

УДК 354:004 /44

О. Оргієць

ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ФРАНЦІЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Розглянуто практику формування інституційної пам'яті в органах державної влади Французької Республіки на основі створення умов для одержання необхідних нових знань держслужбовцями, широкого запровадження електронних документів у їх роботі. Як приклад оптимізації виробництва документів, реорганізації технологічних процесів і сприяння зменшенню використання паперу, наведено запровадження корпоративної програми VITAM із розробки багаторазової електронної бази архівування адміністрацій, що була запущена у березні 2015 р. Означено основні напрями використання французького досвіду для подальшого вдосконалення роботи органів державної влади України.

Ключові слова: державна служба Франції, електронне врядування, електронні документи, інституційна пам'ять, органи державної влади, професійна підготовка державних службовців.

Людський капітал у будь-якій організації є цінним ресурсом. Протягом багатьох років співробітники акумулюють знання, генерують ноу-хау і саме їх досвід, насамперед, є запорукою ефективної діяльності інституції. Цей досвід, важлива професійна інформація записуються у пам'яті кожної окремої людини та сума окремих спогадів часто становить велику частину операційного багатства організації. Вихід на пенсію чи декретну відпустку, від'їзд чи залишення роботи з інших причин можуть призвести до “прогалин у пам'яті” організації та наслідків, які негативно впливатимуть на її роботу. Розробка заходів зі збереження інституційної пам'яті, яка повинна залишатися працездатною, міцною, доступною для інших фахівців навіть у зазначених випадках, є актуальною для більшості організацій, насамперед для органів державної влади України, де через зміну управлінських команд постійно спостерігається звільнення професійних кадрів. Тому виникає необхідність у проведенні досліджень, присвячених аналізу світового досвіду ефективного функціонування органів державного влади загалом та їх важливої складової – інституційної пам'яті. Доцільним, зокрема, є вивчення такої практики у Франції, що пояснюється низкою чинників. Наприкінці, державне управління цієї країни уособлює собою певний еталон організації та реалізації державно-службових відносин для сучасної держави, в якій впроваджена ефективна система професійної підготовки державних службовців [1], держава займає лідерські позиції у світовому рейтингу розвитку електронного урядування [2] тощо.

З огляду на те, що державна служба Франції належить до найбільш стабільних та організованих у світі, вивченню її досвіду в різних сферах державного управління приділено значну увагу як вітчизняних так і зарубіжних дослідників. В окремих роботах висвітлюється досвід професійної підготовки державних службовців (Е. Бабинова, К. Баранцева, А. Мельник), проведення реформ з децентралізації (О. Зигало, А. Чорнорук), реформування державного управління освітньою сферою (О. Карпенко, Н. Протасова), державної політики у сфері розвитку інформаційного суспільства (М. Мельник). Спроба

виокремити досвід Республіки Франція в різних сферах державного управління зроблена Л. Пустовойт, зокрема розглянуто питання інформатизації адміністрацій різних рівнів. Однак вивченню сучасного стану формування інституційної пам'яті в органах державної влади Франції, та аналізу її складових приділяється неналежна увага.

За визначенням М. Севілья-Жиро, інституційна пам'ять – набір компетенцій (декларативних і процедурних знань, переконань), які формуються як результат взаємопов'язаних відносин всередині організації для вирішення певних завдань. Саме це визначення, на думку вченого, найбільш повно показує, що пам'ять зберігається в кожній частині організації – знаннях співробітників, документах, устаткуванні, а також створюється в їх різноманітних організаційних взаємодіях [3].

Збереження інституційної пам'яті в органах державної влади має бути необхідним компонентом його діяльності, оскільки з приходом нових службовців значно скорочується термін їх адаптації до нових умов роботи, зменшується час на ефективне виконання новачками поставлених завдань на основі організаційних знань, які їм будуть доступні. Це питання наразі є актуальним для Французької Республіки, оскільки Президент Ф. Олланд у липні 2014 р. оголосив амбітні цілі щодо залучення молоді віком від 16 до 25 років на державну службу шляхом їх професійної підготовки. Перший набір у кількості 4 тис. осіб було набрано у вересні 2015, по 6 тис. осіб – починаючи з 2016 р.

Проте передбачуваний прихід молоді на державну службу Франції, на нашу думку, не призведе до істотної втрати інституційної пам'яті в державному управлінні. Оскільки до складу інституційної пам'яті належить неявне знання – особистісне знання співробітників, яке відображається в індивідуальних уміннях, здібностях, мотивах поведінки й можливостях людей, та явне знання, що зафіксовано на папері або в електронному вигляді, розглянемо детальніше формування цих складових в органах державної влади цієї країни.

Основою створення організаційних знань як ресурсу формування та розвитку інституційної пам'яті є механізм розповсюдження індивідуальних знань співробітників на рівень усієї організації. Тому реалізуючи цей процес в органах державної влади, важливо, насамперед, створювати умови для одержання необхідних нових знань держслужбовцями.

Французька державна служба є досить різноманітною за кількістю представлених професій та статусом працівників. Це зумовлює потребу в різних формах і видах підготовки кадрів. Вища школа державного управління (*Ecole National d'Administration – ENA*) є найбільшою серед професійних навчальних закладів. Вона була створена для демократизації та уніфікації способів підготовки посадовців вищої ланки в різних сферах державного управління. На сьогодні головною метою Вищої школи державного управління є набір та навчання людей, які б перетворили державну службу в інститут влади, здатний відповідати зростаючим очікуванням громадян Франції та новим викликам часу [4]. Підготовку вищих кадрів місцевої державної служби здійснює також Національний інститут територіальних студій (*Institut national des études territoriales – INET*). Державні службовці середньої ланки можуть пройти підготовку в п'яти регіональних інститутах державного управління (*Institut régional d'administration – IRA*), які розташовані в містах Бастія, Лілль, Ліон, Мец та Нант. Підготовка високопосадових осіб, які займаються загальноєвропейськими питаннями, здійснюється в Центрі європейських студій (*Centre des études européennes de Strasbourg – CEES*) у м. Страсбург. Окрім того, у Франції існує 44 спеціалізовані

навчальні заклади, підпорядковані різним міністерствам, які готують спеціалістів різних професій державної служби - надають обов'язкові базові курси для засвоєння компетенцій посади та підвищення кваліфікації [5].

У Франції протягом тривалого часу навчання державних службовців розглядається як один із основних інструментів управління людськими ресурсами. Для державної цивільної служби витрати на навчання становлять 6,6% від загального фонду заробітної плати (3,3% для початкового навчання і 3,3% для підвищення кваліфікації), зокрема винагороди державних службовців у процесі навчання. Ці затрати є вимірювальними: 6, 8 млн навчальних днів на рік, 61% персоналу проходять навчання принаймні один раз на рік. Впровадження нових навчальних курсів, зокрема у сфері вищої освіти, відкриває нові перспективи для майбутніх держслужбовців. На сьогодні 3354 курсів відкриті для навчання для всіх рівнів ступенів державної служби – від I до V. Таким чином, є можливість використовувати навчання в усіх сферах діяльності в державному управлінні [6].

На сьогодні зростає значення приділяється навчання державних службовців на безперервній основі із наголосом на необхідності освітньої діяльності протягом всього професійного життя. Ця діяльність має на меті супровід процесу змін та допомогу в адаптації до розвитку фахового профілю та управлінського середовища загалом [7]. Навчання протягом усього життя французьких державних службовців слугує декільком цілям. Це дає змогу отримати нові знання, навички або поліпшити ті, які потрібні їм для підвищення ефективності роботи на своїй посаді. Це також сприяє особистому професійному розвитку (наприклад, ведення переговорів, проведення зустрічей тощо), їх мобільності, реалізації особистих проєктів. Професійне навчання, метою якого є підтримка або поліпшення навичок службовця, необхідне для оперативного адаптування до умов, які передбачувані змінами професійних профілів, або для придбання нових навичок, щоб підготуватися до іспитів та конкурсів, проведення щорічної оцінки навичок, перевірки набутого досвіду.

У 2012 р., майже дві третини державних службовців Франції повідомили про участь принаймні в одному тренінгу за останній рік. Найбільш поширені професійні курси короткого терміну, які тривають від двох днів до одного тижня. Професійна підготовка з ініціативи співробітників є поширеною практикою у Франції, адже більшість опитаних держслужбовців інформована про індивідуальне право на навчання в обсязі 20 годин на рік (75%), відпустку на професійне навчання (62%), існування таких пробних тестів, як перевірка набутого досвіду (77%), оцінка навичок (74%) [8].

Службовці, які працюють в органах державної влади, колективно зберігають їх знання. Але у більшості організацій є особи, до яких звертаються інші, якщо не знають, як щось робити. В установі, де інформацією та знаннями управляють неефективно, єдиним способом одержати відповідь на питання, що цікавить, може бути можливість порадитися зі знаючим колегою. У цьому разі цікавим є досвід Асоціації випускників Інституту політичних досліджень у Страсбурзі. Зареєструвавшись на сайті у розділі “Наставництво: підтримка для випускників Інституту” випускники можуть обрати собі коуча, який зможе допомогти у певній галузі на волонтерських засадах через онлайн-мережу. У 2015 р. більше 60 нових наставників, які працюють або працювали на державній службі або у приватному секторі, готові надати власний час для передачі своїх знань та навичок. Наприклад, наразі на сайті свою допомогу пропонують спеціалісти у напрямках управління сервісною документацією, інновацій і високих технологій у розвиваючих країнах, питаннях гендерної рівності у Європарламенті, монтажі проєктів,

розвитку кар'єри на міжнародних ринках та інших. Проте важливо пам'ятати, що наставник у ролі тренера відіграє роль “аутсайдера”. Він не професійний радник чи вчитель, насамперед він у мережі для того, щоб вислухати підопічного, запитати про його цілі, плани і на своєму досвіді пояснити, як розвивалася його кар'єра, розповісти про проблеми, з якими стикаються випускники у пошуках роботи, висловити нейтральну думку. Залежно від потреб останнього, наставник може відкоригувати резюме та мотиваційний лист, надати свої висновки щодо кроків підопічного, якщо це в його силі, то допомогти у стажуванні, працевлаштуванні, відновленні досліджень тощо. Не обов'язково, щоб наставник працював у тій же сфері, що й підопічний, для його супроводу. Проте неодмінно підопічний повинен вилучити користь з порад наставника, які мають бути актуальним внеском у його кар'єрі. Асоціація дає змогу учасникам самим визначити тривалість та організацію процесу їх наставництва [9].

Цілком очевидно, що органи державної влади володіють певними знаннями, інформацією, проте для своєчасного прийняття адекватних рішень в сучасних умовах важливо вміти ними користуватися. Організаційні знання зазвичай відображаються у документах. Щодня кожна організація у процесі своєї діяльності створює та обробляє десятки, сотні й тисячі документів. Природно, що в міру зростання організації настає неминучий етап, коли процес документообігу перестає бути ефективним. Як справедливо наголошує М. Роберж, паперові документи в організації можна знайти в картотеках, на полицях, в ящиках і коробках під робочими столами, на підвіконнях у різних офісних приміщеннях або більш-менш організованих сховищах, підвалах, гаражах або в портфелях деяких співробітників. Водночас електронні документи багаторазово розмножуються й осідають на фізичних носіях інформації (жорстких дисках персональних комп'ютерів, колекціях CD-ROM, картах флеш-пам'яті), на веб-серверах, файлах в особистих або колективних поштових скриньках, на соціальних сайтах і блогах тощо [10].

За оцінками досліджень від 15 до 35% часу співробітники організацій витрачають на пошук інформації. Приблизно половину цього часу службовець шукає потрібні дані сам, а решту витрачає на розпитування колег. На думку Т. Гаврилової та Д. Кудрявцева, проблеми пошуку релевантної корпоративної інформації ідентичні в більшості компаній:

- безліч документів створюються заново замість зміни наявних;
- частина документів безповоротно втрачається;
- про наявність деяких документів не знає ніхто;
- достовірність та актуальність знайдених документів викликає сумніви [11].

Оскільки з двох основних складових інституційної пам'яті найбільшою привабливістю для органа державної влади мають кодифіковані знання, електронне врядування стає вагомим засобом генерації та надалі формалізації таких знань в інформаційній системі. З урахуванням того, що сучасним органам державної влади властивий швидкий ріст частки інформаційних технологій, а також інтелектуалізації етапів управління, все більшою мірою підвищується роль інформації та знань, що знаходяться в організації, вводяться певні способи управління процесами, які пов'язані з потоком документів в організації. Потреби оперативного одержання, обробки і збереження великих обсягів різнопланової інформації, колективної роботи з підготовки документів, створення і надання електронних адміністративних послуг, за визначенням С. Радченка, визначають об'єктивну необхідність впровадження в управлінській діяльності державних органів комплексної автоматизації документаційних процесів [12].

Наразі розвитку електронного врядування в Франції, формуванню електронного архіву документів на державній службі приділяється значна увага. Згідно з останнім оцінюванням стану розвитку електронного уряду в 193 державах-членах ООН у 2014 р., після Південної Кореї (1), Австралії (2) і Сінгапуру (3), Франція посіла четверте місце у світовому рейтингу розвитку електронного врядування і стала першою серед європейських країн, випередивши Нідерланди (5 загалом), Великобританію (8) і Фінляндію (10-е). У 2014 р. Франція стала світовим лідером у сфері надання комунальних послуг в Інтернеті (Internet Index Service – OSI). За даними ООН, у країні спостерігається суттєве поліпшення якості надання державних послуг, сильна інтеграція урядових сайтів, надання консультацій громадянам про адміністративні послуги через Інтернет [13].

Щоб стати лідером у наданні адміністративних онлайн-послуг, Франція пройшла довгий шлях. Одним із перших кроків французької влади щодо впровадження елементів електронного уряду стала поява по всій країні в 1984 р. терміналів Minitel, які надали населенню можливість віддаленого доступу до державних послуг та інформації. В якості ініціативи на державному рівні проєкт електронного уряду був представлений в 1998 р.

До 2000 р. всі міністерства і відомства Франції отримали електронні адреси, а для держслужбовців було організовано навчання основ роботи на персональних комп'ютерах та з Інтернетом. Окрім того, у Франції також була реалізована програма “Використання інформаційних та телекомунікаційних технологій урядом” – основа для державних реформ.

У 2004 р. було оприлюднено стратегічний план, відомий у Франції під назвою “ADELE Programme”. Його метою стало спрощення доступу до послуг органів державної влади в електронному вигляді для всіх користувачів цілодобово, що своєю чергою, призвело до скорочення державних витрат.

2005 р. став поворотним моментом у становленні системи французького електронного врядування, оскільки був підписаний указ, який регламентує всі аспекти електронних операцій за участю державних органів – міжвідомчий обмін даними, інформацією та документами, а також взаємодія держави, бізнесу та громадян. Саме проєкт створення “інформаційної адміністрації” є пріоритетним (зокрема й щодо його фінансування) і на сьогодні [14].

Недивлячись на високі показники розвитку електронних технологій у Франції, згідно з підсумками опитування, проведеного на конференції “Documation-MIS 2015” Французьким інститутом вивчення громадської думки (IFOP), папір все ж таки залишається кращим носієм для важливих даних. Електронні документи достатньою мірою поки ще не завоювали довіру не лише в органах державної влади. Якщо 9 з 10 французів вважає, що використання електронних технологій заощаджує час, насамперед в обміні документами, то одночасно в захищеності та конфіденційності зберігання даних в електронному вигляді сумнівається третина опитуваних. Також половина респондентів не проявила інтересу до систем колективної роботи, насамперед до корпоративних соціальних мереж. Користь від таких інструментів поки опитуваним незрозуміла [15]. На думку П. Агості повсюдне використання паперових документів пов'язано з тим, що папір як і раніше асоціюється з правовою визначеністю, постійністю, доказовою силою. Подібне ставлення, хоча технічно й застаріле, залишається вбудованим у колективну підсвідомість [16].

Враховуючи еволюцію інформаційних технологій, більш складний, багатогранний і великий за обсягом процес створення документів, обмін інформацією, як державними,

так і приватними організаціями Франції проводиться робота з оптимізації виробництва документів, реорганізації своїх технологічних процесів і сприяння зменшенню використання паперу. Так, 9 березня 2015 р. три Міністерства Французької Республіки – іноземних справ та міжнародного розвитку, культури, оборони – запустили програму “VITAM” з розробки багаторазової електронної бази Архівування адміністрацій. Це один із найбільших архівно-документаційних проєктів, включених у стратегію створення платформи державного управління. Водночас йдеться не про колективно-використовувану платформу, а про програмне забезпечення, яке буде використовуватися як єдина основа усіма цими міністерствами. Програма є результатом співпраці зазначених органів влади, адже, як зауважив директор міжвідомчої управління інформаційних і комунікаційних систем (Disic) Ж. Марцин, по одній з жодне з міністерств не змогло б фінансувати цей проєкт (15 млн євро), від впровадження якого вирає все державне управління, ґрунтуючись на єдиній електронній базі архівування, що відтворюється з одного органу влади в інший. Впровадження системи дасть можливість індексування, управління та зберігання метаданих, стійкості файлів у даних міністерствах. Проте Vitam не залишиться в єдиному колі трьох відділів. Система може бути використана іншими відомствами (для їх архівів і документації), громадськими операторами та навіть територіальними громадами на добровільній основі. Різні установи можуть інтегрувати власні бізнес-додатки в це рішення, розроблене у вигляді програмного забезпечення з відкритим кодом. Завдяки наявності відкритого інтерфейсу, вони також зможуть розробляти свої власні додатки. Як зазначив Ф. Сальєн, Vitam буде накопичувати пам'ять нації й доступ до адміністративних документів, сприяти повному переходу на електронний уряд [17, 18].

Переходячи на повний електронний документообіг в органах державної влади Франції, П. Агості попереджає, що не треба приступати до проєкту зі знищення паперових оригіналів стрімголов. Впровадження вірного рішення щодо переведення документообігу в електронний вигляд і знищення паперових документів вимагає створення під егідою Генеральної дирекції проєктної команди за участю всіх зацікавлених сторін у рамках організації (ІТ-служба, ділові підрозділи, юридичний відділ, кадрова служба тощо); а також проведення аналізу ризиків, з якими у цьому випадку стикається організація, при цьому бажано впровадити систему управління юридично значимими електронними документами [19].

Висновки

Отже, у Франції приділяється значна увага формуванню інституційної пам'яті в органах державної влади, насамперед шляхом створення умов для одержання необхідних нових знань держслужбовцями та передачі досвіду від більш досвідчених колег.

Могутня державна підтримка розвитку електронного врядування у Франції на основі систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі забезпечує ефективне функціонування органів влади та збереження їх інституційної пам'яті, що допомагає під час вирішення нових завдань ґрунтуватися на попередньо накопиченому організаційному досвіді. Використання електронного уряду дає змогу заощадити значні ресурси на адміністрування типових процедур, автоматизувати процеси співпраці урядової системи з державними службовцями та міжвідомчого співробітництва.

Аналіз досвіду удосконалення роботи органів державної влади Франції доводить, що інформаційні технології не вирішують усіх проблем забезпечення інституційної

пам'яті, навпаки, вони можуть зумовити і додаткові складності – при розробці та впровадженні. Однак при вмілому використанні, програмні засоби можуть допомогти перевести інфраструктуру знань в органах державної влади на новий матеріально-технологічний рівень і перетворити її на потужний інноваційний ресурс. Використання досвіду Франції у цьому напрямку може суттєво вплинути на ефективність діяльності українських державних службовців, що, своєю чергою, є гарантією успішної роботи вітчизняних органів влади.

Перспективи подальших наукових досліджень та адаптації досвіду формування і збереження інституційної пам'яті в органах державної влади Франції до умов України можуть стосуватися розробки необхідного методичного забезпечення для роботи з системою електронного документообігу в органах державної влади України.

Література

1. Бабинова Е. Французский опыт профессиональной подготовки государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.samoupravlenie.ru/45-06.php>.
2. Мельник М. Державна політика у сфері розвитку інформаційного суспільства у Франції: перспективи розвитку для України [Електронний ресурс] / М. Мельник. — Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11mmvfpu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11mmvfpu.pdf).
3. Seville-Girod Martine. Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle [Electronic resource] / Seville-Girod Martine. — Access mode : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1165>.
4. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України [Текст] / авт.-уклад. Л. А. Пустойт ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. — К. : НАДУ, 2010. — С. 35. — (Серія видань з міжнародного досвіду державного управління).
5. Там само. — С. 36.
6. L'apprentissage dans la fonction publique de l'État [http](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/Apprentissage-dans-la-FPE.pdf) [Electronic resource]. — Access mode : [//www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/Apprentissage-dans-la-FPE.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/Apprentissage-dans-la-FPE.pdf).
7. Система державного управління Республіки Франція... — С. 36.
8. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique (2015) [Electronic resource]. — Access mode : http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2015/RA_2015_definitif.pdf.
9. Etre suivi par un mentor de l'association des anciens [Electronic resource]. — Access mode : https://docs.google.com/forms/d/1rn4BaSjLY_0jIeZPWdC9hiP4d7kURze9wh1R7eVF8s/viewform?us.
10. Roberge M. Assurer la pérennité de la mémoire organisationnelle pour la bonne gouvernance [Electronic resource] / Roberge Michel. — Access mode : http://www.editionsmichelroberge.com/01gid/perenniser_memoire.pdf.
11. Гаврилова Т. А. Формирование корпоративной памяти на основе фасетной классификации / Т. А. Гаврилова, Д. В. Кудрявцев. // Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий. Системы управления знаниями [Текст] : труды IX науч.-практ. конф. (26 – 27 апреля 2006 г., Москва). — М. : МЭСИ, 2006. — С. 364—377.

12. Радченко С. Особливості систем електронного документообігу у державних органах України [Електронний ресурс] / С. Радченко. — Режим доступа : www.archives.gov.ua/Publicat/AU/AU_4_2013/02.pdf.
13. United nations E-Government survey: E-Government for the Future We Want [Electronic resource]. — Access mode : http://unpan3.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2014-survey/e-gov_complete_survey-2014.pdf.
14. Мельник М. Державна політика у сфері розвитку інформаційного...
15. Franck Salien. Le numérique pour gagner du temps [Electronic resource] / Franck Salien. — Access mode : <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-le-numerique-pour-gagner-du-temps-60626.html>.
16. Pascal Agosti. Peut-on détruire les originaux papier? [Electronic resource] / Pascal Agosti. — Access mode : <http://www.usine-digitale.fr/article/peut-on-detruire-les-originaux-papier.N362303>.
17. Vitam: vers un socle d'archivage électronique commun toute l'administration [Electronic resource]. — Access mode : www.modernisation.gouv.fr/ladministration-change-avec-le-numerique/par-son-systeme-dinformation/vitam-vers-un-socle-d-archivage-electronique-commun-toute-l-administration.
18. Guillaume Galpin. Le projet VITAM sur la bonne voie [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.archimag.com/archives-patrimoine/2015/06/26/projet-vitam-sur-bonne-voie>.
19. Agosti Pascal. Peut-on détruire les originaux papier?...

O. Oriiits

FORMATION OF INSTITUTIONAL MEMORY IN GOVERNMENTAL BODIES IN FRANCE: THE EXPERIENCE FOR UKRAINE

The article considers the practice of institutional memory formation in governmental bodies of the Republic of France on the basis of creating conditions for the acquisition of new knowledge by civil servants and wide implementation of electronic documents in their work. The introduction of the corporative program VITAM in March, 2015 that develops a multiple electronic database archiving in administrations is shown as an example of the efficient optimization of document production, re-organization of technological processes and reduction of paper use. The main directions for the use of French experience in improving the work of governmental bodies in Ukraine are outlined.

Key words: civil service in France, electronic governance, electronic documents, institutional memory, governmental bodies, professional training of civil servants.