

Научная статья

УДК 005.5

JEL B52; O21; R58

DOI 10.25205/2542-0429-2025-25-2-64-92

Трансакционный конфигуратор как механизм реализации стратегии региона

**Евгений Васильевич Попов¹, Игорь Павлович Челак²
Семен Васильевич Власов³**

^{1, 2, 3} Уральский институт управления –
филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС)
при Президенте Российской Федерации,
Екатеринбург, Россия

³ Аппарат Правительства Свердловской области,
Екатеринбург, Россия

¹ epopov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5513-5020>

² chelak@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8770-0533>

³ i@semenvlasov.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3930-5384>

Аннотация

Стадия реализации стратегии социально-экономического развития региона является важнейшим звеном в системе стратегического управления. Существенный интеллектуальный, временной и материальный ресурс используется для разработки и утверждения региональных стратегий. Дальнейшая же реализация стратегий как этап воплощения в жизнь поставленных целей и задач, задуманных приоритетов и проектов зачастую идет не по плану, который устаревает уже в момент его утверждения, что находит подтверждение в рамках дальнейшего мониторинга. Вместе с тем именно фаза реализации стратегии является ключевым этапом в цепи превращения идей на бумаге в воплощенные проекты. Постановка вопроса применения при разработке стратегий социально-экономического развития региона стейкхолдерского подхода сама по себе не является новаторской, поэтому в качестве проблемы данного исследования ставится вопрос применимости на системной основе при реализации стратегии комплексной концепции, включающей оптимизацию трансакционных издержек, экосистемный подход, стейкхолдерский подход и методы проектного управления по управлению изменениями. Цель исследования – разработка трансакционного конфигулятора как механизма реализации стратегии региона, включающего два контура взаимодействия. Автором обосновывается существование внутреннего контура, включающего сложную сеть взаимодействий стейкхолдеров внутри органов власти. Выделяются особенности первого контура, факторы, влияющие на его формирование, а также функции обоих контуров трансакционного конфигулятора, обосновывается целесообразность применения методов проектного управления.

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

На примере Инвестиционной стратегии Свердловской области до 2035 года показана практическая применимость двухконтурной модели трансакционного конфигуратора.

Ключевые слова

экономические институты, трансакционные издержки, конфигуратор, экономическая экосистема, стейкхолдеры, проектное управление

Финансирование

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. Трансакционный конфигуратор как механизм реализации стратегии региона // Мир экономики и управления. 2025. Т. 25, № 2. С. 64–92. DOI 10.25205/2542-0429-2025-25-2-64-92

Transaction Configurator as a Mechanism for Implementing the Region's Strategy

Evgeny V. Popov¹, Igor P. Chelak²
Semyon V. Vlasov³

^{1, 2, 3} Ural Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration (RANEPA),
Ekaterinburg, Russian Federation

³ Office of the Government of the Sverdlovsk Region,
Ekaterinburg, Russian Federation

¹ epopov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5513-5020>

² chelak@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8770-0533>

³ i@semenvlasov.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3930-5384>

Abstract

The stage of implementing the socio-economic development strategy for the region is a crucial component in the strategic management system. A significant amount of intellectual, time, and material resources are invested in developing and approving regional strategies. However, the actual implementation of these strategies often does not proceed as planned, leading to outdated strategies at the time of approval. This is confirmed by subsequent monitoring.

Despite this, the implementation phase is the key step in the process of turning ideas into reality. It is during this phase that the intended goals, priorities, and projects are put into action. The success or failure of a strategy depends greatly on its effective implementation. The issue of using a stakeholder approach in the development of strategies for socio-economic development in a region is not new, but the challenge of this study lies in the systematic implementation of a comprehensive strategy. This strategy should include optimization of transaction costs, an ecosystem approach, and stakeholder involvement. The aim of the study is to create a transactional configurator that will help implement a regional strategy. The configurator will include two interaction circuits: an internal circuit that involves stakeholders within government agencies, and an external circuit that connects with other stakeholders. The author argues for the importance of this internal circuit, which forms a complex network of interactions among stakeholders within the government. The features of the first circuit, the factors influencing its formation, as well as the functions of both circuits of the transactional configurator, are highlighted. The expediency of using project management methods to implement the strategy of the Sverdlovsk region is justified using the example of its Investment Strategy until 2035. The practical applicability of the two-circuit model of the transaction configurator is demonstrated.

Keywords

economic institutions, transaction costs, configurator, economic ecosystem, stakeholders, project management

Acknowledgements

Acknowledgements: The study was funded by a grant from the Russian Science Foundation and the Government of the Sverdlovsk Region, No. 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18-20036/>

For citation,

Popov Eu.V., Chelak I.P., Vlasov S.V. Transactional Configurator as a Mechanism for Implementing the Strategy of a Region. *World of Economics and Management*, 2025, vol. 25, no. 2, pp. 64–92. DOI 10.25205/2542-0429-2025-25-2-64-92

Введение

В экономической науке сформировалось несколько подходов к стратегическому планированию. В частности, при нормативном подходе¹ при формировании стратегии социально-экономического развития региона или стратегии развития отрасли, территории в рамках целеполагания оценивается текущее состояние и перспективы развития целостной и самостоятельной совокупности социально-экономических отношений, возникающих в той сфере, на которую направлен фокус стратегии (Бабкина, Скотаренко, 2013). При этом, чем шире охват экономических отраслей и территорий, описываемых в проблемном поле стратегии, тем сложнее становится объект стратегии, усложняется субъектный состав, количественные и качественные характеристики экономических взаимодействий стейкхолдеров, осуществляемых на выбранной территории (Антипин и др., 2021; Рисин, Чичерина, 2021). Каким бы ни был выбранный подход к разработке стратегии – управленческий, системный, процессный или нормативный, – требуется проанализировать целесообразность использования для описания объекта стратегий теоретические подходы экономических экосистем территорий (Халин и др., 2021; Акбердина, Василенко, 2021).

Термин «экосистема» переместил из биологии в бизнес-менеджмент (предпринимательство), положив начало формированию теории бизнес-экосистем, Джеймс Мур в 1993 г. С этого момента термин «экосистема бизнеса», или «предпринимательская экосистема», получил широкое распространение за рубежом не только в научном, но и деловом мире.

Джеймс Мур считал, что экосистема – это хозяйственное сообщество, которое составляют взаимодействующие организации и индивиды, организмы мира предпринимательства, а кроме того, включает также собственников и других заинтересованных лиц, правительственные ведомства и регулирующие учреждения, ассоциации и организации, обеспечивающие соблюдение стандартов и представляющие потребителей и поставщиков. В какой-либо мере в экосистеме входят прямые и потенциальные конкуренты, а также любые другие важные члены общества. Экосистемы становятся все более важными в современном бизнесе. Они требуют сознательного и структурированного подхода к стратегии (Moore, 2005).

¹ Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

К. Майсон и Р. Браун определили предпринимательскую экосистему как набор взаимосвязанных предпринимательских акторов, предпринимательских организаций, институтов и предпринимательских процессов, которые формально и неформально объединяются, опосредуют и регулируют производительность в рамках локальной предпринимательской среды (Mason, Brown, 2014; Brown и др., 2014).

Понятие экосистемы стало использоваться в инновационном менеджменте. Часто понятия «инновационная экосистема» и «предпринимательская экосистема» используются как синонимы. Например, одной из самых известных в области инновационных экосистем является работа Д. Джексон, где автор определяет инновационную (предпринимательскую) экосистему как динамичную экономическую модель сложных отношений, которые образуются между участниками или организациями, чья функциональная цель заключается в развитии технологий и инноваций (Jackson, 2011).

В России термин «экосистема» стал использоваться относительно недавно. Отечественные ученые, базируясь на результатах зарубежных коллег, тем не менее, во-первых, расширяют сферу применения экосистемного подхода, изучая экосистемы различных видов предпринимательской деятельности, включая цифровые платформы, молодежное, социальное, инновационное предпринимательство, промышленные экосистемы. Во-вторых, учитывают пространственную иерархичность экосистем, исследуя федеральный, региональный, городской, и другие уровни ее формирования и функционирования (см. таблицу).

Г. Б. Клейнер понимает под социально-экономической экосистемой локализованный комплекс организаций, бизнес-процессов, инновационных проектов и инфраструктурных образований, способный к длительному самостоятельному функционированию за счет кругооборота ресурсов, продуктов и систем. Важной характеристикой включения термина «экономической экосистемы» в изучение наукой экономикой он называет переход от механистического взгляда на экономику как область взаимодействия автономных экономических агентов к органическому, согласно которому экономика – это неоднородная, неравновесная система (Клейнер, 2019). Неравновесность той среды, в которой взаимодействуют стейкхолдеры – важная особенность экосистем, которую следует учитывать при формировании и реализации стратегий.

В привязке к агропромышленному комплексу В. В. Алешенко отмечает, что там наблюдаются сходные процессы дефрагментации экономического пространства на предпринимательские экосистемы – «агропредпринимательские» (Алешенко, 2015).

Ю. В. Рожков предлагает оригинальный подход – применять термин «экосистема» по отношению к домашнему хозяйству, рассматривая домохозяйство в качестве инновационной социальной экосистемы (Рожков, 2015).

В. Г. Халин, Г. В. Чернова, С. А. Калайда акцент в определении экосистемы смещают в сферу ИТ и считают, что экосистема является институционально-организационной формой ведения совместного бизнеса, обусловленной совместным влиянием тенденций экономической конвергенции и цифровизации, т. е. является институционально-организационной формой эффективной межсекторной конвергенции, создаваемой на добровольной основе. Общим для всех определений

Сравнительный анализ подходов к определению термина «экосистема» в зарубежных и российских научных изданиях
 A comparative analysis of approaches to defining the term “ecosystem” in foreign and Russian scientific literature

Авторы	Термин	Основной отличительный признак, определение термина и существенные особенности
<i>Зарубежные исследователи</i>		
Moore J. F. Jacobides, Michael G.; Cennamo, Carmelo; Gawer, Annabelle Adner R. Brown R., Mason C. et al.	экосистема бизнеса, предпринимательская экосистема	Отраслевой общий: сообщество взаимосвязанных предпринимателей и бизнес-процессов их взаимодействия, включая платформы (фондовые рынки, маркетплейсы и т. п.), заинтересованных лиц (органы власти и регулирующие учреждения, организации, представляющие потребителей и поставщиков и т. п.). а также такие институциональные категории, как культура, образование, политика и т. п.; экосистемы – это взаимодействующие организации, функционирующие благодаря возможности, а не иерархическому управлению, связанные друг с другом невозможностью повторного использования их коллективных инвестиций в другом месте; объединение может быть как формальным, так и неформальным; важны все взаимосвязи в совокупности, а не отдельные элементы
Д. Джексон Zhang Xiaoren, Ding Lingand, Chen Xiangdong Бред Фелд Т. Петерсон	инновационная экосистема	Отраслевой специальный: выделяют как вид предпринимательской экосистемы (иногда используется как синоним предпринимательской экосистемы); динамичная экономическая модель сложных отношений, которые образуются между участниками или организациями, чья функциональная цель заключается в развитии технологий и инноваций; отличительная черта: связь ресурсов экономики исследований с ресурсами коммерческой экономики
<i>Российские исследователи</i>		
К. С. Веселова Е. А. Миронова и Н. М. Смирнова	предпринимательская экосистема	Отраслевой общий: определяется в качестве современной сетевой формы экономического взаимодействия и свидетельствует о формировании нового уровня экономических отношений между субъектами предпринимательской деятельности

Н. К. Сердюкова, С. Д. Сердюков	экосистемы туризма территории	Отраслевой специальный и территориальный: экосистема, в рамках которой группа стейкхолдеров совместно использует туристские ресурсы и инфраструктуру территории в процессе создания, продвижения и реализации конкурентоспособного турпродукта, товаров, услуг и сервисов для туристов
А. В. Колотвин, Г. Б. Зинюхин, В. В. Алещенко Л. А. Гамидуллаева, Т. О. Толстых, Н. В. Шмелева	экосистема территорий, в т. ч. «экосистема города»; «агропредпринимательские экосистемы» (как подвид предпринимательской экосистемы)	Отраслевой специальный и территориальный: экосистема может находиться в административных границах территории (города, региона); условием функционирования городских экосистем являются три подсистемы: население, географическая среда и городская среда; экосистема может выходить за административные границы – экстерриториальность агропредпринимательских экосистем; экосистема территории – это триада из гуманитарных, технологических и экологических симбиозов, формирующихся через гармоничное взаимодействие
Т. А. Гилева, М. П. Галимова, Э. Д. Арылбаева В. В. Акбердина	инновационная экосистема	Отраслевой специальный и территориальный: совокупное множество стейкхолдеров, взаимодействующих друг на друга в рамках природной, институциональной, социальной и политической среды; сообщество иерархически независимых, но взаимосвязанных разнородных участников, которые коллективно генерируют последовательные результаты, связанные с общим ценностным предложением, ориентированным на определенную аудиторию пользователей;
Попов, Власов, Челак???	экосистемы прикладной цифровой платформ	подчеркивается многообразие подходов к определению термина Отраслевой специальный: под экосистемой цифровой платформы подразумевается ее внешнее окружение, включающее поставщиков и потребителей информации, общество, органы власти, средства масс-медиа, а также образовательные и научные учреждения

экосистемы, по их мнению, является признание того, что совместный бизнес, реализуемый в рамках экосистемы, осуществляется через сотрудничество и конкуренцию его участников, а также то, что функционирует он на основе электронной базы, включающей ИТ, платформы ИТ и сети (Халин и др., 2021).

Некоторые исследователи, например, С. В. Дорошенко, А. Г. Шеломенцев, отмечают, что в настоящее время экосистемный подход выступает теоретической основой социоэкономических исследований в различных областях, в том числе предпринимательстве. Одновременно своеобразная «природная» междисциплинарность понятия «предпринимательская экосистема» не только позволяет, но и предопределяет применение различных методологических подходов к ее изучению, в том числе эволюционного, институционального, контекстуального, социокультурного и т. д. Авторы подчеркивают, что в структуре любой бизнес-экосистемы, будь то университет, регион, город и пр., обязательно должны присутствовать так называемые «политические» элементы – стратегии, программы, концепции развития предпринимательства, которые задают тон дальнейшему взаимодействию остальных элементов предпринимательской экосистемы (Дорошенко, Шеломенцев, 2017).

В исследованиях муниципального развития довольно часто употребляется понятие «экосистема города» (Лексин, Порфирьев, 2017), которая характеризуется определенным набором признаков в зависимости от статуса города – столица, мегаполис и т. д.

Авторы настоящего исследования ранее привели классификацию стейкхолдерских моделей инновационных систем. Здесь важным критерием является единство экономического субъекта и среды, объединяемых общей целью создания инноваций, при определении феномена экосистемы. Изучая экосистему цифровой платформы, авторы подразумевают ее внешнее окружение, включающее поставщиков и потребителей информации, общество, органы власти, средства масс-медиа, а также образовательные и научные учреждения.

Контент-анализ определений термина «экосистема» и его разновидностей по данным научных статей, в том числе включенным в таблицу, позволяет сделать следующие выводы.

1. Базовым термином является «бизнес-экосистема», или «предпринимательская экосистема». В дальнейшем эволюция этого термина привела к его видам по признаку отраслевой принадлежности: инновационная, в сфере туризма, в сфере промышленности, в сфере ИТ и т. д.

2. Территориальный признак появляется у российских авторов, причем довольно устойчиво используется дополнительно к отраслевому признаку: «инновационная экосистема территории», «экосистема туризма территории», «экосистема города» и т. д. Территориальный признак весьма условный, так как, например, экосистема города или фирмы не является «закрытой» в административной границе или за забором компании. Коммуникации стейкхолдеров выходят за эти рамки, поэтому говоря о территории, нужно всегда четко определять ее условные границы и что под ними понимается.

3. Общими характеристиками являются минимально три: наличие взаимосвязанных общими целями и задачами и взаимодействующих стейкхолдеров,

причем какой-то из них играет ведущую организующую роль; наличие границ взаимодействия, например, общей ИТ-платформы сетевого взаимодействия и/или ограниченной территории, юрисдикции или отраслевой сферы; наличие влияния факторов внешней среды в виде институциональных или иных, например, культурных, образовательных, финансовых, политических и т. п. В качестве четвертого общего признака, по нашему мнению, можно добавить наличие внутреннего специфического алгоритма или набора правил коммуникаций между стейкхолдерами, а также с внешней средой (Adner, 2017. Р. 44.; Jacobides et al., 2018. Р. 2264).

При исследовании сложных вопросов на этапе реализации стратегии региона представляется целесообразным применение стейкхолдерского подхода по ряду причин.

Во-первых, данный подход позволяет учитывать интересы и потребности различных групп, влияющих на развитие региона, включая органы власти, бизнес-сообщество, общественные организации и население. Это обеспечивает более сбалансированное и эффективное стратегическое планирование, так как учитываются разнообразные перспективы и ожидания стейкхолдеров (Freeman, 1984; Bryson, 2004).

Во-вторых, вовлечение стейкхолдеров повышает прозрачность и подотчетность процессов разработки и реализации стратегии. Участие заинтересованных сторон в принятии решений способствует укреплению доверия к органам власти и увеличивает легитимность принимаемых решений (Reed, 2008; Mitchell et al., 1997).

Кроме того, стейкхолдерский подход позволяет выявлять потенциальные конфликты интересов на ранних этапах и разрабатывать механизмы их разрешения на этапе реализации стратегии. Это способствует устойчивому и гармоничному развитию региона на основе «работающих» стратегий (Исхакова, Прядкина, 2012). Также подход стимулирует взаимодействие между участниками, что способствует интеграции инноваций и созданию более устойчивых стратегий (Eden, Ackermann, 1998; Куркова, 2021).

Наконец, использование стейкхолдерского подхода особенно актуально в условиях цифровизации и глобализации, где успешная реализация региональной стратегии зависит от объединения усилий множества заинтересованных сторон (Тажитдинов, 2013).

Таким образом, стейкхолдерский подход представляет собой необходимый инструмент для успешного стратегического управления развитием региона, обеспечивая инклюзивность, комплексность и устойчивость стратегического планирования.

При рассмотрении вопросов, связанных с реализацией стратегии региона, нельзя не обратиться к теории трансакционных издержек. Трансакционные издержки играют ключевую роль в процессе реализации стратегий, поскольку они отражают затраты, связанные с координацией, обменом информацией и контролем в рамках организационных процессов. Понимание и управление этими издержками являются критическими для эффективного внедрения стратегических инициатив.

Согласно теории трансакционных издержек, предложенной Р. Коузом, фирмы существуют для минимизации издержек, связанных с использованием рыночного

механизма, таких как поиск информации, ведение переговоров и заключение контрактов (Coase, 1937). В контексте реализации стратегии это означает, что организации должны стремиться к снижению внутренних и внешних транзакционных издержек для повышения эффективности.

О. Уильямсон выделяет три ключевых фактора, влияющих на уровень транзакционных издержек: специфичность активов, неопределенность и частота транзакций (Williamson, 1981). При разработке и реализации стратегии также необходимо учитывать эти факторы, чтобы минимизировать потенциальные издержки.

В исследовании В. Л. Тамбовцева подчеркивается, что транзакционные издержки могут существенно влиять на выбор организационных структур и механизмов управления при реализации стратегии (Тамбовцев, 2023). Например, высокая специфичность активов может привести к интеграции процессов внутри компании для снижения издержек.

Кроме того, транзакционные издержки связаны с необходимостью мониторинга и контроля за выполнением стратегических задач. В условиях высокой неопределенности и сложности внешней среды эти издержки могут возрастать, что требует разработки эффективных механизмов управления и контроля (Milgrom, Roberts, 1992).

Таким образом, при исследовании вопросов реализации стратегии важно учитывать транзакционные издержки, поскольку они влияют на выбор организационных структур, механизмов управления и общую эффективность стратегических инициатив.

Методология исследования

Методология исследования основана на последовательном анализе и разработке научных подходов к оптимизации транзакционных издержек в рамках реализации стратегии региона, включая изучение и систематизацию существующих исследований и эмпирических данных.

Объектом исследования является региональная экономическая экосистема, которая рассматривается как сложная динамическая структура, включающая совокупность взаимосвязанных субъектов и процессов. Эта экосистема анализируется с позиции взаимодействия экономических агентов, осуществляющих свою деятельность в рамках реализации региональной стратегии.

Предметом исследования выступают экономические отношения, возникающие в процессе оптимизации транзакционных издержек при реализации стратегии региона. Особое внимание уделяется изучению механизмов минимизации затрат на координацию и обеспечение обязательств между участниками региональной экосистемы.

Для достижения поставленных целей используется системный логистический анализ, который позволяет исследовать взаимосвязи между элементами региональной экономической экосистемы. Этот подход обеспечивает целостное восприятие системы и выявление ключевых факторов, влияющих на транзакционные издержки, включая их формирование, динамику и механизмы снижения.

Информационная база исследования основана на анализе научных публикаций, доступных в открытых источниках, индексируемых в ведущих базах

данных: Science Direct, EBSCO, E-Library. Отбор материалов осуществлялся с использованием ключевых слов: «трансакционный конфигуратор реализации стратегии» и «трансакционные издержки реализации стратегии», что позволило сосредоточиться на наиболее релевантных и актуальных источниках.

Алгоритм исследования включает следующие этапы:

- критический анализ предшествующих исследований с целью выявления пробелов и недостатков в существующих подходах к оптимизации трансакционных издержек;
- формулирование проблемы исследования, акцентируя внимание на необходимости разработки новых инструментов для снижения трансакционных издержек при реализации региональных стратегий;
- разработка принципов реализации стратегии региона, учитывающих специфику трансакционных издержек и предложений по их минимизации;
- определение трансакционного конфигулятора, который рассматривается как механизм реализации стратегии региона;
- разработка концептуальной схемы трансакционного конфигулятора, описывающей его структуру, функции и связи с другими элементами региональной экосистемы;
- обсуждение полученных результатов на примере Свердловской области, что обеспечивает практическую проверку и иллюстрацию разработанных подходов.

Используемая методология позволяет не только выявить ключевые элементы и взаимосвязи в рамках региональной экономической экосистемы, но и предложить эффективные механизмы минимизации трансакционных издержек, что способствует успешной реализации региональных стратегий.

Основные результаты

Реализация стратегии региона является сложным и многоуровневым процессом, предполагающим интеграцию экономических, социальных и экологических факторов. В последние годы ученые и практики уделяют особое внимание разработке механизмов, способных обеспечить устойчивое развитие региона и его конкурентоспособность (Исхакова, Прядкина, 2012).

Экосистемный подход с относительно недавнего времени применяется для реализации экономических и инновационных задач. При этом экосистемный подход обладает рядом преимуществ, особенно в условиях современной экономики. Можно выделить следующие преимущества:

1. Более высокая гибкость и адаптивность. Экосистемы предполагают гибкие связи между участниками, что позволяет быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, технологиям или потребностям клиентов (Schwab, 2016).
2. Фокус на синергии участников. Участники экосистемы (компании, стартапы, университеты, инвесторы и другие) сосредотачиваются на создании общей ценности, что стимулирует более тесное сотрудничество и инновации (Adner, 2012).

3. Трансграничность и масштабируемость. Экосистемы не ограничиваются географией, отраслью или видом деятельности, что делает их легче масштабируемыми и интегрируемыми в глобальные цепочки поставок (Iansiti M., Levien, 2004).

4. Интеграция цифровых технологий. Экосистемы лучше интегрируют цифровые платформы, которые становятся ядром взаимодействия. Это обеспечивает более эффективный обмен данными и ускоряет инновации (Moore, 1996).

5. Разнообразие участников. Экосистемы привлекают широкий спектр участников, включая некоммерческие организации, государственные структуры и индивидуальных предпринимателей, что делает систему более устойчивой и инновационной (Jacobides et al., 2018).

6. Фокус на конечном пользователе. Экосистемы часто строятся вокруг потребностей клиентов, что помогает сосредоточиться на создании ценности для конечного пользователя (Isenberg, 2011).

7. Инновационная активность. Экосистемы создают условия для постоянного потока инноваций благодаря обмену знаниями, технологиями и ресурсами между участниками (Chesbrough, 2003).

8. Решение комплексных задач. Экосистемы способны решать многогранные задачи, включая экологические, социальные и экономические проблемы, благодаря широкому спектру участников и гибким моделям взаимодействия (Freeman, 1987).

9. Устойчивость к изменениям. Экосистемы благоприятствуют децентрализации и устойчивости: если один элемент выходит из строя, другие участники могут компенсировать его отсутствие (Williamson, 1975).

Таким образом, экосистемный подход выигрывает за счет своей гибкости, глобального масштаба, способности интегрировать цифровые технологии и разнообразных участников. В условиях глобализации, цифровизации и необходимости быстрого реагирования на изменения он становится более предпочтительным, чем, например, популярный в свое время кластерный подход (Christensen et al., 2015).

Интересные научные результаты по вопросам реализации стратегий получены в исследовании (Vigfússon et al., 2021). Они представили систематический обзор эмпирических исследований, посвященных препятствиям и факторам успеха при реализации стратегий. Авторы проанализировали 35 рецензируемых статей ученых из разных стран, опубликованных в период с 1980 по 2020 г., которые основывались на первичных данных, собранных в организациях.

Выявлено 16 факторов, затрудняющих реализацию стратегий. К ним относятся недостаток приверженности со стороны высшего руководства, неэффективная коммуникация, ограниченные ресурсы, сопротивление изменениям и отсутствие четкого видения. Определено 18 факторов, способствующих успешной реализации стратегий. Среди них: активное участие руководства, эффективное планирование, достаточное выделение ресурсов, обучение сотрудников и установление четких целей. Факторы успеха реализации стратегии региона включают открытость стратегического процесса, участие ключевых заинтересованных сторон и прозрачность принимаемых решений (Doeleman, 2022).

Интересно, что многие из этих факторов являются дуалистическими, т. е. могут выступать как препятствия, так и факторы успеха в зависимости от контекста. Например, коммуникация может быть как барьером при ее отсутствии, так и ключевым фактором успеха при ее наличии.

Это обстоятельство вызывает сильный научный интерес, так как имеет аналогию с трансакционными издержками получения и обработки информации. В числе некоторых рекомендаций авторы предлагают «эффективную коммуникацию» и «управление изменениями». Первая предполагает обеспечение прозрачного и постоянного обмена информацией между всеми уровнями организации. Вторая – разработку стратегий для преодоления сопротивления изменениям и создания культуры, поддерживающей инновации. Эти инструменты позволяют снизить трансакционные издержки и повысить прозрачность процессов (Тхакушинов, 2016).

Авторы отмечают, что в исследованиях традиционно описываются три основных этапа или фазы процесса стратегического управления: разработка, реализация стратегии и оценка (*formulation, strategy implementation, and evaluation*). При этом если первый и третий этапы достаточно изучены, то второй этап, реализация стратегии, недостаточно изучен в научной литературе. Авторы также отмечают недостаток исследований, посвященных методам преодоления выявленных препятствий, а также влиянию сотрудников на процесс реализации стратегии. Кроме того, требуется более глубокое изучение различий в реализации стратегий между отраслями, странами и культурами.

Международный опыт эмпирических исследований подтверждает необходимость учета всех факторов успеха и препятствий для достижения стратегических целей региона. Из выводов данных исследований следует необходимость расширения границ применяемых подходов к вопросам реализации стратегий.

В условиях глобальных изменений экономической и социальной среды перед регионами встает задача поиска эффективных инструментов этапа реализации стратегий развития. Мы рассматриваем трансакционный конфигуратор как ключевой механизм, способствующий реализации стратегии региона. Проведенный анализ существующих научных подходов к трансакционной инфраструктуре обосновывает целесообразность применения конфигулятора для формирования адаптивных стратегий, в связи с чем разработана и предложена концептуальная схема такого конфигулятора.

Современные вызовы, стоящие перед регионами, требуют повышения эффективности использования экономических и социальных ресурсов. Важным элементом региональной стратегии становится трансакционный сектор экономики, рассматриваемый как механизм оптимизации взаимодействия между участниками экономической системы (Марущак, 2017; Семячков, 2024). Трансакционный конфигуратор выступает в данном контексте как инструмент, позволяющий эффективно структурировать процессы взаимодействия между субъектами для достижения стратегических целей региона.

Концепция трансакционного конфигулятора базируется на подходах к структурированию и оптимизации трансакционных процессов. Он включает в себя набор механизмов, которые регулируют и упрощают сетевое взаимодействие между

различными субъектами экономической системы. В рамках данного подхода конфигурактор можно определить как дальнейшее развитие термина «транзакционная инфраструктура», как интегрированное множество институциональных, организационных и информационных ресурсов в рамках инфраструктурной экосистемы в целом (Марущак, 2017).

В качестве ключевых элементов транзакционного конфигурактора можно выделить следующие:

- институциональная поддержка взаимодействий (Семячков, 2024);
- технологическая инфраструктура, включая цифровые платформы (Уоллс, 2013);
- управление процессами согласования интересов (Pine, 1993).

Транзакционный конфигурактор может рассматриваться как механизм реализации региональных стратегий за счет следующих функций:

- интеграция интересов участников: конфигурактор упрощает взаимодействие между государством, бизнесом и обществом, создавая условия для эффективного партнерства (Zarras A., Issarny, 1998);
- оптимизация ресурсов: упрощение транзакций позволяет снизить издержки и увеличить объем доступных ресурсов для региональных программ (Фрейман, Козоногова, 2017);
- создание условий для инноваций: использование цифровых решений в рамках конфигурактора стимулирует инновационные процессы и повышение конкурентоспособности региона (Felfernig et al., 2021).

Концептуальная модель применения транзакционного конфигурактора включает следующие этапы:

1) диагностика текущей транзакционной инфраструктуры региона: анализ существующих связей между участниками рынка и их транзакционных издержек (Марущак, 2017);

2) проектирование конфигурактора: определение ключевых компонентов, таких как платформы взаимодействия, нормативные базы и системы контроля (Семячков, 2024);

3) внедрение и мониторинг: реализация механизмов конфигурактора с регулярной оценкой их эффективности и корректировкой (Фрейман, Козоногова, 2017).

Примеры успешной реализации подобных моделей можно наблюдать в умных городах, где цифровые платформы выступают связующим звеном между участниками экономики (Zarras A., Issarny, 1998).

Концептуальная схема транзакционного конфигурактора в виде двухконтурной модели взаимодействия в управлении стратегиями и проектами представлена на рисунке.

Государственная система управления стратегическими мероприятиями и проектами может быть представлена в виде двух контуров взаимодействия. В центре данной модели находится основной стейкхолдер, который отвечает за реализацию конкретного проекта (например, заместитель губернатора или руководитель ведомства). Первый контур взаимодействия представляет собой межведомственную сеть, где стейкхолдеры взаимодействуют друг с другом, преодолевая транзакцион-

ные издержки в пределах одной системы власти (например, внутри правительства региона или администрации муниципального образования) (Williamson, 1979).

Первый контур, будучи внутренним по отношению к системе власти, может быть внешним по отношению к основному стейкхолдеру. Это связано с тем, что его участники – коллеги, партнеры основного стейкхолдера – часто имеют разный уровень вовлеченности и заинтересованности в реализации проекта. Такая ситуация приводит к возникновению трансакционных издержек, связанных с согласованием интересов, координацией усилий и устранением барьеров на пути к реализации стратегии (Coase, 1937).

Проблемы усиливаются в условиях недостаточной эффективности социальных, политических и экономических институтов, поскольку именно их стабильность и качество снижают трансакционные издержки. Повышение институциональной эффективности, в свою очередь, способствует усилению заинтересованности участников первого контура в реализации проекта и мобилизации их ресурсов на достижение поставленных целей (North, 1990).

Участники проектной экосистемы могут быть разделены на три категории в зависимости от их уровня вовлеченности:

1. «Заинтересованные в реализации проекта» – активно способствуют достижению целей и используют все доступные ресурсы.
2. «Не заинтересованные или противодействующие реализации проекта» – намеренно препятствуют реализации либо оказывают пассивное сопротивление.
3. «Нейтральные» – формально включены в проект, но не оказывают активной поддержки, хотя и не мешают процессу (Turner, Müller, 2005).

Эта типология важна для анализа причин трансакционных издержек, которые возникают из-за несоответствия интересов или низкой мотивации отдельных участников. Эффективное управление требует минимизации этих издержек путем трансформации противодействующих и нейтральных участников в заинтересованных.

Для управления трансакционными ролями и минимизации трансакционных издержек могут быть использованы инструменты проектного управления и управления изменениями. Формализованные рамки участия в проектной деятельности, высокая прозрачность процессов, а также персональная ответственность за достижения ключевых показателей позволяют выявлять и преодолевать скрытые формы сопротивления. Это создает условия для вывода неформальных отношений (например, саботажа или пассивного противодействия) в открытую плоскость, где возможно эффективное регулирование (Kotter, 1996).

Применение методов управления изменениями в рамках проектного подхода позволяет:

- мотивировать участников на достижение конкретного результата;
- выстроить механизмы мониторинга прогресса и прозрачности процесса;
- трансформировать роли участников с негативных или нейтральных на позитивные (PMI. A Guide ..., 2017).

Повышение эффективности управления проектами и стратегиями в государственной системе напрямую связано с минимизацией трансакционных издержек. Это возможно через усиление институциональной эффективности, формали-

зацию рамок участия и применение методов управления изменениями. Важной задачей является трансформация ролей стейкхолдеров, что позволяет вовлечь в проект даже тех, кто изначально не заинтересован в его реализации. Успех проектов в этом контексте зависит от способности системы управления мотивировать участников, обеспечивать прозрачность и наделять их персональной ответственностью за результаты.

Как было сказано выше, этап реализации стратегии считается наименее изученным в научной литературе и наиболее проблемным в процессе стратегического управления, так как именно в этой фазе сталкиваются планирование и практическое воплощение (Vigfússon et al., 2021).

Инвестиционная стратегия Свердловской области до 2035 г.² направлена на стимулирование социально-экономического развития региона, привлечение инвестиций и создание благоприятной среды для бизнеса. Рассмотрим ее реализацию через призму предложенной двухконтурной модели транзакционного конфигулятора взаимодействия в управлении стратегиями и проектами.

Первый контур взаимодействия, или внутренний контур, представляет собой систему взаимодействия органов исполнительной власти региона, в данном случае Правительства Свердловской области. Основным стейкхолдером в управлении стратегией является губернатор Свердловской области, под руководством которого действуют заместители, соответствующие министерства и подведомственные организации.

Основным заместителем, задействованным в первом контуре, является заместитель губернатора по вопросам инвестиционной политики, курирующий соответствующее министерство. Также в реализации обязательно задействованы вице-губернатор и иные заместители губернатора, отвечающие за курируемые блоки вопросов: вице-губернатор (сферы финансов, бюджетной, налоговой, информационной, внутренней политики, регулирования контрактной системы, государственного регулирования цен (тарифов)); первый заместитель губернатора (сферы экономики, промышленности и науки, природных ресурсов и экологии, агропромышленного комплекса, торговой деятельности, проектная деятельность); заместитель губернатора (в сферах градостроительной деятельности, транспорта, дорожного хозяйства, энергетики, теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения, газоснабжения, жилищно-коммунального хозяйства); заместитель губернатора – руководитель аппарата губернатора (сферы по противодействию коррупции, а также контрольные полномочия, правотворчество, кадровые вопросы, документооборот, установление системы исполнительных органов государственной власти), иные заместители губернатора (в социальной сфере, в сфере международных и внешнеэкономических связей).

Ключевым министерством в этой модели является Министерство инвестиций и развития Свердловской области (координатор стратегии, а также куратор проектов государственно-частного партнерства, концессий, мер поддержки малому и среднему бизнесу). Кроме того, в реализации стратегии в полной мере задействованы иные министерства, назовем некоторые из них: Министерство эко-

² Постановление Правительства Свердловской области от 15 августа 2019 г. № 535-ПП «Об утверждении Инвестиционной стратегии Свердловской области до 2035 года».

2 КОНТУР ВНЕШНИЙ

ФОИВ, РОИВ, МО и их подведомственные органы, организации и учреждения.

Коммерческие и некоммерческие ЮЛ и ИП, бизнес-союзы и ассоциации

Общественность, в т. ч. общ. организации, лидеры общ. мнения, СМИ (в т. ч. соцсети)

1 КОНТУР МЕЖВЕЛОМСТВЕННЫЙ

Заместители губернаторов главы по своим направлениям Министерства и ведомства в одной ветке (горизонтально) власти (министерства в одном правительстве, департаменты в одной администрации регионов) по отраслевым направлениям. Министерства и ведомства по общим направлениям: проектного управления, гос. и муницип. программам, закупок, бюджета и т. п.

Транзакционные институты при реализации проектов

Транзакционные институты при реализации мероприятий/проектов стратегии

Губернатор, глава
муниципального образования,
их заместители;
руководитель органа власти
(министерства/департамента),
как руководитель проекта

Трансакционные
издержки при
реализации
мероприятий/
проектов стратегий

Трансакционные
издержки при
реализации
мероприятий/
проектов стратегии

Аппараты руководителей (помощники/советники)
Аппараты органов власти: правовой/финансовый/кадровый/бухгалтерия/закупки и
т. п. отделы, структурные подразделения, отвечающие за документооборот

Законодательные органы власти; банки и фонды;
правоохранительные органы, контрольно-назорные,
регуляторные органы (лицензии, тарифы)
Экспертные организации (консалтинговые, финансовые и т. п.)
Образование и наука: РАН, ВНО, СПО, отраслевые институты

Концептуальная схема транзакционного конфигулятора управления стратегиями
Conceptual diagram of the transactional strategy management configuration tool

номики и территориального развития Свердловской области (в части проектного управления, налоговых льгот, формирования и реализации государственных программ, планирования кадровой потребности и вопросов территориального развития), Министерство промышленности и науки Свердловской области (в части проектов создания и модернизации производственных мощностей в отраслях промышленности, меры поддержки промышленным предприятиям, а также в сфере научного и инновационного развития), Министерство финансов Свердловской области (бюджетный процесс и вопросы выделения бюджетных ассигнований на софинансирование проектов, контроль госзакупок), Министерство строительства и развития инфраструктуры Свердловской области (вопросы градостроительной деятельности, в том числе территориальное планирование, координация строительства большинства объектов); Министерство транспорта и дорожного хозяйства Свердловской области (вопросы развития транспорта, дорожного хозяйства, строительство и эксплуатация дорог); Министерство энергетики и жилищно-коммунального хозяйства Свердловской области (вопросы развития энергетики, теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения, газоснабжения, жилищно-коммунального хозяйства по планируемым и действующим объектам) и другие министерства.

Немаловажную роль в первом контуре играет аппарат губернатора и Правительства, курирующий многочисленные межведомственные аспекты деятельности правительства, включая кадровые, правовые, контрольные, управления документооборотом и выпуска правовых актов.

Описание основных субъектов первого контура взаимодействия необходимо дополнить функциями стейкхолдеров первого контура, в которых раскрывается основная суть выделения этого уровня. Сама по себе стратегия как набор целей и задач, приоритетов и мероприятий, некоторых результатов, описанных общими словами, не создает импульсов для ее реализации. Данные импульсы задает главный стейкхолдер – губернатор через свои поручения. Основное взаимодействие с внешней средой он осуществляет, как правило, через правительство и свой аппарат, стейкхолдеров которого мы кратко выше привели. Представленный аппарат губернатора при реализации стратегии, прежде чем выйти на взаимодействие с стейкхолдерами второго внешнего контура, взаимодействует между собой через множество транзакций, преодолевая множество транзакционных издержек в условиях действующих институтов или формирования (трансформации) новых. В качестве возможных транзакционных издержек можно привести неэффективную межведомственную координацию между ведомствами, разные уровни заинтересованности участников, сложности в преодолении бюрократических процедур, сложности в получении информации, политические транзакционные издержки (Political transaction costs) (Sorensen, 2006).

Особенностью первого контура является то, что он по своей природе предельно формализован, структура первого контура основана на правовых актах региона (Устав, законы субъекта, нормативные акты высшего исполнительного органа власти субъекта) и является постоянным действующим сложноструктурированным этапом всех транзакций, где имеет место государственная власть как стейкхолдер.

Другой особенностью первого контура является то, что транзакции между стейкхолдерами осуществляются с помощью выдачи и исполнения официальных поручений в системе электронного документооборота или в правовых актах. Это существенная особенность, отличающая механизмы действия участников и институтов на первом и втором контурах. Поручения в нем являются импульсами для транзакций стейкхолдеров и преодоления транзакционных издержек, инструментом формирования институтов.

Третьей особенностью является то, что при всей своей формализованной структуре первый контур крайне подвержен неформальным правилам игры, где особенно проявляются такие причины возникновения транзакционных издержек, как «специфичность активов», когда нет возможности выбора стейкхолдера, оппортунистическое поведение участников и «ограниченная рациональность», выделенные в работе (Williamson, 1979).

Результатом этого взаимодействия становятся согласованные действия, решения, проекты, которые затем становятся основой коммуникаций со стейкхолдерами второго контура. В ходе этих транзакций и взаимодействий выстраиваются сложные сети коммуникаций по горизонтали (заместители губернатора и министерства между собой, внутри одного министерства в рамках исполнения поручений и получения/направления информации), по вертикали (министры с заместителями губернатора, с главами муниципальных образований, заместители с губернатором, между министерствами – координатор и соисполнители протокольных и иных поручений, запросов информации, отчетов по поручениям и т. д.) и межуровневые (министерства с аппаратом правительства при подготовке и согласовании правовых актов, протоколов, писем и т. д., министерство с подведомственной организацией другого министерства и т. п.). Сложная сеть взаимодействий обусловлена тремя факторами.

Первый – это сложившаяся система власти в регионе, а именно распределение полномочий между заместителями губернатора, и структура правительства и министерств с их полномочиями³, а также существующая система обеспечивающих процесс стратегического управления институтов (например, институты государственно-частного партнерства для реализации крупных проектов⁴, программы поддержки инвесторов, налоговых льгот и преференциальных режимов, субсидирования, цифровизации процессов взаимодействия, например, платформы подачи и обработки заявок инвесторов т. п.). Этот фактор влияет на формальные выстраивания коммуникаций, их качество, количество участников сетевого взаимодействия, количество уровней и степень сложности прохождения документов, поручений, согласований и информации и т. д.

Второй фактор – это качество неформальных коммуникаций или уровень оппортунизма. Личные, доверительные, профессиональные отношения между собой

³ Указ Губернатора Свердловской области от 25.01.2023 № 20-УГ «О полномочиях Вице-губернатора Свердловской области, Первого Заместителя Губернатора Свердловской области и заместителей Губернатора Свердловской области и распределении обязанностей между членами Правительства Свердловской области».

⁴ Постановление Правительства Свердловской области от 16.08.2018 № 539-ПП «Об определении исполнительных органов государственной власти Свердловской области и юридических лиц, уполномоченных на осуществление полномочий, отдельных прав и обязанностей концедента от имени Свердловской области».

стейкхолдеров на всех уровнях коммуникации порой могут играть ключевую роль в исполнении поручений, реализации проектов и соответственно достижения целей и задач стратегии.

Третий фактор – это соотношение ресурса власти (первого и второго фактора) и качества стратегии как управленческого документа, который необходимо декомпозировать на поручения, проекты, объекты и т. п. Необходимо учитывать тот ресурсный потенциал власти, как основной управленческой силы, реализующей стратегию и формулировки целей, задач стратегии, описание приоритетов, проектов и мероприятий, которых требуется достичь и выполнить. Метафорически этот фактор можно иллюстрировать как мастерство пилота вместе с техническим уровнем болида (правительство региона) и сложность той трассы, которую им предстоит преодолеть (стратегия). Уровень сложности постановки задач и самих проектов, чрезмерное количество приоритетов может оказаться труднодостижимым, что напрямую повлияет на количество стейкхолдеров в проекте, на количество иных смежных участников, соответственно на количество межведомственных коммуникаций, сроки и интенсивность взаимодействий, усугубить транзакционные издержки.

Исходя из представленных факторов можно выделить три основные функции первого контура. Первая функция – координация интересов участников межведомственного взаимодействия. Направлена на решение таких задач, как управление межведомственными согласованиями и разработка единых приоритетов и подходов в реализации стратегии. Вторая функция – устранение барьеров, что повлечет уменьшение транзакционных издержек внутри одной системы власти за счет выстраивания процессов взаимодействия, преодоления издержек оппортунизма. Третья функция – формирование транзакционных институтов, включает регламентацию процедур, формирование прозрачных правил реализации проектов.

Второй контур взаимодействия, или внешний контур, появляется последовательно или параллельно первому, когда требуется начать взаимодействие со стейкхолдерами и начать согласование или верификацию приоритетов стратегии, основных параметров тех или иных проектов, прежде чем оформлять поручения внутри первого контура. Второй контур включает депутатов местных дум, Законодательного Собрания Свердловской области, депутатов Государственной Думы Федерального Собрания РФ, избранных от региона, сенаторов Совета Федерации, назначенных от региона, различные федеральные органы исполнительной власти⁵ (Правительство РФ, включая аппарат, отвечающий за развитие проектной деятельности в системе органов власти, федеральные министерства и ведомства в части согласования параметров ключевых проектов, выделения субсидий и грантов, инициирования льготных режимов налогообложения и т. д.), коммерческие и некоммерческие организации, в том числе банки, фонды, бизнес-союзы (привлечение частных инвестиций, банковских кредитов, реализация концессий, иных проектов государственно-частного партнерства), общественные организации, СМИ (формирование общественного мнения, повышение прозрачности и до-

⁵ Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024).

верия к действиям власти и проектам), научные и образовательные учреждения (инновационная инфраструктура и научные исследования, сопутствующие образовательные проекты), правоохранительные органы (контроль и надзор за целевым расходованием бюджетных средств, соблюдение прав и законных интересов инвесторов, предотвращение коррупции при реализации проектов).

В качестве возможных трансакционных издержек на втором контуре можно указать: издержки поиска информации, анализа рынка, защиты прав инвесторов, продвижения продукции, услуг инвесторов в ходе реализации проектов, расходование интересов региональной и федеральной власти, оппортунизм общественных структур или конкурирующих групп, недостаток доверия между бизнесом и властью.

В качестве функций второго контура можно предложить следующие. Первая функция – это взаимодействие с внешними стейкхолдерами, что позволит обеспечить, например, привлечение в рамках стратегии требуемых инвестиционных ресурсов и прохождение обязательных экспертиз проектов, а также учесть внешние интересы в стратегическом управлении. Вторая функция – это снижение внешних трансакционных издержек за счет развития уровня доверия стейкхолдеров, повышение прозрачности процессов коммуникаций и выработки совместных договоренностей бизнеса и власти, создание и эффективная деятельность специальных формальных институтов взаимодействия (агентства по привлечению инвестиций, корпорации развития, автономные некоммерческие организации, фонды и т. п.).

Таким образом, мы на кратком примере показали, что применение двухконтурной модели управления для реализации Инвестиционной стратегии Свердловской области до 2035 г. является актуальным и оправданным. Применение трансакционного конфигулятора с двумя контурами взаимодействия обеспечивает возможность комплексного управления реализацией стратегии, минимизацию трансакционных издержек и повышение эффективности координации. Для дальнейшей оптимизации рекомендуется усилить институциональную устойчивость региона и развивать механизмы проектной деятельности в системе государственной и муниципальной власти, развивать моделирование типовых решений в рамках стратегии, исходя из возможных барьеров на разных контурах и факторов успешного их преодоления.

Исследования, посвященные данной теме, выявляют препятствия, барьеры и факторы успеха, что делает эту стадию критически важной для достижения целей. Среди выявленных факторов существуют так называемые дуалистические факторы, которые могут как способствовать, так и препятствовать реализации стратегии, в зависимости от контекста и условий их проявления. Этот феномен требует особого внимания, так как совпадение факторов, способствующих и препятствующих реализации, может быть объяснено с позиции теории трансакционных издержек (Williamson, 1979).

Теория трансакционных издержек предлагает рассматривать стратегию не изолированно, а в контексте экономической экосистемы, в которой она реализуется. Это позволяет учитывать не только непосредственные затраты, но и более сложные аспекты взаимодействий между участниками экосистемы, таких как до-

верие, мотивация, структура взаимодействий и институциональная поддержка. Например, создание новой инфраструктуры в регионе может одновременно являться фактором успеха и барьером из-за высокой стоимости и необходимости координации между множеством участников (Coase, 1937).

Дополнительно при изучении реализации региональных стратегий целесообразно применять методы проектного управления, которые обеспечивают структурированный подход к реализации сложных проектов. Управление изменениями, как часть проектного подхода, имеет особое значение, так как любая стратегия подразумевает трансформацию существующих условий и процессов. Например, успешная реализация региональных стратегий требует адаптации участников экосистемы к новым условиям, что может включать обучение персонала, перестройку процессов и адаптацию организационных структур (Turner, Müller, 2005).

Методология транзакционного конфигуратора, предложенная в рамках современных подходов к стратегическому управлению, также заслуживает внимания. Она позволяет анализировать стратегию с точки зрения оптимального распределения ресурсов и формирования цепочек создания ценности, что особенно важно для региональных стратегий, ориентированных на устойчивое развитие и привлечение инвестиций (Jacobides, Knudsen, 2006). Применение этой методологии дает возможность учитывать не только экономические, но и социальные аспекты, что делает ее инструментом интегрального анализа.

Кроме того, ключевым элементом является персональная ответственность участников за достижение стратегических показателей. Это позволяет избежать ситуации, когда стейкхолдеры формально участвуют в проекте, но фактически не вносят вклад в его реализацию (Bryson, 2018).

Научная новизна полученного результата заключается в разработке транзакционного конфигуратора как механизма реализации стратегии региона, развивающего теоретические основания стратегического планирования в условиях глобальной цифровизации современного общества.

Заключение

Во-первых, установлено, что этап реализации стратегии требует комплексного подхода, который объединяет инструменты теории экономических экосистем, теории транзакционных издержек, проектного управления и методологии транзакционного конфигуратора. Приведено сравнение российских и зарубежных определений термина «экосистема» и описание существенных преимуществ экосистемного подхода. Предложено категорирование участников экосистемы реализации стратегии в зависимости от их уровня вовлеченности. Такое сочетание в модели конфигуратора позволяет минимизировать возникающие барьеры и повысить вероятность успешного достижения стратегических целей.

Во-вторых, предложена и обоснована модель двухконтурного транзакционного конфигуратора для реализации стратегии региона, где первый внутренний контур включает сложную систему сетевого взаимодействия стейкхолдеров внутри органов власти. Выделены три особенности первого контура, обосновано применение методов проектного управления при реализации региональной

стратегии. Трансакционный конфигуратор предложен в качестве перспективного механизма реализации региональных стратегий. Он позволяет достичь синергии между стейкхолдерами и иными участниками экономической системы, оптимизировать использование ресурсов, учесть все возможные трансакции и верно определить в каждом контуре необходимые институты, за счет чего эффективнее снижать трансакционные издержки.

В-третьих, на примере Инвестиционной стратегии Свердловской области до 2035 г. показана применимость и актуальность двухконтурного трансакционного конфигулятора для ее реализации. Выделены факторы, влияющие на специфику возникновения первого контура, а также функции первого и второго контуров. Успешная реализация стратегии зависит от способности учитывать в трансакционном конфигуляторе все значимые трансакционные издержки, в том числе выступающие как дуалистические факторы, и в немалой степени зависит от эффективного управления изменениями и адаптации к условиям экономической системы.

В дальнейших исследованиях рекомендуется сосредоточиться на разработке методик формирования и оценки эффективности конфигулятора под различные стратегии, адаптации его модели к специфике различных регионов, типологизации возникающих трансакций и обеспечивающих институтов, создании типовых шаблонов решений снижения трансакционных издержек.

Список литературы

- Акбердина В. В., Василенко Е. В.** Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области // Журнал экономической теории. 2021. Т. 18, № 3. С. 462–473. DOI: 10.31063/2073-6517/2021.18-3.10.
- Алещенко В. В.** Предпринимательские сети в агропромышленном комплексе: основы формирования // Экономика и управление инновационными процессами, проектами, программами: материалы Междунар. заоч. науч.-практ. конф. Омск, 2015. С. 34–38.
- Антипин И. А., Власова Н. Ю., Иванова О. Ю.** Методология муниципального стратегирования: сравнительный анализ и унификация // Управленец. 2021. № 6. С. 33–48, DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-3
- Бабкина Л. Н., Скотаренко О. В.** Методологические подходы и принципы формирования стратегии социально-экономического развития регионов // Известия СПбГЭУ. 2013. № 3 (81). С. 30–36.
- Дорошенко С. В., Шеломенцев А. Г.** Предпринимательская экосистема в современных социоэкономических исследованиях // Журнал экономической теории. 2017. № 4. С. 212–221. DOI: EDN ZVMLAZ.
- Исхакова А. Ф., Прядкина Н. Н.** Формирование и реализация стратегии развития региона // Вестник ОГУ, 2012, №8 (144)/август. С. 110–115.
- Клейнер Г. Б.** Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. № 1 (59). С. 40–45.
- Куркова М. А.** Определение ключевых стейкхолдеров стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. // Ars Administrandi

- (Искусство управления). 2021. Т. 13, № 2. С. 236–259. DOI: 10.17072/2218-9173-2021-2- 236-259.
- Лексин В. Н., Порфирьев Б. Н.** Мегаполисы и феномен мегаполисности в России // Регион: экономика и социология. 2017. № 1 (93). С. 42–77.
- Марущак И. В.** Теоретические модели и сценарии развития транзакционного сектора экономики России // Креативная экономика. 2017. Т. 11, № 7. С. 514–526.
- Марущак И. В.** Транзакционная инфраструктура экономики: эволюция концепций и синтез определения // Креативная экономика. 2017. Т. 11, № 7. С. 527–539.
- Рисин И. Е., Чичерина А. С.** Организационное обеспечение участия стейкхолдеров в разработке региональной и муниципальной стратегий // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 53. С. 17–23. DOI: 10.22394/1997-4469-2021-53-2-17-23
- Рожков Ю. В.** Домашнее хозяйство как инновационная социальная экосистема // Вестник ХГАЭП. 2015. № 3 (77). С. 141–145.
- Семячков К. А.** Транзакционный конфигуратор умного города // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 7. С. 1751–1768.
- Стратулат И. В., Фролов Д. П.** Транзакционный сектор экономики: концептуализация и институционализация // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1 (ч. 1).
- Тажитдинов И. А.** Применение стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении развитием территорий // Экономика региона. 2013. № 2. С. 17–27.
- Тамбовцев В. Л.** Транзакционные издержки: трактовки и следствия // Экономическая наука современной России. 2023. № 1. С. 7–18.
- Тхакушинов Э. К.** Функции и механизмы стратегического планирования регионального развития // Междунар. журн. прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 12 (ч. 5). С. 889–891.
- Уоллс К.** Spring в действии. М.: ДМК Пресс, 2013.
- Фрейман Е. Н., Козоногова Е. В.** Распределительная функция транзакционного сектора экономики региона // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2017. № 4. С. 307–317.
- Халин В. Г., Чернова Г. В., Калайда С. А.** Экономические экосистемы и их классификация // Управленческое консультирование. 2021. № 2. С. 38–54. DOI 10.22394/1726-1139-2021-2-38-54
- Adner R.** Ecosystems Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. 2017. No. 1. P. 39–58.
- Adner R.** The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss. Portfolio, 2012.
- Brown R., Mason C., Mawson S.** Increasing «The vital 6 percent»: Designing effective public policy to support high growth firms // NESTA Working Paper. 2014. No. 14/01.
- Bryson J. M.** Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass, 2018.
- Bryson J. M.** What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques // Public Management Review. 2004. Vol. 6 (1). P. 21–53.

- Chesbrough H.** Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003.
- Christensen C. M., Raynor M. E., McDonald R.** What Is Disruptive Innovation? // Harvard Business Review. 2015.
- Coase R. H.** The Nature of the Firm // *Economica*. 1937. Vol. 4(16). P. 386–405.
- Doeleman H. J., van Dun D., Wilderom C. PM.,** Leading open strategizing practices for effective strategy implementation // *Journal of Strategy and Management*, February 2022, 15(1):54-75, DOI:10.1108/JSMA-09-2020-0253
- Eden C., Ackermann F.** Making Strategy: The Journey of Strategic Management. London: SAGE Publications, 1998.
- Felfernig A., Reiterer S., Stettinger M., Reinfrank F., Jeran M., Ninaus G.** Recommender Systems for Configuration Knowledge Engineering. 2021. DOI: 10.48550/arXiv.2102.08113.
- Freeman C.** Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. Pinter, 1987.
- Freeman R. E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 25 p.
- Iansiti M., Levien R.** The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Harvard Business School Press, 2004.
- Isenberg D. J.** The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, 2011.
- Jackson D. J.** What is an Innovation Ecosystem? National Science Foundation, Arlington, VA, 2011. URL: <<http://urenio.org/wp-content/uploads/2011/05/What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf>> (дата обращения: 09.11.2024).
- Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A.** Towards a Theory of Ecosystems // *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39 (8). P. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904.
- Jacobides M. G., Knudsen T., Augier M.** Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures // *Research Policy*. 2006.
- Kotter J. P.** Leading Change. Harvard Business Review Press, 1996.
- Mason C., Brown R.** Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship // Workshop organised by the OECD LEED Programme. Dutch Ministry of Economic Affairs, 2014.
- Milgrom P., Roberts J.** Economics, Organization and Management. Prentice-Hall, 1992.
- Mitchell R. K., Angle B. R., Wood D. J.** Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22 (4). P. 853–886.
- Moore J. F.** Business ecosystems and the view from the firm // *The Antitrust Bulletin*. 2005. Vol. 51 (1). P. 31–75.
- Moore J. F.** The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. HarperBusiness, 1996.

- North D. C.** Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990.
- Pine B. J.** Mass customizing products and services // *Planning Review*. 1993. Vol. 21 (4). P. 6–55. DOI: 10.1108/eb054420.
- PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute, 2017.
- Reed M. S.** Stakeholder participation for environmental management: A literature review // *Biological Conservation*. 2008. Vol. 141 (10). P. 2417–2431.
- Schwab K.** The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016.
- Sorensen R.** Local government consolidations: The impact of political transaction costs // *Public Choice*. 2006. Vol. 127. P. 75–95. DOI: 10.1007/s11127-006-7106-8.
- Turner J. R., Müller R.** Project-Oriented Leadership // *International Journal of Project Management*. 2005.
- Vigfússon K., Johannsdóttir L., Olafsson S.** Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature // *Strategic Management*. 2021. Vol. 26. P. 12–30. DOI: 10.5937/StraMan2102012V.
- Williamson O. E.** Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. The Free Press, 1975.
- Williamson O. E.** The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach // *American Journal of Sociology*. 1981. Vol. 87 (3). P. 548–577.
- Williamson O. E.** Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations // *Journal of Law and Economics*. 1979. Vol. 22, No. 2 (Oct., 1979), pp. 233–261
- Zarras A., Issarny V.** A Framework for Systematic Synthesis of Transactional Middleware // *Middleware'98*. Springer, London, 1998. P. 157–176. DOI: 10.1007/978-1-4471-1283-9_16

References

- Adner R.** Ecosystems as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 2017, no. 1, pp. 39–58.
- Adner R.** *The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss*. Portfolio, 2012.
- Akberdina V. V., Vasilenko E. V.** Innovative ecosystem: a theoretical review of the subject area. *Journal of Economic Theory*, 2021, vol. 18, no. 3, pp. 462–473. DOI: 10.31063/2073-6517/2021.18-3.10
- Aleshchenko V. V.** Entrepreneurial Networks in the Agro-Industrial Complex: Foundations of Formation. *Economy and Management of Innovative Processes, Projects, Programs: Proc. Int. Correspondence Scientific and Practical Conf.* Omsk, 2015, pp. 34–38. (in Russ.)
- Antipin I. A., Vlasova N. Yu., Ivanova O. Yu.** Municipal strategizing methodology: Comparative analysis and unification. *Upravlenets. The Manager*, 2021, vol. 12, no. 6, pp. 33–48. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-3 (in Russ.)
- Babkina L. N., Skotarenko O. V.** Methodological approaches and principles of forming the strategy of socio-economic development of regions. *Izvestia SPbGEU*, 2013, no. 3 (81), pp. 30–36. (in Russ.)

- Brown R., Mason C., Mawson S.** Increasing «The vital 6 percent»: Designing effective public policy to support high growth firms. *NESTA Working Paper*, 2014, no. 14/01.
- Bryson J. M.** *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass, 2018.
- Bryson J. M.** What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 2004, vol. 6, no. 1, pp. 21–53.
- Chesbrough H.** *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, 2003.
- Christensen C. M., Raynor M. E., McDonald R.** What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 2015.
- Coase R. H.** The Nature of the Firm. *Economica*, 1937, vol. 4, no. 16, pp. 386–405.
- Doroshenko S. V., Shelomentsev A. G.** Entrepreneurial Ecosystem in Modern Socioeconomic Research. *Journal of Economic Theory*, 2017, no. 4, pp. 212–221. EDN ZVMLAZ.
- Eden C., Ackermann F.** *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London, SAGE Publications, 1998.
- Felfernig A., Reiterer S., Stettinger M., Reinfrank F., Jeran M., Ninaus G.** Recommender Systems for Configuration Knowledge Engineering, 2021. DOI: 10.48550/arXiv.2102.08113.
- Freeman C.** *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinter, 1987.
- Freeman R. E.** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. 25 p.
- Freiman E. N., Kozonogova E. V.** Distribution function of the transaction sector of the regional economy. *Bulletin of PNIPU. Social and economic sciences*, 2017, no. 4, pp. 307–317. (in Russ.)
- Iansiti M., Levien R.** *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press, 2004.
- Isenberg D. J.** *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, 2011.
- Iskhakova A. F., Pryadkina N. N.** Formation and implementation of the regional development strategy. *Bulletin of OSU*, 2012, no. 8 (144), pp. 110–115. (in Russ.)
- Jackson D. J.** What is an Innovation Ecosystem? *National Science Foundation*, Arlington, VA, 2011. URL: <http://urenio.org/wp-content/uploads/2011/05/What-is-an-Innovation-Ecosystem.pdf> (accessed: 09.11.2024)
- Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A.** Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 2018, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.2904
- Jacobides M. G., Knudsen T., Augier M.** Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures. *Research Policy*, 2006.
- Khalin V. G., Chernova G. V., Kalayda S. A.** Economic Ecosystems and Their Classification. *Administrative consulting*, 2021, no. 2, pp. 38–54. (in Russ.)
- Kleiner G. B.** Ecosystem Economics: A Step into the Future. *Economic Revival of Russia*, 2019, no. 1 (59), pp. 40–45. (in Russ.)

- Kotter J. P.** *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 1996.
- Kurkova M. A.** Defining key stakeholders in socio-economic development strategies of the Russian Federation regions. *Ars Administrandi*, 2021, vol. 13, no. 2, pp. 236–259. DOI: 10.17072/2218-9173-2021-2-260-284
- Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Emerald*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jsma-09-...> (accessed: 20.11.2024)
- Leksin V. N., Porfiryev B. N.** Megacities and the Phenomenon of Megalopolisism in Russia. *Region: Economics and Sociology*, 2017, no. 1 (93), pp. 42–77. (in Russ.)
- Marushchak I. V.** Theoretical models and scenarios for the development of the transaction sector of the Russian economy. *Creative Economy*, 2017, vol. 11, no. 7, pp. 514–526. (in Russ.)
- Marushchak I. V.** Transaction infrastructure of the economy: evolution of concepts and synthesis of definitions. *Creative Economy*, 2017, vol. 11, no. 7, pp. 527–539. (in Russ.)
- Mason C., Brown R.** Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Workshop organised by the OECD LEED Programme*. Dutch Ministry of Economic Affairs, 2014.
- Milgrom P., Roberts J.** *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall, 1992. 621 p.
- Mitchell R. K., Angle B. R., Wood D. J.** Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 4, pp. 853–886.
- Moore J. F.** Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 2005, vol. 51, no. 1, pp. 31–75.
- Moore J. F.** *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. HarperBusiness, 1996.
- North D. C.** *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, 1990.
- Pine B. J.** Mass customizing products and services. *Planning Review*, 1993, vol. 21, no. 4, pp. 6–55. DOI: 10.1108/eb054420
- PMI.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute, 2017.
- Reed M. S.** Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 2008, vol. 141, no. 10, pp. 2417–2431.
- Risin I. E., Chicherina A. S.** Organizational support for stakeholder participation in the development of regional and municipal strategies. *Region: systems, economics, management*, 2021, no. 53, pp. 17–23. DOI: 10.22394/1997-4469-2021-53-2-17-23 (in Russ.)
- Rozhkov Yu. V.** Household as an Innovative Social Ecosystem. *Bulletin of KhGAEP*, 2015, no. 3 (77), pp. 141–145. (in Russ.)
- Schwab K.** *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, 2016.
- Semyachkov K. A.** Transactional configurator of a smart city. *Creative Economy*, 2024, vol. 18, no. 7, pp. 1751–1768. (in Russ.)

- Sorensen R.** Local government consolidations: The impact of political transaction costs. *Public Choice*, 2006, vol. 127, pp. 75–95. DOI: 10.1007/s11127-006-7106-8
- Stratulat I. V., Frolov D. P.** Transaction sector of the economy: conceptualization and institutionalization. *Modern problems of science and education*, 2015, no. 1 (part 1). (in Russ.)
- Tambovtsev V. L.** Transaction costs: interpretations and consequences. *Economic science of modern Russia*, 2023, no. 1, pp. 7–18. (in Russ.)
- Tazhitdinov I. A.** Application of the stakeholder approach in strategic management of territorial development. *Economy of the region*, 2013, no. 2, pp. 17–27. (in Russ.)
- Tkhakushinov E. K.** Functions and mechanisms of strategic planning of regional development. *International journal of applied and fundamental research*, 2016, no. 12 (part 5), pp. 889–891. (in Russ.)
- Turner J. R., Müller R.** Project-Oriented Leadership. *International Journal of Project Management*, 2005.
- Vigfússon K., Johannsdóttir L., Olafsson S.** Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management*, 2021, vol. 26, pp. 12–30. DOI: 10.5937/StraMan2102012V
- Walls K.** *Spring in action*. Moscow, DMK Press, 2013. (in Russ.)
- Williamson O. E.** *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, 1975.
- Williamson O. E.** The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 1981, vol. 87, no. 3, pp. 548–577.
- Williamson O. E.** Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 1979.
- Zarras A., Issarny V.** A Framework for Systematic Synthesis of Transactional Middleware. *Middleware'98*. Springer, London, 1998, pp. 157–176. DOI: 10.1007/978-1-4471-1283-9_16

Информация об авторах

Попов Евгений Васильевич, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, директор Центра социально-экономических исследований Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации

Челак Игорь Павлович, кандидат экономических наук, заместитель директора Центра социально-экономических исследований Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации

Власов Семен Васильевич, соискатель, Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации; Аппарат Правительства Свердловской области

Information about Authors

Evgeny V. Popov, Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Director of the Center for Social and Economic Research Ural Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Ekaterinburg, Russian Federation

Igor P. Chelak, PhD in Economics, Deputy Director of the Center for Social and Economic Research, Ural Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Ekaterinburg, Russian Federation

Semyon V. Vlasov, PhD candidate, Ural Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); Government Office of the Sverdlovsk Region, Ekaterinburg, Russian Federation

*Статья поступила в редакцию 25.12.2025;
одобрена после рецензирования 20.02.2025; принята к публикации 20.03.2025*

*The article was submitted 25.12.2025;
approved after reviewing 20.02.2025; accepted for publication 20.03.2025*