## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

**УДК** 35.08

**Сергій Зелінський ***

# КОМП'ЮТЕРНЕ ТЕСТУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: НЕОБХІДНІСТЬ ЧИ ПРИМХА?

*Сьогодні становлення правової, соціальної держави, розвиток громадянського суспільства, європейська інтеграція, проведення низки реформ вимагають провідної ролі персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування. А це можуть забезпечити тільки високо професійні і компетентні державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування. Визначити й оцінити їх професійність і компетентність допоможуть науково обґрунтовані методології та можливості сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).*

*Ключові слова: державні службовці, комп'ютерне тестування, центри тестування і оцінювання, оцінка, якості, компетентності, програми тестування.*

***Зелинский С. Э. Компьютерное тестирование государственных служащих: необходимость или прихоть?***

*Сегодня становления правового, социального государства, развитие гражданского общества, европейская интеграция, проведение ряда реформ требуют ведущей роли персонала органов государственной власти и органов местного самоуправления. А это могут обеспечить только высоко профессиональные и компетентные государственные служащие и должностные лица местного самоуправления. Определить и оценить их профессионализм и компетентность помогут научно обоснованные методологии и возможности современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).*

*Ключевые слова: государственные служащие, компьютерное тестирование, центры тестирования и оценивания, оценка, качества, компетентности, программы тестирования.*

*Zelinskyi S. E. Computer testing of civil servants: necessity or whim?*

*Today, becoming a legal and social state, civil society development, European integration, a number of reforms requires leadership role of staff of public authorities and local governments. And it can only provide a highly professional and competent civil servants and officials of local self-government. Identify and evaluate their professionalism and competence to help scientifically sound methodologies and the possibilities of modern information and communication technologies (ICT).*

*Keywords: civil servants, computer testing, testing centers and evaluation, assessment, quality, competence testing programs.*

*Постановка проблеми.* Модернізація країни вимагає від державного апарату адекватної реакції на сигнали, що надходять від громадянського суспільства, і використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) не тільки у діалозі між владою і суспільством, а й усередині самої системи державного управління. Формування високопрофесійного апарату державного управління – найважливіша складова реформування державної служби в Україні. Істотним компонентом потенціалу управління виступає механізм оцінювання якостей, знань і компетентностей державних службовців та претендентів на посади в органах влади. Відкритість та прозорість цих процедур гарантує реалізацію права громадян на рівний доступ на державну службу і ефективність діяльності органів влади.

*Аналіз останніх публікацій і досліджень.* Окремі аспекти проблеми комп'ютерного тестування знань і компетентностей були досліджені науковцями, які зосереджували свою увагу на тестових продуктах, тестових процесах, організаторах і розробниках тестування. Теоретичні та методичні аспекти комп'ютерного тестування досліджували у своїх працях І. Булах, М. Мруга, О. Ляшенко, Л. Середа, В. Журавський, В. Аванесов. У той же час необхідно

зазначити, що загальна проблема стандартизованого оцінювання, зокрема, тестування, в Україні знаходиться на початковому етапі [1]. На державній службі вона взагалі поки що системно і всебічно не розглядалася.

*Метою статті* є вивчення досвіду використання тестових процедур під час оцінювання державних службовців в різних країнах, розгляд особливостей впровадження комп'ютерного тестування та проблем, які виникають при цьому.

Одним з ключових механізмів у кадровій політиці держави є проведення прозорого, неупередженого та об'єктивного оцінювання якостей державних службовців і результатів їх діяльності. Для цього можливо використовувати центри оцінки і тестування (ЦОТ), по суті, об'єднуючи функції організації, що проводить тестування, і метод «центр оцінки».

За кордоном, зокрема в Європі та США, для забезпечення якісного використання психологічних методів відбору та найму персоналу доступна добре розвинена галузь теоретичних знань і безліч психологічних тестів. Існують також організації, які розробляють ці тести. Крім того, такі організації надають послуги з проведення аналізу результатів тестування і підготовки звітів. Як правило, при цьому використовується не один, а декілька тестів, що мінімізує помилки оцінювання і, відповідно, помилки відбору та найму персоналу. Використання тестів дає помітне підвищення ефективності праці та економії коштів на професійну підготовку персоналу різного рівня компетенції та відповідальності [2].

У різних країнах надається перевага різним методикам оцінювання. Так, наприклад, тестам на здатності у Франції надається перевага у 49 %, особистісним тестам – у 42 %, «центрам оцінки» – у 19 %. В Англії, відповідно – 70 %, 64 % і 39 %. За даними М. Сміта і І. Робетрона, достовірність отриманої оцінки визначається таким чином: «центри оцінки» – 70 %, професійна психодіагностика, тести здібностей – 50–60 % [3].

Наприклад, в США більше 60 років тому наводилися такі результати застосування тестів: якщо підготовка касира для роботи в магазині обходилася в 700 доларів, то застосування тільки одного тесту сприяло відбору більш придатних осіб до цієї роботи, що знижувало вартість підготовки касира до 427 доларів [4].

Сьогодні комп'ютерне тестування активно використовується у педагогічній практиці і практиці підбору персоналу у бізнесі. Цілком очевидно, що воно витіснить традиційні методи тестування типу «олівець-папір» [5]. При цьому, основні переваги комп'ютерного тестування, як показує практика, полягають у:

– *об'єктивності* – обробка результатів тесту проводиться комп'ютером, виключається фактор суб'єктивного підходу;

– *валідності* – велика кількість завдань тесту охоплює весь обсяг тестової методики, що виключає фактор «лотереї»;

– *справедливості та демократичності* – всі респонденти знаходяться у рівних умовах, а програмне забезпечення виключає помилки, оскільки використовує один і той же алгоритм обробки результатів;

– *масовості і короткочасності* – можливість за певний встановлений проміжок часу охопити велику кількість респондентів;

– *розкутості і свободі* – комп'ютер не може ні оціночно, ні емоційно реагувати на неправильні й невдалі відповіді респондента;

– *технологічності і швидкості* – дозволяє використовувати задані алгоритми і машинну обробку відповідей;

– *економічності* – не потрібно займатися рутинною роботою (виготовлення бланків, інструктаж, видача завдань, ведення протоколу, підрахунок і обробка результатів), з'являється можливість накопичення та збереження електронної бази даних для аналізу.

Якщо звернутися до досвіду навіть пострадянських країн, то комп'ютерне тестування державних службовців є складовою системи атестації і оцінювання [6–8] (особливо у частині конкурсного відбору), що дозволяє говорити про певний досвід в цьому напрямі кадрового менеджменту на державній службі.

У Казахстані за час новітньої історії цієї країни більше 600 000 громадян пройшли різні тести у 16 центрах тестування. Наприклад, нині діюча система комп'ютерного тестування державних службовців категорій А і В забезпечує проходження таких тестів:

– логічний тест (10 завдань);

– тест на знання державної мови (20 завдань);

– тест на знання законодавства Республіки Казахстан – знання Конституції Республіки Казахстан (20 запитань), Законів Республіки Казахстан «Про Президента Республіки Казахстан» (20 питань), «Про державну службу» (20 запитань), «Про боротьбу з корупцією» (20 запитань), «Про адміністративні процедури» (20 запитань), «Про нормативні правові акти» (20 запитань), Кодексу честі державних службовців Республіки Казахстан (Правил службової етики державних службовців) (10 запитань).

По кожному тесту визначається порогове значення, яке вважається певним «прохідним балом» або «заліком». Запропонована в цій країні система тестування державних службовців є настільки серйозною і визначальною, що з'являються намагання визнати тестування некорисним і корупційним. Крім того, щоб здати тести, деякі чиновники шукають «своїх» людей в центрах тестування, а в 2015 році була викрита діяльність організованої злочинної групи, яка надавала послуги з успішного проходження тестування при вступі на державну службу [9]. Ця група складалася з 14 осіб і незаконно проходила тестування в різних містах Казахстану. При цьому за свої «послуги» вони отримували від 4000 до 5000 доларів США. Також є факти використання підставних осіб під час тестування [10; 11]. В той же час для підготовки до тестування пропонуються і підготовчі (репетиторські) послуги на платній основі, наприклад, веб-сервіс *http://gostest.kz*.

Чому мають місце такі факти? Відповідь дуже проста: результати тестування стають публічними і багатьом чиновникам стає «не по собі». Наприклад, з початку 2015 року кількість кандидатів на державну службу у Жамбилській області Казахстану, які брали участь у тестуванні, склала 1064, з них тільки 377 (34,4 %) показали результат вище порогового рівня, а 687 (64,6 %) не змогли його подолати [10]. За 6 місяців 2015 року в Південному Казахстані у тестуванні брало участь 1949 кандидатів: з них 784 (40,2 %) показали результат вище порогового рівня, а 1148 (58,9 %) не змогли пройти пороговий рівень [11].

У Російській Федерації у «Методичному інструментарії з організації відбору кадрів на заміщення вакантних посад державної цивільної служби» [8] у якості обов'язкової процедури визначається використання тестування при відборі великої кількості кандидатів, що забезпечує об'єктивну і прозору оцінку відповідності кандидата кваліфікаційним вимогам. Цим документом визначено вимоги до тестів і створення єдиної бази тестових запитань за напрямками діяльності державного органу та здійснення систематичного оновлення питань. На сьогодні на сайтах майже всіх суб'єктів РФ є системи тестування державних службовців. А, наприклад, в уряді Ленінградської області експлуатується автоматизований комплекс тестування кандидатів на заміщення вакантних посад державної служби «Конкурс-Кадри».

Досить цікавим є досвід Киргизької Республіки, де створено національний Центр тестування. Для забезпечення одночасних тестувань по всій республіці в он-лайновому режимі цьому Центру підпорядковуються його філії в обласних центрах [7]. Тестування проводиться за основним та предметним завданнями. На сайті Державної кадрової служби Киргизької Республіки (*http://www.mkk.gov.kg*) опубліковані графіки тестування та результати учасників тестування із зазначенням кількості набраних балів. Основний тест містить завдання для оцінки загальних знань законодавства Киргизької Республіки у сфері державного управління та державної служби, а також здібностей до логічного мислення. Предметні тести містять завдання для виявлення рівня знань учасників тестування за спеціальними напрямками. Починаючи з 2010 року, в Центрі тестування Киргизької Республіки щорічно проходять тестування до 8000 осіб.

Безумовно, питання комп'ютерного тестування державних службовців необхідно розглядати з точки зору забезпечення: юридичного, методологічного, технологічного, організаційного.

В Україні ще на початку 2014 року в парламенті зареєстровано законопроект № 4663 від 09 квітня 2014 року, який визначав необхідність проведення тестування державних службовців [12]. Головне питання використання комп'ютерного (або паперового) тестування полягає в його «законності». Ще донедавна в Україні не було нормативно-правових актів, які надавали б таку можливість, хоча громадянське суспільство цього вимагає. Наприклад, на сайті громадської організації «Вирвемо Україну з прірви разом!» декілька років тому був розміщений проект Закону про тестування державних службовців [13].

Новий Закон України «Про державну службу» [14], який набрав чинності з 1 травня 2016 року, містить вимогу щодо тестування кандидатів на посади державної служби, які мають проходити конкурсний відбір, а Постанова Кабінету Міністрів від 26.03.2016 р. № 246 [15] визначає механізми і умови проведення комп'ютерного тестування. На сайті Національного агентства з питань державної служби (*http://nads.gov.ua*) в меню Тестування доступні тестові завдання для комп'ютерного тестування, які затверджені Наказом НАДС та Міністерства юстиції України від 06.05.2016 року № 97/1328/5. Під час тестування необхідно надати відповіді на 40 питань із загального переліку питань, які стосуються положень:

1) Конституції України (100 питань);

2) закону України «Про державну службу» (100 питань);

3) закону України «Про запобігання корупції» (100 питань);

4) спеціального законодавства (законів України «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про адміністративні послуги», «Про місцеві державні адміністрації», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», Бюджетного кодексу України та Податкового кодексу України) (101 питання).

Зазначені тести дозволяють перевірити знання основних положень базового законодавства, необхідного для державних службовців, що є тільки когнітивною складовою їх компетентностей. Такі тести вимагають ретельного вивчення певної законодавчої бази, тим більше що вже з'явилися пропозиції послуг з підготовки до складання тестів з українського законодавства, наприклад веб-сервіс «Репетитор державного службовця» (*http://testds.in.ua*).

У той же час звучить і певна критика щодо проведення конкурсу на посади державної служби та є питання щодо об'єктивності прийняття рішень конкурсними комісіями [16], тому що комп'ютерна оцінка знань претендентів – це тільки один етап, а є ще два етапи конкурсу, де оцінки виставляють експерти. Безумовно, де є люди, там є і суб'єктивність.

Крім когнітивних тестів, мають проводитися і психологічні тести, які є об'єктивним і стандартизованим виміром ретельно відібраних зразків поведінки людини у різних життєвих ситуаціях. Повсякденне життя зобов'язує точно формулювати і виконувати мінімальні кваліфікаційні вимоги до людської діяльності у різних сферах, тим більше у державному управлінні. Об'єктивна оцінка державного службовця свого рівня діяльності й усвідомлення того, що йому зрозуміло і що незрозуміло, є першим кроком до покращення своїх результатів.

Важливо охарактеризувати внутрішній світ державного службовця, виявивши його прагнення до досягнень і самоствердження, його здібності, мотиви і почуття, характер, наполегливість, систему цінностей, лідерство, агресивність, стереотипність мислення, креативність, толерантність, емоційний інтелект, стресостійкість. На думку З. Фрейда, багато психологічних характеристик людини формуються у дитинстві і залежать від того, в яких умовах вона жила, зростала, виховувалася і вчилася. До 6–7 років основні особистісні риси людини вважаються сформованими і залишаються в основному незмінними протягом усього життя. Виявити ці якості можна за допомогою спеціального тестування, яке сьогодні може бути просто і ефективно перенесено на комп'ютерні технології та програмне забезпечення. Це все має бути створено на певній методологічній основі комплексного оцінювання [17], яке охоплює визначені якості (властивості) і компетентності державних службовців (*Табл. 1*).

*Таблиця 1. Якості і компетентності державних службовців, які пропонується оцінювати*

| Тип | Опис |
|---|---|
| Психологічні якості (властивості) | Описують психологічний портрет державного службовця (темперамент, характер, схильності, професійну і кар'єрну спрямованість, соціотип, мислення, креативність) та відхилення (акцентуації) |
| Інтелект | Розумові здібності у вигляді IQ-балів |
| Професійні компетентності | Знання та навички, що визначають професійні обов'язки, рівень володіння ними, здатність застосування окремими категоріями державних службовців. Стосуються знань Конституції, законодавчої бази, що регламентує державну службу, засад державного управління, знань державної мови, використання інформаційних технологій, етичних та естетичних норм |
| Соціально-особистісні компетентності | Носять надпрофесійний і надуправлінський характер і необхідні в будь-якій сфері діяльності (духовна зрілість, усвідомлення людиною власних життєвих цілей і сенсу життя, розуміння себе та інших людей, вміння зрозуміти інших людей) |
| Управлінські компетентності | Пов'язані з управлінською діяльністю і застосовуються для посад усіх рівнів управління. Можуть використовуватися для оцінки керівників різних рівнів з погляду менеджерських здібностей і обмежень |
| Мотиваційні компетентності | Визначають спрямованість мотивації державного службовця в процесі його діяльності та вдосконалення |

Загальна кількість питань, яка пропонується для тестування державних службовців у відібраних тестах [18], становить більш ніж 3700. Це сприяє тому, що використання декількох тестів в оцінці кожної якості і компетентності виключає випадковість, а їх надмірність забезпечує точність і унеможливлює проходження їх підставними особами.

Так, наприклад, для оцінки професійних компетентностей державних службовців пропонується тестування з питань:

– законодавства і права (основні положення Конституції, базові закони про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, запобігання та протидію корупції тощо);

– інформаційно-комунікаційних технологій;

– української мови;

– діловодства та документообігу;

– етикету та службової поведінки державного службовця.

Ці компетентності, які сформовані на знаннях, можна оцінити в системі електронного тестування на сайті Кіровоградського ЦППК (*http://center.kr-admin.gov.ua/e-test*). У цій системі є відповідні тести («ПРАВТЕСТ», «ІТТЕСТ», «УКРТЕСТ», «ДОКТЕСТ», «ЕТИКТЕСТ») [19], в кожному з яких необхідно відповісти на 30 питань. Це приклад реально працюючого механізму оцінювання визначених професійних компетентностей.

Зрозуміло, що для вирішення завдань управління персоналом органів влади (у тому числі й оцінювання) необхідна єдина он-лайнова інформаційна система, яка б відповідала сучасним вимогам технологічності і безпеки. Чим, власне кажучи, вже сьогодні займаються деякі країни, на відміну від України, де інформатизація управління персоналом (в частині облікових процедур) залишилася ще у минулому столітті. Це має бути сучасна система, як, наприклад, казахська «Е-кизмет» [20], яка складається з підсистем обліку і оцінювання, побудованих за хмарними технологіями. Тому що навіть ті процедури тестування, які відбуваються в прокуратурі, Національному антикорупційному бюро, МВС є закритими, а їх результати невідомі суспільству і майбутнім роботодавцям.

З точку зору організаційного забезпечення комплексного оцінювання державних службовців пропонується створити ЦОТ, який би забезпечив наступні види діяльності:

– технічне забезпечення тестування державних службовців і кандидатів на зайняття державних посад по набору тестів;

– технічне забезпечення при проведенні навчання та підвищення кваліфікації державних службовців;

– впровадження передових технологій для здійснення державного управління та розвитку кадрового потенціалу органів влади;

– розробка та модернізація тестів для державних службовців і кандидатів на заміщення вакантних посад, а для деяких посад і поліграф-тестування;

– організаційно-методичне забезпечення і керівництво діяльністю регіональних ЦОТ;

– розробка та затвердження порядку проходження тестування;

– підготовка адміністраторів і персоналу ЦОТ, у тому числі і в регіонах;

– забезпечення захисту інформаційної системи тестування і конфіденційність тестових методик;

– виконання функцій в частині застосування інших (крім тестування) методик оцінювання (у перспективі);

– можливість надання платних послуг комп'ютерного тестування недержавним структурам (і поліграф-тестування – у перспективі).

Вкрай важливо зазначити, що проведення тестування державних службовців буде мати сенс у тому випадку, якщо буде змінено рівень оплати їх праці. У 2015 році країна була свідком, як проводилося тестування детективів Національного антикорупційного бюро України (НАБУ), коли на одне місце претендувало понад 20 осіб. При цьому, заявлена заробітна плата детектива у цьому державному органі складає 30 000 гривень [21].

Результатом створення та функціонування системи ЦОТ, побудованої на комп'ютерному тестуванні і науково обґрунтованій методології, стане зниження рівня корупції при конкурсному відборі на вакантні посади органів влади та просуванні по службі, підвищення довіри громадян до державної служби, забезпечення справедливості та прозорості управління персоналом в органах державної влади.

*Висновки*. Таким чином, розглянувши існуюче становище комп'ютерного тестування державних службовців в різних країнах і в Україні, можна зазначити, що ця технологія оцінювання поширюється і займає провідне місце у системі кадрового менеджменту органів влади. В той же час є певний супротив з боку державних службовців щодо комп'ютерного тестування і неприйняття його. Але комп'ютерне тестування забезпечує прозорість, об'єктивність, неупередженість і є одним з чинників подолання корупційних явищ під час призначення на посади державної служби, тому воно має бути більш широко використано в оновленій системі державного управління в Україні.

**Список використаних джерел**:

1. Журавський В. Л. Комп'ютерне тестування професійної компетентності державних службовців [Електронний ресурс] / В. Л. Журавський, Л. М. Журавська // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 12. – С. 219–226. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2013_12_31.pdf

2. Науменко Р. А. Центри оцінювання і тестування державних службовців як інструмент професіоналізації державної служби в Україні / Р. А. Науменко, С. Е. Зелінський // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. – № 1(61). – С. 154–157.

3. Вязигин А. В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг / А. В. Вязигин. – М. : Вершина, 2005. – 254 с.

4. Doppet J. E. Reducing the cost of training satisfactory workers by using tests // Personnel Psychol. – 1953. – Vol. 6. – № 1. – P. 1–8.

5. Янюшкин С. А. Недостатки и ошибки компьютерного тестирования в вузах (на примере дисциплины «Правоведение») / С. А. Янюшкин, А. С. Янюшкин // Современные проблемы науки и образования. – 2008. – № 5. – С. 51–57.

6. О некоторых вопросах организации тестирования государственных служащих и кандидатов на занятие административных государственных должностей: Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 19 марта 2013 года № 06-7/33 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // http://online.zakon.kz/Document/ ?doc_id=31352991

7. Алымкулова С. Центр тестирования – шаг к профессиональной госслужбе [Электронныий ресурс] / С. Алымкулова. – Режим доступа: http://test.mkk.gov.kg

8. Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rosmintrud.ru/ministry/ programms/gossluzhba/4

9. ОПГ за деньги сдавала тесты за госслужащих в Казахстане [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://news.mail.ru/incident/23770063

10. В Жамбылской области двое госслужащих отправили на тестирование подставных лиц [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kt.kz/rus/society/v_zhambilskoj_oblasti_ dvoe_gossluzhashtih_otpravili_na_testirovanie_podstavnih_lic_1153607446.html

11. В ЮКО на тестировании госслужащих обнаружили подставное лицо [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://khabar.kz/ru/news/obshchestvo/item/28385-v-yuko-na-testirovanii-gossluzhashchikh-obnaruzhili-podstavnoe-litso

12. Госслужащих планируют обязать проходить психологический тест [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.unn.com.ua/ru/news/1328675-derzhsluzhyuovtsiv-planuyut-zobovyazati-prokhoditi-psikhologichniy-test

13. Проект Закона Украины «О конкурсе-тестирования на замещение вакантных должностей государственной службы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vupr.org.ua/index.php?route=product/category&path=61_63_72

14. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/ laws/show/889-19

15. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF

16. Боливар А. Мифы о борьбе с кадровой коррупцией [Електронний ресурс] / А. Боливар. – Режим доступу: http://ww.pravda.com.ua/rus/columns/ 2016/09/6/7119743

17. Зелинский С. Э. Комплексное оценивание государственных служащих: Методическое обеспечение / С. Э. Зелинский. – Саарбрюккен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 192 с.

18. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. – К. : НАДУ, 2016. – 296 с.

19. Оцінка професійних компетентностей: тестові завдання для державних службовців. Навчально-методичний посібник / Уклад.: А. М. Андрейченко, К. І. Бондаренко, С. П. Ворона, Т. Т. Дмитренко та ін., за заг. ред. С. Е. Зелінського. – Кіровоград : ЦППК, 2016. – 60 с.

20. Информационная система «Е-қызмет» – нововведение в структуре государственной службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tobolinfo.kz/news/people/166309

21. Голова Антикорупційного бюро розсекретив свою зарплату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.tsn.ua/politika/golova-antikorupciynogo-byuro-ziznavsya-yaka-u-nogo-zarplata-53690.html

* ***Зелінський Сергій Едуардович – кандидат технічних наук, доцент, докторант кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України.***

**УДК** 351

**Галина Шаульська ***

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЯК СТИМУЛ У ПОШУКУ ВЛАСНОЇ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті стисло проаналізований зарубіжний досвід країн за класифікацією моделей місцевого самоврядування. Цей досвід корисний для України, яка перебуває у пошуку власної системи ефективного управління, адже незалежно від моделі, що застосовується у тій чи іншій демократичній країні, саме місцеве самоврядування є необхідною складовою демократії та ефективного урядування.*

*Ключові слова: міжнародний досвід, моделі місцевого самоврядування, територіальна громада, децентралізація.*