

УДК 338.24:352/354

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО КАЗЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ГКУ «ДИРЕКЦИЯ АВТОМОБИЛЬНЫХ ДОРОГ КУЗБАССА»)

Рунк В.Р., студент гр. СУМ-251, I курс
Малюгин А.Н., к.э.н., доцент
Кузбасский государственный технический университет
им. Т. Ф. Горбачева
г. Кемерово

В условиях реализации национальных проектов «Безопасные качественные дороги» и «Инфраструктура для жизни» перед государственными казенными учреждениями, выполняющими функции государственного заказчика, стоят задачи не только своевременного и качественного выполнения работ, но и повышения эффективности использования бюджетных средств. ГКУ «Дирекция автомобильных дорог Кузбасса» (далее – Учреждение) является ключевым исполнителем дорожной деятельности в регионе. Несмотря на отсутствие прямой рыночной конкуренции, Учреждение нуждается в совершенствовании внутренних механизмов управления, что актуализирует разработку функциональных стратегий, ориентированных на достижение стратегических целей.

Цель исследования – разработка функциональных стратегий для ГКУ «Дирекция автомобильных дорог Кузбасса», обеспечивающих усиление ключевых факторов успеха и повышение эффективности деятельности.

1. Теоретические основы проектирования функциональных стратегий в государственных учреждениях

Функциональные стратегии представляют собой детализированные планы действий в рамках отдельных функциональных областей организации, обеспечивающие реализацию общей стратегии [7]. В отличие от коммерческих структур, для государственных казенных учреждений классический набор функциональных стратегий трансформируется с учетом специфики деятельности: строгой регламентации, бюджетного финансирования, отсутствия коммерческой мотивации и высокой социальной значимости результатов работы [11].

Для ГКУ «Дирекция автомобильных дорог Кузбасса» ключевыми функциональными стратегиями являются:

- закупочная – обеспечивающая эффективное проведение закупок в рамках 44-ФЗ;

- операционная – определяющая порядок строительного контроля и приемки работ;
- финансовая – направленная на оптимизацию бюджетных расходов;
- кадровая – ориентированная на привлечение и удержание квалифицированных кадров;
- информационная – связанная с цифровизацией процессов.

Разработка функциональных стратегий базируется на предварительной идентификации ключевых факторов успеха (КФУ), которые для государственного учреждения определяются как факторы, обеспечивающие результативное выполнение государственного задания, соблюдение нормативных требований и эффективное использование бюджетных средств [8, с. 187].

2. Идентификация ключевых факторов успеха ГКУ «Дирекция автомобильных дорог Кузбасса»

На основе анализа внешней и внутренней среды (PEST- и SWOT-анализ), а также уставных целей Учреждения [3] были идентифицированы следующие КФУ:

1. Эффективность системы государственных закупок – своевременность и качество планирования закупок, выбор подрядчиков, соблюдение сроков заключения контрактов.
2. Качество строительного контроля и технического надзора – наличие квалифицированных инженерных кадров, способных обеспечивать соответствие работ проектной документации.
3. Соблюдение сроков реализации проектов – оперативность финансирования и согласования, эффективное взаимодействие с подрядчиками.
4. Эффективное и целевое использование бюджетных средств – прозрачность, бюджетная дисциплина, оптимизация расходов.
5. Квалифицированный и мотивированный персонал – уровень текучести кадров (17,1% в 2024 г.), структура оплаты труда.
6. Эффективная система документооборота и информатизации – скорость обработки документов, интеграция с внешними системами.
7. Взаимодействие с подрядчиками и контрольными органами – оперативность решения вопросов, своевременность оплаты, снижение рисков судебных споров.

Выявленные КФУ легли в основу проектирования функциональных стратегий.

3. Проектирование функциональных стратегий

3.1. Закупочная стратегия

Цели: сокращение сроков от планирования до заключения контракта, повышение конкуренции среди участников, снижение количества несостоявшихся процедур.

Мероприятия:

- внедрение автоматизированного планирования закупок на основе данных о потребностях и лимитов бюджетных обязательств;
- создание банка типовых контрактов для основных видов работ;
- проведение предквалификационного отбора подрядчиков для сложных объектов;
- оптимизация процедуры согласования закупочной документации через СЭД;
- развитие компетенций сотрудников отдела закупок.

Ожидаемые результаты: сокращение времени от объявления до заключения контракта на 20%, увеличение количества участников на 15%, снижение несостоявшихся процедур на 10%.

3.2. Операционная стратегия

Цели: обеспечение качества дорожных работ, своевременное выявление дефектов, снижение сроков приемки.

Мероприятия:

- внедрение цифрового строительного контроля с использованием BIM-технологий;
- оснащение инженеров портативными устройствами для фиксации нарушений;
- разработка регламентов оперативного взаимодействия с подрядчиками;
- внедрение системы «электронной приемки» с использованием ЭЦП;
- создание базы данных типичных нарушений.

Ожидаемые результаты: сокращение времени на оформление приемки на 30%, снижение количества повторных недоделок на 20%.

3.3. Финансовая стратегия

Цели: обеспечение своевременного финансирования, оптимизация структуры расходов, минимизация рисков нецелевого использования средств.

Мероприятия:

- пересмотр структуры бюджетной росписи (проработка налоговых льгот, переоценка кадастровой стоимости);
- создание резервного фонда на непредвиденные расходы;
- внедрение системы мониторинга дебиторской и кредиторской задолженности;
- оптимизация процесса формирования заявок на финансирование (переход на полностью электронный документооборот, сокращение времени с 7 до 3 часов);
- повышение финансовой грамотности сотрудников.

Ожидаемые результаты: сокращение дефицита средств на хозяйственную деятельность на 80%, ускорение финансирования объектов на 25%.

3.4. Кадровая стратегия

Цели: снижение текучести кадров до 8–10%, повышение мотивации, привязка оплаты труда к результативности.

Мероприятия:

- реформа системы оплаты труда (увеличение доли оклада до 55–60%, введение КРІ);
- разработка программы адаптации и наставничества для молодых специалистов;
- внедрение системы обучения и повышения квалификации;
- совершенствование нематериальной мотивации (конкурсы, социальный пакет);
- оптимизация численности административно-управленческого персонала.

Ожидаемые результаты: снижение текучести до 9%, повышение реальной заработной платы ключевых специалистов на 10–15%.

3.5. Информационная стратегия

Цели: полный переход на электронный документооборот, автоматизация планирования и отчетности, повышение информационной открытости.

Мероприятия:

- разработка приказа о приоритете электронного документооборота;
- интеграция внутренних систем с внешними ГИС (Электронный бюджет, ЕИС, ГИС ГМП);
- создание единой электронной карты объектов с отслеживанием этапов реализации;
- разработка концепции мобильного приложения «Дорожный инспектор» для граждан;
- обучение сотрудников работе с новыми цифровыми инструментами.

Ожидаемые результаты: сокращение времени обработки документов на 40%, снижение затрат на бумагу и печать на 70%.

4. Оценка эффективности предложенных мероприятий

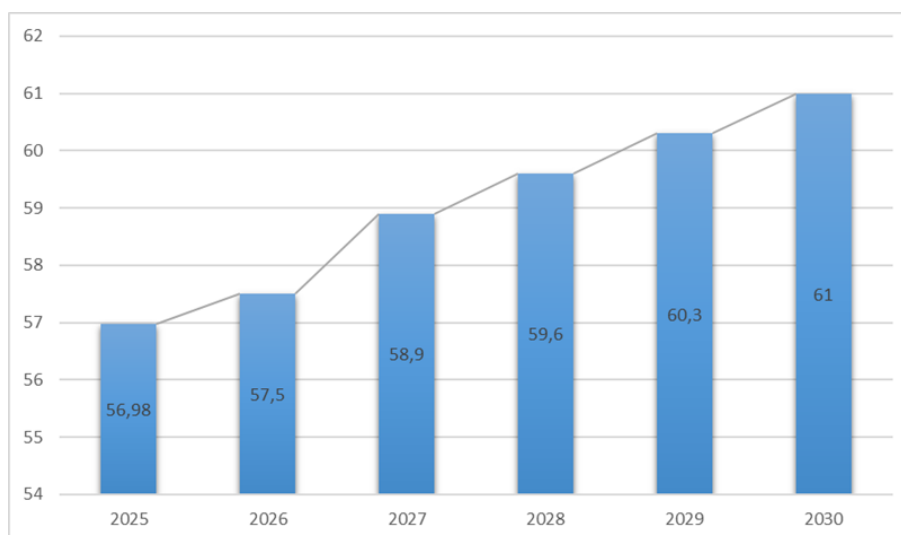
Интегральная оценка эффективности реализации функциональных стратегий представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Ожидаемые эффекты от реализации функциональных стратегий

Направление	Показатель	До реализации	После реализации	Изменение
Закупочная стратегия	Время от объявления до заключения контракта	45 дней	36 дней	-20%
Доля несостоявшихся процедур		12%	10%	-2 п.п.
Операционная стратегия	Время приемки работ	10 дней	7 дней	-30%
Количество повторных недоделок		25%	20%	-5 п.п.
Финансовая стратегия	Время согласования заявки	7 часов	3 часа	-57%
Дефицит средств на хозяйственную деятельность		100%	20%	-80%
Кадровая стратегия	Текучесть кадров	17,1%	9%	-8,1 п.п.

тегия				
	Реальная зарплата специалистов	+0,1%	+5%	+4,9 п.п.
Информационная стратегия	Время обработки документов	1 день	0,6 дня	-40%
	Доля бумажного документооборота	100%	30%	-70%

Реализация предложенных мер позволит повысить долю автомобильных дорог региона в нормативном состоянии. По прогнозам, к 2030 году целевой показатель 60% может быть достигнут (рис. 1).



<https://kuzdor.ru>

Рисунок 1 – Прогноз доли дорог в нормативном состоянии в Кузбассе (источник: разработано автором)

Проведенное исследование показало, что проектирование функциональных стратегий для государственных казенных учреждений требует адаптации классического инструментария стратегического управления с учетом специфики их деятельности: строгой регламентации, бюджетного финансирования, отсутствия коммерческой мотивации.

Для ГКУ «Дирекция автомобильных дорог Кузбасса» разработаны закупочная, операционная, финансовая, кадровая и информационная стратегии, направленные на усиление идентифицированных ключевых факторов успеха. Реализация предложенных мероприятий позволит:

- сократить время согласования заявок на 57%;
- снизить текучесть кадров с 17,1% до 9%;
- уменьшить дефицит средств на хозяйственную деятельность на 80%;
- сократить бумажный документооборот на 70%;
- повысить качество и своевременность дорожных работ.

Полученные результаты имеют практическую значимость и могут быть использованы руководством ГКУ «Дирекция автомобильных дорог Кузбасса» для повышения эффективности деятельности и успешной реализации национальных проектов. Методический подход, апробированный в работе, может

быть масштабирован на другие государственные учреждения, выполняющие функции заказчика в сфере инфраструктурного строительства.

Список литературы:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 21.04.2025). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
3. Устав государственного казенного учреждения «Дирекция автомобильных дорог Кузбасса» (новая редакция). – Кемерово, 2020.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 454 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 928 с.
6. Моделирование и анализ бизнес-процессов : учебное пособие / сост. Т. В. Галанина, М. И. Баумгартэн. – Кемерово : КузГТУ, 2023. – 164 с.
7. Шумань, Н. Е., Самыгин, С. И. Эффективное управление бизнес-процессами: оптимизация и применение инструментов современного менеджмента на государственных предприятиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 10. – С. 199-203.
8. Организационная структура ГКУ ДАДК [Электронный ресурс] // kuzdor.ru. – 2025. – URL: <https://kuzdor.ru/structura/> (дата обращения: 15.02.2026).
9. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием. – М.: Минцифры России, 2024.
10. В Кузбассе подвели итоги дорожного нацпроекта [Электронный ресурс] // БКД РФ. – 2024. – URL: <https://bkdrf.ru/news/read/v-kuzbasse-podveli-itogi-dorozhnogo-natsproekta> (дата обращения: 11.03.2026).