

DOI: 10.15276/EJ.02.2022.6  
DOI: 10.5281/zenodo.7126362  
UDC: 351/354, 657  
JEL: M42

## УДОСКОНАЛЕННЯ АУДИТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ, ЗДАТНИХ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

### IMPROVING OF THE PERFORMANCE AUDIT PROCESS OF TRAINING MANAGEMENT STAFF CAPABLE OF PROFESSIONAL ACTIVITY IN PUBLIC AUTHORITIES

Alina O. Martyniuk  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
E-mail: alinamari2017@gmail.com

Dmitry O. Pulcha  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
E-mail: dima.pulcha@gmail.com

Received 19.06.2022

*Мартинюк А.О., Пульча Д.О. Удосконалення аудиту ефективності процесу підготовки управлінських кадрів, здатних до професійної діяльності в органах публічної влади. Оглядова стаття.*

У статті визначено сутність професійної підготовки державних службовців, публічного аудиту та аудиту ефективності, досліджено мету та завдання аудиту ефективності процесу підготовки управлінських кадрів, здатних до професійної діяльності в органах публічної влади. Виявлено способи удосконалення етапів планування даного аудиту, а також його переваги, що доводить важливість застосування та удосконалення аудиту ефективності в сучасній українській системі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників в державних органах влади.

*Ключові слова:* аудит ефективності, управлінські кадри, підготовка, державний службовець, органи публічної влади

*Martyniuk A.O., Pulcha D.O. Improving of the performance audit process of training management staff capable of professional activity in public authorities. Review article.*

The article identifies the essence of professional training of civil servants, public audit and performance audit, examines the purpose and objectives of the performance audit process of training management staff capable of professional activity in public authorities. Ways to improve the planning stages of this audit, as well as its benefits, which proves the importance of application and improvement of performance audit in the modern Ukrainian system of training, retraining and retraining of employees in public authorities are considered.

*Keywords:* performance audit, management staff, training, civil servant, public authorities

**В**ходження України в європейський і світовий простір викликає потребу у швидких модернізаційних перетвореннях в різних сферах суспільного життя, враховуючи й систему державного аудиту ефективності процесів підготовки управлінських кадрів, здатних до професійної діяльності в органах публічної влади. Важливою метою розбудови української держави є розвиток всебічно розвиненої, активної та відповідальної особистості, яка вміє адекватно реагувати, швидко приймати рішення в умовах постійних змін, гнучко змінювати поведінку. Суттєві зміни, що мають місце у житті українського суспільства, нові соціальні умови його розвитку також підсилюють необхідність розвитку активності, самостійності та відповідальності як особистісних та професійних рис успішного фахівця. Саме аудит ефективності сприяє економічному, продуктивному та результативному управлінню в органах публічної влади. У зв'язку з цим в Україні, яка перебуває в процесі руху до створення повноцінної демократичної суспільної організації, питання вдосконалення даної системи залишається завжди відкритим, так як ефективність управління в державі залежить від якості та професіоналізму підготовки управлінських кадрів, здатних до професійної діяльності в органах публічної влади

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Багато праць вітчизняних та закордонних вчених присвячені питанню підготовки державних службовців. Серед вітчизняних дослідників, які займалися вивченням питань систем підготовки державних службовців необхідно виділити О. Мельникова, Н. Гончарука, В. Гриненко, Є. Бородіна, Л. Титаренко, С. Калашнікова. Серед закордонних вчених, які вивчали світовий досвід різних країн варто відзначити Н. Льченка, Ж. Таланову, Т. Кіцака, Ю. Нечухрану, Н. Калашника, О. Слюсаренко, М. Хіма, Ю. Яшину, В. Чмиги. Найбільш ґрунтовно проблему аудиту діяльності органів публічної влади розроблено в західноєвропейській науці (Р. Адамс, А. Баріларі, Дж. Мозер, М. Пауер, М. Фліндерс, П. Шпан та ін.). В

Україні в цьому напрямі працюють О. Александрович, І. Басанцов, Г. Дмитренко, Т. Іванова, О. Оболенський, Ю. Слободяник, І. Стефанюк, О. Царенко та ін.

### **Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми**

В сучасній Україні бракує застосування аудиту ефективності процесів підготовки управлінських кадрів, здатних до професійної діяльності в органах публічної влади, тому персонал державної служби не є належно підготовленим до інноваційної діяльності та здійснення суспільних реформ. На сьогоднішній день підходи до професійного навчання державних службовців не повною мірою відповідають сучасним вимогам та європейським стандартам.

*Метою статті є* висвітлення змісту публічного аудиту та пошук способів удосконалення аудиту ефективності процесів підготовки управлінських кадрів, здатних до професійної діяльності в органах публічної влади в умовах становлення засад публічного управління в Україні.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [1].

До системи підготовки державних службовців належать навчальні заклади, що виконують освітньо-професійні програми підготовки, перепідготовки та професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, програми спеціалізацій за напрямом підготовки «Державне управління», та органи, що здійснюють управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Підготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – здобуття освіти освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста або магістра, а також навчання в аспірантурі, докторантурі, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування. Перепідготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – отримання спеціальності за напрямом підготовки «Державне управління» і за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування, на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та набутого практичного досвіду [2].

Публічний аудит – це діяльність незалежних, експертних та аналітичних оцінок, що визначають ефективність та результативність діяльності органів публічної влади щодо питань дотримання та розвитку суспільних цінностей та управління суспільними ресурсами, що здійснюються відокремленим незалежним органом на всіх рівнях публічного управління на замовлення суспільства чи безпосередньо за його участю [3].

Метою публічного аудиту територіальних громад є перевірка та аналіз фактичного виконання місцевого бюджету, ефективності використання комунальних коштів, майна та інших активів, достовірності фінансової звітності, функціонування системи внутрішнього контролю. Також територіальні громади підлягають публічному аудиту для того, щоб безпосередньо надати оцінку формування і рівню виконання місцевого бюджету; встановити причини, що негативно впливають на його виконання; визначити шляхи удосконалення управління бюджетними коштами, комунальним майном, в тому числі можливості збільшення доходів бюджету [4].

Згідно зі змістом терміну «публічний аудит» розрізняють публічний аудит, як: суспільний інститут; вид фахової діяльності; процес оцінки; нову функцію публічного управління; інструмент участі громадськості в управлінні; напрям наукових досліджень. Водночас, публічний аудит для України є новою, недостатньо дослідженою сферою і перебуває на стадії становлення. Відповідно, термін «публічний аудит» в Україні ще не є загальнозживаним і часто його ототожнюють із поняттям «контроль». Непродумане використання цих термінів нівелює принципові відмінності між державним контролем (самоконтроль держави) та незалежним наглядом суспільства за його діяльністю [5].

Відповідно публічний аудит, як цілісна система суспільних взаємовідносин, має відповідати основним принципам:

- законність дій (встановлення правильності та доцільності публічних рішень органів влади, виявлення та аналіз причин недотримання норм чинного законодавства та нормативно-правових актів органом публічної влади чи посадовою особою);
- ефективність (перевірка та оцінювання доцільності та відповідності обраних методів вирішення суперечностей та, або проблеми та використаних ресурсів отриманим результатам діяльності органу публічної влади);
- результативність (встановлення можливого рівня досягнення визначених цілей та з'ясування причин відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих) [6].

Важливим є визначення суб'єктів публічного аудиту, які, зазвичай, об'єднують в такі групи:

- користувачі результатів публічного аудиту – замовники, ініціатори аудиту, наділені певними повноваженнями, які можуть безпосередньо не брати участі в діях щодо перевірки, а лише користуватимуться результатами цього аудиту. До них належать представники громадянського суспільства, тобто громадянин зі своїми громадянськими правами і організації-асоціації, об'єднання, рухи і громадські інститути, інші зацікавлені установи;
- суб'єкти, які безпосередньо проводять публічний аудит – визначають його методологію, розробляють технологію й інструменти дослідження, відповідають за збирання даних, їх аналіз, підготовку звіту про результати оцінювання. Такими суб'єктами є: незалежні українські чи міжнародні аудиторські установи/організації, громадські організації, які є професійними учасниками ринку аудиторських послуг, аналітичні, консалтингові фірми та дослідницькі інститути [7].

Аудит діяльності органів публічної влади в обов'язковому порядку має заручатися підтримкою держави та органів місцевого самоврядування. Тому ми згодні з думкою Обушної Н.І., яка зазначає, що закордонний досвід створення та ефективного функціонування публічного аудиту визначає для України необхідність наступних дій на державному рівні:

- розроблення цілісної концепції публічного аудиту з урахуванням складних економічних умов, соціальної кризи та військових дій у східній частині України, яка відповідала б європейським стандартам і принципам;
- проведення наукових досліджень щодо необхідності створення відповідної законодавчої та нормативно-правової бази функціонування публічного аудиту (визначення ключових термінів, повноважень і функцій, статусу, функціональної незалежності тощо);
- наближення діючої законодавчої бази в Україні та її практики застосування, спільних прав та обов'язків до міжнародних стандартів, які є обов'язковими для держав-членів ЄС;
- узгодження фахової термінології, що використовується в національному законодавстві про державний аудит та фінансовий контроль, з вимогами директивних документів Міжнародної (INTOSAI) та Європейської (EUROSAI) організацій вищих органів державного аудиту;
- запровадження у практику державного управління та фінансового контролю сучасних технологій (у тому числі інформаційних) та методів публічного аудиту, перевірених світовою практикою;
- забезпечення та дотримання принципу незалежності організаційних структур та державних службовців, які здійснюють публічний аудит, їх підзвітності та відповідальності за його проведення та наслідки для суспільства і держави;
- використання інструментів, що гарантують забезпечення публічності та відкритості результатів публічного аудиту та забезпечення вільного доступу громадськості до їх результатів тощо [8].

Передова зарубіжна практика також засвідчує, що головним системо-формуючим чинником в рамках інституту публічного аудиту виступає саме аудит ефективності (performance audit). Він би міг стати інноваційним методом аудиту діяльності органів публічної влади в Україні. Батьківщиною аудиту ефективності вважається Швеція, де в сер. 60-х рр. XX ст. аудит виник на основі теорії «трьох Е», які характеризували стан управління публічними ресурсами: економію (economy), ефективність (efficiency), результативність (effectiveness).

Метою аудиту ефективності процесу підготовки управлінських кадрів в державному секторі є визначення засобів підвищення ефективності органів та оптимізації використання ресурсів, а також надання допомоги управлінському персоналу вжити необхідних заходів для покращення систем та інструментів контролю. З цією метою аудит ефективності також зосереджується на:

- перевірці та оцінці процедури забезпечення належного процесу оптимізації використання ресурсів у суб'єкті, який отримує державні кошти;
- сигналізації про великі втрати, надмірне ставлення та інші приклади слабкої продуктивності;
- оцінці, в якому масштабі і наскільки добре керують ресурсами в даному органі;
- допомозі керівництву в його зусиллях щодо: збільшення доходу чи прибутку; зменшення витрат або видатків; зміцнення або покращення процесів управління, управління та організації; ефективного виконання цілей і завдань з точки зору витрат; підвищення усвідомлення відповідальності та прозорості використання ресурсів.

Згідно ISSAI 3100 [9] аудит ефективності – незалежна, об'єктивна та надійна перевірка урядових (government) дій, операцій, програм та організацій з точки зору відповідності трьом принципам – економічності, результативності та ефективності, спрямованих на досягнення кращих результатів. З урахуванням цього, основною метою аудиту ефективності є конструктивне сприяння економічному, продуктивному та результативному управлінню, що, у свою чергу, дозволяє виокремити три його функціональні складові:

- аудит економічності (audit of the economy of administrative activities): згідно принципів, досвіду й поширеної практики управлінської діяльності;
- аудит продуктивності (audit of the efficiency): щодо використання людських, фінансових та ін. ресурсів, у т.ч. й інформаційних систем, виконавчих дій, систем моніторингу та ін.;

— аудит результативності (audit of the effectiveness of performance): у контексті досягнення цілей об'єкту перевірок та встановлення фактичного впливу відповідної діяльності в порівнянні із заходами, що передбачалися [10].

Завдання аудиторів ефективності – оцінити не лише ефективність та результативність, але й програми, визначені органом публічної влади для досягнення запланованих цілей щодо підготовки професійних управлінських кадрів. Таким чином, їх завдання сформульовані з метою спрямування підвищення ефективності. Необхідно встановити мінімально прийнятний стандарт якості. Об'єкт аудиту не може бути нижче цього стандарту, оскільки якість управління впаде. Також необхідно відмітити, що ефективність державного та приватного секторів різняться, оскільки перший сприяє соціальним виплатам – добробуту, якості життя тощо – які важко піддати кількісній оцінці готівкою. Тому іноді помилково вважається, що підготовка та управління управлінських кадрів в державному секторі неефективна.

Об'єктами аудиту ефективності процесу підготовки управлінських кадрів в державному секторі можуть бути показники успіху школи – наприклад, рівень завершення студентів, які вступають на програми, які передбачають роботу в органах публічної влади, або кінцевий відсоток випускників, які влаштовуються на роботу в державному секторі. аудитори повинні створити унікальний аудит для оцінки найважливіших питань кожної програми.

На відміну від аудиту фінансових звітів, при аудиті ефективності мета роботи на місцях часто розробляється після початку аудиту на основі оцінки ризиків і вразливостей, пов'язаних з діяльністю, що перевіряється. Для аудиторів дуже важливий етап планування. Як можна його удосконалити? Аудитори можуть надати письмовий план, який детально описує кроки, графік і ресурси, які будуть використані для виконання п'яти етапів планування, які представлено на рис. 1.

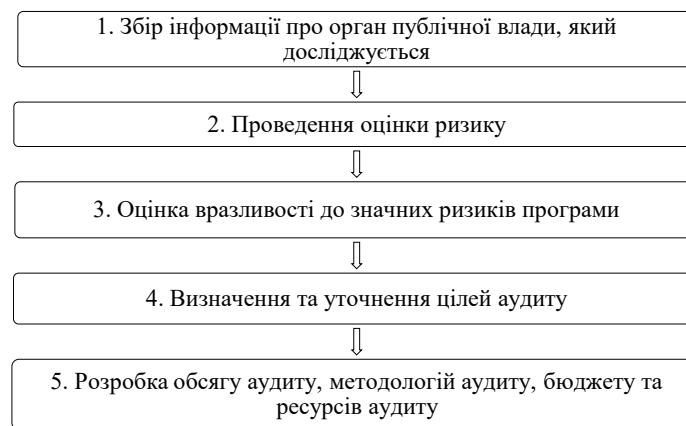


Рисунок 1. Етапи планування аудиту ефективності процесу підготовки управлінських кадрів в органах публічної влади

*Джерело: власна розробка авторів*

Збір інформації про орган публічної влади, який досліджується. Щоб розпочати адаптацію аудиту до діяльності, що перевіряється, аудитори проводять базове дослідження відповідної літератури щодо виду діяльності, переглядають дозвоільне законодавство щодо діяльності та ознайомлюються з її планами, тенденціями бюджету та видатків, а також процесами програми. Вся діяльність аудиторів збагачується інтерв'ю з відповідним персоналом програми та менеджерами, які можуть дати розуміння культури, контексту та нюансів середовища.

Проведення оцінки ризику. Більшість аудитів ефективності налаштовуються відповідно до характеру діяльності або програми, що перевіряється. Цей процес адаптації починається з оцінки ризиків, пов'язаних із діяльністю, щоб зосередити зусилля аудиту на найбільш актуальних питаннях. Як використовується в аудиті ефективності, ризики – це події, які, якби вони відбулися, мали б негативний вплив на організацію або її здатність досягати своїх цілей.

Аудитори розглядають два види ризику: «властивий» і «контрольний» ризик. Властивими ризиками є події, з якими стикається організація за самою природою її діяльності. Поліцейські, наприклад, стикаються з ризиками безпеки під час участі в правоохоронній діяльності. Ризик контролю – це ризик, який залишається в діяльності після врахування наслідків будь-якого внутрішнього контролю.

Оцінка ризику складається з двох кроків. Першим кроком є визначення невід'ємних ризиків, пов'язаних з видом діяльності або впливає з об'єкту аудиту. Другим кроком є ранжування ризиків на основі їх потенційного впливу на публічний орган. Ранжування ризиків може здійснюватися різними методами та на різних рівнях суворості. Основна оцінка ризику включає запитання: наскільки великим буде вплив, якщо ця ризикова подія станеться? Вплив події ризику зосереджується на органі публічної влади, що перевіряється, і може варіюватися в межах будь-якого стандартного аспекту ефективності програми. Яким буде вплив на програму, якщо їй не вдасться отримати вхідні ресурси економічно? Який вплив, якщо його

процеси неефективні? Рейтинг ризиків визначає пріоритетність списку притаманних ризиків, оцінюючи кожен ризик з точки зору високого, середнього або низького впливу. Незалежно від того, які фактори чи засоби використовуються, критерії чи аргументи, що використовуються для ранжування ризиків, повинні бути задокументовані, щоб забезпечити повну відповідь на майбутні запитання щодо рішень, прийнятих на цій важливій фазі аудиту. Продуктом оцінки ризиків є пріоритетний перелік невід'ємних ризиків, будь-який з яких в кінцевому підсумку може стати ключовим фокусом цілей аудиту.

Оцінка вразливості до значних ризиків програми. Після оцінки та ранжування ризиків наступним кроком є визначення того, наскільки вразлива організація до кожного ризику. Уразливість являє собою ймовірність виникнення певного ризику, враховуючи наявні (або ні) процедури контролю для його запобігання. Аудитори оцінюють вразливість, оцінюючи засоби контролю та роблячи судження про те, чи можуть контролю бути ефективними. Ризики контролю мають бути чітко пов'язані з ризиками, які існують у публічному органі, який перевіряється.

Результати оцінки вразливості будуть додатковим виміром, включеним до початкових результатів оцінки ризиків. Цей вимір має вирішальне значення для визначення проблем, на яких слід зосередитися під час роботи аудиту. Оцінка вразливості є важливою допомогою для запобігання витрачання аудиторами цінних аудиторських ресурсів на вивчення проблем високого ризику, які вже мають добре розроблені засоби контролю.

Визначення та уточнення цілей аудиту. Після завершення оцінки ризиків і вразливості аудитори повинні визначити, на що слід зосередити свою роботу в органі публічної влади, щоб додати найбільшу цінність. Цілі аудиту зосереджуються на початковій фазі аудиту. Зрештою, аудиторський звіт дасть відповідь на запитання, поставлене цілями аудиту.

Об'єктивні запити мають бути сформульовані якомога конкретнішими термінами, поданими у закритому, а не відкритому форматі. Тобто замість того, щоб запитувати: «Як працює програма підвищення кваліфікації державних службовців?», об'єктивний запит має бути таким: «Наскільки результат програми підвищення кваліфікації державних службовців відповідає сучасним вимогам даного органу публічної влади?».

Цілі також повинні бути сформульовані, враховуючи реалістичний обсяг і методологію аудиту. Якщо, наприклад, потрібно переглянути більше одного елемента ефективності, цілі слід розділити. Кроки для розробки цілей аудиту можна узагальнити таким чином (рис. 2).

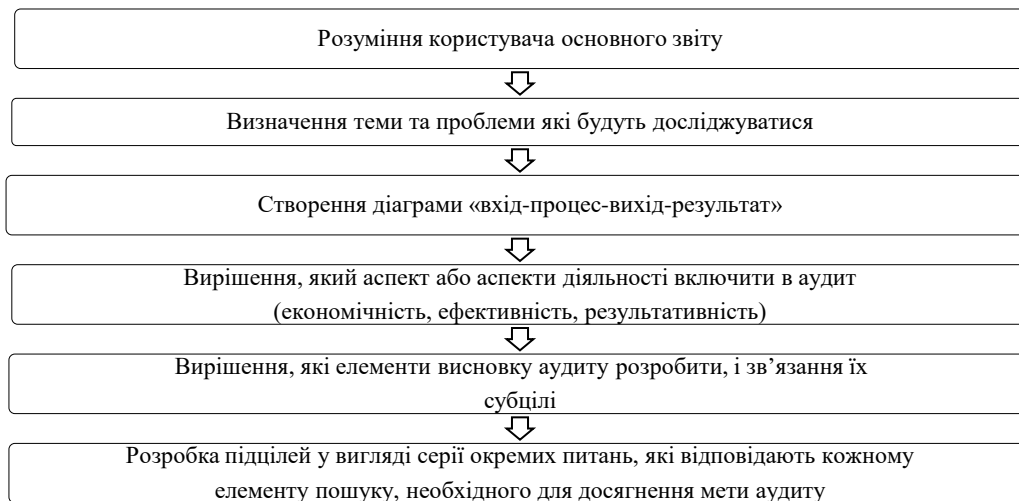


Рисунок 2. Кроки для розробки цілей аудиту ефективності процесу підготовки управлінських кадрів в органах публічної влади

Джерело: власна розробка авторів

Розробка обсягу аудиту, методології аудиту, бюджету та ресурсів аудиту. Обсяг аудиту визначає глибину та охоплення аудиторської роботи та будь-які обмеження цієї глибини чи охоплення. Аудитори зазвичай визначають обсяг на основі компромісу між кінцевою метою аудиту та обмеженнями в часі, витратах та експертних знаннях. Рішення щодо обсягу включають період часу, охоплений аудитом, види та джерела доказів, які буде досліджено, розмір вибірки та обґрунтування відбору місця, а також потребу та засоби отримання консультації експерта. При виборі доказів аудиторська група враховує кілька змінних при виборі відповідної методології, за допомогою якої можна відповісти на питання, що об'єктивні аудиту:

- Яка інформація потрібна, щоб відповісти на об'єктивне запитання?
- Де аудитори отримують необхідну інформацію? Перш ніж дозволити та розпочати методологію аудиту, аудитори повинні передбачити будь-які перешкоди, такі як розташування, доступність та надійність інформації та джерел інформації.



- Як аудитори отримають необхідну інформацію? Після визначення конкретних типів і джерел даних необхідно визначити метод збору даних. Якщо необхідно зібрати оригінальні дані, на етапі планування слід розробити та попередньо протестувати інструмент збору даних.
- Що будуть робити аудитори з інформацією, коли вона у них буде? Аудитори повинні визначити конкретні методи аналізу даних, які вони використовуватимуть, щоб відповісти на питання про мету аудиту.
- На які питання дасть відповідь інформація? Це важливе питання допомагає переконатися, що аудитори починають з мети. Без цього релевантна інформація, яка раніше не розглядалася, може бути проігнорована, або час може бути втрачений на збір інформації, яка виявиться недостатньою для досягнення цілі аудиту.

Важливим принципом аудиту ефективності є вибір методологій, які забезпечать досягнення цілей аудиту з найменшими витратами. Методологія повинна бути пов'язана з програмою робіт шляхом визначення доказів, які потрібно зібрати, та методів аналізу доказів. Вибираючи методологію, аудитори повинні вибрати, чи проводити аудит як аудит на основі вимірювання чи на основі процесу. Процесний підхід передбачає перегляд системи контролю за продуктивністю. Цей тип аудиту зосереджується на тому, як це робиться, на наявних системах і на процедурах, які використовуються. Підхід, заснований на вимірюванні, зосереджується на досягненні конкретних аспектів продуктивності. Він надає результати, які описують фактичну продуктивність, наприклад вартість одиниці надання послуги або відсоток клієнтів, які задоволені. В ідеальному світі аудиту найбільш повний і переконливий аудит поєднує обидва підходи. Однак міркування щодо аудиту зазвичай роблять це занадто дорогим або трудомістким, щоб бути практичним.

Після вибору цілей, обсягу та методології аудиту аудиторська група розробляє програму аудиту на місцях. Робочий аркуш програми повинен представляти чіткий ланцюжок від цілей і підцілей аудиту через опис обсягу до необхідних завдань, методологій вибірки, методологій збору та аналізу даних, а також пропонує джерел даних, документів і систем. Він також повинен містити бюджет аудиту, розподіл ресурсів, графік і засоби, які будуть використовуватися для залучення зовнішніх ресурсів і спілкування з керівництвом публічного органу, що перевіряється.

Оцінка ефективності підготовки залежить від типу аналізованих цілей, і їх слід розділити на оперативні та стратегічні. Управлінська ефективність стосується аналізу результатів. У цьому випадку необхідна підзвітність і, зокрема, звітність про результати діяльності. Серед різних причин, які ускладнюють вимірювання ефективності підготовки, є неконкретні цілі, та різні державні програми, розроблені для досягнення ширшого консенсусу, і з цієї причини цілі майже не визначені. Також слід враховувати, реалізація програми може призвести до непередбачуваних наслідків, які можуть покращити або знизити очікуваний результат.

Насамперед, процес підготовки управлінських кадрів, здатних до професійної діяльності в державному секторі базується на прийнятті ефективних управлінських рішень. Нижче нами пропонується розроблений механізм прийняття управлінських рішень в органах публічної влади (рис. 3).

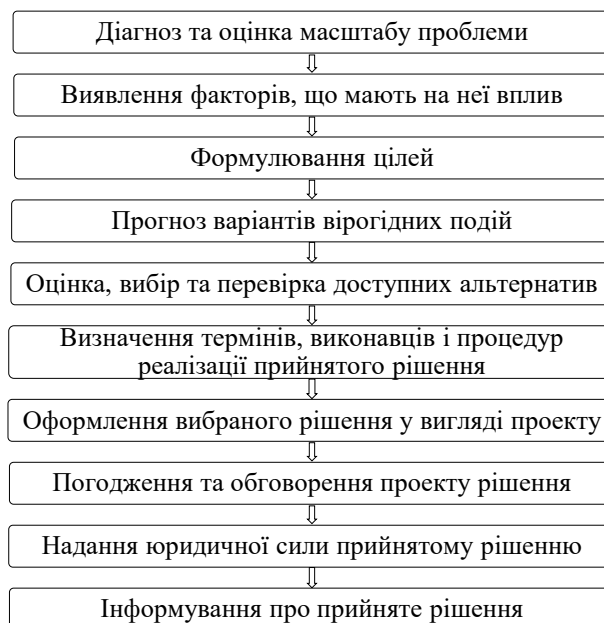


Рисунок 3. Механізм прийняття управлінських рішень в органах публічної влади  
Джерело: власна розробка авторів

На нашу думку, такі етапи як оцінка масштабу проблеми, виявлення факторів, оцінка та перевірка доступних альтернатив, є об'єктами аудиту ефективності, що визначає його необхідність та доцільність застосування в органах публічної влади.

У світовій практиці проведення аудиту ефективності у публічному секторі, як правило, ґрунтується на двох підходах:

- орієнтація на результати (англ. results-oriented approach). У процесі проведення аудиту встановлюються відхилення від норм та критеріїв, а також виробляються рекомендації щодо їх усунення;
- орієнтація на суперечності та/або проблеми суспільства, що вирішуються системою публічного управління (англ. problem-oriented approach). Такий підхід є незалежним від раніше встановлених критеріїв та пов'язаний із аналізом причин існуючих проблем та шляхами їх вирішення [9].

Проте, на сьогодні в умовах стрімкого зростання обсягів та складності урядових програм набуває особливої актуальності нова модель публічного аудиту – так звана «цільова модель», яка побудована на врахуванні цілей та методів їх досягнення. Саме така модель й виступає наразі основою для визначення третього підходу до аудиту ефективності – підходу, орієнтованого на систему (англ. system-oriented approach), тобто урядову діяльність як систему зобов'язань та програм, а також сукупність інтеракцій підпорядкованих елементів. Системний підхід орієнтує аудиторів на цілісне дослідження урядових ініціатив та програм [11].

Удосконалення аудиту ефективності процесу підготовки управлінських кадрів в органах публічної влади надає низку переваг державному сектору:

- працівники показують кращі результати;
- вони вміють визначати конкретні цілі, коли кожен працівник, знає, що саме він повинен виконувати;
- працівники можуть зосередитися на правильних операціях, які вимагають виконувати напрямки роботи;
- державне управління уникає марних зусиль працівників;
- інформація про продуктивність, яка отримана завдяки аудиторам, покращує навчання в досліджуваному органі, а також у інших відповідних.

Аудитори ефективності органів публічної влади надають висновок щодо системи вимірювання та управління результативністю, і водночас посилюють систему за допомогою конкретного вимірювання ефективності. Корисність аудиту ефективності полягає в зміцненні системи управлінського контролю та наданні корисних рекомендацій для досягнення найкращих методів підготовки та подальшого управління.

## Висновки

Удосконалення аудиту ефективності процесу підготовки управлінських кадрів в державних установах призведе до розробки чітких цілей та до встановлення деяких стандартів для всіх суб'єктів. Також управлінські кадри більше не будуть орієнтовані на діяльність, а будуть орієнтовані на процеси та цілі. Таким чином, керівництво буде раціоналізуватися з точки зору цілі-ресурси-результат і не розглядатиме виконання діяльності, що призведе до підвищення відповідальності управлінського персоналу. Керівництво матиме самостійність у прийнятті рішень щодо досягнення мети, на яку було виділено певну кількість ресурсів. При цьому його результативність періодично оцінюватиметься аудитором, які дадуть реальний зворотній зв'язок щодо результатів та їх наслідків.

Аудит ефективності у державному секторі має бути налаштований належним чином, щоб дозволити організаціям державного сектору виконувати свої обов'язки щодо підзвітності та прозорості, досягаючи при цьому своїх цілей ефективно, ефективно, економічно та етично.

## Abstract

The article is devoted to the consideration of improving the performance audit as one of the ways to improve the quality of the process of training managerial staff capable of professional activity in public authorities. The main idea of the article is that without auditing the effectiveness of the training process in the public sector, the means of improving the efficiency of public authorities and optimizing the use of resources will not be properly identified, and management staff will not be assisted in taking the necessary measures to improve systems and control tools. Therefore, it is important to improve the performance audit in the public sector.

Emphasis is also placed on improving the planning stages of the performance audit in the public sector. It was identified that there are five of them: collecting information about the public authority under investigation; risk assessment; assessment of vulnerability to significant program risks; defining and clarifying audit objectives; development of audit scope, audit methodologies, budget and audit resources. At each stage, measures have been developed to improve them, which will help increase the level of performance audit.

Thus, the study showed that by improving the audit of the effectiveness of the process of training managers in public authorities, employees show better results, they are able to set specific goals when each employee knows what he should do. Employees can also focus on the right operations, which require the implementation of areas of work, public administration avoids the futile efforts of employees. And the performance information obtained through auditors improves training in the authority under study, as well as in other relevant ones.

Thus, the training of civil servants in Ukraine is not well developed and public authorities need to conduct and improve performance audits.

### Список літератури:

1. Закон України «Про державну службу» / Відомості Верховної Ради, 2016, № 4, ст. 43 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
2. Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npras/243532336>.
3. Басанцов І.В. Модернізація системи державного фінансового контролю в Україні [Текст] / І. В. Басанцов // Економічний часопис-XXI. – 2014. – № 1/2 (1). – С. 78-81.
4. Балан, А.А. Територіальні громади, як об'єкт публічного аудиту / А. А. Балан, Т. В. Букорос // Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту. – 2019. – № 4 (10). – С. 14-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/94216/90053>.
5. Степашин С.В. Конституційний аудит / С. В. Степашин. – М.: Наука, 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/94216/90053>.
6. Обушна Н.І. Публічний аудит як модернізаційний механізм державного управління в Україні / Н. І. Обушна // Державне управління: теорія та практика. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2015\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2015_1_8).
7. Долбнева Д.В. Дослідження сутності та необхідності публічного аудиту як вектора модернізації державного управління та фінансового контролю в Україні [Текст] / Д. В. Долбнева, О. І. Угоднікова // Технологічний аудит та резерви виробництва. – № 1/4(33). – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/94216/90053>.
8. Обушна Н.І. Вектори модернізації системи державного фінансового контролю в Україні в напрямку впровадження прогресивної парадигми публічного аудиту / Н. І. Обушна // Науковий журнал «Науковий огляд». – 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/94216/90053>.
9. ISSAI 3100. Performance Audit Guidelines: Key Principles Approved at XXth Congress of INTOSAI (2010) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.issai.org/media/13220/issai3100e.pdf>.
10. Базика С.К. Аудит ефективності як перспективна форма аудиту публічного сектору в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1267>.
11. New ISSAI 200. Fundamental Principles of Financial Auditing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.issai.org/media/12967/exposure\\_draft\\_new\\_issai\\_100.pdf](http://www.issai.org/media/12967/exposure_draft_new_issai_100.pdf).

### References:

1. Regulations on the system of training, retraining and advanced training of civil servants and local government officials: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 7, 2010 № 564. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npras/243532336> [in Ukrainian].
2. Law of Ukraine "On Civil Service". Bulletin of the Verkhovna Rada, 2016, № 4, Article 43. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
3. Basantsov I.V. (2014). Modernization of the system of state financial control in Ukraine. Economic Journal-XXI, 1/2 (1), 78-81 [in Ukrainian].
4. Balan A.A., Bukoros T.V. (2019). Territorial communities as an object of public audit. Econom. magazine Odessa. Polytechnic un-ty, 4 (10), 14-19. Retrieved from <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/94216/90053> [in Ukrainian].
5. Stepashin S.V. (2006). Constitutional audit. M.: Nauka. Retrieved from <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/94216/90053> [in Ukrainian].
6. Obushna N.I. (2015). Public audit as a modernization mechanism of public administration in Ukraine administration: theory and practice. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2015\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2015_1_8) [in Ukrainian].
7. Dolbneva D.V., Ugodnikova O.I. (2017). Research of the essence and necessity of public audit as a vector of modernization of public administration and financial control in Ukraine. Technological audit and production reserves, 1/4 (33). Retrieved from <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/94216/90053> [in Ukrainian].
8. Obushna N.I. (2016). Vectors of modernization of the system of state financial control in Ukraine in the direction of implementation of the progressive paradigm of public audit. Scientific journal "Scientific Review". Retrieved from <http://journals.uran.ua/tarp/article/viewFile/94216/90053> [in Ukrainian].
9. ISSAI 3100. Performance Audit Guidelines: Key Principles Approved at XXth Congress of INTOSAI (2010). Retrieved from [http://www.issai.org/media/13220/issai\\_3100\\_e.pdf](http://www.issai.org/media/13220/issai_3100_e.pdf).



10. Bazyka S.K. (2016). Performance audit as a promising form of public sector audit in Ukraine. Public administration: improvement and development, 1. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1267> [in Ukrainian].
11. New ISSAI 200. Fundamental Principles of Financial Auditing. Retrieved from [http://www.issai.org/media/12967/exposure\\_draft\\_new\\_issai\\_100.pdf](http://www.issai.org/media/12967/exposure_draft_new_issai_100.pdf).

**Посилання на статтю:**

*Мартинюк А.О. Удосконалення аудиту ефективності процесу підготовки управлінських кадрів, здатних до професійної діяльності в органах публічної влади / А. О. Мартинюк, Д. О. Пульча // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2022. – № 2 (20). – С. 51-59. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejoru/2022/No2/51.pdf>.*

*DOI: 10.15276/EJ.02.2022.6. DOI: 10.5281/zenodo.7126362.*

**Reference a Journal Article:**

*Martyniuk A.O. Improving of the performance audit process of training management staff capable of professional activity in public authorities / A. O. Martyniuk, D. O. Pulcha // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2022. – № 2 (20). – P. 51-59. – Retrieved from <https://economics.net.ua/ejoru/2022/No2/51.pdf>.*

*DOI: 10.15276/EJ.02.2022.6. DOI: 10.5281/zenodo.7126362.*

