

*Басыров Д.Р. магистрант*

*Научный руководитель: З.Э. Сабирова, канд. экон. наук*

*ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и  
управления при Главе Республики Башкортостан»*

**ОТ КАССОВОГО ИСПОЛНЕНИЯ К СОЦИАЛЬНОМУ ЭФФЕКТУ:  
ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ КРІ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В  
УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К НАЦИОНАЛЬНОМУ ПРОЕКТУ  
«ИНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ЖИЗНИ»**

*Аннотация. В статье исследуется проблема институциональной инерции в системе оценки региональных строительных проектов. Обосновывается тезис о том, что доминирование показателя «кассового исполнения» в контуре ГАСУ РБ и системы «Электронный бюджет» вступает в противоречие с целеполаганием нового национального проекта «Инфраструктура для жизни» (Указ Президента РФ № 309). На материале реализации государственной программы Республики Башкортостан № 720 выявлен феномен «бумажной результативности», при котором формальное освоение сметы не гарантирует ввода объектов с необходимой обеспечивающей инфраструктурой. Предложена авторская матрица индикаторов, интегрирующая показатели строительного мультипликатора и процессных метрик бережливого производства, что позволяет сместить фокус регионального проектного офиса с финансового контроля на оценку реального социально-экономического отклика территории.*

*Ключевые слова: проектное управление, национальный проект «Инфраструктура для жизни», кассовое исполнение, строительный мультипликатор, бережливое строительство, ГАСУ РБ, региональная экономика.*

**Basyrov D.R., Master's Student**

**Scientific Supervisor: Z.E. Sabirova, Candidate of Economic Sciences**

**Bashkir Academy of Public Administration and Management under the  
Head of the Republic of Bashkortostan**

**FROM CASH EXECUTION TO SOCIAL IMPACT: TRANSFORMATION  
OF THE KPI SYSTEM FOR CONSTRUCTION PROJECTS IN THE  
CONTEXT OF THE TRANSITION TO THE NATIONAL PROJECT  
«INFRASTRUCTURE FOR LIFE»**

*Abstract. The article examines the problem of institutional inertia in the evaluation system of regional construction projects. The thesis is substantiated that the dominance of the "cash execution" indicator within the GASU RB and the "Electronic Budget" system contradicts the objectives of the new national project "Infrastructure for Life" (Presidential Decree No. 309). Based on the implementation material of State Program No. 720 of the Republic of Bashkortostan, the phenomenon of "paper performance" is revealed, where the formal execution of the budget estimate does not guarantee the commissioning of facilities with the necessary supporting infrastructure. An author's matrix of indicators is proposed, integrating the construction multiplier and lean construction process metrics, which allows shifting the focus of the regional project office from financial control to the assessment of the real socio-economic response of the territory.*

*Keywords: project management, national project "Infrastructure for Life", cash execution, construction multiplier, lean construction, GASU RB, regional economy.*

Смена парадигмы стратегического планирования, зафиксированная Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309, задает новые координаты для всей системы государственного управления [2]. Развертывание национального проекта «Инфраструктура для жизни» сигнализирует об отказе от экстенсивной логики «освоения площадей» в пользу создания связной, комфортной и технологичной среды. Однако бюрократическая машина обладает высокой степенью инерции. Инструментарий программно-целевого метода, отточенный на предыдущих этапах, по-прежнему заточен

под контроль финансовых потоков, а не качественных изменений территории.

В практике региональных министерств и проектных офисов сложилась ситуация, которую можно охарактеризовать как «индикативный фетишизм»: главным критерием успешности руководителя проекта и ведомства в целом выступает процент кассового исполнения бюджетных ассигнований к концу финансового года. Подобная подмена понятий приводит к системным деформациям на этапе реализации строительных проектов. Возникает объективная потребность в ревизии самой архитектуры ключевых показателей эффективности (KPI) и их адаптации к логике инфраструктурного развития, где на первый план выходит не факт расходования средств, а социальный и экономический отклик территории.

Исследование опирается на положения Постановления Правительства РФ № 786, регламентирующего систему управления госпрограммами [3], а также на нормы Постановления № 1288 об организации проектной деятельности [4]. Эмпирическую базу составили данные паспорта и отчеты о реализации государственной программы «Развитие строительного комплекса и архитектуры Республики Башкортостан» (Постановление Правительства РБ № 720) [5], выгруженные из контура ГАСУ РБ и портала «Электронный бюджет» за период 2021–2025 гг. В работе применены методы институционального анализа, сравнительной диагностики территориальных диспропорций и моделирования мультипликативных эффектов.

Доминирование финансового KPI над содержательным порождает специфическое поведение заказчиков и подрядчиков. Стремясь избежать возврата неиспользованных остатков в федеральный или республиканский бюджет (что расценивается Минфином как неэффективное планирование), государственные заказчики форсируют проведение аукционных процедур, зачастую в ущерб качеству предпроектной проработки. Результатом становится массовое появление незавершенных объектов капитального строительства (НОКС).

В Республике Башкортостан, несмотря на стабильно высокие показатели кассового освоения (в среднем 92–97% по профильной госпрограмме), фактический ввод объектов в эксплуатацию систематически отстает от плановых графиков на 12–20%. Объект может быть профинансирован, акты выполненных работ (КС-2, КС-3) подписаны, но отсутствие подведенных сетей или неготовность смежных ведомств (например, Минтранса РБ по подъездным путям) делают его эксплуатацию невозможной. С точки зрения финансовой отчетности проект «закрыт», с точки зрения национального проекта «Инфраструктура для жизни» — социальный эффект равен нулю.

Второй системной ошибкой действующей системы КРІ является попытка применения унифицированных метрик к радикально различающимся территориям. Строительный рынок Башкортостана жестко поляризован. В Уфимской агломерации и промышленных узлах (Стерлитамак, Салават) рынок генерирует собственный спрос, а бюджетные инвестиции выступают лишь катализатором частных инициатив. Здесь КРІ, связанные с объемом привлеченных внебюджетных инвестиций, работают корректно.

Однако в удаленных и депрессивных муниципалитетах (Зауралье, северо-восточные горно-лесные районы, такие как Белокатайский или Бурзянский) коммерческое строительство отсутствует в принципе. Бюджет здесь — единственный источник развития. Требовать от муниципальных проектных команд высоких показателей по «доле частного софинансирования» или «росту налоговой базы от новых девелоперов» методологически некорректно. Это толкает местные администрации на поиск формальных способов «нарисовать» нужные цифры, лишь бы удовлетворить требования республиканского проектного офиса.

Переход к нацпроекту «Инфраструктура для жизни» требует оценки не самого объекта, а того, как он меняет экономику вокруг себя. Стандартный показатель «ввод квадратных метров» или «километров дорог» не отражает

глубинных процессов. В качестве альтернативы предлагается внедрение в контур ГАСУ РБ показателя локального строительного мультипликатора.

Строительство обладает одним из самых высоких мультипликативных эффектов в экономике: один рубль, вложенный в инфраструктуру, генерирует спрос в смежных отраслях (производство стройматериалов, логистика, сервис, общественное питание). Оценка эффективности проекта должна учитывать, какая доля подрядчиков и поставщиков материалов является локальными (зарегистрированными в том же муниципалитете или регионе). Если бюджетный объект строится силами привлеченной из другого региона компании, использующей импортные или привозные материалы, мультипликативный эффект для территории стремится к нулю, несмотря на формальное достижение KPI по вводу объекта.

Еще одним слепым пятном является игнорирование процессных потерь на этапе возведения. В мировой и передовой отечественной практике активно применяется концепция Lean Construction. В региональную систему мониторинга целесообразно внедрить индикаторы, фиксирующие не только факт завершения, но и качество самого процесса:

1. Индекс календарной дисциплины (отношение дней простоя из-за ошибок в проектно-сметной документации к общему сроку строительства).
2. Коэффициент повторных переделок (объем брака, устраняемого за счет подрядчика до момента подписания акта ввода в эксплуатацию).
3. Индекс межведомственного трения (количество дней задержки выдачи технических условий ресурсоснабжающими организациями).

Фиксация этих метрик в цифровом паспорте проекта позволит региональному проектному офису выявлять системные административные барьеры, а не просто констатировать факт срыва сроков постфактум.

Трансформация национального проектного контура диктует необходимость отказа от примитивной бухгалтерской логики в оценке строительных инициатив. Кассовое исполнение должно перестать быть

главным мерилom эффективности регионального министра или муниципального главы.

Переход к парадигме социального эффекта требует модернизации архитектуры ГАСУ РБ и внедрения многомерной матрицы КРІ. Она должна включать индикаторы инфраструктурной связности (наличие обеспечивающих сетей на момент сдачи объекта), локального экономического мультипликатора и процессных метрик бережливого производства. Только такой подход позволит нивелировать риски «бумажной результативности» и обеспечить реальное повышение качества жизни граждан в рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни», что особенно критично для территорий с выраженной пространственной асимметрией, к числу которых относится Республика Башкортостан.

#### **Список литературы**

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 23.03.2026) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51040/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/) (дата обращения 21.06.2026)

2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <https://kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обращения 21.06.2026)

3. О системе управления государственными программами Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 (ред. от 02.08.2025) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_385064/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/) (дата обращения 21.06.2026)

4. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 06.11.2025) // СПС «КонсультантПлюс». – URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/) (дата обращения 21.06.2026)

5. Об утверждении государственной программы «Развитие строительного комплекса и архитектуры Республики Башкортостан» : Постановление Правительства РБ от 14.12.2023 № 720 (ред. от 23.07.2025) // Официальный интернет-портал правовой информации РБ. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/406997614> (дата обращения 21.06.2026)

6. Асаул, А. Н. Экономика строительной отрасли : учебник для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул. — Москва : Юрайт, 2024. — 342 с.

7. Баронин, С. А. Управление строительными проектами в рамках пространственного развития территорий : монография / С. А. Баронин, В. И. Ресин. — Пенза : ПГУАС, 2023. — 214 с.

8. Силин, Я. П. Новая индустриализация как стратегический вектор пространственного развития регионов / Я. П. Силин, Е. Г. Анимица // Экономика региона. — 2024. — Т. 20, № 1. — С. 12–25.