

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 85-95.
Scientific Journal "Manager". 2026;(2/116):85-95.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 351/354
JEL: H83
EDN: QZCLNA

БАК 5.2.7. Государственное
и муниципальное управление

СУЩНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

Алексей Андреевич Ватутин

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
vatutin.al@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0007-3531-6960>

Аннотация. Проблема. Повышение эффективности государственного управления представляет собой устойчивую научную проблему, поскольку само понятие эффективности применительно к публичной власти не может быть сведено исключительно к экономии ресурсов, к количественному измерению затрат или к формальному достижению заданных показателей. В государственном управлении эффективность предполагает более сложную совокупность характеристик, включающую обоснованность вмешательства государства в общественные процессы, качество правового и организационного оформления решений, рациональность использования ресурсов, соответствие результатов общественным потребностям, устойчивость достигнутых эффектов и способность системы публичной власти к самокоррекции. В этой связи исследование сущностных особенностей государственного аудита позволяет обосновать его самостоятельное место в системе инструментов повышения эффективности принятия и реализации государственных решений. **Методология.** Исследование опирается на системный, структурно-функциональный и сравнительно-правовой подходы, а также на положения теории публичного управления и результаты анализа отечественных и зарубежных работ по оценке результативности и исследования государственного аудита. **Результаты исследования.** По результатам исследования установлено, что государственный аудит характеризуется внешним положением по отношению к объекту оценки, институциональной независимостью, многокритериальным характером оценивания и способностью выявлять причины неэффективности, соотносить результаты с целями и формировать корректирующие выводы. В научной статье отражено, что совокупность указанных особенностей отличает государственный аудит от мониторинга, внутреннего контроля, надзора и измерения результативности, а также позволяет рассматривать его как самостоятельный инструмент, влияющий на качество государственных решений и их последующую реализацию. **Практическое применение.** Положения статьи могут быть использованы в дальнейших исследованиях проблематики государственного аудита и публичного управления, в аналитической работе контрольно-счётных органов субъектов Российской Федерации, при подготовке научно-методических материалов по оценке качества государственного управления, в формировании методических подходов к оценке эффективности управленческих решений на федеральном и региональном уровнях власти.

Ключевые слова: государственный аудит, государственное управление, эффективность государственного управления, публичная подотчётность, инструменты публичного управления, государственные решения

Для цитирования: Ватутин А. А. Сущностные особенности государственного аудита как инструмента повышения эффективности принятия и реализации государственных решений // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 85-95. EDN: QZCLNA.



© Ватутин А.А., 2026

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

**ESSENTIAL FEATURES OF STATE AUDIT AS A TOOL FOR ENHANCING
THE EFFECTIVENESS OF STATE DECISION-MAKING AND IMPLEMENTATION**

Alexey A. Vatutin

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
vatutin.al@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0007-3531-6960>

Abstract. Problem. Enhancing the effectiveness of public administration is a persistent scientific challenge, as the very concept of effectiveness in relation to public authority cannot be reduced solely to resource savings, quantitative measurement of costs, or formal achievement of set indicators. In public administration, effectiveness implies a more complex set of characteristics, including the justification of state intervention in social processes, the quality of legal and organizational structuring of decisions, the rationality of resource utilization, the alignment of results with public needs, the sustainability of achieved effects, and the capacity of the public authority system for self-correction. In this regard, the study of the essential features of state audit allows for the justification of its independent place within the system of tools for enhancing the effectiveness of state decision-making and implementation.

Methodology. The research is based on systemic, structural-functional, and comparative-legal approaches, as well as on the principles of public administration theory and the results of analyzing domestic and foreign works on performance evaluation and state audit research. **Research Results.** The research findings establish that state audit is characterized by an external position relative to the object of assessment, institutional independence, a multi-criteria nature of evaluation, and the ability to identify the causes of inefficiency, correlate results with objectives, and form corrective conclusions. The scientific article reflects that the combination of these features distinguishes state audit from monitoring, internal control, supervision, and performance measurement, and also allows it to be considered as an independent tool influencing the quality of state decisions and their subsequent implementation. **Practical Application.** The provisions of the article can be used in further research on the issues of state audit and public administration, in the analytical work of the control and audit bodies of the subjects of the Russian Federation, in the preparation of scientific and methodological materials for assessing the quality of public administration, and in the formation of methodological approaches to evaluating the effectiveness of management decisions at the federal and regional levels of government.

Keywords: state audit, public administration, public administration effectiveness, public accountability, public administration tools, government decisions

For citation: Vatutin, A. A. (2026). Essential features of state audit as a tool for enhancing the effectiveness of state decision-making and implementation. *Scientific Journal "Manager"*, 2(116), 85–95. (In Russian). EDN: QZCLNA.

Введение

Повышение эффективности государственного управления в последние годы устойчиво рассматривается как одна из базовых задач публичной власти. Вместе с тем в научной литературе сохраняется методологическая неопределённость относительно того, какие именно средства способны обеспечивать рост эффективности и по каким основаниям они должны быть систематизированы. Значительная часть исследований концентрируется либо на отдельных управленческих технологиях, либо на оценке конкретных отраслевых практик. В результате отсутствует единая логика, позволяющая соотнести правовые, организационные, цифровые, кадровые и иные средства в рамках целостной системы инструментов повышения эффективности государственного управления.



© Vatutin, A.A., 2026

Дополнительную сложность создаёт то обстоятельство, что сама категория эффективности в публичной сфере не сводится к экономии ресурсов либо к формальному достижению плановых показателей. Исследователи связывают эффективность с качеством правового регулирования и обоснованностью государственного вмешательства, с результативностью исполнения планов и проектов, с общественным восприятием деятельности власти и с её способностью корректировать собственные решения.

Отсюда следует, что повышение эффективности не может быть обеспечено одной реформой или одним управленческим средством, требуются взаимосвязанные инструменты, воздействующие на различные контуры публичной власти. При таком понимании возникает необходимость рассматривать инструменты повышения эффективности не как разрозненный набор административных мер, а как систему средств, воздействующих на различные элементы управленческого цикла.

Особое место в этой дискуссии занимает государственный аудит. В научных работах он трактуется преимущественно как разновидность контроля, также встречается понимание государственного аудита как формы оценки результативности и элемента публичной подотчётности. Однако вопрос о месте государственного аудита в общей системе инструментов повышения эффективности государственного управления остаётся недостаточно разработанным. Как следствие, в научной литературе отсутствует устойчивая модель, позволяющая показать, почему государственный аудит должен рассматриваться не как вспомогательная контрольная процедура, а как самостоятельный инструмент, влияющий на качество принятия и реализации государственных решений.

Цель и задачи исследования

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании классификации инструментов повышения эффективности государственного управления с одновременным определением места государственного аудита в данной системе как самостоятельного инструмента, влияющего на эффективность принятия и реализации государственных решений. Задачи исследования заключаются в выявлении научных подходов к пониманию эффективности государственного управления, с последующей классификацией инструментов её повышения по признаку преимущественного управленческого воздействия. Кроме того, к задаче исследования относится раскрытие сущностных особенностей государственного аудита и на этой основе обоснование его места в указанной системе инструментов повышения эффективности государственного управления как самостоятельного инструмента, влияющего на эффективность принятия и реализации государственных решений.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составили системный, структурно-функциональный, сравнительно-правовой и логико-аналитический методы. Эмпирическую и теоретическую базу исследования составили российские и зарубежные научные публикации по проблемам качества государственного управления, цифровой зрелости публичной власти, осуществления государственного аудита.

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ научной литературы позволяет выделить несколько взаимосвязанных исследовательских перспектив, через которые раскрывается проблема повышения эффективности государственного управления. В центре внимания оказываются правовая и организационная упорядоченность публичной власти, достижение общественно значимых результатов, качество взаимодействия государства и общества, а также цифровая и информационная зрелость управленческой системы. Такое распределение исследовательских акцентов свидетельствует о том, что эффективность государственного управления не может быть сведена к одному показателю и требует рассмотрения как система взаимосвязанных измерений.

Содержательное рассмотрение научных позиций показывает, что представления о средствах повышения эффективности государственного управления формируются

в нескольких взаимосвязанных направлениях. В работах А. А. Ефремова акцент переносится на проблематику управленческого эксперимента и его результативности: внимание сосредоточивается на том, что изменение правовых и организационных режимов государственного управления должно оцениваться по фактическому влиянию на качество решений и на способность государственной системы достигать поставленных целей [1]. Иная линия представлена в исследованиях Е. И. Добролюбовой, где эффективность соотносится с качеством государственного управления в сравнительной перспективе, тем самым критерии оценки выносятся за пределы ведомственной логики и связываются с более широкой системой публичных результатов [2]. Д. В. Маслов и Т. Б. Лаврова, развивая модель эффективности и качества для органов публичной власти, исходят из необходимости соединения результативности, организационного качества и управленческой зрелости, что позволяет рассматривать эффективность как комплексный эффект согласованного действия нескольких инструментов [3].

Самостоятельное значение имеет группа исследований, посвящённых цифровой трансформации государственного управления. В работах В. Н. Южакова, А. Н. Покиды, Н. В. Зыбуновской и А. Старостиной влияние цифровизации оценивается через призму гражданских оценок качества государственного управления, вследствие чего цифровые решения рассматриваются не как автономный технологический ресурс, а как средство изменения воспринимаемого обществом качества публичной власти [4]. Е. М. Стырин, разрабатывая модель цифровой зрелости регионального управления, показывает, что цифровая среда должна рассматриваться как инструмент повышения аналитической и организационной способности органов власти [5]. Д. Ю. Козяр (Двинских) и Э. В. Талапина, анализируя проактивные государственные услуги, подчёркивают, что цифровизация меняет не только способ предоставления услуг, но и логику самого управленческого взаимодействия государства с адресатами решений [6]. Эти исследования свидетельствуют, что информационно-цифровой контур управления обладает самостоятельным значением, однако не исчерпывает всей проблемы эффективности государственного управления.

Существенный массив научных позиций связан с реформированием контроля, надзора и бюджетной прозрачности. А. Д. Савина и Н. С. Антоненко, исследуя результаты внедрения риск-ориентированного подхода, показывают, что изменение модели надзора способно снижать издержки государственного воздействия и одновременно повышать его адресность [7]. Ю. В. Белоусов и О. И. Тимофеева, рассматривая открытость бюджета в контексте современных концепций государственного управления, связывают бюджетную прозрачность с ростом подотчётности и с повышением качества бюджетных решений [8]. В работах В. Н. Южакова, А. Н. Покиды и Н. В. Зыбуновской, посвящённых оценке влияния контрольно-надзорных органов на защищённость охраняемых законом ценностей, подчёркивается, что контрольно-надзорная деятельность начинает рассматриваться не только как средство пресечения нарушений, но и как инструмент обеспечения общественно значимого результата [9]. Следовательно, сама контрольно-надзорная проблематика в современной литературе постепенно смещается в сторону оценки управленческого эффекта.

Особое место в исследуемом корпусе работ занимают публикации, непосредственно посвящённые государственному аудиту. А. П. Прохоров, раскрывая методологию стандартизированного аудита в системе регулирования национальных проектов, показывает, что аудит может функционировать как инструмент проверки не только соблюдения процедур, но и управленческой реализуемости программных решений [10]. Д. Н. Ганченко связывает государственный аудит с системой государственного управления, подчёркивая его механизмный характер и его включённость в управленческий цикл [11]. А. К. Измоленов, О. Б. Франц и Л. Ф. Шайбакова помещают аудит в более широкий контекст соотношения контроля, надзора и управления, тем самым акцентируя его интегративную природу [12]. Д. В. Шепелева, напротив, наиболее последовательно выводит государственный аудит на уровень самостоятельного элемента системы государственного управления, связывая его с задачами оценки и корректировки публичной деятельности [13].

Зарубежная литература позволяет существенно углубить указанные выводы. А. Johnsen рассматривает публичный аудит в современной управленческой среде как часть более широкого контура подотчётности и управления, а не как сугубо техническую проверочную процедуру [14]. D. C. Hay и C. J. Cordery показывают, что ценность публичного аудита проявляется в его вкладе в совершенствование управления и в укрепление доверия к публичным институтам [15]. В дальнейшем эта линия усиливается также в работе C. J. Cordery и D. C. Hay, где значимость высших органов аудита связывается с демонстрацией их релевантности для публичной ценности [16]. G. Grossi, D. C. Hay, C. Kuruppu и D. Neely, анализируя изменение границ публичного аудита, прямо указывают, что его развитие обусловлено усложнением самой модели государственного управления и ростом потребности в независимой оценке не только финансовых, но и результативных, стратегических и цифровых аспектов деятельности государства [17]. Сходные по направленности выводы содержатся у L. Ferry и T. Rana с соавторами, рассматривающих аудит как один из факторов институционального обучения и повышения результативности публичной власти [18; 19].

Обобщение научных позиций позволяет сказать, что повышение эффективности государственного управления не может быть обеспечено посредством одного универсального средства. Результат возникает тогда, когда нормативные, стратегические, институциональные, кадровые и иные инструменты действуют согласованно и взаимно дополняют друг друга. В этом смысле государственное управление представляет собой систему, в которой каждый инструмент воздействует на собственный этап управленческого цикла и одновременно зависит от состояния других элементов этой системы.

Классификация инструментов повышения эффективности государственного управления целесообразна в том случае, если в её основу положен критерий преимущественного управленческого воздействия. Под этим критерием понимается тот элемент публичного управления, на который инструмент воздействует прежде всего: нормативную определённость, целеполагание, институциональную конфигурацию, административный процесс, кадровый потенциал, коммуникацию с обществом, информационно-аналитическую среду либо систему независимой оценки. Такой подход позволяет показать функциональную природу инструментов, а не ограничиваться их внешним правовым описанием.

Методологическая значимость данного критерия состоит в том, что классификация по субъекту применения воспроизводит структуру государственного аппарата, но не раскрывает преобразуемый управленческий контур. Классификация по стадиям управленческого цикла полезна, однако не позволяет показать, что один и тот же инструмент способен одновременно влиять на подготовку, реализацию и последующую оценку решений. Поэтому наиболее целесообразным представляется именно функциональный критерий.

Инструменты повышения эффективности различаются не только по объекту воздействия, но и по типу формируемого эффекта. Часть из них создаёт правовые и институциональные предпосылки эффективности, но не обеспечивает немедленного результата. Иные непосредственно воздействуют на скорость и качество исполнения решений. Отдельная группа формирует измерительную и аналитическую среду, позволяющую фиксировать динамику и выявлять отклонения. Особое направление связано с независимой оценкой того, насколько все перечисленные средства действительно повышают качество публичной власти.

Именно в этой группе занимает особое положение государственный аудит. Его специфика состоит в том, что он не ограничивается измерением заранее заданных параметров и не сводится к регистрации отклонений. Государственный аудит позволяет оценивать не только факт достижения показателя, но и обоснованность самого показателя, причинно-следственные связи между ресурсами и результатами, а также институциональные условия, которые ограничивают либо обеспечивают результативность государственного решения.

Сущностные особенности государственного аудита проявляются прежде всего в его внешнем положении по отношению к объекту оценки. В отличие от инструментов, встроенных в саму систему управления, государственный аудит предполагает сравнительно автономную верификацию управленческой деятельности. Такая позиция позволяет оценивать не только фактические действия органов власти, но и их правовую,

организационную и результативную состоятельность. Независимость субъекта оценки придаёт выводам аудита особую доказательную силу и отличает его от внутреннего ведомственного контроля.

Не менее значимым является многокритериальный характер государственного аудита. Современная литература связывает его не только с проверкой соблюдения требований, но и с оценкой результативности, эффективности, ценности для публичного управления и качества институциональной среды [20]. Следовательно, государственный аудит не просто фиксирует факт отклонения, а раскрывает причины, по которым государственное решение оказалось недостаточно результативным либо неоправданным с точки зрения управления. Именно в этом заключается его отличие от процедурной проверки, ограниченной констатацией соответствия установленным правилам.

Существенное значение имеет комплексный характер воздействия государственного аудита. Он способен участвовать в предварительной оценке решений, в анализе хода их реализации и в последующей интерпретации достигнутых результатов. Тем самым государственный аудит влияет не только на ретроспективную фиксацию недостатков, но и на качество будущих решений, поскольку формирует основания для уточнения целей, перераспределения ресурсов и корректировки управленческих процедур.

Содержательная специфика государственного аудита проявляется и в его способности интегрировать результаты действия всех остальных групп инструментов. Правовые средства формируют критерии законности, стратегические – ориентиры и показатели, институционально-организационные – рамки взаимодействия, процессные – данные о ходе реализации решений, кадровые – параметры исполнительского потенциала, коммуникативные – оценку со стороны общества, цифровые – информационно-аналитическую базу. Государственный аудит сопоставляет эту совокупность оснований и устанавливает, обеспечивают ли они достижение общественно значимого результата.

Правовая и институциональная значимость государственного аудита проявляется и в том, что он переводит результаты оценки деятельности государственных органов в пространство официальной и общественной подотчётности. В отличие от узкоспециализированных внутренних оценок, аудиторские выводы адресуются не только органам управления, но и законодательным институтам, экспертному сообществу и гражданскому обществу. Это создаёт дополнительный дисциплинирующий эффект, поскольку публичность оценочных выводов усиливает требование к обоснованности управленческих решений и к прозрачности использования публичных ресурсов.

Кроме того, государственный аудит отличается от мониторинга, внутреннего контроля, надзора и измерения результативности более широким аналитическим горизонтом. Мониторинг преимущественно фиксирует динамику показателей, внутренний контроль встроен в саму систему управления, надзор ориентирован прежде всего на соблюдение обязательных требований, а измерение результативности концентрируется на заранее заданных показателях. Государственный аудит, напротив, соединяет независимую оценку, причинно-следственный анализ, формирование рекомендаций и публичную подотчётность. Именно поэтому он не растворяется в общей контрольно-оценочной группе, а занимает в ней самостоятельное место.

Содержательно государственный аудит обращён не только к ретроспективным нарушениям, но и к будущей управленческой корректировке. Современные исследования аудита государственных программ, риск-ориентированного аудита и независимой оценки публичного сектора показывают, что аудит всё чаще используется как средство раннего выявления рисков, сопоставления целей и ресурсов, а также проверки реализуемости государственных программ и проектов [21].

В этой связи представляется обоснованным рассматривать государственный аудит как самостоятельный интегративный инструмент повышения эффективности государственного управления. Его самостоятельность определяется сочетанием нескольких сущностных особенностей: внешнего положения по отношению к объекту оценки, институциональной независимости, многокритериального подхода, стадийной включённости в управленческий

цикл, корректирующей направленности и публичной значимости результатов. Данные особенности не позволяют свести аудит ни к одному из традиционных контрольно-оценочных средств.

На этой основе государственный аудит может быть включён в классификацию инструментов повышения эффективности государственного управления не как производный элемент контроля, а как особая форма независимой оценочно-корректирующей деятельности. Он одновременно опирается на нормативные критерии, стратегические показатели, институциональные параметры, процессные данные, кадровые и организационные характеристики, цифровую инфраструктуру, но при этом осуществляет независимую верификацию того, насколько все эти средства действительно повышают качество публичной власти.

Учитывая изложенное, классификацию инструментов повышения эффективности государственного управления считаем методологически целесообразным представить в следующем виде (таблица 1).

Таблица 1 – Авторская классификация инструментов повышения эффективности государственного управления
 Table 1 – Author's classification of tools for improving the efficiency of public administration

Классификационная группа	Научно-теоретическое основание выделения	Содержательное наполнение	Преимущественная управленческая функция
Нормативно-правовые инструменты	Эффективность публичной власти обусловлена степенью правовой определённости полномочий, процедур и ответственности	Нормативное закрепление компетенций, административные регламенты, стандартизация процедур, устранение коллизий и регуляторной избыточности	Формирование нормативно предсказуемой среды публичного управления, снижение правовой неопределённости, укрепление законности решений
Стратегико-целевые инструменты	Результативность управления зависит от согласованности деятельности органов государственного управления с системой целей, приоритетов и измеряемых результатов	Стратегическое планирование, управление по результатам, программно-целевые методы, проектное управление, государственные программы, целевые индикаторы	Обеспечение целевой согласованности решений, увязка ресурсов с приоритетами, усиление результативной направленности публичной власти
Институционально-организационные инструменты	Качество управления определяется институциональной архитектурой, распределением функций и уровнем координации	Административная реформа, перераспределение полномочий, межведомственная координация, целостные формы организации государственного управления	Снижение ведомственной фрагментации, укрепление организационной целостности и повышение согласованности действий органов власти
Процессно-административные инструменты	Эффективность зависит от рациональности процедурного контура реализации решений и от снижения административных издержек	Реинжиниринг процессов, стандартизация государственных услуг, проактивные сервисы, риск-ориентированные процедуры, сокращение административных барьеров	Повышение управляемости исполнительного цикла, ускорение и упорядочение реализации решений

Продолжение таблицы 1

Continuation of table 1

Классификационная группа	Научно-теоретическое основание выделения	Содержательное наполнение	Преимущественная управленческая функция
Кадрово-компетентностные инструменты	Результативность публичной власти опосредована профессионализмом, мотивацией и организационной культурой государственного аппарата	Развитие компетенций, системы оценки персонала, механизмы мотивации, кадровый резерв, формирование управленческой культуры	Повышение профессиональной состоятельности государственного аппарата, усиление ответственности и адаптивности органов власти
Коммуникативно-партисипативные инструменты	Эффективность государственного управления должна соотноситься с общественными ожиданиями, обратной связью и качеством публичной подотчётности	Обратная связь с гражданами, открытость, клиентоцентричность, оценка удовлетворённости, механизмы участия	Соотнесение деятельности государства с общественным восприятием и публичной полезностью государственных решений
Информационно-цифровые инструменты	Современное управление требует развитой информационной среды, основанной на анализе больших данных, цифровой зрелости и аналитической инфраструктуре	Цифровые платформы, аналитика данных, искусственный интеллект, интегрированные информационные системы	Расширение аналитических возможностей государства, повышение оперативности и прозрачности государственных решений
Контрольно-оценочные инструменты	Повышение эффективности предполагает регулярную обратную связь о ходе и результатах деятельности	Мониторинг, внутренний контроль, надзор, оценка программ, измерение результативности, публичная отчётность	Выявление отклонений, измерение параметров деятельности и формирование информации для последующей коррекции
Государственный аудит как самостоятельный интегративный инструмент	Институциональная независимость, многокритериальность, корректирующая функция и публичная значимость выводят государственный аудит за пределы общего контрольно-оценочного блока	Независимая оценка законности, соответствия, результативности и эффективности принятия и реализации государственных решений; выявление причин неэффективности; формирование рекомендаций	Интеграция оценки, анализа и корректирующего воздействия на всех стадиях управленческого цикла; независимая верификация эффективности иных инструментов публичной власти

Разработанная классификация позволяет не только разграничить отдельные группы инструментов, но и показать их функциональное соотношение. Государственный аудит занимает в этой системе особое место, поскольку способен сопоставлять результаты применения иных инструментов с заявленными целями публичной власти, выявлять причины отклонений и формировать основания для дальнейшей управленческой корректировки. В этом качестве он выступает инструментом, связывающим анализ, оценку и последующее совершенствование государственной деятельности.

Проведённый анализ свидетельствует о том, что сущностные особенности государственного аудита заключаются не в одной отдельной характеристике, а в их

совокупности. Именно сочетание внешней оценки, независимости, многокритериальности, стадийного охвата, корректирующего эффекта и публичной подотчётности делает возможным его выделение в самостоятельный инструмент повышения эффективности принятия и реализации государственных решений.

Представленная классификация показывает, что инструменты повышения эффективности государственного управления воздействуют на различные контуры публичной власти и потому не могут рассматриваться как взаимозаменяемые. Государственный аудит, в свою очередь, сочетает свойства независимой оценки, аналитической интерпретации, публичной подотчётности и корректирующего воздействия, что позволяет выделить его в качестве самостоятельного инструмента повышения эффективности принятия и реализации государственных решений.

Тем самым государственный аудит выступает не только элементом оценочной инфраструктуры, но и самостоятельным средством влияния на качество государственной политики. Он обеспечивает независимую проверку того, насколько иные средства публичной власти реально способствуют повышению эффективности государственного управления, а также создаёт основу для последующей корректировки нормативных, организационных и стратегических решений.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что повышение эффективности государственного управления обеспечивается не одним универсальным средством, а совокупностью инструментов, воздействующих на различные контуры публичной власти. Предложенная классификация позволяет разграничить нормативные, стратегические, институциональные, процессные, кадровые, коммуникативные, цифровые и оценочные средства в зависимости от их преимущественного управленческого воздействия.

Государственный аудит в этой системе занимает самостоятельное положение. Его особый статус обусловлен не только принадлежностью к контрольно-оценочному блоку, но и способностью аккумулировать независимую проверку, причинно-следственный анализ, выработку корректирующих рекомендаций и включение результатов оценки в пространство публичной подотчётности. Именно это позволяет рассматривать государственный аудит как инструмент, влияющий на качество как подготовки, так и реализации государственных решений.

Следовательно, государственный аудит следует определять как самостоятельный интегративный инструмент повышения эффективности государственного управления. Он не ограничивается констатацией нарушений или измерением заранее заданных показателей, а обеспечивает независимую верификацию законности, соответствия, результативности и управленческой состоятельности государственных решений. Такая трактовка позволяет точнее описать его функциональную роль в системе публичной власти и раскрыть его значение как средства коррекции управленческого воздействия.

Список источников / References

1. Ефремов А. А. Эксперименты в сфере государственного управления: проблемы результативности и эффективности // Государственная служба. 2022. Т. 24, № 1(135). С. 19-28. [Efremov, A. A. (2022). Experiments in the field of public administration: problems of effectiveness and efficiency. *Public Service*, 24(1-135), 19–28. (In Russian)] <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2022-24-1-19-28>.
2. Добролюбова Е. И. Оценка качества государственного управления в России и других крупных экономиках мира // Государственная служба. 2021. Т. 23, № 1(129). С. 19-27. [Dobrolyubova, E. I. (2021). Assessment of the quality of public administration in Russia and other large economies of the world. *Public Service*, 23(1-129), 19–27. (In Russian)] <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-1-19-27>.
3. Маслов Д. В., Лаврова Т. Б. ЭКГУ: модель эффективности и качества для органов публичной власти России // Государственная служба. 2024. Т. 26, № 5(151). С. 6-19. [Maslov, D. V., & Lavrova, T. B. (2024). EKSU: a model of efficiency and quality for public authorities in Russia.

Public Service, 26(5-151), 6–19. (In Russian)] <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-5-6-19>.

4. Влияние цифровизации на качество государственного управления – через призму оценок граждан (на основе социологических опросов РАНХиГС 2022-2024 гг.) / В. Н. Южаков, А. Н. Покида, Н. В. Зыбуновская, А. Н. Старостина // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 85-109. [Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V., & Starostina, A. N. (2024). The impact of digitalization on the quality of public administration – through the prism of citizens' assessments (based on sociological surveys of the RANEPa 2022-2024). *Issues of State and Municipal Administration*, 2, 85–109. (In Russian)] <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109>.

5. Стырин Е. М. Разработка модели цифровой зрелости государственного управления в регионах Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 34-60. [Styrin, E. M. (2025). Development of a model of digital maturity of public administration in the regions of the Russian Federation. *Issues of State and Municipal Administration*, 4, 34–60. (In Russian)] <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-34-60>.

6. Козяр Двинских Д. Ю., Талапина Э. В. Внедрение и оценка проактивных государственных услуг: методологический подход // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С. 7-29. [Kozyar Dvinskikh, D. Yu., & Talapina, E. V. (2025). Implementation and evaluation of proactive public services: a methodological approach. *Issues of State and Municipal Administration*, 2, 7–29. (In Russian)] <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-2-7-29>.

7. Савина А. Д., Антоненко Н. С. Анализ результатов внедрения риск-ориентированного подхода в контрольно-надзорной деятельности в сфере труда // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 157-182. [Savina, A. D., & Antonenko, N. S. (2024). Analysis of the results of the implementation of a risk-based approach in labor control and supervision. *Issues of State and Municipal Administration*, 2, 157–182. (In Russian)] <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-157-182>.

8. Белоусов Ю. В., Тимофеева О. И. Открытость бюджета в современных концепциях государственного управления // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 4. С. 7-25. [Belousov, Yu. V., & Timofeeva, O. I. (2024). Budget openness in modern concepts of public administration. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*, 4, 7–25. (In Russian)] <https://doi.org/10.52180/2073-6487-2024-4-7-25>.

9. Южаков В. Н., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В. Оценка гражданами влияния контрольно-надзорных органов на обеспечение и повышение защищённости охраняемых законом ценностей // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 3. С. 62-94. [Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., & Zybunovskaya, N. V. (2025). Assessment by citizens of the influence of control and supervisory authorities on ensuring and increasing the protection of legally protected values. *Issues of State and Municipal Administration*, 3, 62–94. (In Russian)] <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-3-62-94>.

10. Прохоров А. П. О методологии стандартизированного аудита в системе регулирования национальных проектов Российской Федерации // Государственная служба. 2024. Т. 26, № 1(147). С. 44-52. [Prokhorov, A. P. (2024). On the methodology of standardized audit in the system of regulation of national projects of the Russian Federation. *Public Service*, 26(1-147), 44–52. (In Russian)] <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-1-44-52>.

11. Ганченко Д. Н. Государственный аудит как механизм системы государственного управления // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 2. С. 865-880. [Ganchenko, D. N. (2022). State audit as a mechanism of the public administration system. *Creative Economy*, 16(2), 865–880. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/ce.16.2.114238>.

12. Измоденов А. К., Франц О. Б., Шаibaкова Л. Ф. Контроль, надзор и аудит в системе государственного управления // Региональные проблемы преобразования экономики. 2017. № 9(83). С. 97-104. [Izmodenov, A. K., Frants, O. B., & Shaibakova, L. F. (2017). Control, supervision and audit in the public administration system. *Regional Problems of Economic Transformation*, 9(83), 97–104. (In Russian)] EDN: YRPGFL.

13. Шепелева Д. В. Государственный аудит в Российской Федерации: особенности реализации // Legal Bulletin. 2020. Т. 5, № 4. С. 178-189. [Shepeleva, D. V. (2020). State audit in the Russian Federation: implementation features. *Legal Bulletin*, 5(4), 178–189. (In Russian)] EDN: IEJKVM.

14. Johnsen, A. (2019). Public Sector Audit in Contemporary Society: A Short Review and Introduction. *Financial Accountability & Management*, 35(2), 121–127. <https://doi.org/10.1111/faam.12191>.
15. Hay, D. C. & Cordery, C. J. (2018). The Value of Public Sector Audit: Literature and History. *Journal of Accounting Literature*, 40, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2017.11.001>.
16. Cordery, C. J., & Hay, D. C. (2019). Supreme Audit Institutions and Public Value: Demonstrating Relevance. *Financial Accountability & Management*, 35(2), 128–142. <https://doi.org/10.1111/faam.12185>.
17. Grossi, G., Hay, D. C., Kuruppu, C., & Neely, D. (2023). Changing the Boundaries of Public Sector Auditing. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(4), 417–430. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2023-0079>.
18. Ferry, L., Radcliffe, V. S., & Steccolini, I. (2022). The Future of Public Audit. *Financial Accountability & Management*, 38(1), 325–336. <https://doi.org/10.1111/faam.12339>.
19. Rana, T., Wickramasinghe, D., Bracci, M., & Brorström, C. (2022). Performance Auditing in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Financial Accountability & Management*, 38(1), 39–64. <https://doi.org/10.1111/faam.12312>.
20. Строев В. В., Рогуленко Т. М., Близкий Р. С. Развитие государственного аудита, стратегического аудита, государственного муниципального контроллинга в условиях информационных технологий и цифрового коммуницирования // Научный журнал «Государственное управление и право». 2025. № 3(7). С. 147-158. [Stroev, V. V., Rogulenko, T. M., & Blizky, R. S. (2025). The development of state audit, strategic audit, and state municipal controlling in the context of information technology and digital communication. *Scientific Journal "Public Administration and Law"*, 3(7), 147–158. (In Russian)] EDN: YWUCGX.
21. Липатова И. В., Шаститко Д. А. Экосистема государственного аудита: вопросы теории и практики // Вестник экономической безопасности. 2024. № 5. С. 227-230. [Lipatova, I. V., & Shastitko, D. A. (2024). The ecosystem of state audit: issues of theory and practice. *Bulletin of Economic Security*, 5, 227–230. (In Russian)] <https://doi.org/10.24412/2414-3995-2024-5-227-230>.

Информация об авторе

А. А. Ватутин – аспирант Финансового университета.

Information about the author

A. A. Vatutin – PhD student at the Finance University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.04.2026; одобрена после рецензирования 26.05.2026; принята к публикации 09.06.2026.

The article was submitted 04/21/2026; approved after reviewing 05/26/2026; accepted for publication 06/09/2026.