

**Мощенко Оксана Викторовна**  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
**Кучинская Алина Дмитриевна**  
Финансовый университет при Правительстве РФ

### **Особенности и актуальные проблемы кадрового аудита в государственных учреждениях**

**Аннотация.** В статье изучаются подходы к пониманию кадрового аудита в государственных учреждениях, формулируется авторский подход. Проводится анализ особенностей кадрового аудита в органах власти, законодательное регулирование данного вопроса. Комплексно рассматриваются проблемы и направления их решений в области кадрового аудита государственных учреждений. Осуществляется анализ кадрового аудита на примере Аппарата Правительства РФ: систематизируются его цели, способы и инструменты проведения. Поскольку проведение кадрового аудита выступает достаточно новым инструментом повышения эффективности управления кадрами в государственных учреждениях, то в связи с недостаточностью имеющегося отечественного опыта существует ряд приоритетных проблем и задач в данной области, решение которых требует комплексного подхода. В заключении исследования дается прогноз относительно перспектив развития аудиторской деятельности в органах власти в России.

**Ключевые слова:** кадровый аудит, государственные учреждения, особенности и проблемы.

**Moshenko Oksana Viktorovna**  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
**Kuchinskaya Alina Dmitrievna**  
Financial University under the Government of the Russian Federation

### **Features and actual problems of personnel audit in public institutions**

**Annotation.** The article examines approaches to the understanding of personnel audit in public institutions, and formulates the author's approach. The analysis of the specifics of personnel audit in government agencies and the legislative regulation of this issue is carried out. The problems and directions of their solutions in the field of personnel audit of public institutions are comprehensively considered. The personnel audit is analyzed using the example of the Government of the Russian Federation: its goals, methods and tools are systematized. Since conducting a personnel audit is a fairly new tool for improving the effectiveness of personnel management in public institutions, due to the lack of existing domestic experience, there are a number of priority problems and tasks in this area, the solution of which requires an integrated approach. The conclusion of the study provides a forecast regarding the prospects for the development of auditing activities in government agencies in Russia.

**Keywords:** personnel audit, government agencies, features and problems.

*Введение.* В настоящее время кадры выступают одним из важнейших ресурсов обеспечения эффективной деятельности как в частном, так и в государственном секторе. Проблемы кадровой системы в работе государственных учреждений, поскольку нерешенность вопросов, выявленных по результатам кадрового аудита, влияет на качество государственного управления, а следовательно благосостояние и уровень жизни граждан. Таким образом, аудиторская деятельность представляет собой одно из наиболее часто используемых инструментов реализации внутреннего и внешнего контроля за эффективностью работы государственных учреждений. Именно кадровый аудит

способствует росту показателя эффективности управления кадровыми ресурсами государства, совершенствования общей системы финансирования, стимулирует развитие направлений оптимизации содержания государственного аппарата в целом. Данный аспект крайне важен для России в современных условиях влияния санкций стран Запада, стремлении сохранения и приумножения средств бюджета с целью достижения стратегических долгосрочных целей государства на международной арене. Обостряет данную проблему полученные статистические результаты исследования текучки кадров на государственной службе в России, согласно которым в 2024 году коэффициент текучки кадров составляет 13%, что является достаточно низким результатом с точки зрения достижения цели стабильности государственного сектора в целом [5]. На основании вышесказанного, вопрос рассмотрения особенностей и актуальных проблемы кадрового аудита в государственных учреждениях является крайне важным для России в настоящее время.

*Результаты исследования.* Кадровый аудит в государственных учреждениях представляет собой относительно молодое направление аудита в России. По мнению Туркова Е. В. государственная служба аналогична частному сектору с точки зрения важности обеспечения качественного и высокоэффективного управления кадровым составом, однако, в связи со спецификой сферы и аспектами профессиональной деятельности служащих, существуют определённые особенности управления кадрами, что должно быть учтено в ходе проведения кадрового аудита [3, с. 103]. В свою очередь, Игнатович Е. М. рассматривал кадровый аудит в государственных органах как комплексную оценку кадрового потенциала непосредственно данного государственного учреждений, так и всей его системы работы с кадрами в государственном органе [2, с. 21].

В исследовании Шахрутдинова А. А. подчеркивается, что ключевой целью осуществления аудита кадров в государственных органах выступает достижение наиболее эффективного и правильного функционирования всех систем органа власти на основании выявленных проблем, нарушений кадровых процессов с последующей разработкой системы рекомендаций и мероприятий для их устранения [4, с. 110]. Особое внимание в исследованиях Шахрутдинова А. А. уделяется вопросу управленческого аудита.

Таким образом, на основании рассмотренных подходов, сформулируем авторское определение: кадровый аудит в государственных органах представляет собой процесс оценки управления служащими, в ходе которой осуществляется сбор, систематизация, анализ совокупности информации, изучается состояние кадровой службы, показателей управления кадрами, структуры, процессов, документов и человеческих ресурсов, а также формируются выводы, недостатки и направления совершенствования с целью повышения эффективности работы органов власти.

В настоящее время осуществление аудита внутриведомственного контроля строится на основании положений, отраженных в статье 44 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1]. Рассматривая цель, объекты и способы осуществления аудита, то они могут устанавливаться в зависимости от совокупности обстоятельств, которые стали основанием для проведения кадрового аудита, либо в зависимости от целей непосредственно инициатора аудита.

Важно подчеркнуть, что периодичность проведения кадрового аудита в государственных учреждениях не регламентирована. Также не установлены общенациональные правила аудита кадров в государственных учреждениях на федеральном уровне, что означает самостоятельность государственных органов в определении необходимых оснований, субъектов, объектов, а также иных существенно важных вопросов проведения аудитов.

Для проведения аудита в локальном нормативно-правовом акте государственного органа важно закрепить следующие аспекты:

1. Основания проведения аудита;

2. Цели и задачи;
3. Состав лиц, которые уполномочены принимать решения относительно аудиторской проверки, порядок оформления документации;
4. Состав уполномоченных на проведение аудита кадров;
5. Направления аудита, права и обязанности аудиторов в целом;
6. Алгоритм осуществления контроля за выполнением предписаний по результатам аудита.

Основными основаниями проведения аудита кадров в государственных учреждениях выступают следующие:

1. Следование срокам плана утверждённого кадрового аудита (например, один раз в год);
2. Наступление определенного события. Например, проведение проверки органа власти;
3. Изменения в нормативно-правовых актах, трансформирующие кадровые процессы;
4. Увольнения сотрудников, ответственного за управление кадрами. В данном случае применяется аудит кадрового делопроизводства целью приведения системы документов в корректный вид;
5. Назначение нового руководителя государственного органа. При наступлении данного события кадровый аудит необходим для установления объективной реальности для последующей кадровой работы;
6. Возникновение спора между сотрудниками или между сотрудником и органов власти;
7. Внесение существенных изменений в положения, регламентирующие службу.

Анализируя практику проведения кадрового аудита в Аппарате Правительства, можно отметить, что в настоящее время наиболее частым направлением выступает внутренний аудит с целью:

1. Выявления фактов нарушения установленных норм в области кадровой работы;
2. Проведение кадрового анализа кадрового потенциала государственного органа;
3. Анализ эффективности распределения функционала, полномочий между служащими и подразделениями;
4. Осуществление проверки кадровой документации;
5. Оценка обеспеченности кадрами по численности, уровню образования и квалификации, структуре;
6. Анализ динамики (движения) кадров;
7. Рассмотрение социально-экономических показателей кадров и их влияния на результаты труда государственных служащих.

Рассматривая способы проведения аудита кадров в органах власти, можно выделить следующие:

1. Внешний: носит распорядительный характер, осуществляется, как правило надзорными или инспектирующими организациями, независимыми консалтинговыми компаниями. Как правило, проводится в соответствии с утверждённым в графике период – раз в 3 или 5 лет. В рамках данного вида аудита формируется комиссия, выбирается ее руководитель. В составе рабочей группы должны быть компетентные специалисты, знающие особенности работы определенного органа власти. Таким образом, заказчиком проведения кадрового аудита в данном случае может стать непосредственно сам государственный орган или вышестоящий;
2. Внутренний: данный способ аудита реализуется ответственными структурными подразделениями или отдельными должностными лицами государственного

органа. Как правило, на практике данный аудит осуществляет кадровая служба органа власти;

3. Совместный: проводится путем объединения сил внешних и внутренних аудиторов. Полученная информация по результатам аудита способствует повышению эффективности деятельности государственного органа, достижению им целей его работ (в том числе, поставленной Правительством РФ в области реформирования кадрового потенциала государственных учреждений и повышения уровня профессионализма кадров). Также данный способ направлен на решение проблемы нецелевого использования средств бюджета субъектов, оптимизацию расходов, оценку работу служащих в целом, а также обеспечения внедрения полезного опыта использования внедрённых программ по работе с кадрами.

Поскольку проведение кадрового аудита выступает достаточно новым инструментом повышения эффективности управления кадрами в государственных учреждениях, то в связи с недостаточностью имеющегося отечественного опыта существует ряд приоритетных пробоем и задач в данной области, решение которых требует комплексного подхода.

Одной из фундаментальных проблем выступает отсутствие на законодательном федеральном уровне закреплённых положений относительно порядка процедуры проведения аудита кадров в государственных учреждениях. С целью решения данной проблемы следует внести изменения в статью 44 Федерального закона от 27.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» путем дополнения пунктом 4, в котором четко закрепляются: периодичность проведения кадрового аудита (с учетом динамичности социально-экономических процессов целесообразно проводить 1 раз в год) и механизм проведения. В дополнение следует утвердить единую технологическую карту аудита, что будет способствовать унификации данного вопроса, упрощению возможности анализа и получения статистических данных, усилению контроля и повышению степени оперативности принятия решений в области усовершенствования кадровой работы в органах власти.

Следующей проблемой выступает вопрос отсутствия законодательно закреплённого требования к специалистам аудита (как внешним, так и внутренним), поскольку для получения релевантных результатов важно обеспечить высокий уровень квалификации специалистов, которые глубоко владеют необходимыми методиками.

Далее следует обозначить следующую проблему, которая взаимосвязана с вышеуказанной: отсутствие единой системы подготовки специалистов в области аудита кадров в государственных органах. Данная система подготовки может быть дополнительным образованием, обязательно включать в себя передовые цифровые технологии проведения аудита, инструменты анализа и оценки полученных результатов, а также рекомендуемые с точки зрения национальной политики предложения на основании выявленных проблем. Подчеркнем, что с целью достижения высокой эффективности рассмотренных предложений важно непрерывно совершенствовать и адаптировать существующие способы и инструменты проведения аудита кадров под требования и особенности органов, в которых он осуществляется.

*Выводы.* По результатам проведенного исследования было дано авторское определение кадрового аудита в государственных учреждениях: процесс оценки управления служащими, в ходе которой осуществляет сбор, систематизация, анализ совокупности информации, изучается состояние кадровой службы, показателей управления кадрами, структуры, процессов, документов и человеческих ресурсов, а также формируются выводы, недостатки и направления совершенствования с целью повышения эффективности работы органов власти. Систематизированы такие способы проведения аудита как: внешний, внутренний и совместный. Выделены особенности проведения кадрового аудита, а именно: цель, объекты и способы аудита не закреплёны законодательно, как и периодичность проведения аудита, систематизированы основания

проведения аудита, приведены практические основания аудита в Аппарате Правительства РФ. В заключении систематизированы ключевые проблемы кадрового аудита государственных органов: отсутствие нормативно-правовой регламентации порядка проведения аудита кадров, требований к специалистам-аудиторам, единой системы подготовки в области кадрового аудита в государственных органах. В заключении можно сделать вывод о перспективности дальнейшего развития кадрового аудита государственных учреждений, поскольку результаты аудита способствуют точечной проработке действующих недостатков в управлении кадрами органа власти, повышению его экономической безопасности, оптимизации средств, повышению перспективности и эффективности государственной службы в целом.

#### **Список источников**

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации, 12 августа 2024 г. N 33 (часть I) ст. 4928.
2. Игнатович Е. М. Совершенствование организации кадрового аудита в государственных бюджетных учреждениях / Е. М. Игнатович // Форум Серия: Современное состояние и тенденции развития гуманитарных и экономических наук. – 2022. – № S1-2(27). – С. 21-24
3. Туркова Е. В. Кадровый аудит в системе кадровой политики на государственной службе / Е. В. Туркова // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 20. – С. 103-105.
4. Шахрудинова А. А. Аудит управления в государственных органах власти как эффективный инструмент внутреннего и внешнего контроля / А. А. Шахрудинова // Вызовы современности и стратегия управления социально-экономическими процессами в условиях новой реальности: Материалы Всероссийской научной конференции, Астрахань, 20–21 декабря 2022 года. – Астрахань: Астраханский государственный университет имени В.Н. Татищева, 2023. – С. 110-113.
5. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] // URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium> (дата обращения 13.12.2024).
- 6.

#### **Информация об авторах**

**Мощенко Оксана Викторовна**, к.э.н., доцент «Финансового университета при Правительстве РФ», г. Москва, Россия

**Кучинская Алина Дмитриевна**, магистр «Финансового университета при Правительстве РФ», г. Москва, Россия

#### **Information about the authors**

**Moshenko Oksana Viktorovna**, Candidate of Economics, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Kuchinskaya Alina Dmitrievna**, Master's Degree, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia