

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2026, Том 18, № 4 / 2026, Vol. 18, Iss. 4 <https://esj.today/issue-4-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/18ECVN426.pdf>

DOI: 10.15862/18ECVN426 (<https://doi.org/10.15862/18ECVN426>)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Латкин, А. П. Современный подход к управлению совместными предприятиями на территориях с особым экономико-правовым статусом / А. П. Латкин, Л. Сунь // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/18ECVN426.pdf>. DOI: 10.15862/18ECVN426.

For citation:

Latkin A.P., Sun L. The modern approach to management of joint ventures in territories with a special economic and legal regime. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(4): 18ECVN426. Available at: <https://esj.today/PDF/18ECVN426.pdf>. DOI: 10.15862/18ECVN426. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 332.1

Латкин Александр Павлович

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет», Владивосток, Россия
Институт подготовки кадров высшей квалификации

Руководитель

Доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник Высшей школы Российской Федерации

E-mail: aleksandr.latkinp@vvsu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0024-0229>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=74621

Сунь Лимэй

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет», Владивосток, Россия

Аспирант

E-mail: 350260918@qq.com

Современный подход к управлению совместными предприятиями на территориях с особым экономико-правовым статусом

Аннотация. Авторами представлены результаты исследований проблемы обеспечения эффективности создания и функционирования совместных предприятий на российских территориях с особым экономико-правовым статусом. Установлено, что в условиях новых внешних вызовов в числе резидентов этих территорий, особенно в дальневосточных регионах, заметную долю и в количестве, и в объёме привлекаемых инвестиций составляют российско-китайские предприятия, что при существующем несовершенстве учёта глубинной институциональной асимметрии между правовой средой в Российской Федерации и в Китайской народной республике является значимым рисковым фактором. Доказывается необходимость внесения соответствующих изменений в систему управления территориями с особым экономико-правовым статусом с использованием подходов, обеспечивающих синхронизацию деятельности институтов двух стран для снижения транзакционных издержек совместных предприятий и повышения инвестиционной привлекательности принимающих регионов. Для реализации авторского подхода обоснована концептуальная институциональная модель системы государственного регулирования процессов развития российско-китайского предпринимательства на территориях с особым экономико-правовым статусом. Новизна предложенной модели заключается в выделении институционально-экономического, нормативно-стимулирующего и информационно-мониторингового элементов, связанных единой методологической основой

при создании на указанных территориях постоянных российско-китайских координирующих органов для обеспечения синхронизации институтов, законодательных норм и информационных систем России и Китая. В целях преодоления существующих институциональных разрывов между национальными системами двух стран авторами предложена принципиально новая иерархическая структура совместных органов, включающая стратегический, тактический и операционный уровни, обеспеченными конкретными управленческими полномочиями. Для практического использования институциональной модели сформирован организационно-функциональный механизм, в котором нормативное регулирование рассматривается как гибкий экономический инструмент государственной региональной политики.

Ключевые слова: Дальний Восток; особый экономико-правовой статус территории; российско-китайское предпринимательство; управление; новый подход; концептуальная институциональная модель; институты развития; взаимодействие; иерархическая структура; организационно-функциональный механизм

Введение

Одной из самых масштабных задач российской государственной политики последнего десятилетия является достижение высокого уровня инвестиционной привлекательности приоритетных проектов социально-экономического развития. Для ее успешного решения с учетом лучших мировых практик в этот период была создана законодательная база и приняты соответствующие нормативные акты для формирования в различных регионах территорий с особым экономико-правовым статусом (ОЭПС), обеспечивающим преференциальный режим деятельности зарегистрированных в них резидентов. Осознавая значимость позитивного влияния данных территорий на ускорение социально-экономического развития дотационных российских регионов в рамках проводимой государственной политики, значительный объем средств был направлен на институциональное и инфраструктурное обеспечение их эффективного функционирования.

Особенности и проблемы развития совместного предпринимательства на российских территориях с ОЭПС обуславливают научную значимость построения авторской модели, которая позволит сформировать адекватный подход к государственному регулированию этого процесса с учетом вклада отечественных и зарубежных ученых, а также реальной практики последних лет.

Разработка модели системы управления территориями с ОЭПС основывается на институциональной теории (Т. Веблен [1], Дж. Р. Коммонс [2], У. К. Митчелл [3], Р. Коуз [4], Д. Норт [5]), предусматривающей формирование институциональной среды за счёт институтов и формальных правил (формальных институтов), а также снижение транзакционных издержек для повышения эффективности институтов. Г. Б. Клейнер исследует проблему оптимизации транзакционных издержек с позиций системной экономической теории и модифицированного транзакционного принципа Коуза [6], а разработки этого автора применены М. П. Ефимовым при исследовании особых экономических зон [7]. А. В. Бабкин и Е. А. Байков, исследуя особенности стратегического управления в инновационных пространственно-распределенных организационно-экономических структурах, развивают системную теорию применительно к управлению особыми экономическими зонами (ОЭЗ) и кластерами [8].

С позиции теории систем, изложенной в трудах А. А. Богданова [9], Л. фон Берталанфи [10], Г. Б. Клейнера [11], Я. Корнаи [12], модель управления совместными предприятиями на территориях с ОЭПС является комплексной многоуровневой социально-экономической системой, предназначенной для управления зонами с преференциальными режимами, ориентированными на российско-китайское предпринимательство.

Дальневосточный федеральный округ (ДФО), где к настоящему времени создано 18 территорий опережающего развития (ТОР) с общим количеством 976 резидентов, Свободный порт Владивосток (СПВ) с общим количеством 2075 резидентов и ряд других преференциальных режимов, является предметом особого внимания.¹

Важной специфической особенностью указанных территорий в данном округе является относительно высокий удельный вес в составе резидентов и привлечении иностранных инвестиций совместных предприятий, в основном российско-китайских, что объясняется, с одной стороны, фактором приграничного положения большинства дальневосточных регионов, а с другой, — новыми геополитическими условиями внешнеэкономической деятельности России. Так, по последним данным акционерного общества (АО) «Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики», доля Китайской народной республики (КНР), включая Гонконг, в общем количестве резидентов с иностранным участием в этих режимах составляет 57,1 % и 65,5 % соответственно. При этом объем привлеченных китайских инвестиций составляет 13,3 % в ТОР и 3,83 % в СПВ от общего объема иностранных вложений.²

Однако при позитивной динамике влияния нового инструмента государственной политики на решение стратегической задачи «ускорения» развития российского Дальнего Востока существует проблема повышения результативности участия совместных предприятий в технологическом обновлении производственной системы макрорегиона и усилении её экспортной специализации, что определяет теоретическую и практическую значимость настоящего исследования. В связи с этим его цель заключается в обосновании нового подхода к управлению совместным предпринимательством на территориях с ОЭПС на основе использования концептуальной институциональной модели и организационно-функционального механизма её реализации.

Задачи исследования: (а) установить объективную потребность в минимизации региональных транзакционных издержек обеспечения эффективного функционирования совместных предприятий для развития принимающих регионов; (б) обосновать концептуальную институциональную модель государственного регулирования процессов развития российско-китайского предпринимательства; (в) предложить иерархическую структуру органов управления и институтов развития России и КНР для достижения эффективности функционирования российско-китайских резидентов; (г) сформировать организационно-функциональный механизм реализации концептуальной институциональной модели.

Гипотеза исследования: реализация концептуальной институциональной модели с использованием сформированного организационно-функционального механизма обеспечит усиление вклада российско-китайского предпринимательства на территориях ОЭПС в развитие принимающих российских регионов.

Методы и материалы исследования

Объектом исследования являются совместные российско-китайские предприятия на территориях ОЭПС, предметом — управленческие отношения, складывающиеся между институтами развития России и КНР в процессе обеспечения результативности функционирования российско-китайских предприятий на территориях ОЭПС.

¹ Территории опережающего развития / Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики. [Сайт]. — URL: <https://erdc.ru/about-tor/> (дата обращения: 20.04.2026).

² Помогаем бизнесу на Дальнем Востоке и в Арктике / Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики [Сайт]. — URL: <https://erdc.ru/?ysclid=mswklpp07920547181> (дата обращения: 20.04.2026).

Для достижения поставленной цели и задач наряду с общенаучными методами использовались методы структурно-функционального, матричного и графического моделирования институциональных сред.

Материалы исследования: законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации и КНР, регулирующие функционирование преференциальных режимов ТОР и СПВ; научные публикации отечественных и зарубежных авторов в области институциональной и системной экономики; практический опыт и организационные структуры институтов развития двух стран; статистические данные и мониторинг показателей деятельности совместных предприятий в регионах Дальнего Востока.

Результаты

Авторская модель, предложенная авторами в рамках формирования современного подхода к управлению совместными предприятиями на территориях с ОЭПС, в структурном отношении представляет собой комплексную адаптивную систему, состоящую из трех взаимосвязанных элементов: институционально-экономического, нормативно-стимулирующего и информационно-мониторингового. Их взаимодействие направлено на минимизацию региональных транзакционных издержек, повышение глубины локализации производственных цепочек и обеспечение синергии между интересами инвестора и стратегическими целями развития макрорегиона. Связующую роль в системе играет методологическая составляющая, обеспечивающая качество связей и внедрение современных стандартов управления (рис. 1).

Как следует из представленной схемы, предлагаемая модель основывается на взаимосвязанном функционировании следующих элементов.

Первый — институционально-экономический элемент, который, выполняя функцию управляющей и координирующей подсистемы, представляет собой совокупность межгосударственных, государственных и муниципальных органов, наделённых властными полномочиями, а также общественные объединения. Создание и функционирование этого элемента построено на следующих принципах: равное представительство участников от России и КНР; принятие решений на основе консенсуса; информационная открытость; работа на основании показателей результативности и эффективности; подконтрольность государственным органам России и Китая; баланс частных и государственных элементов; формирование обратной связи от инвесторов и резидентов; улучшение управления территориями на основе полученной информации.

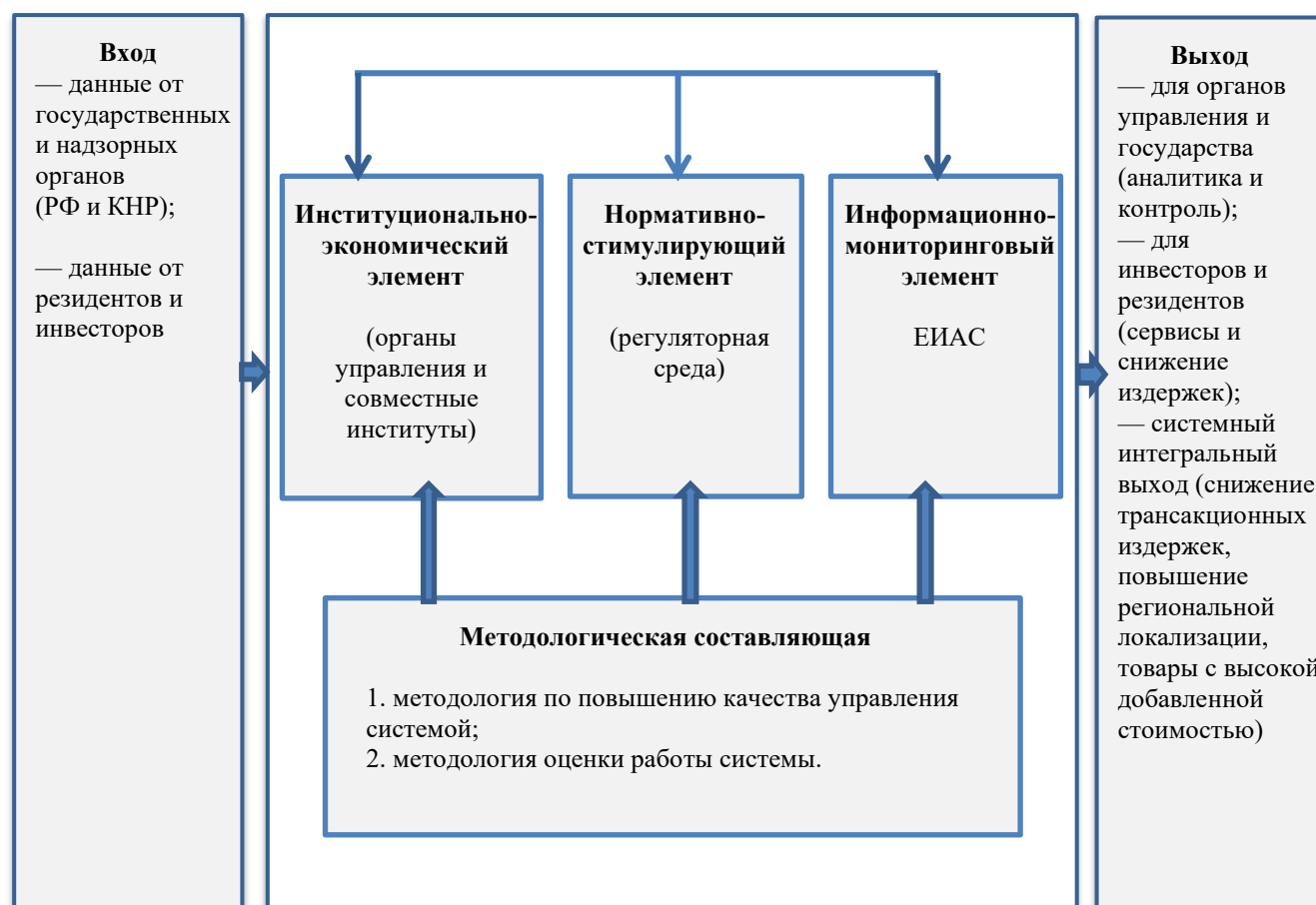


Рисунок 1. Схема модели системы управления территориями с особым экономико-правовым статусом (ЕИАС — Единая информационно-аналитическая система) (разработано авторами)

Институционально-экономический элемент имеет трехуровневую иерархическую структуру совместных органов, каждый из которых наделен конкретными экономическими и управленческими полномочиями, что обеспечивает распределение функций стратегического, тактического и операционного управления. Их взаимодействие направлено на минимизацию региональных транзакционных издержек, локализацию производственных цепочек и обеспечение баланса между интересами инвестора и целями развития макрорегиона.

Стратегический уровень (макроуровень) представлен Межправительственной комиссией по преференциальным режимам, которая формируется в рамках существующей Российско-Китайской комиссии по инвестиционному сотрудничеству. Данный орган выполняет функции центра принятия стратегических решений.

Тактический уровень (мезоуровень) представлен Советом управляющих преференциальными территориями. Совет обеспечивает трансформацию стратегических целей в конкретные управленческие решения на уровне всех преференциальных режимов.

Операционный уровень (микроуровень) представлен Общественными советами преференционных территорий, формируемыми на каждой конкретной преференциальной территории. Дополнительными институтами защиты резидентов выступают Уполномоченный по работе с инвесторами (омбудсмен) и саморегулируемые организации резидентов. На этом уровне решаются оперативные вопросы работы конкретной территории.

Второй элемент системы — нормативно-стимулирующий, формирует институциональную

среду и обеспечивающий правовые механизмы её функционирования. Нормативное регулирование в модели рассматривается в качестве гибкого инструмента, содействующего экономическому развитию преференциальных режимов. Этот элемент, являясь нормативным по содержанию, несет в себе выраженный стимулирующий эффект, направленный на улучшение инвестиционного климата территорий.

Третий элемент — информационно-мониторинговый, обеспечивает работу модели, осуществляет взаимодействие внутри модели и с внешней средой, предоставляет информацию и её анализ. Этот элемент представлен единой информационно-аналитической системой — ЕИАС, реализованной в виде программного продукта, интегрированного с государственными информационными системами (ГИС) России и Китая, информационно-правовыми системами (ИПС) двух стран и государственными мессенджерами (MAX и WeChat).

ЕИАС рассматривается как инструмент управления рисками и определения экономического эффекта работы территории и выступает цифровым «двойником» преференциальной территории, интегрируя данные из Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Федеральной налоговой службы (ФНС) России, таможенных органов и отчетов управляющих компаний.

Практическая ценность ЕИАС для органов управления заключается в следующем (рис. 2):

- Система в режиме реального времени отслеживает ключевые индикаторы работы преференциальной территории, включая динамику создания рабочих мест для местного населения, объем налоговых отчислений и долю экспорта с высокой добавленной стоимостью;
- На основе авторской методики осуществляет мониторинг сквозных процессов снабжения и логистики, что позволяет оценивать эффективность трансграничных цепочек поставок и оперативно принимать управленческие решения.
- Производит сбор и систематизацию данных об экологическом следе проектов и социальных инвестициях, обеспечивая прозрачность для региональных властей и местных сообществ, что соответствует современным требованиям к устойчивому развитию территорий.
- Формирует эмпирическую базу для последующего анализа и совершенствования системы.

В системе могут выделяться следующие функциональные модули:

- Модуль «управление проектами и жизненным циклом резидента» — является цифровым двойником проекта, обеспечивающим автоматизированное ведение проекта резидента, система автоматически фиксирует отклонения от показателей.
- Модуль «умное окно 2.0» — является интеллектуальной системой межведомственного согласования и взаимодействия. В этом модуле документы, загруженные резидентом, автоматически классифицируются искусственным интеллектом, верифицируются уполномоченным работником и направляются параллельно во все необходимые ведомства РФ и КНР с контролем сроков согласования.
- Модуль «Цифровой профиль инвестора и резидента», содержащий всю информацию об инвесторе и резиденте.
- Модуль «Аналитика и мониторинг», содержащий всю аналитическую информацию о работе территорий с преференциальным режимом.
- Модуль «База знаний», являющийся автоматически пополняемым репозиторием успешных проектов и выявленных административных барьеров.

- Модуль «Бесшовные финансы и торговля», являющийся единым лицевым счётом резидента и инвестора, для уплаты налогов, пошлин, паевых взносов.
- Модуль «Сертификация и легализация документов» — обеспечивает работу сертификационного центра.
- Модуль «Электронный документооборот» — обеспечивает обмен электронными документами с применением электронно-цифровых подписей.
- Модуль автоматизации бизнес-процессов и управления в органах и резидентах.

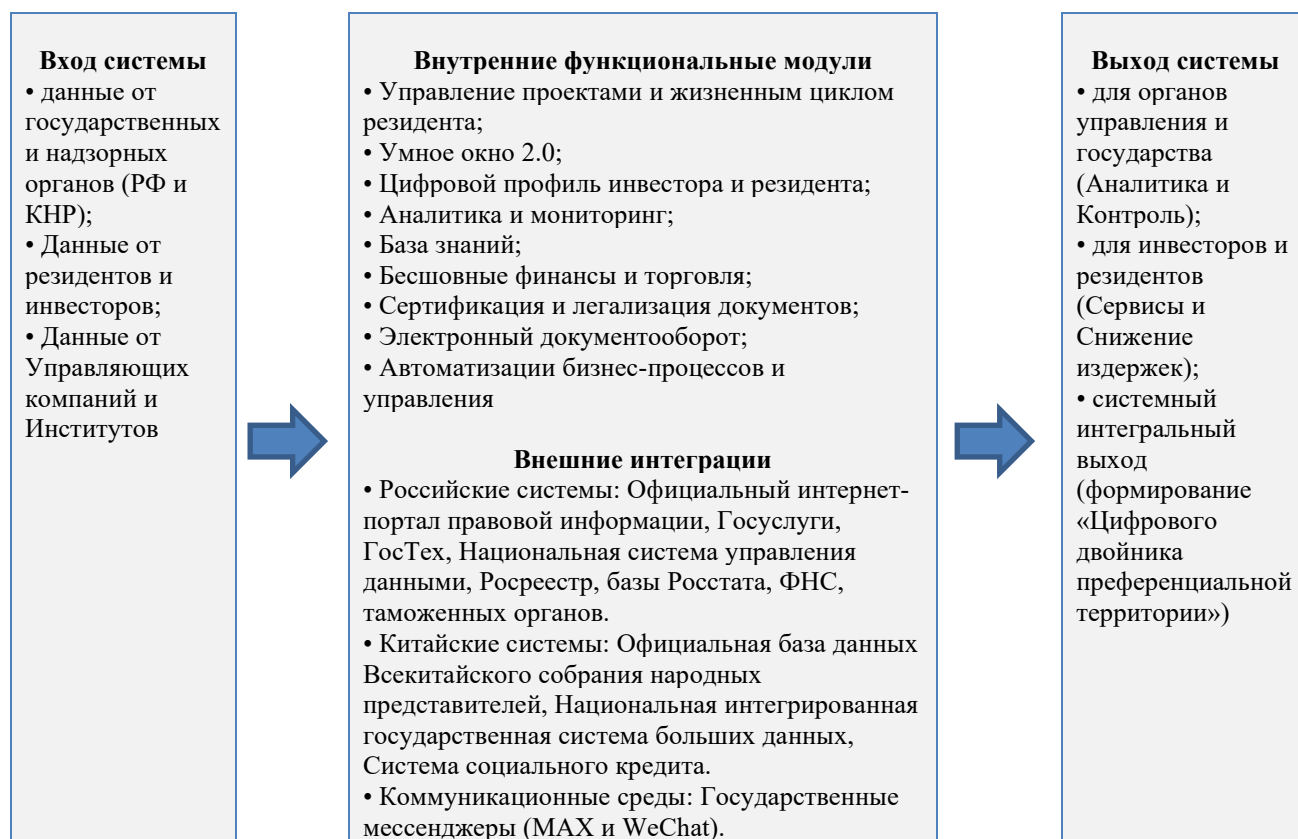


Рисунок 2. Схема информационно-мониторинговой системы (разработано авторами)

По нашему мнению, важное значение для эффективного применения предлагаемой модели имеет её методологическая основа, которая состоит из двух компонентов: первого, направленного на повышение качества управления системой, и второго, направленного на оценку её работы в целом. При этом для адаптации и постоянного улучшения системы в неё встроено цикл Деминга (PDCA).

Важно подчеркнуть, что основной характеристикой предложенной модели является наличие следующих системообразующих связей между ее элементами.

Первый тип связей — между институционально-экономическим и нормативно-стимулирующим элементами. С одной стороны, нормы являются основой для формирования и функционирования институтов, с другой стороны, институты применяют нормы и обобщают опыт правоприменения для формирования законодательной инициативы. Отдельным направлением работы институтов является гармонизация и разработка стандартов, включая технические, экологические стандарты, стандарты проектного управления, бережливого производства, менеджмента качества и др.

Второй тип связей — между институционально-экономическим и информационно-мониторинговым элементами. Институты формируют требования к информационной системе

и иницируют автоматизацию процессов управления. В свою очередь, информационная система снабжает институты аналитическими данными и служит автоматизированной площадкой для управленческих процессов, а также является источником информации для улучшения работы институтов и изменения их структуры.

Третий тип связей — между нормативно-стимулирующим и информационно-мониторинговым элементами. С одной стороны, правовые нормы являются основой для создания и работы информационной системы, с другой стороны, информационная система служит информационным источником применения правовых норм на территориях, позволяя на основе эмпирических данных совершенствовать правовой режим.

Реализация предлагаемой модели обуславливает необходимость разработки адекватного институционально-методического подхода, учитывающего недостатки существующей практики управляющих компаний ТОО и СПВ и возрастающих требований российского правительства по повышению эффективности этих режимов в развитии Дальнего Востока. Решение этой задачи базируется на созданных к настоящему времени методологических положениях выстраивания взаимоотношений между управляющей компанией и фирмами-резидентами различных кластеров, правового регулирования отношений субъектов особых экономических зон [13–15].

Работа территорий с преференциальным режимом обеспечивается институционально-экономическим элементом системы, поэтому далее рассмотрим развитие институциональной структуры управления территориями с особым экономико-правовым статусом.

Характеристика и анализ деятельности управляющих компаний в особых экономических зонах представлена в монографии Е. Е. Панфиловой. В частности, в ней проанализирована специфика взаимодействия управляющих компаний с предприятиями-резидентами разнопрофильных кластеров, охарактеризованы факторы макро- и микросреды особых экономических зон, а также раскрыты теоретико-правовые основы ведения предпринимательской деятельности и урегулирования правоотношений между ключевыми субъектами особых экономических зон [16].

В работе О. А. Лакаева анализируются субъекты публичного управления особыми экономическими зонами, автором «предлагается более полный вариант системы субъектов публичного управления по сравнению с законодательно установленным, включающий не только тех, кто образует единую централизованную систему управления, но и иных — исполнительно-распорядительные органы муниципальных образований, а также коллективные формирования, не входящие в систему органов государственной и муниципальной власти» [17, с. 134].

В свою очередь, кросс-культурному менеджменту российско-китайских предприятий и проектов посвящены исследования А. П. Латкина, Б. Ван [18], Е. А. Тен [19], Ц. Янь [20] и ряда других. В частности, А. П. Латкиным и Б. Ван предложен подход «тройной спирали» и «кросс-культурный» метод, как эффективные инновационные инструменты, позволяющие оптимизировать процесс управления Российско-Китайскими проектами.

С учётом этого рассмотрим предлагаемый авторами институциональный методический подход (рис. 3).

Предложенный подход принципиально отличается от существующей системы управления преференциальными территориями, поскольку учитывает специфику российско-китайского партнёрства. В действующей системе органы управления ограничены национальными институтами, авторская же модель создаёт трехуровневую иерархию совместных органов с встроенным механизмом обратной связи и непрерывного улучшения через цикл Деминга. Если в существующей системе резиденты проходят двойные процедуры таможенного контроля,

легализации документов и конвертации валют, то предложенная концепция «умного коридора» обеспечивает беспрепятственное движение капитала, информации и ресурсов.



Рисунок 3. Организационная структура
институционального методического подхода (разработано авторами)

Важным отличием является внедрение ЕИАС, которая вместо разрозненных государственных информационных систем России и Китая выступает «цифровым двойником» управления и интегрирована с национальными ГИС, мессенджерами и технологиями искусственного интеллекта. Кроме того, предложенная модель подразумевает создание специализированных институтов, таких как инвестиционный банк, страховая компания, третейский суд и центр медиации, комиссия по стандартизации и сертификационный центр, создание которых обусловлено необходимостью преодолеть институциональные разрывы между двумя национальными системами и сформировать целостную экосистему, снижающую финансовые, технологические, административные и иные барьеры. Начнём со стратегического уровня. На стратегическом уровне создаётся Межправительственная комиссия по преференциальным режимам (далее МПР или Комиссия), она формируется в рамках существующей российско-китайской комиссии по инвестиционному сотрудничеству.

С позиции региональной экономики, главная задача МПР заключается в стратегическом обеспечении экономической эффективности и улучшении инвестиционного климата преференциальных территорий.

Практический экономический механизм работы МПР включает следующие ключевые направления:

- определение приоритетных отраслей для совместных инвестиций на основе преимуществ конкретных субъектов ДФО. Комиссия инициирует и координирует создание совместных инфраструктурных проектов (транспортные коридоры, энергомагистраль), которые выступают базисом для снижения издержек для всех резидентов территории.
- аудит эффективности преференциальных режимов по ключевым показателям эффективности и совершенствование их работы;

- гармонизация законодательства двух стран, включая техническое регулирование;
- контроль работы совместных институтов (инвестиционного банка, торговой системы рынка ценных бумаг и др.).

Далее рассмотрим структуру МПР. Высшим органом управления является собрание участников, в состав которого входят Сопредседатели комиссии и участники от России и Китая. Сопредседатели возглавляют национальные части комиссии. С российской стороны сопредседателем является Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации, курирующий вопросы развития Дальнего Востока, а с китайской стороны — Заместитель Премьера Госсовета КНР, курирующий экономику, финансы и внешнюю торговлю. Членами совета являются руководители ключевых министерств и ведомств России и Китая, связанных с развитием Дальнего Востока и российско-китайским инвестиционным сотрудничеством (Россия: Министерство экономического развития, Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики, Министерство промышленности и торговли; Китай: Министерство коммерции, Государственный комитет по развитию и реформам, Министерство промышленности и информатизации).

Постоянно действующим органом оперативного управления МПР является совет, возглавляемый сопредседателями от России и Китая, избираемыми собранием участников. В состав совета входят руководители департаментов профильных министерств и ведомств, руководители совместных институтов, а также секретариат, расположенный в городах Владивосток и Харбин, который обеспечивает организационную и техническую работу совета.

МПР состоит из следующих комитетов:

- комитет по экономической политике и инвестициям, осуществляющий анализ инвестиционного климата и выработку предложений по его улучшению, разработку критериев отбора приоритетных инвестиционных проектов, координацию работы совместного инвестиционного банка и страховой компании, а также подготовку предложений по налоговому и таможенному стимулированию;
- комитет по экспериментальным правовым режимам, рассматривающий заявки на введение экспериментальных правовых режимов, проводящий экспертизу проектов программ экспериментальных правовых режимов, осуществляющий мониторинг их реализации и подготовку заключений о распространении успешного опыта, а также ведение реестра действующих и завершённых экспериментальных правовых режимов;
- комиссия по стандартизации и техническому регулированию, обеспечивающая гармонизацию технических, экологических и санитарных стандартов России и Китая. В состав комиссии входит сертификационный центр, который обеспечивает аккредитацию физических и юридических лиц, сертификации работ, товаров, услуг и легализацию документов. Сертификационный центр взаимодействует с консульскими учреждениями и госорганами двух стран;
- финансовый комитет, координирующий валютную политику на преференциальных территориях, развивающий механизмы расчётов в национальных валютах, осуществляющий надзор за деятельностью совместных финансовых институтов;
- комитет по инфраструктуре и пространственному развитию, координирующий строительство трансграничной инфраструктуры.

- комитет по науке и образованию, который утверждает совместные образовательные программы, организует повышение квалификации кадров для преференциальных зон и координирует научные исследования по темам развития территорий;
- информационно-аналитический комитет, отвечающий за развитие и интеграцию ЕИАС.

С участием специалистов двух стран создаются российско-китайские проектные команды, которые, с использованием современных методов проектного управления, обеспечивают успешную реализацию проектов МПР.

Необходимым дополнением к стратегическому является, по нашему мнению, тактический уровень. На уровне территорий для оперативного управления экономическими процессами создаётся Совет управляющих преференциальными территориями (далее Совет управляющих).

Практический экономический механизм работы Совета управляющих включает следующие ключевые направления:

- обеспечивает работу территории по принципу «Одного окна 2.0.», выступая агрегатором межведомственных взаимодействий, и функционирование «зелёных коридоров» для приоритетных проектов и инвестиций как факторов снижения транзакционных издержек, повышая общую инвестиционную привлекательность региона;
- осуществляет мониторинг и анализ работы территорий путём разработки показателей эффективности и результативности, контроля их выполнения, ведения совместной базы данных, административных барьеров, выявления проблем и лучших практик работы территорий с целью улучшения работы территории;
- осуществляет системный мониторинг рисков инвестиционных проектов на основе данных, поступающих из ЕИАС, и разрабатывает мероприятия по их снижению.

Совет управляющих состоит из коллегиального органа управления (Правления), секретариата, экспертных советов и проектных групп для решения конкретных задач.

В состав Правления входят представители Корпорации развития Дальнего Востока и Арктики России (КРДВ), Министерства коммерции КНР (MOFCOM), представители региональных органов государственной власти России, представители провинций Северо-Восточного Китая, побратимов дальневосточных субъектов России: Хэйлунцзян, Цилинь, Ляонин. Сопредседателями совета являются руководитель КРДВ и заместитель министра MOFCOM. Постоянный секретариат располагается во Владивостоке и Харбине, является административно-техническим органом, обеспечивающим текущую деятельность Совета.

И наконец, рассмотрим операционный уровень, на котором создаются Общественные советы преференционных территорий (далее Общественные советы).

С позиции экономики региона эти структуры являются практическим механизмом обеспечения развития регионального предпринимательства, защиты интересов совместных предприятий и совершенствования работы территорий.

Разработанный практический механизм реализации модели управления трансформирует институциональную структуру из формальной иерархии в работающий экономический инструмент. Он напрямую связывает теоретические факторы регионального развития и критерии устойчивого развития территории с практической верификацией кумулятивного эффекта совместных предприятий, предоставляя региональным органам власти конкретные рычаги для максимизации положительного воздействия российско-китайского предпринимательства на социально-экономическую траекторию Дальнего Востока.

Разработанная схема модели системы управления территориями с особым экономико-правовым статусом, детализированная схема информационно-мониторинговой системы, не могут функционировать эффективно без соответствующего нормативно-стимулирующего обеспечения. Здесь нормативное регулирование рассматривается как гибкий экономический инструмент региональной политики, призванный корректировать рыночные стимулы, снижать трансграничные издержки и административные барьеры.

С учетом выявленной авторами институциональной асимметрии между Россией и КНР, совершенствование нормативной базы должно быть направлено на создание предсказуемой среды, которая минимизирует риски инвесторов и максимизирует мультипликативный эффект для принимающего региона. Практическая реализация этого элемента модели базируется на следующих взаимосвязанных нормативно-стимулирующих элементов:

1. Экспериментальный правовой режим в качестве особого территориального регулятора.
2. Снижение транзакционных издержек через гармонизацию процедур.
3. Нормативное закрепление обеспечения трудовыми ресурсами.
4. Гармонизация технического регулирования и стандартизации.
5. Стимулирование инноваций и трансфера китайских технологий для производства товаров, работ и услуг с высокой добавленной стоимостью (высокотехнологичных товаров, интеллектуальных услуг и др.).
6. Нормативное обеспечение работы модели системы управления территориями с особым экономико-правовым статусом.

Таким образом, разработанный нормативно-стимулирующий элемент превращается в инструмент региональной экономической политики. Он логически завершает модель и предоставляет конкретные экономические рычаги (установление специальных экспериментальных правовых режимов (ЭПР)³, гармонизация национальных российских стандартов (ГОСТ) со стандартами КНР (GB)⁴ и др.) для институциональной структуры, что обеспечивает реальную интеграцию совместных предприятий в производственный процесс принимающего региона с измеримым положительным эффектом.

Заключение

Представленные в работе результаты обобщения теоретико-методологических подходов и разработанная авторами концептуальная институциональная модель государственного регулирования российско-китайского совместного предпринимательства, базирующаяся на замкнутом цикле управления, вносят определенный вклад в совершенствование стратегии трансграничной интеграции.

³ Федеральный закон от 31.07.2020 № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых и технологических инноваций в РФ». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358738/ (дата обращения: 20.05.2026).

Поручение Президента РФ от 01.11.2025 № Пр-2532 (п. 1 з) об обеспечении применения единого ЭПР в субъектах ДФО — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/78375> (дата обращения: 20.05.2026).

⁴ Федеральный закон от 29.06.2015 № 162-ФЗ «О стандартизации в РФ» — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181810/ (дата обращения: 20.05.2026).

Меморандум о сотрудничестве в области стандартизации между Росстандартом (РФ) и SAC/SAMR (КНР). — URL: <https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/activity/international/documentsandmemo> (дата обращения: 20.05.2026).

Научная новизна исследования заключается в обосновании концепции управления преференциальными территориями через призму системной и институциональной экономических теорий. В отличие от существующих альтернатив, ограниченных рамками национальных институтов, авторами впервые предложена иерархическая структура совместных (двусторонних) органов управления. Она обеспечивает непрерывное улучшение регуляторной среды и преодоление кросс-культурных и административных барьеров в рамках трансграничного партнерства двух стран. Системообразующие связи между элементами модели, выявленные в ходе исследования, позволяют увязать макроэкономические цели региона с микрологистическими процессами резидентов, что согласуется с современными тенденциями трансформации иностранного капитала в макрорегионе и практикой развития международных преференциальных режимов.

Предлагаемая в исследовании организационная основа в виде трехуровневой иерархической структуры управления (от Межправительственной комиссии до локальных Общественных советов), дополненная наднациональными институтами поддержки (инвестиционным банком, страховой компанией, третейским судом и единым сертификационным центром), призвана нивелировать институциональные и правовые барьеры между Россией и КНР для результативного развития совместного бизнеса на территориях с ОЭПС.

Сформированные авторами рекомендации и нормативно-стимулирующие элементы предоставляют региональным органам власти конкретные экономические рычаги для преодоления кросс-культурных барьеров в цепочках создания стоимости, максимизации результирующего эффекта совместных предприятий и долгосрочного сбалансированного развития макрорегиона.

Практическая значимость выполненного исследования определяется разработкой авторами прикладного инструментария, готового к внедрению в практику регионального управления на Дальнем Востоке. Создание ЕИАС в качестве «цифрового двойника» преференциальных территорий обеспечивает мониторинг сквозных процессов снабжения и логистики в режиме реального времени, подтверждая эффективность ИТ-платформ в управлении особыми экономическими зонами.

Использование предложенного авторами механизма на основе ЭПР открывает возможности для минимизации транзакционных издержек инвесторов, взаимного признания систем технического регулирования и стандартизации (ГОСТ/GB), перехода на прямые расчеты в национальных валютах с минимизацией рисков и защиты интеллектуальной собственности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Веблен, Т. Теория праздного класса: перевод с английского / Т. Веблен; вступительная статья С. Г. Сорокиной; общая редакция В. В. Мотылева. — Москва: Прогресс, 1984. — 367 с. — URL: <https://books.yandex.ru/books/sgDj5l6a/read-online> (дата обращения: 01.02.2026).
2. Commons, J.R. Institutional Economics / J.R. Commons // International Journal of Ethics. — 1935. — Т. 45, № 3. — С. 474–476. — DOI: 10.1086/208419. — URL: <https://philpapers.org/rec/COMIE> (дата обращения: 12.02.2026).
3. Митчелл, У. К. Экономические циклы. Проблема и её постановка / У. К. Митчелл; перевод с английского Е. Д. Кондратьевой, О. Е. Пряхиной, В. Э. Шпринка. — Москва; Ленинград: Госиздат, 1930. — 503 с. — URL: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_007580881/ (дата обращения: 24.02.2026).

4. Коуз, Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз; перевод с английского Б. Пинскера; научный редактор Р. Капелюшников. — Москва: Дело ЛТД: Catallaxy, 1993. — 192 с. — URL: <https://studfile.net/preview/16791195/> (дата обращения: 04.03.2026).
5. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; перевод с английского А. Н. Нестеренко; предисловие Б. З. Мильнера. — Москва: Фонд экономической книги "Начала", 1997. — 180 с. — URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/6310> (дата обращения: 04.03.2026).
6. Клейнер, Г. Б. Трансакционный принцип Коуза в свете системной экономической теории / Г. Б. Клейнер // Журнал институциональных исследований. — 2021. — Т. 13, № 3. — С. 6–19. — DOI: 10.17835/2076-6297.2021.13.3.006-019. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transaktsionnyy-printsip-kouza-v-svete-sistemnoy-ekonomicheskoy> (дата обращения: 12.03.2026).
7. Ефимов, М. П. Роль особых экономических зон в оптимизации логистических цепочек на региональном уровне: анализ эффективности и барьеров / М. П. Ефимов // Journal of Monetary Economics and Management. — 2025. — Специальный выпуск № 1. — С. 103–108. — DOI: 10.26118/2782-4586.2025.18.81.010. — URL: <https://jomeam.ru/ru/nauka/article/113612/view> (дата обращения: 12.03.2026).
8. Бабкин, А. В., Е. А. Байков. Особенности стратегического управления в инновационных пространственно распределённых организационно-экономических системах / А. В. Бабкин, Е. А. Байков // Экономика и управление. — 2019. — № 7(165). — С. 48–56. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-strategicheskogo-upravleniya-v-innovatsionnyh-prostranstvenno-raspredeleennyh-organizatsionno-ekonomicheskikh-sistemah> (дата обращения: 14.03.2026).
9. Богданов, А. А. Тектология: всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. — Москва: Экономика, 1989. — 304 с. — URL: http://publ.lib.ru/ARCHIVES/B/BOGDANOV_Aleksandr_Aleksandrovich/ (дата обращения: 14.03.2026).
10. Берталанфи, Л. фон. Общая теория систем: критический обзор / Л. фон Берталанфи // Исследования по общей теории систем: сборник переводов / под редакцией В. Н. Садовского, Э. Г. Юдина. — Москва: Прогресс, 1969. — С. 23–82. — URL: https://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html (дата обращения: 15.05.2026).
11. Клейнер, Г. Б. Системная экономика: шаги развития: монография / Г. Б. Клейнер. — Москва: Издательский дом "Научная библиотека", 2021. — 746 с. — URL: https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2021/05/monografiya_sistemnaya-ekonomika_shagi-razvitiya_fin.pdf (дата обращения: 01.02.2026).
12. Корнай, Я. Системная парадигма / Я. Корнай // Вопросы экономики. — 2002. — № 4. — С. 4–22. — URL: http://old.vopreco.ru/rus/archive.files/n4_2002.html (дата обращения: 15.04.2026).
13. Борщевский, Г. А. Федеральные и региональные институты развития преференциальных режимов Дальнего Востока / Г. А. Борщевский // Политическая наука. — 2024. — № 1. — С. 127–154. — DOI: 10.31249/poln/2024.01.05. — EDN: VNMBWJ.
14. Волынчук, А. Б. Трансграничность между транзитом и развитием: институциональные рамки региональной политики / А. Б. Волынчук // Россия и АТР. — 2026. — № 2(132). — С. 5–26. — DOI: 10.24412/1026-8804-2026-2-5-26. — EDN: MEPVRB.
15. Чжао, Ю. Институциональные барьеры в китайско-российском торговом сотрудничестве и их политико-экономическая логика / Ю. Чжао // Конфликтология. — 2026. — № 1. — С. 271–291. — DOI: 10.7256/2454-0617.2026.1.78746. — URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=78746 (дата обращения: 18.05.2026).

16. Панфилова, Е. Е. Особые экономические зоны: теория и практика управления в условиях цифровизации: монография / Е. Е. Панфилова. — Москва: Спутник+, 2021. — 267 с. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46270584> (дата обращения: 01.02.2026).
17. Лакаев, О.А. Правовое регулирование системы субъектов публичного управления, обеспечивающих административно-правовой режим особых экономических зон / О.А. Лакаев // Правоприменение. — 2022. — Т. 6, № 2. — С. 134–146. — DOI: 10.52468/2542-1514.2022.6(2).134-146. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48719127> (дата обращения: 20.04.2026).
18. Латкин, А. П., Б. Ван. Инновационные подходы к управлению российско-китайскими образовательными проектами / А. П. Латкин, Б. Ван // Экономика и предпринимательство. — 2015. — № 8-2. — С. 1065–1067. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24156050> (дата обращения: 20.04.2026).
19. Тен, Е. А. Изучение различий культур — важный способ минимизации рисков в международных проектах / Е. А. Тен // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. — 2025. — Т. 15, № 1. — С. 133–137. — DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-1-133-137. — URL: <https://humanities.fa.ru/jour/article/view/1115> (дата обращения: 06.08.2026).
20. Янь, Ц., Ц. Лю, Е. Назерке. Российско-китайское торгово-экономическое сотрудничество в контексте новой модели развития Китая: состояние, факторы и тенденции развития / Ц. Янь, Ц. Лю, Е. Назерке // Теория и практика общественного развития. — 2025. — № 12. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiysko-kitayskoe-torgovo-ekonomicheskoe-sotrudnichestvo-v-kontekste-novoy-modeli-razvitiya-kitaya-sostoyanie-factory-i> (дата обращения: 11.03.2026).

Latkin Alexander Pavlovich

Vladivostok State University, Vladivostok, Russia

E-mail: aleksandr.latkinp@vvsu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0024-0229>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=74621

Sun Limei

Vladivostok State University, Vladivostok, Russia

E-mail: 350260918@qq.com

The modern approach to management of joint ventures in territories with a special economic and legal regime

Abstract. The authors present the findings of their research on ensuring the efficiency of establishing and operating joint ventures within Russian territories with special economic and legal status. It is established that amid emerging external challenges, Russian-Chinese enterprises constitute a prominent share of the residents in these territories—particularly in the Far Eastern regions — in terms of both their absolute number and the volume of attracted investment. Given the current systemic failure to account for the deep institutional asymmetry between the legal environments of the Russian Federation and the People's Republic of China, this trend emerges as a significant risk factor. The paper demonstrates the necessity of introducing appropriate amendments to the management system of territories with special economic and legal status. This should be achieved through approaches that ensure the alignment of both countries' institutional frameworks to reduce transaction costs for joint ventures and enhance the investment attractiveness of the host regions. To implement the authors' approach, a conceptual institutional model for the state regulation of Russian-Chinese entrepreneurship development within territories with special economic and legal status is substantiated. The novelty of the proposed model lies in the delineation of institutional-economic, regulatory-incentivizing, and information-monitoring components. These elements are integrated by a unified methodological framework based on establishing permanent Russian-Chinese coordinating bodies within the specified territories to align institutions, legislation, and information systems of Russia and China. In order to bridge the existing institutional gaps between the national frameworks of the two countries, the authors propose a fundamentally new hierarchical structure for joint bodies, encompassing strategic, tactical, and operational levels equipped with specific administrative powers. For the practical application of this institutional model, an organizational and functional mechanism has been developed, wherein regulatory governance is treated as a flexible economic instrument of state regional policy.

Keywords: Far East; special economic and legal status of the territory; Russian-Chinese entrepreneurship; management; new approach; conceptual institutional model; development institutions; interaction; hierarchical structure; organizational and functional mechanism