

Басыров Д.Р.

магистрант

*Научный руководитель: Сабирова З.Э., кандидат экономических наук
ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»*

**ОПТИМИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНЫХ ПРОЦЕССОВ В
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ РЕСПУБЛИКИ
БАШКОРТОСТАН НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI)**

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы бюджетного планирования и контроля в государственных строительных проектах Республики Башкортостан. На основе анализа официальных отчетов и нормативных документов выявлены системные недостатки существующей системы управления, включая недостаточную прозрачность бюджетных процессов и отсутствие комплексной системы оценки эффективности. Предложена адаптированная система ключевых показателей эффективности (KPI), учитывающая специфику регионального строительного комплекса. В ходе исследования проведена апробация методики на примере реальных проектов социальной сферы с применением методов системного анализа и экспертных оценок. Результаты показывают, что внедрение системы KPI способствует повышению прозрачности бюджетных процессов и позволяет оперативно выявлять отклонения от плановых показателей.

Ключевые слова: бюджетные процессы, государственные строительные проекты, ключевые показатели эффективности, KPI, Республика Башкортостан, проектное управление.

Basyrov D.R.

Master's student

Scientific supervisor: Sabirova Z.E., Candidate of Economic Sciences

**OPTIMIZATION OF BUDGET PROCESSES IN STATE CONSTRUCTION
PROJECTS OF THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN BASED ON A
SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)**

Abstract. The article examines problems of budget planning and control in state construction projects of the Republic of Bashkortostan. Based on the analysis of official reports and regulatory documents, systemic shortcomings of the existing management system have been identified, including insufficient transparency of budget processes and the lack of a comprehensive efficiency evaluation system. An adapted system of key performance indicators (KPI) is proposed, taking into account the specifics of the regional construction complex. During the study, the methodology was tested on real social infrastructure projects using system analysis and expert assessment methods. The results show that the implementation of the KPI system contributes to increased transparency of budget processes and allows for the prompt identification of deviations from planned indicators.

Keywords: budget processes, state construction projects, key performance indicators, KPI, Republic of Bashkortostan, project management.

Современная практика управления государственными строительными проектами в Республике Башкортостан сталкивается с рядом системных проблем, которые снижают эффективность использования бюджетных средств. Анализ отчетов Министерства строительства и архитектуры Республики Башкортостан за 2023 год показывает, что одной из ключевых проблем остается недостаточная прозрачность бюджетных процессов и отсутствие единых критериев оценки эффективности проектов на всех этапах их реализации [5].

Традиционная система бюджетного планирования в строительстве Республики Башкортостан, основанная на утверждении сметной документации и последующем контроле за ее исполнением, не позволяет оперативно реагировать на возникающие отклонения и принимать

своевременные корректирующие меры. Подтверждается данными Счетной палаты Республики Башкортостан, которая в своих заключениях отмечает необходимость совершенствования механизмов контроля за целевым и эффективным использованием бюджетных средств в строительной сфере.

Рассматривая реализацию такого национального проекта, как «Жилье и городская среда», в период с 2018 г. по 2024 г. (включительно) [3], мы видим, что особую актуальность приобретает вопрос повышения эффективности управления строительными проектами. Согласно официальной информации, в Республике Башкортостан ежегодно реализуется более 50 объектов социальной сферы (школы, детские сады, поликлиники), что требует системного подхода к управлению бюджетными процессами [7].

Целью статьи является разработка научно обоснованной системы ключевых показателей эффективности (KPI), адаптированной к специфике государственного строительного заказа нашей Республики. В соответствии с поставленной целью в исследовании решаются следующие задачи:

- проанализировать существующую систему бюджетного планирования и контроля в строительных проектах Республики Башкортостан;
- разработать адаптированную систему KPI с учетом региональных особенностей;
- апробировать предложенную систему на примере реальных проектов социальной сферы;
- разработать рекомендации по внедрению системы KPI в практику управления строительными проектами.

Актуальность исследования определяется необходимостью повышения эффективности использования бюджетных средств в условиях ограничений на дефицит региональных бюджетов и роста социальных обязательств. Научная новизна состоит в адаптации методологии KPI к специфике государственного строительного заказа Республики Башкортостан с учетом действующей нормативной базы и региональных особенностей.

В ходе исследования применен комплекс методов, обеспечивающих достоверность полученных результатов:

1. Системный анализ использовался для выявления проблем бюджетных процессов в строительстве РБ. Проведен анализ следующих нормативных документов:

- Постановление Правительства Республики Башкортостан от 21.06.2023 № 358 «Об утверждении Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Республики Башкортостан на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года» [4];

- Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [1].

2. Метод экспертных оценок применялся для разработки системы КРІ. В опросе приняли участие 15 специалистов: представители Минстроя РБ, муниципальных администраций и подрядных организаций. Экспертный опрос проводился в формате интервью с использованием метода Дельфи для достижения консенсуса по ключевым показателям.

3. Кейс-стади проведен на одном из объектов социальной сферы в Республике Башкортостан – строительстве детского сада на 140 мест в г. Стерлитамаке. Данный объект выбран как репрезентативный для региона: он относится к приоритетным социальным проектам, реализуется в рамках нацпроекта «Жилье и городская среда», имеет типовую сметную документацию и стандартные сроки реализации.

Разработанная система КРІ представляет собой двухуровневую структуру (таблица 1):

Таблица 1 – Разработанная система КРІ

Уровень 1 — Стратегические (финансовые) КРІ	
КРІ-1	Отклонение фактических затрат от сметной стоимости
КРІ-2	Доля освоенных бюджетных средств на отчетную дату
КРІ-3	Своевременность предоставления финансовых отчетов

Продолжение таблицы 1

Уровень 2 — Операционные (процессные) KPI	
KPI-4	Соблюдение графика строительных работ
KPI-5	Количество выявленных нарушений в ходе контрольных мероприятий
KPI-6	Своевременность устранения замечаний
KPI-7	Соответствие качества работ проектной документации

Источник: [составлено автором]

Для каждого этапа жизненного цикла проекта определены приоритетные KPI: - Этап проектирования: KPI-5, KPI-7;

- Этап строительства: KPI-1, KPI-4, KPI-6;

- Этап ввода в эксплуатацию: KPI-2, KPI-3.

Анализ существующей системы бюджетного планирования в строительных проектах РБ выявил следующие ключевые проблемы:

1. Недостаточная оперативность контроля: как отмечают сами специалисты Минстроя РБ в интервью, информация о превышении бюджетных лимитов часто становится известна только при формировании квартальных отчетов, что не позволяет оперативно принимать корректирующие меры.

2. Формальный подход к оценке эффективности: существующая система оценки в основном фокусируется на соблюдении сроков и бюджета, но не учитывает качество конечного результата и удовлетворенность конечных пользователей.

3. Отсутствие прозрачности взаимодействия: подрядные организации и заказчики зачастую используют разные системы учета и отчетности, что создает барьеры для эффективного взаимодействия.

В ходе апробации системы KPI на объекте в г. Стерлитамаке были получены следующие результаты:

Внедрение KPI-4 (соблюдение графика строительных работ) позволило выявлять отставание от графика на ранних стадиях.

Применение KPI-5 (количество выявленных нарушений) показало, что наиболее проблемными являются этапы земляных работ и монтажа

инженерных систем. Это потребовало усиления контроля именно на этих этапах и проведения дополнительного инструктажа рабочих.

Наиболее значимым результатом стала повышение прозрачности бюджетных процессов. Внедрение еженедельного мониторинга KPI-1 (отклонение фактических затрат от сметной стоимости) позволило выявить тенденцию к увеличению затрат на материалы в начале строительства.

Тем не менее, внедрение системы KPI сопровождалось и определенными трудностями: сопротивление части персонала нововведениям; необходимость дополнительного обучения сотрудников; дополнительные временные затраты на сбор и анализ данных. Эти проблемы требовали поиска компромиссных решений и постепенного внедрения системы, начиная с наиболее критичных показателей.

Проведенное исследование подтверждает необходимость совершенствования системы бюджетного планирования и контроля в государственных строительных проектах Республики. Разработанная и апробированная система ключевых показателей эффективности (KPI) позволяет повысить прозрачность бюджетных процессов и обеспечить оперативное выявление отклонений от плановых показателей.

Перспективы дальнейших исследований связаны с:

- разработкой методики расчета экономического эффекта от внедрения системы KPI;
- адаптацией системы для различных типов строительных проектов (инфраструктурные, промышленные);
- интеграцией системы KPI с существующими программными комплексами управления строительством.

Полученные результаты могут быть использованы:

- органами государственной власти Республики Башкортостан для совершенствования системы бюджетного планирования;
- заказчиками государственных строительных проектов для повышения эффективности управления;

- образовательными учреждениями при подготовке специалистов в области государственного и муниципального управления.

Использованные источники

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Собрание законодательства РФ. — 2013. — № 14. — Ст. 1652.

2. Счетная палата Российской Федерации. Отчет о результатах контрольного мероприятия «Проверка целевого и результативного использования межбюджетных трансфертов из федерального бюджета, направленных в 2019–2022 годах и истекшем периоде 2023 года на реализацию мероприятий федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» национального проекта «Жилье и городская среда», в Республике Башкортостан и Тверской области»: Утвержден Коллегией Счетной палаты Российской Федерации 30 ноября 2023 года. — М, 2024. — 69 с. — URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/b0c/a5xog9n21t73d1whgj8qokkaqonql1ik.pdf> (дата обращения: 04.12.2025)

3. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации: Национальный проект «Жилье и городская среда» — URL: <https://minstroyrf.gov.ru/trades/natsionalnye-proekty/natsionalnyy-proekt-zhilye-i-gorodskaya-sreda/> (дата обращения: 04.12.2025)

4. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 21.06.2023 № 358 «Об утверждении Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Республики Башкортостан на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года» // Официальный портал правовой информации РБ. — URL: <https://pravo.gov.rb/document/358> (дата обращения: 04.12.2025).

5. Министерство строительства и архитектуры Республики Башкортостан. Годовой отчет о ходе реализации и об оценке

государственной программы «Развитие строительства и архитектуры Республики Башкортостан» за 2023 год. — Уфа, 2024. — URL: <https://building.bashkortostan.ru/documents/reports/552302/> (дата обращения: 04.12.2025).

6. Министерство строительства и архитектуры Республики Башкортостан. Годовой отчет о ходе реализации и об оценке государственной программы «Развитие строительства и архитектуры Республики Башкортостан» за 2024 год. — Уфа, 2025. — URL: <https://building.bashkortostan.ru/documents/reports/623264/> (дата обращения: 04.12.2025).

7. О ходе реализации национальных проектов в Республике Башкортостан за 2025 год: официальный отчет. — Панорама Башкортостана — URL: <https://panoramarb.ru/news/natsproekty/2025-10-21/v-pravitelstve-bashkortostana-obsudili-hod-realizatsii-natsproektov-4434599> (дата обращения: 04.12.2025)