

Развитие территорий. 2025. № 4. С. 08—20.  
*Territory Development*. 2025;(4):08—20.

Экономические исследования

Научная статья  
УДК 338  
EDN EJLRXD

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Евгений Васильевич Попов<sup>1</sup>, Игорь Павлович Челак<sup>2</sup>, Семен Васильевич Власов<sup>3✉</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Российская Федерация  
Автор, ответственный за переписку: Семен Васильевич Власов, i@semenvlasov.ru

**Аннотация.** В статье предложена методология оценки эффективности региональных стратегий на основе индекса транзакционной эффективности, учитывающего выгоды проектов, транзакционные издержки и качество институциональной поддержки. Теоретическая основа — концепция транзакционного конфигуратора как элемента проектного управления. Апробация на условной стратегии подтвердила применимость метода. Результаты показали важность снижения транзакционных издержек, адаптации институциональной среды и цифровизации управления для повышения эффективности стратегии.

**Ключевые слова:** эффективность стратегии, проектная деятельность, транзакционные издержки, транзакционный конфигуратор, индекс ИТЭР

**Благодарности:** исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда и Правительства Свердловской области № 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18-20036>.

**Для цитирования:** Попов Е. В., Челак И. П., Власов С. В. Эффективность реализации стратегии региона на основе проектной деятельности // Развитие территорий. 2025. № 4. С. 08—20. EDN EJLRXD.

Economic research

Original article

### THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING THE REGION'S STRATEGY THROUGH PROJECT ACTIVITIES

Evgeniy V. Popov<sup>1</sup>, Igor P. Chelak<sup>2</sup>, Semyon V. Vlasov<sup>3✉</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Ural Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Yekaterinburg, Russian Federation  
Corresponding author: Semyon V. Vlasov, i@semenvlasov.ru

**Abstract.** This article proposes a methodology for assessing the effectiveness of regional strategies based on a transaction efficiency index that takes into account project benefits, transaction costs, and the quality of institutional support. The theoretical basis is the concept of a transaction configurator as an element of project management. Testing on a simulated strategy confirmed the applicability of the method. The results demonstrated the importance of reducing transaction costs, adapting the institutional environment, and digitalizing management to improve strategy effectiveness.

**Keywords:** strategy effectiveness, project activity, transaction costs, transaction configurator, ITER Index

**Acknowledgments:** This research was supported by grant No. 24-18-20036 from the Russian Science Foundation and the Government of the Sverdlovsk Region, <https://rscf.ru/project/24-18-20036>.

**For citation:** Popov E.V., Chelak I.P., Vlasov S.V. The Effectiveness of Implementing the Region's Strategy Through Project Activities. *Territory Development*. 2025;(4):08—20. (In Russ.). <https://elibrary.ru/ejlrxd>.

## Введение

В условиях усложняющейся социально-экономической среды эффективность реализации региональных стратегий развития требует не только количественной, но и качественной оценки управленческих решений. Проектная деятельность как основная организационная форма реализации стратегий сопряжена с необходимостью взаимодействия множества стейкхолдеров — органов власти, бизнеса, научных и образовательных организаций, некоммерческого сектора. Однако в действующих системах оценки стратегий доминирует фокус на конечные результаты (например, объем инвестиций, количество проектов, прирост ВРП), тогда как транзакционные издержки, возникающие в процессе взаимодействия участников, остаются в тени аналитики.

Транзакционные издержки, согласно Р. Коузу и О. Уильямсону [1 ; 2], включают затраты на координацию, поиск информации, переговоры, контроль и соблюдение договоренностей. Их высокий уровень может свести на нет ожидаемые эффекты от проектных инициатив, особенно в условиях институциональной несогласованности и слабой поддержки со стороны регулирующих структур. Как отмечает Д. Норт [3], эффективность институтов зависит от их адаптивности к локальным условиям. Это объясняет, почему единые методики оценки стратегий могут давать разные результаты в регионах с отличающейся институциональной средой.

В этой связи возникает необходимость в разработке инструмента, который позволит измерять не только результат, но и эффективность взаимодействий, в которых реализуются проекты. Одним из таких инструментов может стать индекс транзакционной эффективности региона (ИТЭР), адаптированный к региональной проектной деятельности. Он позволяет зафиксировать соотношение между транзакционными издержками, выгодами от реализации проектов и качеством институциональной среды.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и методологической разработке ИТЭР как инструмента оценки эффективности реализации региональных стратегий развития на основе проектной деятельности.

## Оценка эффективности региональных стратегий с применением транзакционного конфигуратора и учетом проектной деятельности

Практическая реализация стратегий социально-экономического развития регионов в последние десятилетия все чаще осуществляется через проектные форматы. Проектный подход позволяет трансформировать абстрактные цели стратегических документов в конкретные действия, обладающие сроками, ресурсами и измеримыми результатами. Однако, как показывают исследования [4], эффективность стратегии нередко блокируется не содержанием самих проектов, а сложностью их институциональной и организационной реализации [1 ; 2].

Некоторые научные исследования [5 ; 6] акцентируют внимание на проблемах координации стейкхолдеров в рамках проектной деятельности: между государственными органами, бизнесом, научно-образовательным сообществом и институтами гражданского общества. Несмотря на формальную институционализацию проектного управления на региональном уровне, наблюдается дефицит согласованности, высокий уровень транзакционных издержек и постоянный запрос на эффективную управляемость результатами. В существующих моделях оценки реализации стратегий [7—9] транзакционная компонента, как правило, не учитывается.

Особое место занимает анализ роли проектной деятельности как инструмента реализации стратегий. В исследованиях [10 ; 11] она рассматривается как связующее звено между стратегическим целеполаганием и операционным управлением. Однако исследованиям транзакционных издержек таких связей уделяется недостаточно внимания.

Таким образом, можно выделить три проблемы:

- ограниченность существующих исследований, ориентированных на оценку эффективности региональных стратегий с анализом влияния проектной деятельности;
- недостаточную разработанность транзакционного анализа в контексте регионального стратегического управления;
- отсутствие формализованного инструмента — транзакционного конфигуратора

как основы оценки институциональной поддержки проектной реализации стратегии.

Трансакционный конфигуратор представляет собой институционально-организационную модель, обеспечивающую согласование транзакций между участниками реализации стратегии региона в условиях проектного управления.

В основе конфигулятора лежит идея о том, что региональная стратегия реализуется через сеть проектов, каждый из которых требует установления устойчивых транзакционных связей между государственными структурами, бизнесом, академическим сектором и гражданским обществом, а также через институциональную поддержку, способствующую реализации проектов.

Структура конфигулятора состоит из следующих ключевых компонентов:

- институционального модуля — совокупности нормативных и организационных условий, регулирующих проектное взаимодействие;

- управляющего модуля — проектных офисов, центров компетенций и цифровых платформ, обеспечивающих координацию и мониторинг транзакций;

- транзакционного модуля — системы соглашений, контрактов, механизмов стимулирования и распределения выгод между участниками;

- информационно-аналитического модуля — инструментов сбора и хранения данных о реализации проектов, оценки рисков, мониторинга результатов и обратной связи, обеспечивающих адаптивность системы.

Функции транзакционного конфигулятора сводятся к следующим основным направлениям:

- координации проектных стейкхолдеров и их интересов;

- устранению институциональных барьеров в транзакциях;

- оптимизации потоков информации и ресурсов;

- снижению транзакционных издержек за счет стандартизации и автоматизации процессов;

- гибкой адаптации стратегии на основе анализа эффективности проектов.

Таким образом, трансакционный конфигуратор выступает не только техническим элементом управления проектами, но и системообразующим элементом экономического механизма, обеспечивающим согласованность в реализации стратегии, инструментом формирования доверия, обеспечения прозрачно-

сти и предсказуемости взаимодействий. В условиях региональной специфики он может быть сконструирован под различные модели управления — централизованную, сетевую или гибридную.

Экономический механизм реализации стратегии региона, являясь родовым понятием, представляет собой систему согласованных инструментов, обеспечивающих трансформацию стратегических целей в конкретные управленческие и хозяйственные действия. В контексте проектного подхода этот механизм приобретает динамичный и адаптивный характер, поскольку проекты являются формами целевого воздействия на конкретные социально-экономические параметры региона.

Для целей конструирования транзакционного конфигулятора ключевыми элементами экономического механизма являются:

- бюджетное и внебюджетное финансирование проектов: механизм обеспечивает перераспределение ресурсов в соответствии с приоритетами стратегии. В конфигураторе закладываются правила софинансирования, приоритетные каналы привлечения инвестиций и механизмы возвратности вложений;

- система мотивации участников: предусматриваются как прямые стимулы (субсидии, налоговые льготы), так и косвенные (например, институциональное признание, рейтинговая оценка эффективности);

- контрактные модели: для реализации проектов используются различные формы контрактов (государственно-частное партнерство, концессии, соглашения о сотрудничестве), в которых конфигуратор обеспечивает соотнесение условий контрактов с ожидаемыми стратегическими эффектами;

- механизмы институциональной поддержки: включают региональные институты развития, отраслевые агенты изменений, проектные офисы. Через конфигуратор обеспечивается их согласованное участие и распределение ролей;

- цифровизация проектного управления: использование платформенных решений позволяет автоматизировать сбор данных, контроль исполнения и динамическую корректировку проектного портфеля. Конфигуратор, как правило, встраивается в цифровые платформы (например, ГИС-платформы развития региона, проектные ERP-системы).

Проектное управление в данном механизме становится не просто операционным инструментом, а ядром реализации стратегии за счет своей направленности на результат, гибкости и измеримости.

## Методология исследования

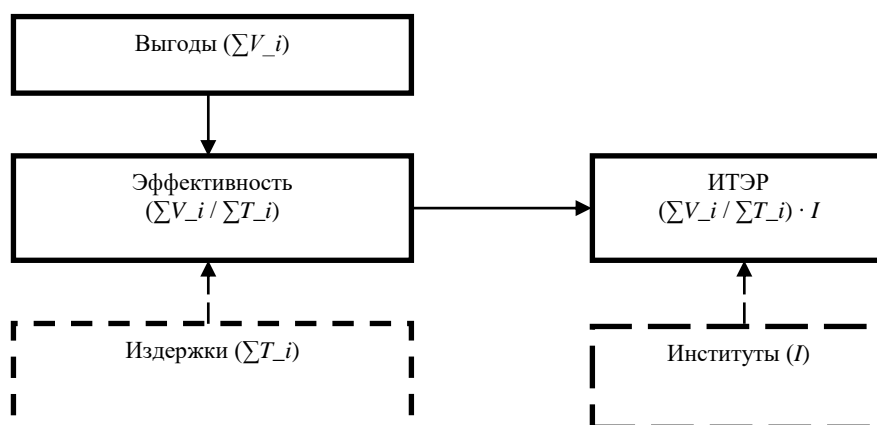
Объектом исследования является стратегия региона, предметом исследования — экономические отношения по поводу оценки эффективности стратегии региона, в рамках которой реализуются проекты. Под проектом в данном исследовании будем понимать комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений [12; 13]. Гипотеза исследования предполагает, что реализация в регионе стратегии социально-экономического развития либо отраслевой стратегии как документа стратегического планирования включает в качестве обязательного компонента формирование и проведение комплекса взаимосвязанных мероприятий, иными словами, проектов, обеспечивающих достижение целей и решение задач, поставленных в стратегии [14].

Для оценки эффективности реализации региональных стратегий авторы предлагают ввести индекс транзакционной эффективно-

сти региона, который включает оценку фактора проектной деятельности и ее институциональной поддержки (рисунок).

Разработка ИТЭР осуществлена на основе синтеза современных подходов к оценке проектной деятельности. Методологическую базу составили принципы проектного управления, закрепленные в международных (PMBOK®) и национальных (ГОСТ Р 54869-2011) стандартах, с учетом специфики реализации стратегических инициатив по реализации национальных проектов в органах государственной власти.

Ключевым элементом методики стал метод монетизации эффектов, позволивший перевести качественные результаты проектной деятельности в сопоставимые денежные показатели. Совокупная выгода ( $\sum V_i$ ) рассчитывалась как приведенная стоимость прямых и косвенных эффектов реализации проектов, а транзакционные издержки ( $\sum T_i$ ) определялись на основе фактических затрат на координацию участников.



Блок-схема индекса транзакционной эффективности региона, включающего оценку фактора проектной деятельности и ее институциональной поддержки (индекс  $I$  корректирует базовую эффективность  $\sum V_i / \sum T_i$ , отражая качество институциональной среды)

*Flowchart of the regional transaction efficiency index, including an assessment of the project activity factor and its institutional support (index  $I$  adjusts the base efficiency  $\sum V_i / \sum T_i$ , reflecting the quality of the institutional environment)*

Институциональная составляющая ( $I$ ) вводилась через систему экспертных оценок сотрудников проектных офисов, где учитывались оцениваемые параметры. Полученные данные агрегировались в интегральный показатель с использованием метода средневзвешенных значений. Теоретической основой формулы ИТЭР выступил транзакционный подход, адаптированный к условиям проектного управления (см. рисунок).

Индекс основан на транзакционном подходе, совмещающем количественную оценку выгод от проектов, транзакционных издержек и качества институциональной среды,

в рамках которой осуществляется реализация стратегии [5].

Формула ИТЭР:

$$ИТЭР = (\sum V_i / \sum T_i) \cdot I,$$

где  $\sum V_i$  — совокупная выгода от реализации проектов в рамках стратегии (финансовая и нефинансовая);

$\sum T_i$  — транзакционные издержки реализации проектов (организационные, административные, информационные, институциональные и т. д.);

$I$  — индекс качества институциональной поддержки проектной деятельности (отражает степень институциональной поддержки проектов, в том числе уровень развития цифровой инфраструктуры региона).

Рассмотрим оценки содержания блок-схемы ИТЭР.

*Оценка совокупных выгод от реализации проектов ( $\sum V_i$ )*

Выгоды измеряют как прямой, так и косвенный эффект от проектной деятельности, включая такие показатели, как рост налоговых поступлений в бюджет, увеличение числа рабочих мест, прирост инвестиций, повышение производительности труда и уровень внедрения инноваций, социальные эффекты (качество жизни, уровень удовлетворенности граждан и т. д.).

В качестве источников данных используются официальная статистика Росстата, официальные отчеты по нацпроектам и региональным стратегиям Минэкономки региона, информационные системы проектного управления региона.

*Оценка транзакционных издержек ( $\sum T_i$ )*

Транзакционные издержки могут включать:

— административные барьеры или издержки защиты от оппортунизма (время и другие ресурсы на прохождение стадий выполнения проектов, согласования решений и документов, отчетность и т. д.);

— информационные издержки (уровень осведомленности участников, доступ к данным, прозрачность процедур);

— издержки на координацию между участниками проектов, работу проектного офиса и в целом функциональной структуры проектной деятельности;

— издержки защиты прав стейкхолдеров;

— издержки заключения и выполнения контрактов и т. д.

Предлагаемые методы оценки — это опросы и интервью участников проектной деятельности (стейкхолдеров — предпринимателей, чиновников, общественных кураторов, представителей научного и образовательного сообщества), хронометраж и мониторинг административных процедур, контент-анализ нормативной базы и регламентов и т. д.

*Оценка индекса качества институциональной поддержки (I)*

Авторами предлагается ввести индекс, измеряющий состояние институциональной среды, в которой осуществляется реализация проектов для выполнения стратегии региона. Он отражает институциональную обеспеченность и согласованность регулирующих институтов, скорость и предсказуемость согласований, качество доступа к инфраструктуре и цифровым сервисам, уровень доверия между участниками проектной деятельности.

Индекс качества институциональной поддержки (ИКИП) выступает в формуле как корректирующий коэффициент или модификатор, отражающий, в какой мере институциональная среда способствует или препятствует получению ожидаемой выгоды от проекта.

Индикатор рассчитывается как коэффициент, оценивающий институциональную поддержку взаимодействий стейкхолдеров и уровень проектного управления при реализации стратегии. В качестве критериев оценки могут выступать: зрелость функциональной структуры участников проектной деятельности, уровень цифровизации (использование ERP/CRM, ГИС-платформ, цифровых витрин и т. п.); степень интеграции в реализацию проектов и стратегии институтов развития, различных бизнес и общественные ассоциации; уровень правового обеспечения процессов и стандартизации процедур, включая порядок доступа к открытым данным; институциональная поддержка межведомственного взаимодействия.

Методы оценки могут включать анкетирование экспертов, оценку инфраструктуры цифрового управления стратегией, структурно-институциональный анализ проектной среды региона по заранее разработанным чек-листам.

Далее выделим некоторые методологические допущения оценки эффективности реализации региональных стратегий:

— использование методов монетизации, нормализации или индексирования показателей при сравнении различных данных и приведении их к сопоставимым единицам;

— рассмотрение проектов как единиц анализа, агрегируемых по направлениям (например, промышленность, социальная сфера, цифровизация);

— учет как формальных (прямых), так и косвенных (опосредованных) выгод и транзакционных издержек.

Предлагаемая формула ИТЭР концептуально восходит к идее транзакционной функции, где эффективность институционального устройства оценивается как соотношение полезного результата и транзакционных издержек [5 ; 15]. В отличие от оригинальной конструкции, ориентированной на анализ бизнес-экосистем, в данной работе формула адаптирована к контексту регионального стратегического управления и проектной деятельности. Введен дополнительный коэффициент — индекс качества институциональной поддержки (ИКИП), отражающий в том числе зрелость и эффективность

инфраструктуры проектного управления. Таким образом, ИТЭР представляет собой развитие транзакционного подхода применительно к оценке эффективности реализации региональных стратегий.

### Результаты исследования

С целью апробации методики расчета индекса транзакционной эффективности рассмотрим пример реализации стратегии с элементами проектной деятельности и выборочными реальными показателями, применяе-

мыми в документах регионального стратегического планирования для демонстрации применимости формулы.

Оценка эффективности региональной стратегии для расчета совокупных выгод осуществлялась по следующим показателям: количество созданных рабочих мест, объем привлеченных дополнительно налогов, количество созданных стартапов, прирост удовлетворенности населения.

Далее представим исходные данные по годам от реализации проектов ( $V_i$ ) (табл. 1).

Таблица 1

**Обоснование коэффициентов сопоставимых значений показателей выгод от реализации проектов методом монетизации**  
*Justification of the coefficients for comparable values of project benefit indicators using the monetization method*

Показатель	Метод оценки	Количество/ значение	Коэффициент, млн руб.	Обоснование / источник коэффициента	Итог, млн руб.
Создание рабочих мест	Средняя валовая добавленная стоимость на одного занятого	1 200 мест	2,2	Средняя валовая добавленная стоимость на одного занятого по данным Росстата за 2023 г. [16]	2 640
Объем привлечения налогов	Прямая оценка	—	—	Применяется приближенная величина от общего прироста налоговых поступлений как условно допустимая доля, обусловленная вкладом реализованных приоритетных проектов <sup>1</sup>	5 000
Количество созданных стартапов	Ожидаемые инвестиции	30	5	Средняя величина инвестиций в один стартап на посевной стадии в Российской Федерации составляет 5 млн руб. [17]	150
Уровень доверия	Рост реального ВВП на душу населения	+1 п. п.	300	Согласно результатам исследования, повышение уровня доверия населения на 10 % связано с ростом реального ВВП на душу населения на 0,5 % [18] <sup>2</sup>	300

Общая выгода составила:

$$\sum V_i = 2\,640 + 5\,000 + 150 + 300 = 8\,090 \text{ млн руб.}$$

В рамках модели ИТЭР транзакционные издержки ( $T_i$ ) представляют собой совокупность издержек координации, согласования, контроля и доверия, возникающих при реализации проекта. Они не связаны напрямую с производством продукта, но критично влияют на достижение результата. По представлениям Р. Коуза и О. Уильямсона [1 ; 2], это

затраты на поиск информации, переговоры и заключение соглашений, обеспечение ис-

экономическая конъюнктура, внешнеторговая динамика, фискальная политика) невозможно прямо атрибутировать весь объем к результатам реализации стратегии. В расчетах применяется приближенная величина 5 млрд руб. как условно допустимая доля, обусловленная вкладом реализованных приоритетных проектов. Такая процедура соответствует принципам сценарной верификации эффектов и используется в прикладной оценке социально-экономических стратегий.

<sup>2</sup> Прирост на 1 п. п. уровня доверия соответствует росту реального ВВП на душу населения на 0,05 %. Допущения расчета для условного региона: численность населения — 1 000 000 человек; ВРП на душу населения — 600 000 руб.; совокупный ВРП региона — 600 млрд руб.; 0,05 % прироста ВРП на душу населения составляет 300 руб. на одного человека, или 300 млн руб. по региону. Таким образом, 1 п. п. роста доли доверяющих граждан оценивается в эквиваленте 300 млн руб. прироста ценности.

<sup>1</sup> К данным ФНС России по итогам работы за январь — декабрь 2023 года на территории Свердловской области (URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn66/news/activities\\_fts/14236423/](https://www.nalog.gov.ru/rn66/news/activities_fts/14236423/)), суммарный прирост налоговых поступлений за год составил 162 млрд руб. Однако в силу множественности экзогенных факторов (макро-

полнения и контроль, издержки из-за неопределенности и институциональных барьеров.

Трансакционные издержки в формуле ИТЭР представляют собой непродуктивные, но необходимые затраты, которые не создают прямую ценность, но обеспечивают реализацию, в избыточном объеме резко снижают эффективность проекта, могут быть снижены через цифровизацию, институциональную синхронизацию и доверие. Анализ и оптимизация трансакционных издержек являются

ключевой функцией трансакционного конфигулятора региона.

При оценке стратегии трансакционные издержки проектов ( $T_i$ ) представлены следующими типами: издержками институционального согласования, цифровой трансформации процессов взаимодействия, институционального контроля и процедурного аудита, а также организационно-проектной координации участников.

Таблица 2

**Обоснование коэффициентов значений показателей трансакционных издержек проектов методом монетизации**  
*Justification of the coefficients for the values of project transaction cost indicators using the monetization method*

Показатель издержек	Значение показателя	Обоснование / источник коэффициента монетизации показателя	Сумма, млн руб.
Издержки институционального согласования	500 млн руб	В соответствии с международной практикой (РМВОК, PMI) издержки на управление составляют от 2 до 15 % стоимости портфеля. В настоящей модели применяется консервативная оценка на уровне 5 %, что эквивалентно 500 млн руб. [19]	500
Издержки цифровой трансформации процессов взаимодействия	Разработка ERP / ГИС	Средняя стоимость внедрения цифровой платформы регионального уровня в России составляет 115 млн руб. (разовые затраты) [20]	115
Издержки институционального контроля и процедурного аудита	Регламентный аудит	Средняя стоимость независимого мониторинга и контроля портфеля проектов в России, согласно анализу рынка консалтинговых и аудиторских услуг, составляет от 5 до 15 млн руб. в год для среднего портфеля (10—50 проектов). При этом стоимость может варьироваться в зависимости от масштаба, сложности проектов и глубины аудита. В расчете принято 10 млн руб. (основываются на открытых данных ЕИС «Закупки» (zakupki.gov.ru) за 2020—2023 гг., а также на отчетах по рынку аудита в Российской Федерации)	10
Издержки организационно-проектной координации участников	Содержание функциональной инфраструктуры проектной деятельности	Средняя стоимость содержания проектного офиса в России, по данным ЕИС «Закупки», составляет от 8 до 41 млн руб. в год. В расчете принято минимальное значение — 8 млн руб. (согласно данным ЕИС «Закупки» за 2020—2024 гг., содержание проектного офиса в государственном секторе обходится в 8—41 млн руб. ежегодно)	8

Общие трансакционные издержки составили

$$(\sum T_i) = 500 + 115 + 10 + 8 = 633 \text{ млн руб.}$$

Индекс качества институциональной поддержки (ИКИП) рассчитывается как взвешенная сумма подындексов, характеризующих институциональные условия реализации проектной деятельности в регионе. Каждому подындексу присваивается вес и балльная оценка в шкале от 0,6 до 1,2, где 1,0 — нормативное (среднее) значение. Представим обоснование расчета (табл. 3).

Формула (см. табл. 3) демонстрирует потенциальный диапазон возможной институциональной поддержки, при этом подындексы и их оценки основаны на экспертных допущениях и могут отличаться в практических условиях, точность зависит от валидации на реальных проектах:

$$\text{ИКИП} = \sum (w_i \cdot s_i),$$

где  $w_i$  — вес  $i$ -го подындекса (сумма весов = 1);  
 $s_i$  — оценка по шкале от 0,6 до 1,2.

**Обоснование коэффициентов значений показателей индекса качества институциональной поддержки методом монетизации**

*Justification of the coefficients for the values of the institutional support quality index using the monetization method*

Подындекс	Вес $w_i$	Оценка $s_i$	Вес $\times$ $\times$ Оценка $w_i \times$ $\times s_i$	Обоснование оценки
Цифровизация управления	0,25	1,15	0,2875	Анализ данных проведенного одним из авторов опроса сотрудников проектного офиса Свердловской области показывает, что регион использует цифровую ГИС-платформу и ERP-систему для проектного мониторинга, что соответствует высокой цифровой зрелости
Регламентная согласованность	0,20	1,10	0,2200	Анализ данных проведенного опроса сотрудников проектного офиса Свердловской области показывает, что административные процедуры упрощены, сроки согласования проектов сокращены
Участие стейкхолдеров	0,15	0,85	0,1275	Анализ данных ОРВ (2024) показывает, что уровень институционального участия заинтересованных групп (70,6 % учтенных предложений при снижении активности на 22 %) соответствует оценке 0,85 по принятой шкале. Это отражает ситуацию выше формального минимума, но ниже уровня сбалансированного вовлечения всех стейкхолдеров, что особенно заметно по маргинальной роли малого бизнеса в обсуждениях [21]
Координация стейкхолдеров	0,20	1,00	0,2000	Анализ данных проведенного опроса сотрудников проектного офиса Свердловской области показывает, что функционирует устойчивый региональный проектный офис с распределенной системой управления
Доверие бизнеса и транспарентность	0,20	0,85	0,1700	Индекс доверия в пределах средних значений (по данным опроса предпринимателей Свердловской области за 2024 г.) [22]
Итого	1,00	—	1,05	

Полученное значение ИКИП = 1,05 указывает на умеренно благоприятную институциональную среду, в которой преобладают элементы цифровизации и регламентной согласованности, но сохраняются ограничения в части участия стейкхолдеров и доверия к управленческим институтам.

Следует отметить, что в расчете используется суженный эмпирический диапазон оценок  $s_i$  от 0,85 до 1,15, что соответствует реалистичной вариативности для регионов с умеренным институциональным потенциалом. Теоретически шкала может быть расширена до 0,6—1,2 при стресс-анализе, сравнении территорий с разным уровнем зрелости институтов или в условиях значительных институциональных дисфункций.

При формировании шкалы оценок применялось следующее обоснование ( $s_i$ ):

1,00 — нормативный уровень (условно-средний по Российской Федерации);

>1,00 — институциональные преимущества (цифровизация, прозрачность, согласованность);

<1,00 — институциональные ограничения (фрагментация, слабое участие, недоверие);

0,6—0,8 — критический уровень при стресс-сценариях;

1,1—1,2 — высокий уровень институциональной зрелости.

Такой подход соответствует логике институциональной экономики: хорошие институты помогают, но не вытянут слабый проект, плохие институты могут «обрушить» даже сильную инициативу.

В методологиях построения композитных индикаторов (Cost-Benefit Analysis — CBA, Analytic Hierarchy Process — AHP) весовые коэффициенты критериев обычно нормируются в диапазоне 0,5—1,2 для сохранения сопоставимости показателей [23 ; 24]. При этом, как отмечается в методических рекомендациях OECD, значения за пределами данного диапазона требуют специального обоснования.

В российской практике стратегической оценки государственных программ значения интегральных показателей эффективности, превышающие 1,2 относительно базового уровня, рассматриваются как требующие дополнительной верификации и подтверждения устойчивости достигнутых результатов [25].



В международных системах мониторинга цифровой трансформации (OECD Digital Government Index, ISO Smart City Indicators) применяется практика масштабирования индексов до максимального значения 1,2 (120 %) как верхней границы референтного диапазона [23].

Уместно в завершении расчетов сделать методологическое уточнение по применению в расчете показателя участия проектного офиса в ИКИП и  $T_i$  (координация стейкхолдеров). Участие элементов проектной инфраструктуры (например, проектного офиса) как в индексе качества институциональной поддержки (ИКИП), так и в структуре транзакционных издержек ( $T_j$ ) не является двойным счетом. Данные параметры отражают различные стороны одного явления: эффективность координации (ИКИП) и ее стоимость ( $T_j$ ). Это концептуально обосновано тем, что проектная деятельность выступает центральным механизмом реализации стратегии региона. ИКИП оценивает качество институционального сопровождения, а  $T_j$  — его реальную стоимостную составляющую. Такое раздельное отражение повышает аналитическую силу модели и подчеркивает ключевую роль проектной координации в достижении стратегических целей.

Итоговый расчет индекса транзакционной эффективности ИТЭР можно представить следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{ИТЭР} &= (\sum V_i / \sum T_i) \cdot \text{ИКИП} = \\ &= (8\,090 \text{ руб.} / 633 \text{ руб.}) \cdot 1,05 \approx \\ &\approx 12,78 \cdot 1,05 = 13,41. \end{aligned}$$

### Обсуждение

Значение ИТЭР = 13,41 означает, что на каждый 1 руб. транзакционных издержек реализация региональной стратегии на основе проектной деятельности обеспечила 13,4 руб. монетизированных выгод, включая экономические, институциональные и социальные результаты.

Это значение свидетельствует о высокой эффективности стратегии, поскольку выгоды проектного портфеля существенно превышают совокупные организационные, административные и институциональные издержки. Индекс ИКИП = 1,05 отражает умеренно благоприятную институциональную среду, при которой цифровизация и регламентация проектной деятельности помогают компенсировать транзакционные издержки.

Представим условное сравнение с другими сценариями.

При ИКИП = 0,85 (низкая институциональная поддержка: слабая цифровизация, бюрократия, отсутствие координации):

$$\begin{aligned} \text{ИТЭР} &= (8\,090 / 633) \cdot 1,05 \approx \\ &\approx 12,78 \cdot 0,85 = 10,86. \end{aligned}$$

Снижение почти на 2 пункта свидетельствует о том, что даже при тех же проектных результатах институциональная неэффективность способствует уменьшению общего полезного эффекта.

При ИКИП = 1,2 (максимально эффективные институты: доверие, участие, цифровая синергия):

$$\text{ИТЭР} = 12,78 \cdot 1,2 = 15,33.$$

Прирост эффективности демонстрируется почти на 3 % за счет только институциональной среды. Это подчеркивает тот факт, что даже при тех же издержках, выгодах и состоянии проектного управления качество институтов является ключевым инструментом повышения эффективности региональной стратегии.

Таким образом, ИТЭР — чувствительный индикатор, который позволяет не просто сопоставлять проекты и стратегии по затратам и эффектам, но и учитывает институциональные условия как самостоятельный фактор стратегической эффективности. Это делает его полезным инструментом для выбора сценариев развития, рейтингов муниципалитетов, обоснования реформ институтов управления.

По результатам расчета индекса транзакционной эффективности проектной деятельности можно также сделать несколько выводов и аналитических акцентов.

Во-первых, подтверждается тезис о целесообразности использования транзакционного подхода при оценке стратегических программ: не только количественные показатели, но и стоимость координации, содержания функциональной структуры определяют реальную продуктивность стратегических действий. Механизмы оценки, фокусирующиеся исключительно на целевых индикаторах (инвестиции, численность, рост), не способны отразить скрытые недостатки стратегического и проектного исполнения.

Во-вторых, предложенная методология позволяет не просто зафиксировать эффективность, но и выявить «точки напряжения» в транзакционном взаимодействии между участниками. Так, высокие издержки, связан-

ные с административными барьерами, несогласованностью взаимодействия, незрелостью цифровых решений, могут быть критичны для получения итоговых результатов оценки эффективности при расчетах. Именно здесь конфигуратор может быть использован как инструмент организационного и институционального аудита и последующих управленческих менеджерских практических решений по повышению эффективности этих сфер.

Наконец, сам факт адаптации транзакционного конфигулятора к проектному управлению в рамках региональных стратегий подчеркивает универсальность данной конструкции. Она применима в любых направлениях: образовании, цифровизации, в сфере МСП, в инфраструктурных и национальных проектах.

Научная новизна исследования заключается в следующем.

Разработан индекс транзакционной эффективности проектной деятельности (ИТЭР), дополняющий существующие методы оценки реализации региональных стратегий за счет интеграции параметров транзакционных издержек и институциональной поддержки наряду с традиционными показателями результативности.

Предложен метод оценки согласованности институциональной среды и проектного механизма реализации стратегии через индекс качества институциональной поддержки, развивающий инструментарий управления проектами путем его интеграции в расчет ИТЭР.

Выполнена теоретическая апробация транзакционного подхода на региональном уровне, уточняющая методику монетизированной интерпретации транзакционных характеристик стратегии через сопоставление выгод и издержек (на примере выборки показателей региональной стратегии).

Определена функция транзакционного конфигулятора как системообразующего элемента экономического механизма стратегии региона, дополняющая теоретические представления об обеспечении целостности, управляемости и адаптивности проектной реализации.

## Заключение

Настоящее исследование подтвердило применимость и полезность транзакционного подхода для оценки эффективности реализации региональных стратегий развития. Разработанный индекс транзакционной эффективности проектной деятельности позволяет интегрировать три ключевых компонента (выгоды от проектов, транзакционные издержки и институциональную поддержку) в единую аналитическую модель, релевантную для стратегического управления.

Апробация индекса на примере выборочных показателей стратегии показала, что при существующих институциональных условиях и проектной активности уровень транзакционной эффективности может быть высоким, но не оптимальным. Результаты анализа дают основание для выводов о необходимости дальнейшей цифровизации проектных интерфейсов, повышения согласованности между участниками, а также разработки инструментов снижения издержек.

Таким образом, индекс транзакционной эффективности проектной деятельности и транзакционный конфигулятор могут выступать как организационно-аналитическая основа стратегического управления, особенно в условиях проектно-ориентированного подхода. Индекс позволяет не только оценивать, но и настраивать стратегическую реализацию, усиливая управляемость, гибкость и результативность развития региона.

## Список источников

1. Коуз Р. Природа фирмы // Фирма, рынок и право. М. : Новое издательство, 2007. С. 53—84.
2. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. СПб. : Лениздат, 1996. 702 с.
3. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
4. Попов Е. В., Симонова В. Л., Черепанов В. В. Транзакционный конфигулятор институтов взаимодействия стейкхолдеров экосистемы прикладной цифровой платформы // Journal of Institutional Studies. 2023. Т. 15, № 4. С. 86—99.
5. Попов Е. В. Транзакционный конфигулятор размера бизнес-экосистемы // AlterEconomics. 2024. Т. 21, № 4. С. 677—693.
6. Семячков К. А. Транзакционный конфигулятор умного города // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 7. С. 1751—1768.
7. Княгинин В. Н., Лавров А. В. Оценка результативности стратегий пространственного развития // Пространственная экономика. 2019. № 1. С. 8—22.
8. Назаров А. Н. Региональные стратегии: от формального планирования к результатам // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 2. С. 47—65.

9. Смирнов С. А. Цифровые платформы и проектное управление в стратегиях субъектов РФ // Региональная экономика: теория и практика. 2023. № 9. С. 15—28.
10. Беляев А. Ю., Круглова М. В. Институциональная эффективность в проектной реализации стратегий региона // Экономика региона. 2021. Т. 17, № 2. С. 510—524.
11. Зайцева М. И. Механизмы поддержки МСП в регионах: институциональный аспект // Вестник УрГЭУ. 2023. № 6. С. 112—125.
12. ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения». М. : Стандартинформ, 2018. 24 с.
13. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : постановление Правительства Рос. Федерации от 31 окт. 2018 г. № 1288 (ред. от 21 февр. 2025 г.). URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
14. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (ред. от 13 июля 2024 г.) // Собрание законодательства Рос. Федерации. 2014. № 26 (ч. I). Ст. 3378.
15. Социально-экономическое положение России : сб. М. : Росстат, 2023. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13233> (дата обращения: 05.07.2024).
16. Российский венчурный рынок 2023: аналитический отчет / Агентство инноваций Москвы, PBK. М., 2023. 68 с. URL: [https://portal.inno.msk.ru/uploads/agency-sites/analytics/research/Venture\\_report\\_Russia\\_2023.pdf](https://portal.inno.msk.ru/uploads/agency-sites/analytics/research/Venture_report_Russia_2023.pdf) (дата обращения: 15.07.2024).
17. Кузнецов М. Е. Цена доверия: подход к оценке влияния доверия на рост общественного благосостояния // Экономика железных дорог. 2023. № 10. С. 50—64.
18. Project Management Institute. How Much Project Management Should Be on a Project? 2023. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-much-enough-appropriate-5072> (дата обращения: 12.07.2024).
19. Анализ рынка геоинформатики (ГИС) в России. Иннополис : Университет Иннополис, 2023. URL: <https://innopolis.university/research> (дата обращения: 15.07.2024).
20. Отчет о проведении оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов Свердловской области и экспертизы нормативных правовых актов Свердловской области в 2024 году. Екатеринбург, 2025. URL: <http://regulation.midural.ru/Regulation/Materials/7>
21. Результаты исследования мнений руководителей предприятий — членов Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей: отчет за 2024 год. URL: [sosp.ru/wp-content/uploads/2025/02/otchet\\_2024\\_](http://sosp.ru/wp-content/uploads/2025/02/otchet_2024_)
22. OECD. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. Paris : OECD Publishing, 2019. 180 p.
23. Saaty T.L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process // International Journal of Services Sciences. 2008. Vol. 1, no. 1. P. 83—98.
24. Методика оценки результативности реализации государственных программ Российской Федерации / Минэкономразвития России. 2022. URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.07.2024).

## References

1. Kouz R. Priroda firmy [The nature of the firm], *Firma, rynek i prawo* [Firm, market and law]. Moscow, Novoye izdatelstvo, 2007, pp. 53—84.
2. Uilyamson O. *Ekonomicheskiye instituty kapitalizma* [Economic institutions of capitalism]. St. Petersburg, Lenizdat, 1996, 702 p.
3. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Cambridge University Press, 1990, 152 p.
4. Popov E.V., Simonova V.L., Cherepanov V.V. Transaktsionnyy konfigurator institutov vzaimodeystviya steykholderov ekosistemy prikladnoy tsifrovoy platform [Transactional configurator of institutions for stakeholder interaction in the ecosystem of an applied digital platform], *Journal of Institutional Studies*, 2023, vol. 15, no. 4, pp. 86—99.
5. Popov E.V. Transaktsionnyy konfigurator razmera biznes-ekosistemy [Transactional Business Ecosystem Size Configurator], *AlterEconomics*, 2024, vol. 21, no. 4, pp. 677—693.
6. Semyachkov K.A. Transaktsionnyy konfigurator umnogo goroda [Smart City Transactional Configurator], *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2024, vol. 18, no. 7, pp. 1751—1768.
7. Knyagin V.N., Lavrov A.V. Otsenka rezultativnosti strategiy prostranstvennogo razvitiya [Evaluation of the effectiveness of spatial development strategies], *Prostranstvennaya ekonomika* [Spatial Economics], 2019, no. 1, pp. 8—22.
8. Nazarov A.N. Regionalnyye strategii: ot formalnogo planirovaniya k rezultatam [Regional Strategies: From Formal Planning to Results], *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya* [Issues of State and Municipal Administration], 2022, no. 2, pp. 47—65.
9. Smirnov S.A. Tsifrovyye platformy i proyektnoye upravleniye v strategiyakh subyektov RF [Digital platforms and project management in the strategies of the constituent entities of the Russian Federation], *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional Economics: Theory and Practice], 2023, no. 9, pp. 15—28.

10. Belyayev A.Yu., Kruglova M.V. *Institutsionalnaya effektivnost v proyektnoy realizatsii strategiy regiona* [Institutional efficiency in the project implementation of regional strategies], *Ekonomika regiona* [Regional Economy], 2021, vol. 17, no. 2, pp. 510–524.
11. Zaytseva M.I. *Mekhanizmy podderzhki MSP v regionakh: institutsionalnyy aspekt* [SME support mechanisms in the regions: institutional aspect], *Vestnik UrGEU (Uralskiy gosudarstvennyy ekonomicheskiy universitet)*, [USUE Bulletin], 2023, no. 6, pp. 112–125.
12. *GOST R 58184-2018 "Sistema menedzhmenta proyektnoy deyatel'nosti. Osnovnyye polozheniya"* [GOST R 58184-2018 "Project Management System. Basic Provisions"]. Moscow, Standartinform, 2018, 24 p.
13. *Ob organizatsii proyektnoy deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossiyskoy Federatsii* [On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation], *postanovleniye Pravitel'stva Ros. Federatsii* ot 31 October 2018 g., no. 1288 (red. ot 21 February 2025 g.). Available at: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
14. *O strategicheskoy planirovaniy v Rossiyskoy Federatsii* [On strategic planning in the Russian Federation]: *feder. zakon* ot 28 July 2014 g., no. 172-FZ (red. ot 13 July 2024 g.), *Sobraniye zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii* [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2014, no. 26 (is. I), st. 3378.
15. *Sotsialno-ekonomicheskoye polozheniye Rossii* [Socioeconomic Situation in Russia], *sbornik*. Moscow, Rosstat, 2023. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13233> (accessed: 05.07.2024).
16. *Rossiyskiy venchurnyy rynek 2023: analiticheskiy otchet* [Russian Venture Market 2023: Analytical Report], *Agentstvo innovatsiy Moskvy* [Moscow Innovation Agency], *RVC* [RVC]. Moscow, 2023, 68 p. Available at: [https://portal.inno.msk.ru/uploads/agency-sites/analytics/research/Venture\\_report\\_Russia\\_2023.pdf](https://portal.inno.msk.ru/uploads/agency-sites/analytics/research/Venture_report_Russia_2023.pdf) (accessed: 15.07.2024).
17. Kuznetsov M.E. *Tsena doveriya: podkhod k otsenke vliyaniya doveriya na rost obshchestvennogo blagosostoyaniya* [The Price of Trust: An Approach to Assessing the Impact of Trust on the Growth of Social Welfare], *Ekonomika zheleznikh dorog* [Railway Economics], 2023, no. 10, pp. 50–64.
18. *Project Management Institute*. *How Much Project Management Should Be on a Project?* 2023. Available at: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-much-enough-appropriate-5072> (accessed: 12.07.2024).
19. *Analiz rynka geoinformatiki (GIS) v Rossii* [Analysis of the Geoinformatics (GIS) Market in Russia]. Innopolis, Universitet Innopolis, 2023. Available at: <https://innopolis.university/research> (accessed: 15.07.2024).
20. *Otchet o provedenii otsenki reguliruyushchego vozdeystviya proyektov normativnykh pravovykh aktov Sverdlovskoy oblasti i ekspertizy normativnykh pravovykh aktov Sverdlovskoy oblasti v 2024 godu* [Report on the assessment of the regulatory impact of draft regulatory legal acts of the Sverdlovsk region and the examination of regulatory legal acts of the Sverdlovsk region in 2024]. Yekaterinburg, 2025. Available at: <http://regulation.midural.ru/Regulation/Materials/7>
21. *Rezultaty issledovaniya mneniy rukovoditeley predpriyatiy – chlenov Sverdlovskogo oblastnogo Soyuza promyshlennikov i predprinimateley, otchet za 2024 god* [Results of a Study of the Opinions of Enterprise Managers – Members of the Sverdlovsk Regional Union of Industrialists and Entrepreneurs, report for 2024]. Available at: [https://sospp.ru/wp-content/uploads/2025/02/otchet\\_2024\\_](https://sospp.ru/wp-content/uploads/2025/02/otchet_2024_)
22. *OECD. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future*. Paris, OECD Publishing, 2019, 180 p.
23. Saaty T.L. *Decision Making with the Analytic Hierarchy Process*, *International Journal of Services Sciences*, 2008, vol. 1, no. 1, pp. 83–98.
24. *Metodika otsenki rezultativnosti realizatsii gosudarstvennykh programm Rossiyskoy Federatsii* [Methodology for Assessing the Effectiveness of the Implementation of State Programs of the Russian Federation], *Minekonomrazvitiya Rossii*. 2022. Available at: <https://www.economy.gov.ru> (accessed: 10.07.2024).

#### Информация об авторах

**Попов Евгений Васильевич** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, директор, Центр социально-экономических исследований, Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Российская Федерация. E-mail: [eropov@mail.ru](mailto:eropov@mail.ru)

**Челак Игорь Павлович** — кандидат экономических наук, заместитель директора, Центр социально-экономических исследований, Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Российская Федерация. E-mail: [chelak@mail.ru](mailto:chelak@mail.ru)

**Власов Семен Васильевич** — соискатель, Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Российская Федерация. E-mail: [i@semenvlasov.ru](mailto:i@semenvlasov.ru)

#### Information about the authors

**Evgeniy V. Popov** — Doctor of Economics Sciences, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Director, Center for Social and Economic Research, Ural Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russian Federation. E-mail: [eropov@mail.ru](mailto:eropov@mail.ru)

**Igor P. Chelak** — Candidate of Economic Sciences, Deputy Director, Center for Social and Economic Research, Ural Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russian Federation. E-mail: chelak@mail.ru

**Semyon V. Vlasov** — Applicant for an academic degree, Ural Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russian Federation. E-mail: i@semenvlasov.ru

Статья поступила в редакцию 10.07.2025; одобрена после рецензирования 15.09.2025; принята к публикации 01.10.2025.  
The article was submitted 10.07.2025; approved after reviewing 15.09.2025; accepted for publication 01.10.2025.