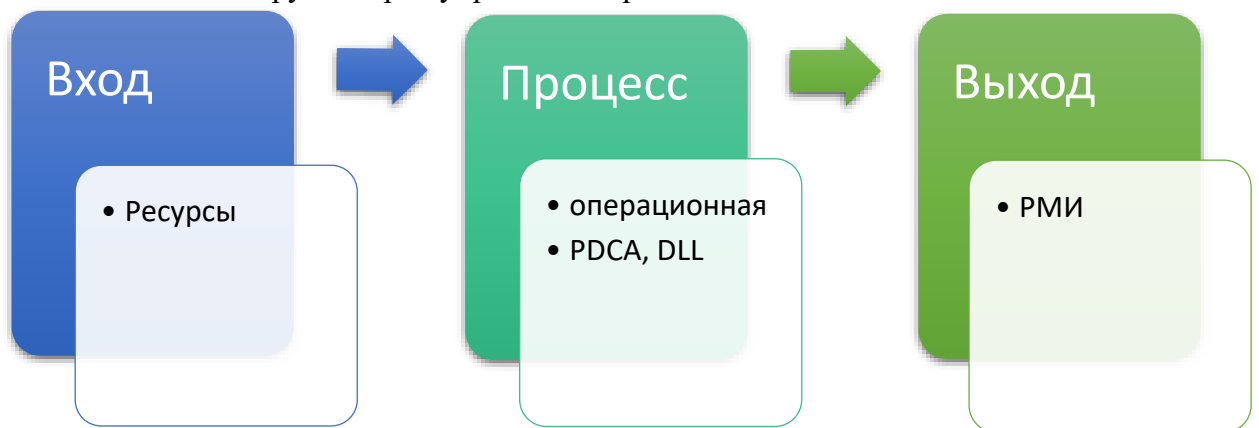


Рисунок 2 – Операционный цикл СФОРМИ; Источник: составлено авторами

Границы СФОРМИ определяются исходя из её функций, поэтому внутренняя среда включает в себя только те элементы, которые непосредственно участвуют в достижении цели создания инструментов проектного управления, все остальные факторы формируют внешнюю среду, в т.ч. деятельность по реализации проектов, государственное регулирование других областей, институциональный, правовой, геополитический и экономический факторы.

Сейчас приступим к описанию модулей (элементов) СФОРМИ.

I. Первым рассмотрим нормативно-институциональный модуль, который состоит из нормативной и институциональной подсистем.

1. Нормативный элемент модуля (нормативная подсистема) является иерархической системой нормативно-правовых актов (далее НПА), предметом регулирования которых является формирование и обеспечение функционирования СФОРМИ. Нормативно-правовые акты имеют иерархическую структуру: межгосударственные соглашения, национальные законы стран, подзаконные правовые акты (правительств, министерств и ведомств). Юридическая сила НПА зависит от компетенции издавшего его органа, т.е. акты, изданные высшими органами власти, имеют большую силу. Соответственно НПА, имеющие меньшую юридическую силу, не должны противоречить НПА, имеющим большую юридическую силу, и должны быть отменены или не подлежать применению, что делает всю нормативную подсистему внутренне непротиворечивой.

Нормативная подсистема выполняет следующие функции: легитимизирует работу системы путём наделения институтов правосубъектностью, придания юридической силы разработанным инструментам управления проектами, а также определения правовых оснований создания, функционирования, изменения и прекращения работы системы; устанавливает правовые границы функционирования системы и её элементов (формирование правового поля); обеспечивает гармонизацию правовых систем двух стран; выполняет регулятивную роль, определяя права и обязанности всех участников деятельности по созданию инструментов управления совместными проектами; закрепляет процедуру разрешения досудебных и судебных споров; создаёт механизм институциональной преемственности и стабильности институтов (устойчивость и предсказуемость работы системы во времени).

2. Институциональный элемент модуля (институциональная подсистема) представляет собой иерархическую систему организационных структур, которые обладают полномочиями, ресурсами и компетенциями для создания РМИ.

Институциональная подсистема имеет двухуровневую структуру, состоящую из органа стратегического управления и органов операционной деятельности. К первому относится межправительственная комиссия по регулированию проектного сотрудничества, ко вторым относятся технический комитет по разработке РМИ, научно-консультационный совет, образовательный центр, центр сертификации, апелляционная комиссия, центр медиации, третейский суд.

Институциональная подсистема выполняет следующие функции: определяет приоритетных направлений развития СФОРМИ и координирует её работу, формирует законодательную инициативу для улучшения работы СФОРМИ, разрабатывает РМИ, обучает и сертифицирует участников проектной деятельности, проводит научные исследования.

II. Вторым рассмотрим операционный модуль, который состоит из методологической подсистемы, ресурсно-процессной подсистемы и подсистема адаптации и обратной связи.

1. Методологическая подсистема является совокупностью научно обоснованных принципов, методов и способов организации деятельности СФОРМИ, далее опишем эти элементы.

К принципам относятся принципы формирования комплекса РМИ, институциональные принципы (создания и функционирования институтов), принципы

проектного управления, принципы кросс-культурного взаимодействия, принципы адаптивности и развития СФОРМИ.

Понятийный аппарат является системой уточнённых определений ключевых терминов, адаптированных под проекты международных альянсов, который обеспечивает однозначность понимания терминов и исключает терминологические конфликты, и состоит из понятий по управлению совместными проектами и понятий модели СФОРМИ.

Методология представляет собой систему методов, которая обеспечивает методологическую основу работы СФОРМИ и состоит из следующих элементов (методов):

- методы оценки и контроля, которые позволяют провести анализ и оценить эффективности и результативности проектов (для отбора лучших практик в качестве источника создания РМИ), применения РМИ в конкретных проектах (для совершенствования РМИ), работы СФОРМИ (для её улучшения) и др.;

- методы разработки РМИ (создания РМИ, выбора информационных источников для создания РМИ, интегральной оценки выбора международных и национальных стандартов для создания РМИ, интегральной оценки выбора международных и национальных стандартов в качестве источников создания РМИ и др.);

- методы процессного управления (организация и оптимизация бизнес-процессов СФОРМИ, управления качеством разработки, проведения исследований и др.);

- методы управления ресурсами (формирования и развития группы экспертов, управления знаниями и др.);

- методы адаптации и обратной связи (метод идентификации и анализа рисков, связанных с применением РМИ в конкретных проектах, двухпетлевого обучения, сценарного прогнозирования и др.);

- методы кросс-культурной адаптации (кросс-культурной валидации РМИ, учёта неформальных институтов (Guanxi, Mianzi), кросс-культурной медиации и др.).

К функциям методологической подсистемы относится следующее: обеспечение проведения исследований предметной области (СФОРМИ и проектов); формирование принципов, критериев и направлений деятельности; предоставление конкретных методов и алгоритмов; обеспечение согласованности элементов системы; обеспечение самообучения и развитие методологии.

2. Ресурсно-процессная подсистема выступает в роли исполнительного механизма системы, объединяя ресурсы и процессы и обеспечивая разработку РМИ.

К ресурсам СФОРМИ относятся следующие:

- кадровые (эксперты по управлению проектами, отраслевые эксперты, кросс-культурные эксперты, правовые эксперты, разработчики РМИ, аналитики, медиаторы и судьи третейских судов, научные сотрудники, преподаватели и тренеры);

- финансовые (бюджетное и внебюджетное финансирование);

- технологические (информационная система);

- научные (научные исследования);

- информационные (базы РМИ, реестры рисков, библиотеки лучших практик, документация);

- материально-технические (оборудование, коммуникационная инфраструктура и др.).

Отдельно выделим информационную систему, которая является интегрированной цифровой платформой, обеспечивающей сбор, обработку, хранение, опубликование и предоставление заинтересованным лицам РМИ, а также поддержку бизнес-процессов СФОРМИ.

Информационная система состоит из следующих блоков:

- документационного обеспечения (содержит библиотеку РМИ и источников разработки, архив проектов и версий РМИ);

- управления процессами разработки (обеспечивает автоматизацию процесса разработки РМИ);

- публичного обсуждения проектов РМИ (размещение проектов, организация обсуждений и сбор замечаний, формирование отчётов обсуждения);

- экспертизы и оценки (интерфейс для подготовки заключений, автоматизированные методы оценки, подписанные электронной цифровой подписью заключения, проверка соблюдения критериев качества разработки);

- сертификации и обучения (образовательная онлайн платформа, сертификационные требования, реестр сертифицированных лиц);

- исследований (онлайн платформа для работы учёных);

- медиации и третейского суда (обеспечивает проведение онлайн медиации, третейских разбирательств, реестр судебных актов);

- адаптации и обратной связи (сбор и обработка данных применения стандартов в реальных проектах и о работе СФОРМИ);

- интеграции (интеграция с информационными системами Росстандарта, SAC и иных органов, а также системами управления проектами).

Процессный элемент представлен бизнес-процессами по созданию РМИ (предпроектный, проектный, постпроектный этапы и механизмы контроля качества РМИ), бизнес-процессы, обеспечивающие поддержание работы и совершенствование СФОРМИ.

К функциям ресурсно-процессной подсистемы относятся следующие: обеспечение накопления, поддержания и развития ресурсной базы, организация процессов разработки РМИ, осуществление процессов поддержания работы и совершенствования СФОРМИ.

3. Подсистема адаптации и обратной связи замыкает контур управления СФОРМИ и состоит из элемента обратной связи, алгоритма непрерывного улучшения (цикл Деминга-Шухарта (PDCA)) и двухпетлевое обучение (DLL) встроенных в СФОРМИ.

Элемент обратной связи получает данных из внутренней и внешней среды СФОРМИ для анализа и инициации изменений в других элементах системы, алгоритм непрерывного улучшения обеспечивает изменение разработанных РМИ и работы СФОРМИ.

Данная подсистема состоит из следующих блоков:

- мониторинг факторов внутренней среды (результативности и эффективности работы СФОРМИ);

- мониторинг факторов внешней среды, которые могут потребовать адаптации РМИ и изменения СФОРМИ (непрерывный сбор эмпирических данных о применении РМИ в реальных проектах, международное и национальное законодательство, геополитические факторы, технологические тренды, рыночные изменения и др.);

- аналитический центр осуществляет обработку, агрегацию и анализ собранных данных для выявления проблем, тенденций и возможностей для улучшения;

- формализованные процессы изменений: инициации → проведение изменений → оценка эффективности, реализуемые через законодательную инициативу, реинжиниринг бизнес-процессов, изменение структуры и функций институтов, изменение методологий или разработки новых, изменение или разработка новых РМИ.

Подсистема адаптации работает в нескольких временных циклах: оперативный (непрерывный сбор данных о применении РМИ, мониторинг обращений и отзывов, выявление очевидных ошибок и проблем, оперативная корректировка работы СФОРМИ), тактический (ежеквартальное и ежегодное обобщение данных, анализ тенденций, принятие тактических решений об изменении работы СФОРМИ, выявление РМИ требующих пересмотра, изменение или разработка новых стандартов, изменение или разработка новых методик), стратегический (раз в 2 года с использованием методики DLL проводится комплексный анализ эффективности и результативности СФОРМИ, выявление потребности в изменении нормативной базы и институтов, кардинального изменения комплекса РМИ и методологий, стратегическое планирование развития СФОРМИ).

К функциям подсистемы адаптации и обратной связи относятся следующие: сбор данных о состоянии СФОРМИ и внешней среды, обработка, интерпретация и оценку собранных данных, выявление необходимости и инициация изменений, накопление опыта и реализация двухпетлевого обучения, координация изменений и обратная связь с другими элементами.

III. Рассмотрим модуль регулятивно-методологического инструментария (продукт работы СФОРМИ).

Регулятивно-методологический инструментарий является комплексом формализованных инструментов регулятивного и методического характера, которые обеспечивают участникам проектов практические механизмы для планирования, исполнения, контроля и совершенствования проектной деятельности международных альянсов.

РМИ состоит из обязательных и рекомендательных норм. Такое деление обусловлено тем, что для проектов, сопряжённых с выполнением общественно опасных работ и обеспечения безопасности государства требуется применять обязательные нормы. К таким проектам относятся проекты в области промышленной безопасности, использования атомной энергии, транспортной безопасности, в рамках закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Остальные проекты регулируются рекомендательными нормами.

Основные функции РМИ реализуются во внешней среде СФОРМИ путём повышения эффективности и результативности проектов, во внутренней среде РМИ участвуют в механизме обратной связи и совершенствования СФОРМИ.

IV. Теперь рассмотрим взаимосвязи элементов СФОРМИ. Взаимосвязи между элементами системы состоят из прямых и обратных вертикальных связей, а также горизонтальных связей. Прямые вертикальные связи формируются от нормативно-институционального модуля, через операционный модуль к модулю регулятивно-методического инструментария (сверху вниз: модуль 1 → модуль 2 → модуль 3). Обратные вертикальные связи формируются из внешней среды через применение РМИ к операционному модулю и нормативно-институциональному модулю, а также от операционного к нормативно-институциональному модулю (снизу вверх: модуль 3 → модуль 2 → модуль 1). Горизонтальные связи внутри модуля между подсистемами обеспечивают координацию, взаимодополнение и непротиворечивость системы.

1. Вертикальные связи

1.1. Прямые нисходящие вертикальные связи Модуль 1 (нормативно-институциональный) → Модуль 2 (операционный) → Модуль 3 (РМИ):

1.1.1. Связи от нормативно-институционального модуля к операционному модулю.

Нормативно-институциональный модуль формирует нормативный и институциональный базис функционирования операционного модуля.

1.1.2. Связи от операционного модуля к модулю регулятивно-методического инструментария.

В процессе работы операционного модуля создаётся РМИ, который применяется в совместных проектах (внешней среде СФОРМИ).

2.1. Обратные восходящие вертикальные связи делятся на связи, связанные с внешней средой и связи внутри СФОРМИ: а) Внешняя среда → Модуль 3 (РМИ) → Модуль 2 (операционный) → Модуль 1 (нормативно-институциональный); б) Модуль 2 (операционный) → Модуль 1 (нормативно-институциональный).

2.1.1. Связи от модуля РМИ к операционному и нормативно-институциональному модулю.

Результаты применения РМИ в реальных проектах (внешняя среда) поступают в подсистему адаптации и обратной связи для изменения методологий, корректировки процессов, изменения законодательства и институтов.

2.2.2. Связи от операционного модуля к нормативно-институциональному модулю

В результате стратегического планирования и обобщения опыта работы операционного модуля формируются требования по изменению СФОРМИ, что приводит к внесению изменений в законодательство и совершенствованию работы институтов.

2. Горизонтальные связи

2.1. Внутри нормативно-институционального модуля.

Нормативная подсистема обеспечивает создание, изменение и прекращение деятельности институциональной подсистемы, а также регулирование её деятельности. В свою очередь институциональная подсистема через законодательную инициативу изменяет нормативную подсистему с целью адаптации СФОРМИ к изменениям во внутренней и внешней среде.

2.2. Внутри операционного модуля

Методологическая подсистема определяет механизмы работы ресурсно-процессной подсистемы и подсистемы адаптации и обратной связи, а анализ работы ресурсно-процессной подсистемы с помощью подсистемы адаптации и обратной связи приводит к совершенствованию методологий. Также подсистема адаптации и обратной связи инициирует изменение процессов и перераспределению ресурсов в ресурсно-процессной подсистеме.

2.3. Внутри модуля РМИ

Обязательные инструменты согласованы с рекомендательными через единую методологию разработки и объединены в единую систему РМИ.

V. На основании указанных связей формируются контуры управления СФОРМИ:

- субъектом стратегического и тактического управления является межправительственная комиссия (институциональная подсистема), которая через прямые вертикальные связи определяет приоритеты и направления работы операционного модуля, получая через подсистему адаптации и аналитический центр информацию о работе СФОРМИ с целью корректировки работы системы и формирования законодательной инициативы;

- субъектами операционного управления являются технический комитет по разработке РМИ, научно-консультационный совет, образовательный центр, центр сертификации, апелляционная комиссия, центр медиации, третейский суд, связанные горизонтально с методологической и ресурсно-процессной подсистемами, вертикально через прямые связи с РМИ и обратные с институциональной подсистемой.

- цикл непрерывного улучшения встроен в механизм управления и осуществляется подсистемой адаптации и обратной связи с помощью PDCA, двухпетлевого обучения (DLL) и формализованных процессов изменений.

VI. СФОРМИ отличается от систем ISO, PMI, IPMA, APM, PMAJ, PRINCE2, национальных систем стандартизации России и Китая тем, что она направлена на повышение результативности и эффективности проектов международных альянсов (на примере Российско-Китайских проектов) за счёт следующего: учёта специфики управления совместными проектами, включая неформальные институты (Guanxi, Mianzi), путём разработки специальных инструментов; объединения всех инструментов управления проектами, а не только стандартов, в одну систему, сочетающую универсальность (применение для всех видов проектов) и гибкость (адаптация под конкретные проекты и условия их реализации) применения инструментов; объединения межгосударственной правовой основы, институционального базиса (органы управления, медиация, третейский суд), двухпетлевого обучения (адаптация норм и принципов, а не только процессов) с трехуровневой адаптацией системы (стратегический, тактический, операционный) в единую саморазвивающуюся систему.

VII. Модель СФОРМИ имеет следующее обоснование:

- 1) С позиции институциональной теории модель СФОРМИ создаёт институты и правила, направленные на повышение эффективности и результативности совместных проектов, восполняя существующий нормативно-институциональный пробел;

2) С позиции теории транзакционных издержек работа СФОРМИ направлена их снижение за счёт построения единой комплексной системы инструментария, учитывающего специфику совместных проектов;

3) С позиции теории систем СФОРМИ рассматривается не как фрагментарный статичный набор документов и институтов, а как иерархическая, динамическая, саморазвивающаяся и открытая система.

4) С позиции кросс-культурного менеджмента СФОРМИ учитывает культурные обособленности двух стран на уровне методологий, инструментария, принципов построения институционального и нормативного базиса.

5) С позиции теории организационного обучения модель реализует концепцию двухпетлевого обучения (DLL) в операционном модуле СФОРМИ, а с позиции теории процессного управления качеством реализует PDCA.

6) Трехмодульная структура модели СФОРМИ обусловлена необходимостью разделить функции во времени (создание, развитие, прекращение), в операционном цикле (ресурсы → процесс → результаты), уровням управления (стратегический, тактический, операционный) и применением встроенных механизмов адаптации.

Выводы

1. Разработана и теоретически обоснована оригинальная модель системы формирования регулятивно-методологического инструментария (на примере Российско-Китайских проектов), результатом работы которой является разработка регулятивно-методологического инструментария управления проектами международных альянсов, а также сделано уточнение этих понятий. Модель восполняет существующий нормативный и институциональный пробел в разработке инструментария управления таким проектами.

2. Модель СФОРМИ состоит из трех взаимосвязанных и взаимозависимых модулей: нормативно-институциональный, операционный и модуль регулятивно-методологического инструментария. В отличие от существующих национальных и международных систем (ISO, PMI, IPMA, PRINCE2), СФОРМИ впервые интегрирует правовую основу, институциональную инфраструктуру и механизмы самообучения в единую саморазвивающуюся систему, ориентированную на специфику двусторонних проектов. В работу системы встроены механизмы обратной связи и непрерывного улучшения (PDCA и DLL).

3. Практическая значимость СФОРМИ заключается в создании полного цикла разработки и внедрения инструментов управления проектами. Система охватывает все этапы: от формирования законодательной базы и создания институтов до разработки, апробации, сертификации, применения и последующего совершенствования РМИ. Наличие центра медиации и третейского суда в институциональной подсистеме позволяет разрешать споры в рамках самой системы, не обращаясь к национальным судебным инстанциям, что критически важно для международных альянсов.

Направлениями будущих исследований может стать разработка методов создания проектного инструментария, адаптированное под проекты международных альянсов.

Предложенная модель СФОРМИ может рассматриваться как прототип для создания межгосударственных систем стандартизации управления проектами не только в российско-китайском, но и в других двусторонних и многосторонних международных альянсах.

Список источников

1. Пирумов С. С., Соклакова И. В., Соклаков И. Е. СТАНДАРТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ // Вестник ГУУ. 2023. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standartizatsiya-upravleniya-proektami-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 27.10.2025).

2. Володин В.В., Дмитриев А. Г., Хабаров В.И. Основные концепции стандартизации управления проектами // Вестник евразийской науки. 2015. №2 (27). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kontseptsii-standartizatsii-upravleniya-proektami>
(дата обращения: 27.10.2025).

3. Полковников, А. В. Стандартизация в области управления проектами: текущее состояние и направления развития // Управление проектами и программами. – 2013. – № 2. – С. 124-132. – EDN QIPRIP.

4. Дияров В. Б., Миннеханов Б. И., Акилов З. А. Управление проектами - структура для инноваций. Стандартизация // Форум молодых ученых. – 2019. – № 6(34). – С. 447-450. – EDN JFWLKE

5. Федеральный закон "О стандартизации в Российской Федерации" от 29.06.2015 N 162-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181810/;

6. Standardization Law of the People's Republic of China. CHINA NATIONAL INSTITUTION OF STANDARDIZATION. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://en.cnis.ac.cn](https://en.cnis.ac.cn;);

7. Михонин, М. В. Управление Российско-Китайскими проектами: уточнение понятийного аппарата / М. В. Михонин // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 11. – С. 100-106. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.17.29.012. – EDN IKXQVX.

8. Романенко Михаил Алексеевич Внутрифирменные регламенты и организационно-методические основы управления человеческими ресурсами проектов предприятий // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrifirmennye-reglamenti-i-organizatsionno-metodicheskie-osnovy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-proektov-predpriyatiy>

9. Веблен, Т. Теория праздного класса: пер. с англ. / Т. Веблен; вступ. ст. С. Г. Сорокиной; общ. ред. В. В. Мотылева. — Москва: Прогресс, 1984. — 367 с.

10. Commons, J. R. Institutional Economics / J. R. Commons // International Journal of Ethics. — 1935. — Vol. 45, № 3. — P. 257–270.

11. Димаджио Пол, Пауэлл Уолтер Вуди, Юдин Г. Б. Новый взгляд на «Железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Экономическая социология. 2010. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyuy-vzglyad-na-zheleznuyu-kletku-institutsionalnyy-izomorfizm-i-kollektivnaya-ratsionalnost-v-organizatsionnyh-polyah>

12. Мейер Джон, Роуэн Брайан, Чириков И. С., Юдин Г. Б. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал // Экономическая социология. 2011. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalizirovannye-organizatsii-formalnaya-struktura-kak-mif-i-tseremonial>

13. Scott W. R. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014. 360 p., Scott W. R. The institutional environment of global project organizations //Engineering Project Organization Journal. – 2012. – Т. 2. – №. 1-2. – С. 27-35.

14. Engwall M. No Project is an Island: Linking Projects to History and Context // Research Policy. 2003. Vol. 32, No. 5. P. 789–808.

15. Morris P. W. G., Geraldi J. Managing the institutional context for projects //Project Management Journal. – 2011. – Т. 42. – №. 6. – С. 20-32.

16. Mahalingam A., Levitt R. E. Institutional theory as a framework for analyzing conflicts on global projects //Journal of construction engineering and management. – 2007. – Т. 133. – №. 7. – С. 517-528.

17. Коуз Р. Природа фирмы // Природа фирмы. — М.: Дело, 2001 — 360 с.

18. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. — 180 с.

19. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. — СПб.: Лениздат, 1996. — 702 с.

20. Шепилова, Н. П. Роль транзакционных издержек в управлении проектами корпорации / Н. П. Шепилова. – Текст: электронный // Корпоративные финансы. – 2016. – Т. 10, № 1. – С. 84–97. – URL: <https://cfjournal.hse.ru/article/view/1428>
21. Биндиченко, т. е. ТРАНСАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ В БИЗНЕС-ПРОЕКТАХ И ПУТИ ИХ СНИЖЕНИЯ ЧЕРЕЗ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ // European science. 2021. №6 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transaktsionnye-izderzhki-v-biznes-proektah-i-puti-ih-snizheniya-cherez-biznes-planirovanie>.
22. Богданов, А. А. Тектология: всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. — Москва: Экономика, 1989. — 304 с. — ISBN 5-282-00512-5.
23. Берталанфи, Л. фон. Общая теория систем: критический обзор / Л. фон Берталанфи // Исследования по общей теории систем: сборник переводов / под ред. В. Н. Садовского, Э. Г. Юдина. — Москва: Прогресс, 1969. — С. 23–82.
24. Винер Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине. / Пер. с англ. И.В. Соловьева и Г.Н. Поварова; под ред. Г.Н. Поварова. – 2-е издание. – М.: Наука; Главная редакция изданий для зарубежных стран, 1983. – 344 с.
25. Ильенкова Н. Д. Системный подход к управлению проектами // МНИЖ. 2016. №9-1 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyu-podhod-k-upravleniyu-proektami>.
26. Воропаев В. И., Секлетова Г. И., Воропаева-Кэйтс М. В. Системная модель управления проектами как основа структуризации профессиональных знаний и компетентности специалистов // Управление проектами и программами. – 2006. – Т. 4. – С. 304-317.
27. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – №. 3. – С. 027-050.
28. Argyris C., Schön D. A. Organizational learning: A theory of action perspective // Reis. – 1997. – №. 77/78. – С. 345-348.
29. Деминг, Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг; редактор Н. Величенко; перевод с английского: Ю. Адлер, В. Шпер. — 10-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2022. — 417 с. — Перевод издания: Out of the Crisis. — ISBN 978-5-9614-7101-4; Shewhart, W. A. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control / W. A. Shewhart; ed. by W. E. Deming. – Washington: Graduate School of the Department of Agriculture, 1939. – 155 p. – Text: unmediated.; Moen, R. Evolution of the PDSA Cycle / R. Moen, C. Norman. – Text: electronic // Quality Progress. – 2010. – Vol. 43, no. 9. – P. 22–28.

Сведения об авторах

Латкин Александр Павлович, доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник Высшей школы Российской Федерации, Руководитель Института подготовки кадров высшей квалификации ФГБОУ ВО "Владивостокский государственный университет", г. Владивосток, Россия

Михонин Максим Валерьевич, юрист, медиатор, Ассоциация «Дальневосточная палата медиаторов», г. Хабаровск, Россия

Information about the author

Latkin Alexander Pavlovich, Doctor of Economics, Professor, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia

Mikhonin Maksim Valerievich, Lawyer, mediator, Far Eastern Chamber of Mediators, Khabarovsk, Russia