

*Оригинальная статья / Original article*

УДК 330.342

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-12-1516-1524>

## Трансакционное конфигурирование реализации национальных проектов

**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 (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Россия<sup>1</sup> [eporov@mail.ru](mailto:eporov@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5513-5020><sup>2</sup> [chelak@mail.ru](mailto:chelak@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-8770-0533><sup>3</sup> [i@semenvlasov.ru](mailto:i@semenvlasov.ru), <https://orcid.org/0000-0002-3930-5384>

### Аннотация

**Цель.** Практическая апробация и оценка эффективности авторской методики трансакционного конфигурирования в системе проектного управления на примере реализации национальных проектов в Свердловской области.

**Задачи.** Определить институциональные особенности реализации национальных проектов на региональном уровне; выявить источники и структуру трансакционных издержек; проанализировать соотношение формальных и неформальных институтов; оценить влияние цифровых инструментов и управленческих подходов различных поколений на эффективность проектной деятельности.

**Методология.** Исследование выполнено на основе интервью с использованием авторской анкеты, построенной на принципах методики трансакционного конфигурирования. Эмпирическая база — 26 анкет специалистов и руководителей министерств и ведомств Свердловской области, вовлеченных в реализацию национальных проектов. Применены методы институционального и сравнительного анализа, контент-анализ анкетных ответов, систематизация трансакционных издержек по типологии О. Уильямсона.

**Результаты.** Установлено, что региональная система управления национальными проектами представляет собой иерархическую сеть формальных институтов с выраженной централизацией и зависимостью от неформальных коммуникационных практик. Доминируют информационные (84 %) и координационные (73 %) трансакционные издержки, обусловленные фрагментарностью обмена данными и дублированием функций. Устойчивость институциональной среды оценена как частичная (62 %), с преобладанием факторов нормативной стабильности и кадровой уязвимости. Цифровые инструменты использованы на всех этапах проектного цикла (по оценке 88 % респондентов), но сохраняются дефицит компетенций (36 %) и недостаточная интеграция систем. Анализ показал различия между управленческими стратегиями, прагматико-процедурной (58 %) и операционно-цифровой (42 %), что формирует разнонаправленные эффекты на трансакционные издержки. Полученные данные подтверждают аналитическую релевантность методики трансакционного конфигурирования как инструмента диагностики институциональных механизмов и оптимизации координационных процессов.

**Выводы.** Методика трансакционного конфигурирования позволяет структурировать взаимодействие стейххолдеров, выявлять трансакционные барьеры и определять направления снижения институциональных издержек. Ее применение способствует повышению согласованности управленческих решений, адаптивности проектной системы и основанному развитию цифровых инструментов государственного управления.

**Ключевые слова:** трансакционное конфигурирование, трансакционные издержки, национальные проекты, Свердловская область, институциональная среда, проектное управление, цифровизация государственного управления

© Попов Е. В., Челак И. П., Власов С. В., 2025

**Для цитирования:** Попов Е. В., Челак И. П., Власов С. В. Трансакционное конфигурирование реализации национальных проектов // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 12. С. 1516–1524. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-12-1516-1524>

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

## Transactional configuration of national project implementation

**Evgeny V. Popov<sup>1✉</sup>, Igor P. Chelak<sup>2</sup>, Semen 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, Russia

<sup>1</sup> [epopov@mail.ru](mailto:epopov@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5513-5020>

<sup>2</sup> [chelak@mail.ru](mailto:chelak@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-8770-0533>

<sup>3</sup> [i@semenvlasov.ru](mailto:i@semenvlasov.ru), <https://orcid.org/0000-0002-3930-5384>

### Abstract

**Aim.** The work aimed to test practically and evaluate the effectiveness of the proprietary technology of transactional configuration in a project management system using the example of national projects in the Sverdlovsk Region.

**Objectives.** The work seeks to determine the institutional characteristics of national project implementation at the regional level; identify the sources and structure of transaction expenses; analyze the relationship between formal and informal institutions; and assess the impact of digital tools and management approaches of different generations on the effectiveness of project activities.

**Methods.** The study was conducted based on interviews and an author's questionnaire based on the principles of the transactional configuration methodology. The empirical base consisted of 26 questionnaires from specialists and heads of ministries and agencies of the Sverdlovsk Region involved in the implementation of national projects. Methods of institutional and comparative analysis, content analysis of questionnaire responses, and systematization of transaction expenses according to O. Williamson's typology were applied.

**Results.** The regional national project management system was established to represent a hierarchical network of formal institutions with pronounced centralization and dependence on informal communication practices. Information (84 %) and coordination (73 %) transaction expenses predominate, due to fragmented data exchange and duplication of functions. The institutional environment stability was assessed as partial (62 %), with regulatory stability and personnel vulnerability predominating. Digital tools were used at all stages of the project cycle (according to 88 % of respondents), with persisting competency deficit (36 %) and insufficient system integration. The analysis revealed differences between management strategies, namely pragmatic-procedural (58 %) and operational-digital (42 %) ones, which generate opposing effects on transaction expenses. The data obtained confirm the analytical relevance of the transactional configuration methodology as a tool for diagnosing institutional mechanisms and optimizing coordination processes.

**Conclusions.** The transactional configuration methodology allows for structuring stakeholder interactions, identifying transaction barriers, and identifying areas for reducing institutional expenses. Its application contributes to improved consistency in management decisions, the adaptability of project systems, and the sustainable development of digital public administration tools.

**Keywords:** *transactional configuration, transaction expenses, national projects, Sverdlovsk Region, institutional environment, project management, digitalization of public administration*

**For citation:** Popov E.V., Chelak I.P., Vlasov S.V. Transactional configuration of national project implementation. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(12):1516-1524. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-12-1516-1524>

**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/>

## Введение

Современная система государственного управления в России претерпевает структурные изменения, обусловленные необходимостью гибкого реагирования на вызовы цифровой трансформации и направленные на повышение эффективности реализации национальных проектов как ключевого механизма достижения стратегических целей социально-экономического развития. Национальные проекты формируют институциональную среду, в которой взаимодействуют органы государственной власти, бизнес, общественные организации и граждане, а эффективность этого взаимодействия во многом определена величиной и структурой трансакционных издержек [1].

Согласно институциональной теории Д. Норта, О. Уильямсона, Р. Коуза, Э. Остром [2; 3; 4; 5], результативность институтов зависит не только от формально закрепленных норм, но и от качества неформальных практик, механизмов координации и информационного обмена. В условиях цифровой трансформации государственного управления вопросы минимизации трансакционных издержек, оптимизации обмена информацией и согласования интересов стейххолдеров приобретают особое значение.

Авторская методика трансакционного конфигурирования рассматривает систему управления проектами как совокупность взаимосвязанных институтов, взаимодействие которых осуществляется через трансакции различной природы [6]. Методика направлена на диагностику и проектирование таких управленческих структур, в которых совокупные трансакционные издержки минимальны при сохранении функциональной устойчивости.

Потребность в апробации данной методики обусловлена тем, что существующие модели оценки эффективности государственного управления преимущественно опираются на количественные показатели выполнения планов, не учитывают институциональных аспектов взаимодействия участников проектной деятельности<sup>1</sup>. Между тем именно институциональные ограничения и несовершенство коммуникационных механизмов формируют основную часть трансакционных потерь [7].

Цель исследования заключается в проверке применимости и результативности методики трансакционного конфигурирования в условиях реализации региональных проектов.

## Обзор литературы

Вопросы стратегического развития территорий традиционно находятся в центре внимания отечественных и зарубежных исследователей. Первые подходы, сформировавшиеся в середине XX в., связаны с разработкой концепций регионального планирования, ориентированных на распределение ресурсов и устранение дисбалансов между центром и периферией [8]. В этот период преобладали директивные методы государственного управления, акцент сделан на индустриализации и создании крупных производственных комплексов.

С конца 80-х гг. XX века в научный оборот вошли концепции стратегического планирования, предполагающие учет конкурентных преимуществ региона, развитие человеческого потенциала и институциональных факторов [9; 10]. Данный подход способствовал переходу от ресурсоориентированной к инновационной модели регионального развития.

В начале XXI в. акцент сделан на сетевых и кластерных моделях, в рамках которых территории рассматривается как сложная социально-экономическая система, включающая в себя разнообразные группы акторов, формальные и неформальные институты взаимодействия [11]. На протяжении последних лет ввиду цифровизации и глобальных вызовов в исследованиях возрастает внимание к адаптивности стратегий, устойчивости к кризисам и вовлечению широкого круга заинтересованных сторон в процессы регионального управления [12].

Эволюция подходов показывает движение от директивных моделей к гибким, сетевым и институционально-ориентированным формам стратегического управления развитием территорий. Проектный подход к управлению социально-экономическим развитием получил широкое распространение в последние два десятилетия в международной и российской практике [13]. Вместе с тем реализация стратегий через проектный

<sup>1</sup> The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 7<sup>th</sup> Edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2021. URL: [https://pubdoc.ru/doc/202513/rukovodstvo-pmbok.-sed.\\_moe-izdanie---2021](https://pubdoc.ru/doc/202513/rukovodstvo-pmbok.-sed._moe-izdanie---2021) (дата обращения: 15.05.2025).

подход сопряжена с рядом вызовов. К ним отнесены необходимость согласования интересов множества стейххолдеров, сложность институциональной координации и риск роста издержек на коммуникацию и контроль [1; 14]. Именно в этой связи важным становится применение теории трансакционных издержек.

Исследования свидетельствуют о том, что институциональная среда и механизмы координации служат во многом определяющими факторами успеха проектного управления на региональном уровне. Таким образом, проектная деятельность выступает одновременно и мощным инструментом реализации национальных целей развития, и источником специфических рисков, связанных с трансакционными издержками. Это делает необходимым поиск методик, позволяющих учитывать и снижать данные издержки на стадии конфирирования стратегии.

Прикладные исследования, посвященные региональному стратегическому управлению, как правило, ограничиваются анализом эффективности отдельных проектов или программ, но не рассматривают комплексные методики, позволяющие систематически снижать трансакционные издержки при реализации стратегий [15]. Такой избирательный подход приводит к тому, что региональные органы власти зачастую используют стандартные инструменты проектного управления (проектные офисы, контрольные точки, KPI), не адаптируя их под специфику институциональных взаимодействий конкретной территории.

### **Методология исследования**

Объектом исследования выступает процесс реализации национальных проектов в регионе. Предмет исследования составляют институциональные и организационно-экономические механизмы трансакционного конфирирования реализации национальных проектов. В качестве эмпирической базы выбран кейс Свердловской области как одного из крупнейших промышленных регионов Российской Федерации (РФ), активно внедряющего проектный подход в управление социально-экономическим развитием<sup>1</sup>. Для достижения поставленной цели и ре-

шения исследовательских задач применен комплекс методов, обеспечивающий многоэтапный анализ трансакционного конфирирования регионального развития.

1. Интервьюирование. С целью практической аprobации предложенной авторами методики трансакционного конфирирования стратегии развития территории проведено анкетирование специалистов и руководителей органов исполнительной власти Свердловской области, участвующих в реализации национальных и региональных проектов [6]. В исследовании приняли участие представители 26 структурных подразделений органов государственной власти Свердловской области, в том числе Министерства экономики и территориального развития, Министерства агропромышленного комплекса и потребительского рынка, Министерства транспорта и дорожного хозяйства, Министерства международных и внешнеэкономических связей, Министерства здравоохранения, Министерства энергетики и ЖКХ, Министерства социальной политики, Министерства физической культуры и спорта, Министерства культуры, Министерства природных ресурсов и экологии, Департамента по труду и занятости населения исследуемого региона.

Каждое из ведомств предусматривает определенный сектор реализации национальных проектов, что обеспечивает полноту выборки и репрезентативность для анализа региональной системы управления проектной деятельностью. Муниципальные органы власти в исследовании не участвовали, однако часть респондентов имеет предыдущий опыт работы на муниципальном уровне или во взаимодействии с бизнесом.

Анкета составлена на основе принципов разработанной авторами методики трансакционного конфирирования. Это позволило выявить особенности институциональной среды реализации национальных проектов; источники и формы проявления трансакционных издержек; специфику взаимодействия стейххолдеров; оценку устойчивости и адаптивности управленческих механизмов; восприятие цифровых инструментов и организационных практик координации.

Респонденты представляли три категории должностей: специалисты и аналитики (61 % выборки), руководители

<sup>1</sup> Доклад о результатах и основных направлениях деятельности Правительства Свердловской области в 2023 году // Областная газета. 2024. 19 июня. URL: [https://old.oblgazeta.ru/media/newspaperpdf/2024/og/130/2024-06-19\\_ог\\_130.pdf](https://old.oblgazeta.ru/media/newspaperpdf/2024/og/130/2024-06-19_ог_130.pdf) (дата обращения: 15.05.2025).

подразделений (27 %), координаторы проектных направлений и эксперты (12 %). Средний стаж работы в органах государственной власти составил 10,8 лет, опыт участия в проектной деятельности — 6,3 года, опыт работы в иных секторах (муниципальном управлении, бизнесе, общественных организациях) имеют 38 % респондентов. Возрастная структура позволила выделить две профессиональные группы: молодые специалисты со стажем до семи лет (42 % выборки), опытные сотрудники со стажем свыше десяти лет (58 %).

2. Системный анализ использован для изучения экономической экосистемы региона, выявления взаимосвязей между проектными практиками, стратегическими целями и институциональными ограничениями. Особое внимание в интервью уделено анализу «институциональных ловушек», препятствующих эффективной реализации проектов [16].

3. Структурно-функциональный подход применен для анализа специфики в региональных командах управления и выявления функциональных ролей, обеспечивающих устойчивость проектного взаимодействия с учетом возраста и опыта респондентов [17].

## Основные результаты

### 1. Институциональная структура проектного управления.

Практически все респонденты (96 %) определили органы государственной власти в качестве ключевого координатора проектной деятельности. Органы местного самоуправления названы важными операционными исполнителями (81 %), бизнес — периферийным, но необходимым участником (77 %), граждане и общественные организации — бенефициарами и внешними наблюдателями (69 %).

С учетом терминов институциональной теории система управления региональными проектами представляет собой иерархическую сеть формальных институтов, в которой трансакции распределены неравномерно: централизация обеспечивает предсказуемость, но снижает адаптивность. Таким образом, подтверждается одно из предположений методики трансакционного конфигурирования: устойчивость системы управления определяется качеством институциональных связей и способностью мини-

мизировать трансакционные издержки при их взаимодействии.

### 2. Формальные и неформальные институты.

Формальным институтам, согласно ответам 92 % респондентов, отведена базовая регулирующая роль. Чаще всего упоминали Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», Бюджетный кодекс РФ, постановления Правительства РФ № 1288 и № 1050, Указ Президента РФ № 474, Единые методические рекомендации по управлению национальными проектами.

Неформальные институты — личные договоренности, устоявшиеся практики, профессиональные традиции — сохраняют заметную роль. На их наличие обратили внимание 68 % респондентов. У молодых специалистов доля упоминаний неформальных институтов была ниже (47 %), что свидетельствует о постепенном переходе к цифровым формам коммуникации.

В интерпретации институциональной и неоинституциональной теории наблюдается синхронная эволюция формальных и неформальных институтов. При этом формальные нормы задают структуру, а неформальные — обеспечивают гибкость и компенсируют институциональные пробелы.

### 3. Характер и структура трансакционных издержек.

По итогам анкетирования стало очевидным, что трансакционные издержки проявляются во всех фазах проектной деятельности, от планирования до контроля. Основные их виды приведены в таблице 1.

Согласно полученным результатам, прослеживается доминирование информационных (84 %) и координационных (73 %) издержек, что отражает фрагментарность обмена данными между институтами и дублирование управленческих функций. Это указывает на институциональную нестыковку информационных потоков, что в теории Уильямсона соответствует повышению издержек координации. Контрольные и кадровые издержки также занимают значительную долю (61 и 58 % соответственно), свидетельствуя о высоких затратах на соблюдение формальных процедур и ограниченной институциональной гибкости. Оппортунистические издержки (27 %) выявлены преимущественно в контексте межведомственного взаимодействия и отражают

Таблица 1

**Характер и структура трансакционных издержек при реализации национальных проектов**

Table 1. Nature and structure of transaction expenses in the implementation of national projects

№	Вид трансакционных издержек	Доля упоминаний, %	Типичные примеры
1	Информационные	84	Поиск данных, дублирование отчетности, несовершенство автоматизированных информационных систем
2	Координационные	73	Несогласованность действий органов власти разных уровней
3	Контрольные	61	Избыточная отчетность, параллельные проверки
4	Кадровые	58	Дефицит компетенций, высокая текучесть персонала
5	Оппортунистические	27	Субъективизм, затягивание сроков, формализм

Источник: составлено авторами.

Примечание: доли рассчитаны по частоте упоминаний соответствующих издержек в ответах респондентов (26 анкет органов исполнительной власти Свердловской области, 2025 г.).

дефицит доверия между стейкхолдерами, а также зависимость управленческих решений от индивидуальных стратегий поведения.

Таким образом, структура трансакционных издержек подтверждает наличие институциональных барьеров, ограничивающих эффективность реализации проектной деятельности, и указывает на значимость методики трансакционного конфигурирования как инструмента координации и минимизации трансакционных потерь.

#### 4. Устойчивость институциональной среды.

Большинство респондентов (62 %) охарактеризовали институциональную среду как частично устойчивую. Среди факторов устойчивости — стабильность нормативно-правовой базы, наличие формализованных каналов управления проектами, регулярные совещания и контрольные механизмы. Факторами неустойчивости считают часто вносимые изменения в методические указания, ограниченность цифровых навыков сотрудников, разрыв между нормативной регламентацией и фактическими практиками. Таким образом, система обладает адаптивной устойчивостью, при которой внешние изменения не разрушают институциональную структуру, но увеличивают издержки согласования.

#### 5. Роль цифровых инструментов.

Цифровые средства координации задействованы, по оценке 88 % респондентов, на всех этапах проектного цикла. Наиболее распространены такие инструменты, как ведомственные системы мониторинга и контроля (упомянуты в 73 % анкет), аналитические панели и дашборды (54 %), платформы для коммуникаций (68 %). При этом 36 %

опрошенных указали на дефицит цифровых компетенций, 22 % — на несовершенство интерфейсов и отсутствие интеграции систем между ведомствами. Следовательно, цифровизация выступает как институциональный инструмент снижения трансакционных издержек, но требует сопровождения через обучение и стандартизацию.

#### 6. Поколенческие различия управленческих подходов.

Анализ ответов относительно стажа и опыта позволил выделить два типа управленческих стратегий. В частности, прагматико-процедурная модель (характерна для опытных сотрудников, 58 %) направлена на соблюдение регламентов и минимизацию рисков через формальные институты; операционно-цифровая модель (у молодых специалистов, 42 %) нацелена на скорость обмена информацией, межведомственные чаты, электронные согласования.

Различие между этими подходами повышает внутрисистемные трансакционные издержки на этапе коммуникации, но одновременно создает потенциал для трансформации институциональной среды через постепенное внедрение гибридных механизмов согласования.

#### Обсуждение

Региональная система управления национальными проектами функционирует как комплекс формальных институтов, опирающихся на нормативное регулирование и цифровые инструменты, но сохраняет зависимость от неформальных коммуникационных практик. Трансакционные издержки имеют в основном информационно-координационную природу и связаны

с несовершенством межведомственного обмена и компетенций персонала. Формальные и неформальные институты находятся в состоянии функционального равновесия: первые обеспечивают предсказуемость, вторые — гибкость.

Цифровизация снижает издержки обмена и контроля, но требует институционального сопровождения (обучения, стандартизации, интеграции систем). Поколенческие различия в управлеченческих подходах создают риски и возможности для адаптации: молодые специалисты привносят гибкость, опытные — устойчивость. Методика трансакционного конфигурирования подтверждает аналитическую релевантность для диагностики и проектирования систем регионального управления, опосредованно выявляя взаимосвязь между качеством институтов и уровнем трансакционных издержек.

Поскольку интервью построено по структуре, отражающей принципы трансакционного конфигурирования, заложенные в авторскую методику, полученные данные позволяют через аналитическое сопоставление подтвердить релевантность предложенной методики. Ключевые признаки, содержащиеся в анкетах, соответствуют базовым положениям методики: это наличие и картирование стейкхолдеров (обратили внимание все респонденты); фиксация трансакционных барьеров (выявлено в 84 % анкет); указание на необходимость инструментов координации и контроля (в 77 % анкет); признание значимости гибкости и адаптации (в 69 % анкет).

Приведенные данные свидетельствуют о том, что методика отражает реальные институциональные процессы в системе управления проектами региона, и ее можно использовать как аналитический инструмент для их диагностики и оптимизации.

## Выводы

Исследование показало, что система реализации национальных и региональных проектов в Свердловской области характеризуется высокой институциональной насыщенностью, сочетанием формальных регламентов и неформальных практик, а также возрастанием роли цифровых инструментов как факторов снижения трансакционных издержек. Методика трансакционного конфигурирования отра-

жает аналитическую применимость для диагностики трансакционных механизмов управления и потенциально может служить основой для построения метастратегии развития региона, ориентированной на сбалансированное взаимодействие институтов, стейкхолдеров и цифровых технологий.

По итогам анализа полученных данных на основе интервью можно сформулировать следующие рекомендации.

1. Проводить регулярный трансакционный аудит в системе проектного управления региона, то есть оценку коммуникационных и координационных издержек в ведомствах, включая муниципальный уровень, а также ключевых стейкхолдеров, в частности представителей бизнеса, общественных организаций, населения.

2. Разработать модульную систему повышения квалификации по управлению проектами и цифровым инструментам.

3. Создать единую региональную цифровую платформу для обмена документами и аналитики, исключающую дублирование функций.

4. Внедрить в практику проектных офисов элементы методики трансакционного конфигурирования, в том числе чек-листы, картирование стейкхолдеров, реестры издержек и т. п.

5. Совершенствовать институциональное взаимодействие между формальными и неформальными механизмами управления через гибридные организационные структуры (проектные комитеты с функциями ситуационных центров, постоянные межведомственные рабочие группы для решения операционных задач и т. п.).

При этом, как пишут эксперты в интервью, важно не формальное наличие гибридной структуры, а ее эффективное функционирование. Например, на вопрос о необходимости создания «ситуационного центра» 62 % респондентов ответили положительно, связывая идею с возможностью системной координации участников проектной деятельности, но 23 % скептически относятся к инициативе, аргументируя это институциональным дублированием с действующим проектным комитетом. Эти ответы чаще указаны опытными специалистами с десятью и более годами стажа, вовлеченными в работу проектных офисов. Для данной категории экспертов важно не столько создать новый институт, сколько повысить эффективность существующих механизмов.

## Список источников

1. Сафонова Н. Р. Управление проектами в государственном секторе // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 1-2. С. 90–93. <https://doi.org/10.17513/vaael.987>
2. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
3. Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. Б. Пинскер. М.: Новое издательство, 2007. 224 с.
4. Ostrom E. Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1990. 280 p.
5. Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / пер. с англ.; науч. ред. и вступ. ст. В. С. Катькало. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.
6. Попов Е. В., Челак И. П., Власов С. В. Трансакционное конфицируирование стратегии развития территории на основе проектной деятельности // Журнал прикладных исследований. 2025. № 10. С. 65–74. <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2025.10.10.008>
7. Афонцев С. А. Политика институциональных преобразований: от теории к практическим рекомендациям: коллективная монография / под ред. С. А. Афонцева. М.: ИМЭМО РАН, 2013. 198 с.
8. Friedman J. Regional development policy: A case study of Venezuela. Cambridge, MA: The MIT Press, 1966. 279 p.
9. Porter M. The competitive advantage of nations. New York, NY: The Free Press, 1990. 855 p.
10. Stimson R. J., Stough R. R., Roberts B. H. Regional economic development: Analysis and planning strategy. Berlin; Heidelberg: Springer, 2006. 452 p.
11. Camagni R., Capello R. Regional competitiveness and territorial capital: A conceptual approach and empirical evidence from the European Union // Regional Studies. 2013. Vol. 47. No. 9. P. 1383–1402. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.681640>
12. Rodríguez-Pose A. Institutions and the fortunes of territories // Regional Science Policy & Practice. 2020. Vol. 12. No. 3. P. 371–386. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12277>
13. Kerzner H. Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. 12th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017. 848 p.
14. Meredith J., Mantel S. Project management: A managerial approach. 8th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014. 640 p.
15. Bachtler J., Mendez C., Wishlade F. EU cohesion policy and European integration: The dynamics of EU budget and regional policy reform. London: Routledge, 2013. 336 p.
16. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35. № 2. С. 3–20.
17. Парсонс Т. О социальных системах / пер. с англ.; под общ. ред. В. Ф. Чесноковой, С. А. Белановского. М.: Акад. Проект, 2002. 830 с.

## References

1. Safonova N.R. Project management in the public administration. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2020;(1-2):90-93. (In Russ.). <https://doi.org/10.17513/vaael.987>
2. North D.C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press; 1990. 152 p.
3. Coase R.H. The firm, the market and the law. Chicago, London: University of Chicago Press; 1990. 217 p. (Russ. ed.: Coase R. Firma, rynok i pravo. Moscow: Novoe izdatel'stvo; 2007. 224 p.).
4. Ostrom E. Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge, New York: Cambridge University Press; 1990. 280 p.
5. Williamson O.E. The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York, NY: The Free Press; 1985. 468 p. (Russ. ed.: Williamson O. Ekonomicheskie instituty kapitalizma: firmy, rynki, "otnoshencheskaya" kontraktatsiya. St. Petersburg: Lenizdat; 1996. 702 p.).
6. Popov E.V., Chelak I.P., Vlasov S.V. Transactional configuration of a territory development strategy based on project activities. *Zhurnal prikladnykh issledovanii = Journal of Applied Research*. 2025;(10): 65–74. (In Russ.). <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2025.10.10.008>
7. Afontsev S.A., ed. Policy of institutional transformation: From theory to practical recommendations. Moscow: Institute of World Economy and International Relations of the Russian Academy of Sciences; 2013. 198 p. (In Russ.).
8. Friedman J. Regional development policy: A case study of Venezuela. Cambridge, MA: The MIT Press; 1966. 279 p.
9. Porter M. The competitive advantage of nations. New York, NY: The Free Press; 1990. 855 p.
10. Stimson R.J., Stough R.R., Roberts B.H. Regional economic development: Analysis and planning strategy. Berlin, Heidelberg: Springer; 2006. 452 p.
11. Camagni R., Capello R. Regional competitiveness and territorial capital: A conceptual approach and empirical evidence from the European Union. *Regional Studies*. 2013;47(9):1383-1402. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.681640>

12. Rodríguez-Pose A. Institutions and the fortunes of territories. *Regional Science Policy & Practice*. 2020;12(3):371-386. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12277>
13. Kerzner H. Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. 12th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2017. 848 p.
14. Meredith J., Mantel S. Project management: A managerial approach. 8th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2014. 640 p.
15. Bachtler J., Mendez C., Wishlade F. EU cohesion policy and European integration: The dynamics of EU budget and regional policy reform. London: Routledge; 2013. 336 p.
16. Polterovich V.M. Institutional traps and economic reforms. *Ekonomika i matematicheskie metody = Economics and Mathematical Methods*. 1999;35(2):3-20. (In Russ.).
17. Parsons T. The social system. Glencoe, IL: The Free Press; 1951. 575 p. (Russ. ed.: Parsons T. O sotsial'nykh sistemakh. Moscow: Academic Project; 2002. 830 p.).

### Информация об авторах

#### Евгений Васильевич Попов

член-корреспондент РАН, доктор физико-математических наук, доктор экономических наук, профессор, директор Центра социально-экономических исследований, член Президиума Уральского отделения РАН, заслуженный деятель науки РФ

Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации  
620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66

#### Игорь Павлович Челак

кандидат экономических наук, заместитель директора Центра социально-экономических исследований

Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации  
620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66

#### Семен Васильевич Власов

соискатель

Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации

620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66

Поступила в редакцию 13.11.2025  
Прошла рецензирование 01.12.2025  
Подписана в печать 19.12.2025

### Information about the authors

#### Evgeny V. Popov

Corresponding Member of RAS, D.Sc. in Physical and Mathematical Sciences, D.Sc. in Economics, Professor, Director of the Center for Social and Economic Research, Member of the Presidium of Ural Branch of RAS, Honored Scientist of the Russian Federation

Ural Institute of Management — Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

66, 8 Marta St., Yekaterinburg 620144, Russia

#### Igor P. Chelak

PhD in Economics, Vice-Director of the Center for Socio-Economic Research

Ural Institute of Management — Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

66, 8 Marta St., Yekaterinburg 620144, Russia

#### Semen V. Vlasov

PhD applicant

Ural Institute of Management — Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

66, 8 Marta St., Yekaterinburg 620144, Russia

Received 13.11.2025  
Revised 01.12.2025  
Accepted 19.12.2025

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.