

УДК 35

## Управління професійним навчанням посадових осіб місцевого самоврядування (досвід Франції)

В.М. КОПИЛЬЦОВ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президенті України,  
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: kopulV@mail.ru

### Авторське резюме

Проаналізовано досвід управління професійним навчанням посадових осіб місцевого самоврядування у Франції. Охарактеризовано нормативно-правове забезпечення професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування та систему управління, зокрема основні напрямки діяльності Національного центру територіальної державної служби (CNFPT), його міждепартаментських і регіональних філіалів («делегацій»), Національного інституту територіальних досліджень (INET). Показано тісний взаємозв'язок між розвитком кар'єри державних службовців та їх неперервною професійною підготовкою. Розкрито основні складові системи професійної підготовки, якими виступають базове початкове довгострокове й наступне періодичне короткотермінове професійне навчання. Висвітлено структурні компоненти короткотермінового професійного навчання. Значне місце відведено аналізу підготовки викладацького корпусу освітніх закладів, що забезпечують підвищення кваліфікації державних службовців.

**Ключові слова:** професійне навчання, посадові особи місцевого самоврядування, Франція, управління процесом професійного навчання, французька модель професійного навчання.

## Management of local government officials professional training (the experience of France)

V.M. KOPYLTSOV

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National  
academy for public administration under the President of Ukraine,  
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: kopulV@mail.ru

### Abstract

The experience of management of local government officials professional training in France. Characterized regulatory support training local government officials and management system, in particular the main activities of the National Center for the territorial public service (CNFPT), its regional and interdepartmental branches («delegation»), the National Institute of Territorial Studies (INET). Shown a close correlation between the development of career civil servants and their continuous training. Shows the main components of the system of vocational training, which are the basic primary long-term and short-term subsequent periodic training. Highlight the structural components of the short-term vocational training. Considerable space is devoted the analysis of training of teaching staff of educational institutions providing training for civil servants.

**Keywords:** vocational training, officials of local governments, France, management of the vocational training, the french model of vocational training.

**Постановка проблеми.** У Концепції в Україні, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади 1 квітня 2014 р. №333-р серед проблем, © В.М. Копильцов, 2014

які потребують розв'язання, вказується на зниження рівня професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування, що призводить до низької ефективності управлінських рішень. Необхідність підвищення їх професіоналізму потребує змін у системі професійного навчання насамперед сільських та селищних голів, службовців та депутатів місцевих рад, що обумовлює потребу уважного вивчення зарубіжного досвіду, передусім країн Європейського Союзу, та аналізу можливостей його впровадження в Україні [1].

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблемам професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування присвячено широке коло праць, серед яких можна назвати публікації С. Гайдученко, О. Гончаренко, Ю. Кальниша, І. Козюри, Т. Коломоєць, А. Мельник, В. Нікологорської, Л. Прокопенка, В. Толкованова, П. Щербакова, В. Чмиги, Ю. Яшиної та ін. Окремо слід виділити колективну монографію «Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи», в якій цим питанням присвячено окремий розділ. Проте ряд питань досі залишається малодослідженим, зокрема недостатньо вивчений досвід організації професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування у Франції.

**Метою дослідження** є аналіз французького досвіду управління професійним навчанням посадових осіб місцевого самоврядування та можливостей його впровадження в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** У розвинутих країнах накопичено значний досвід професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування. Особливо слід відзначити досвід Франції, де протягом останніх десятиліть створена ефективна система їх професійного навчання. Для Франції характерним є здійснення обґрунтованої політики професійної підготовки державних службовців на основі законодавчого забезпечення й ефективного управління, що здійснюється відповідними держав-

ними органами. Говорячи про законодавче забезпечення професійної підготовки державних службовців, слід послатися, насамперед, на закон «Про права і обов'язки службовців» від 13 липня 1983 р., ст. 22 якого закріплює за службовцями право на професійне підвищення кваліфікації протягом усього життя. На них може покладатись обов'язок щодо відвідування заходів з професійної підготовки на умовах, визначених окремими статутами. Незалежно від заходів професійного підвищення кваліфікації, передбачених спеціальними статутами, кожен службовець щороку користується, залежно від розпорядку його праці, індивідуальним правом на підвищення кваліфікації. Це право реалізується за його ініціативою, погодженою з адміністрацією [7, с.162-163;18, с.12].

Що стосується державного управління процесом професійного навчання державних службовців, то на центральному рівні загальне керівництво здійснює спеціальне міністерство державної служби та адміністративної реформи, до складу якого входить Генеральна дирекція державної служби. Тут варто підкреслити, що у французькому законодавстві відсутнє визначення понять «державний службовець» та «посадова особа місцевого самоврядування». Закон «Про права і обов'язки службовців» відносить до категорії службовців усіх цивільних службовців адміністративних органів держави, регіонів, департаментів, комун та їхніх публічних установ, за винятком службовців парламентських асамблей і представників судової влади [7, с.153; 8].

Виходячи з цього, службовці Франції поділені на три корпуси – державний, територіальний та госпітальний. Ці три сфери французької служби в цілому нараховують близько 5 млн. службовців: більше половини з них (51%), або 2,5 млн., є державними чиновниками. До цього числа входять 980 тис. викладачів та 410 тис. військових. Територіальна служба нараховує 1,8 млн. службовців, або більше третини всіх службовців, і включає службовців органів місцевого

самоврядування (муніципальних рад комун, генеральних рад департаментів, регіональних рад регіонів), міжобщинних структур (агломерацій та об'єднань комун), державних установ. В адміністративній сфері працює близько чверті від цієї кількості, в технічній – половина. У сфері державного медичного забезпечення працює трохи менше 1 млн. службовців (19% від загальної кількості) [11; 15, с.32-33].

Провідна роль у забезпеченні функціонування системи місцевої державної служби належить Національному центру територіальної державної служби (Centre National de la Fonction Publique Territoriale, CNFPT), на чолі якого стоїть Адміністративна рада. Вона складається на паритетних засадах з представників місцевих колективів (комун, департаментів і регіонів), які обираються відповідно до чисельного складу місцевого персоналу держслужби, і представників профспілкових організацій місцевих службовців. Рада обирає зі свого складу президента та двох віце-президентів. Свої засідання рада проводить не рідше трьох разів на рік [6, с.28].

CNFPT визначає основні напрямки професійної освіти місцевих службовців категорій А, В, С; оцінює потреби в навчанні; затверджує освітні програми, засвоєння яких необхідно для заняття посад у муніципальних органах; організовує конкурси на заміщення посад; організовує професійне навчання і екзамени для просування по службі, отримання нового рангу або нової посади; поширює інформацію про вакансії; бере участь у всіх дослідженнях, що стосуються проблем освіти службовців. Головним джерелом коштів Національного центру є обов'язкові внески, які сплачують місцеві колективи й установи (до 1% сукупної заробітної плати службовців). У питаннях, що стосуються професійної освіти, Адміністративній раді Національного центру надає допомогу Рада з орієнтації, яка відповідно до директив Адміністративної ради щорічно розробляє проект програми освіти, включаючи конкретні плани навчання [6, с.28; 11].

Національний Центр має 29 міждепартаментських і регіональних філіалів («делегацій»), які здійснюють освітні програми на департаментському рівні. Їм допомагають у цьому регіональні ради з орієнтації. Ради з орієнтації (центральні й місцеві) формуються з представників службовців місцевих колективів. В їх формуванні беруть участь Адміністративна рада, профспілки і департаментські центри управління – державні адміністративні установи [6, с.28-29; 11].

Вагоме значення приділяється навчанню на безперервній основі із наголосом на необхідності освітньої діяльності протягом усього професійного життя. Ця діяльність має на меті супроводжувати процес змін та допомогти краще адаптуватися до розвитку фахового профілю та управлінського середовища в цілому: адаптація до посади, зміни професійного профілю, набуття нових компетенцій. Як зазначає С. Гайдученко, така підготовка – це одночасно й заповнення держави в тому, що вона володіє кадрами, які готові управляти тепер і в майбутньому, і заповнення державного службовця в організації його кар'єри згідно з його бажанням та здібностями, що автоматично полегшує умови його внутрішнього просування [2; 3, с.63].

Наостанок слід звернути особливу увагу, оскільки важливим напрямом політики у сфері державної служби Франції є забезпечення узгодженого взаємозв'язку службового просування і відповідної підготовки. Загальноновизнаним є принцип, за яким професійне навчання французьких державних службовців - необхідна для цього умова. В основу здійснюваної кадрової політики у сфері державної служби Франції, підкреслює В. Чмига, покладено наступну парадигму: безперервна професійна підготовка повинна мати стимулюючий характер для розвитку кар'єри державних службовців шляхом забезпечення тісного зв'язку між навчанням і службовим просуванням. Призначення на керівні посади будь-якого ієрархічного рівня має супроводжуватися підтвердженням того, що призначуваний кандидат

пройшов чи проходитиме підготовку, пов'язану з виконанням ним професійних обов'язків на цій посаді. Це зумовлює зростання ролі безперервної професійної підготовки державних службовців упродовж їхньої службової кар'єри. Така підготовка включає пріоритети: справедливість і рівність у наданні кожному державному службовцю можливості використовувати своє законне право на неперервну підготовку впродовж своєї кар'єри на державній службі; забезпечення високої якості навчання службовців; врахування результатів навчання в розвитку службової кар'єри кожного службовця [18, с.17, 18].

Для французької моделі професійного навчання характерним є розрізнення понять професійної підготовки (formation) і освіти (enseignement): освіта отримується через систему загальної і вищої освіти, а професійна підготовка – через систему спеціальних навчальних закладів, в яких службовець отримує необхідні по службі знання і навички після отримання загальної освіти. Основними складовими системи професійної підготовки виступають базове початкове довгострокове (formation initiale) й наступне періодичне короткотермінове (formation continue) професійне навчання. Другим важливим моментом у навчальній системі службовців Франції є виявлення розбіжностей між базовою професійною освітою (formation initiale) і «неперервною професійною підготовкою» (formation continue) в рамках системи підвищення кваліфікації. Основними складовими системи професійної підготовки службовців у Франції виступають базове початкове (довгострокове) й наступне періодичне (короткотермінове) професійне навчання. Тобто, постійна професійна підготовка починається з підготовки службовця до його першої посади (базова професійна підготовка) і продовжується протягом усієї кар'єри у формі підвищення кваліфікації [14, с.141; 16; 17, с.111-112].

Для забезпечення неперервної професійної підготовки CNFPT має під своїм контролем такий спеціалізований навчальний заклад, як Національний

інститут територіальних досліджень (INET), що знаходиться у Страсбургу, та 4 національні школи для підготовки територіальних менеджерів (INACT). Інститут був створений у 1990 р. під назвою Інститут підвищення кваліфікації співробітників цивільної служби (IESFPT), з 1998 р. змінив назву на INET. Він є аналогом Національної школи адміністрації (ENA) і здійснює як довгострокове (formation initiale) професійне навчання протягом 18 міс., так і короткотермінове (formation continue) навчання (тематичні семінари від 2 днів і більше) [10; 14, с.124].

Півторарічна підготовка розрахована на управлінців великих територіальних колективів. Більшість слухачів стають главами департаментів (фінанси, бюджет, кадри) в містах або регіонах, населення яких перевищує 40-80 тис. осіб. Протягом навчання акцент робиться на наданні слухачам навичок управління ресурсами (людськими, фінансовими, матеріально-технічними, інформаційними), щоб оптимізувати надання послуг громадянам; аналізу проблем, необхідного для прийняття управлінських рішень, моніторингу їх виконання та оцінювання; розвитку навичок своїх співробітників, вміння організувати та розвивати співробітництво в інтересах ефективності і результативності державної служби; здатностей до розробки, реалізації, оцінки і просування стратегічних напрямків місцевої влади щодо виконання покладених на неї завдань [10; 12; 13].

Структурними компонентами короткотермінового професійного навчання є підготовка до адміністративних конкурсів, перепідготовка у зв'язку з переходом на іншу посаду й виконанням нових функцій, навчання на тематичних курсах, підвищення кваліфікації на робочому місці тощо. У Франції існують різні форми навчання: курси підвищення кваліфікації; навчання, пов'язане з просуванням працівників державного апарату на службі (підготовка до професійних іспитів чи конкурсів, які організуються для тих, хто проходить службу на певній посаді, з метою підвищити чин

чи перейти до іншого корпусу); удосконалення професійної підготовки, коли працівник для самостійних занять чи наукових розробок, що є суспільно корисними, тимчасово відраховується зі служби до резерву чи отримує відпустку для підвищення кваліфікації [9; 18, с.6; 20, с.242]. Скажімо, INET пропонує понад 40 короткотермінових модулів (2-3 дні) за такими напрямками, як: розвиток управлінських здібностей; оволодіння навичками та виконання функцій державного службовця; супровід державної політики; випередження, модернізація та набуття досвіду, а також ряд циклів підвищення кваліфікації з детальним розглядом питань стратегічного менеджменту в контексті професійного розвитку кожного працівника керівної ланки територіального рівня [19].

Слід зазначити, що до 80-х рр. минулого століття підвищенню кваліфікації державних службовців, на відміну від приватного сектора, у Франції не надавалося особливої уваги. За останні 30 років ситуація кардинально змінилася: сьогодні, порівняно з приватним сектором, більша кількість працівників, зайнятих у державному секторі, підвищує свою кваліфікацію. У наш час, професійна підготовка зорієнтована на розвиток здатності до змін, інтеграцію в собі тих змін, які відбулися у Франції та сусідніх країнах і спричиняють виклики для авторитету держави та легітимності державної діяльності. Тому зростає місце приділяється навчанню на безперервній основі, із наголосом на необхідності освітньої діяльності протягом всього професійного життя. Ця діяльність, як зазначалося, має на меті супроводжувати процес змін та допомогти краще адаптуватися до розвитку фахового профілю і управлінського середовища в цілому (адаптація до посади, зміни професійного профілю, набуття нових компетенцій). Угода, укладена в січні 2006 р. між міністром державної служби та деякими профспілками, передбачає: визнання «індивідуального права на професійну освіту» для чиновників (в обсязі 20 годин на рік), яке може накопичуватися протягом 6 років; створен-

ня «індивідуальної освітньої книжки»; складання «плану навчання», котрий міститиме перелік навчальних заходів обов'язкового характеру, а також заходи по підвищенню кваліфікації та підготовку до іспитів та конкурсів [5; 13].

Кожна публічна адміністрація повинна розробляти навчальний план на кожний рік. Деякі навчальні курси можуть бути обов'язковими, наприклад при переході на посади вищого керівництва. Згідно з метою, що переслідується, навчальні заходи розподіляються на 4 категорії: діяльність з адаптації до робочого місця, метою якого є опанування відповідними функціями; навчальні заходи пов'язані зі змінами професійних профілів у середньостроковий термін; заходи, які спрямовані на отримання нових компетенцій у середньо- та довгостроковий термін, що мають на меті дати можливість службовцям змінювати функції, або навіть організацію-роботодавця; заходи з індивідуальної підготовки, зокрема, для підготовки до екзаменів та конкурсів. Всі «листки щорічної оцінки» (базовий елемент в оцінці службовців) містять графу «потреба в навчальних заходах» [5; 15, с.37].

Значна увага приділяється підготовці викладацького корпусу освітніх закладів, що забезпечують підвищення кваліфікації державних службовців. С. Гончаренко зазначає, що у Франції кожній складовій системи професійної підготовки (початковій або неперервній) відповідають різні групи викладачів, які відрізняються прийомом на роботу, навчанням та кар'єрою. У рамках неперервної освіти процес навчання виконують форматори, до яких висуваються такі вимоги: володіння глибокими знаннями сфери навчання, знання самої професії та її еволюційного розвитку, вміння давати поради поряд із знаннями. Як правило, форматорами стають люди, які бажають використовувати у навчанні свої знання, здобуті протягом 15-20 років праці в адміністративних структурах [4, с.139; 9].

У підготовці форматорів акцент робиться насамперед на оволодінні ними професійними навичками, пов'язаними

з навчанням дорослих (фази навчання дорослого, мотивації навчання, важливість соціо-емоційного контексту у набутті знань тощо), та теоретичними знаннями, необхідними для донесення до слухачів свого практичного досвіду. При цьому від форматорів вимагаються навички дослідницької роботи. Важливе значення надається налагодженню обміну компетентностями та співпраці під час навчання. Співпраця може приймати різноманітні форми: супровід форматора досвідченим викладачем; командна робота у групах (практичний досвід); командна робота у групах (формування но-

вого досвіду). Супровід на початку професійної діяльності дозволяє кожному новому форматору, по-перше, побудувати особистий хід навчання, а, по-друге, надає можливість завжди звернутися до консультанта за порадами [4, с.140].

**Висновки.** Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні ставить на порядок денний необхідність підвищення професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. Важливе значення у цьому контексті має адаптація французького досвіду їх постійної професійної підготовки.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. №333-р. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.
2. Гайдученко С. Сучасні підходи до безперервного професійного навчання керівників у сфері державної служби / С. Гайдученко. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/03.pdf> С.61-65.
3. Гарасим В. Державна освітня політика у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у зарубіжних країнах / В. Гарасим // Вісник НАДУ. – 2012. – №3. – С.58–65.
4. Гончаренко О.В. Методичне та педагогічне забезпечення, як чинник удосконалення професійної освіти державних службовців (досвід Франції) / О.В. Гончаренко // Зб. наук. пр. Військового ін-ту Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. – 2013. – Вип.41. – С.137–142.
5. Звіт «Система підготовки державних службовців у Франції» / Раймон Піганьоль, експерт проекту Twinning «Розвиток і удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні», голова Департаменту з європейських і міжнародних справ, Головне управління адміністрації і державної служби, Міністерство державної служби Франції. – Режим доступу: <http://www.cs-training.eu>.
6. Зенков М.Ю. Зарубежный опыт управления: Государственная служба: учеб. пособие / М.Ю. Зенков. – Новосибирск: НГАУ, 2004. – 130 с.
7. Закон про права і обов'язки службовців (Франція) // Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. – К.: Конус-Ю, 2007. – С.153–166.
8. Литвинцева Е.А. Анализ зарубежного опыта правового регулирования государственной гражданской службы / Е.А. Литвинцева. – Режим доступа : <http://www.bitrix.inii.test.rags.ru/upload/doc/an2.pdf>.
9. Мельник А. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні / А. Мельник, Т. Кононенко. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_01\(12\)/12mafpiu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafpiu.pdf).
10. Национальный Институт Территориальных Исследований. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
11. Офіційний сайт Національного центру територіальної державної служби: Centre National de la Fonction Publique Territoriale – CNFPT. – Access mode: <http://www.cnfpt.fr/content/missions?gl=NjliOGJkMzI>
12. Офіційний сайт Національного інституту територіальних студій: Institut national des etudes territoriales – INET. – Access mode: <http://www.inet.cnfpt.fr/fr/accueil.php>
13. Початкова підготовка та безперервне навчання державних службовців у Франції. – Режим доступу: <http://www.ambafrance-ua.org>.
14. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, І.І. Хожило та ін.; за заг. та наук. ред. С.М. Серьогіна. – Д.: ДРІДУ НАДУ. – 2012. – 274 с.

15. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л.А. Пустовойт; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2010. – 56 с.
16. Система переподготовки государственных служащих во Франции, Германии и России. – Режим доступа : [http://www.0ck.ru/menedzhment\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/sistema\\_rerepodgotovki\\_gosudarstvennykh.html](http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/sistema_rerepodgotovki_gosudarstvennykh.html).
17. Толкованов В.В. Кластеры в системе підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: довідник / В.В. Толкованов, М.В. Канавець, Р.Ю. Савонюк та ін.; під ред. В.В. Толкованова. – К. – Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2012. – 248 с.
18. Чмига В.О. Система підготовки державних службовців у Франції: автореф. дис ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05 / Чмига Віра Олександрівна; УАДУ при Президентові України. – Київ, 2002. – 24 с.
19. Школи публічної адміністрації у демократичних країнах. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/doc/point/dodatok3.ppt>.
20. Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби / Ю.В. Яшина // Держ. упр. та місц. самоврядування: зб. наук. пр. / редкол.: С.М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. №1. – С.236–245.

## REFERENCES:

1. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1 kvitnia 2014 r. №333-r (On Approval of the Concept of reforming local government and territorial organization of power in Ukraine: Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 1, 2014 p. №333-y). Access mode: <http://www.kmu.gov.ua>.
2. *Haiduchenko S.* Suchasni pidkhody do bezperervnogo profesiinoho navchannia kerivnykiv u sferi derzhavnoi sluzhby (Current approaches to continuous professional training of managers in the civil service). Access mode: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/03.pdf> P.61-65.
3. *Harasym V.* Derzhavna osvitalia polityka u sferi pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv u zarubizhnykh krainakh (State educational policy in the field of training, retraining and advanced training of civil servants in foreign countries). *Visnyk NADU*. 2012. №3. P.58–65.
4. *Honcharenko O.V.* Metodychne ta pedahohichne zabezpechennia, yak chynnyk udoskonalennia profesiinoi osvity derzhavnykh sluzhbovtziv (dosvid Frantsii) (Methodological and pedagogical support as a factor of improvement of professional training of civil servants (French experience)). *Zb. nauk. pr. Viiskovoho in-tu Kyiv. nats. un-tu imeni Tarasa Shevchenka*. 2013. Vyp.41. P.137–142.
5. Zvit «Systema pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv u Frantsii» / Raimon Pihanol, ekspert proektu Twinning «Rozvytok i udoskonalennia systemy pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini», holova Departamentu z yevropeiskyykh i mizhnarodnykh sprav, Holovne upravlinnia administratsii i derzhavnoi sluzhby, Ministerstvo derzhavnoi sluzhby Frantsii (Report «The system of civil servants in France» / Raymond Pihaniol, Expert Twinning «Development and improvement of civil servants training system in Ukraine», chairman of the Department of European and International Affairs, General Directorate of Administration and Civil Service, Ministry of Civil Service of France). Access mode : <http://www.cs-training.eu>.
6. *Zenkov M.Yu.* Zarubezhnyiyy opyt upravleniya: Gosudarstvennaya sluzhba: ucheb. posobie (Foreign experience of management: Public service). Novosibirsk: *NGAU*, 2004. 130 p.
7. Zakon pro prava i oboviazky sluzhbovtziv (Frantsiia) (Law about right i obov'yazki sluzhbovtziv (Frantsiya)). *Publchna sluzhba. Zarubizhnyi dosvid ta propozyzii dlia Ukrainy*. K.: *Konus-Yu*, 2007. P.153–166.
8. *Litvintseva E.A.* Analiz zarubezhnogo opyita pravovogo regulirovaniya gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby (Analysis of foreign experience of legal regulation of the civil service). Access mode : <http://www.bitrix.inii.test.rags.ru/upload/doc/an2.pdf>.
9. *Melnyk A.* Zarubizhnyi dosvid pidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv: problemy implementatsii v Ukraini (Foreign experience of training and retraining of civil servants: Problems of Implementation in Ukraine). Access mode: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_01\(12\)/12mafpiu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafpiu.pdf).
10. Natsionalnyi Institut Territorialnykh Issledovaniy (National Institute of Territorial Studies). Access mode: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
11. Ofitsiinyi sait Natsionalnogo tsentru terytorialnoi derzhavnoi sluzhby: Centre National de



- la Fonction Publique Territoriale – CNFPT (The official site of the National Center territorial civil service). Access mode: <http://www.cnfpt.fr/content/missions?gl=NjliOGJkMzI>
12. Ofitsiyni sait Natsionalnoho instytutu terytorialnykh studii: Institut national des etudes territoriales – INET (The official site of the National Institute of Territorial Studies). Access mode: <http://www.inet.cnfpt.fr/fr/accueil.php>
13. Pochatkova pidhotovka ta bezperervne navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv u Frantsii (Initial and continuous training of civil servants in France). Access mode: <http://www.ambaf-rance-ua.org>.
14. Reformuvannia profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini: problemy ta perspektyvy (Reforming professional training of civil servants in Ukraine: problems and prospects). D.: *DRIDU NADU*. 2012. 274 p.
15. Systema derzhavnogo upravlinnia Respubliki Frantsiia: dosvid dlia Ukrainy (). K.: *NADU*, 2010. – 56 p.
16. Sistema perepodgotovki gosudarstvennykh sluzhaschih vo Frantsii, Germanii i Rossii (The system of retraining of civil servants in France, Germany and Russia). Access mode : [http://www.0ck.ru/menedzhment\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/sistema\\_perepodgotovki\\_gosudarstvennykh.html](http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/sistema_perepodgotovki_gosudarstvennykh.html).
17. *Tolkovanov V.V.* Klasteri v systemi pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia: dovidnyk (Clusters in-service training for civil servants and local government officials: a handbook). K. Simferopol: *VD «ARIAL»*, 2012. 248 p.
18. *Chmyha V.O.* Systema pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv u Frantsii: avtoref. dys ... kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.05 (The system of civil servants in France: Author. Dissertation ... Candidate. Sciences of state. Exercise .: 25.00.05). *UADU pry Prezydentovi Ukrainy*. Kyiv, 2002. 24 p.
19. Shkoly publichnoi administratsii u demokratychnykh krainakh (School of Public Administration in democratic countries). Access mode: <http://www.academy.gov.ua/doc/point/dodatok3.ppt>.
20. *Yashyna Yu.V.* Adaptatsiia zarubizhnogo dosvidu upravlinnia profesiinym rozvytkom kadriv derzhavnoi sluzhby (Adaptation of international experience managing professional development of civil servants). D.: *DRIDU NADU*, 2010. Vyp. №1. P.236–245.

**Копильцов Віталій Миколайович** – аспірант

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29

E-mail: [kopulV@mail.ru](mailto:kopulV@mail.ru)

**Kopyltsov Vitalii Mykolaiovych** – postgraduate

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine

Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044

E-mail: [kopulV@mail.ru](mailto:kopulV@mail.ru)