

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 35.088.6(44)

М. С. Орлів,

кандидат економічних наук, докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту, Національна академія державного управління при Президентіві України

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА І РОЗВИТОК КЕРІВНИХ КАДРІВ ВИЩИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ КОРПУСІВ У ФРАНЦІЇ

У статті охарактеризовано вищу державну службу та структуру вищих адміністративних корпусів у Франції з урахуванням результатів емпіричних досліджень. Проаналізовано основні проблеми професійної підготовки і розвитку керівних кадрів та сучасні підходи до їх розв'язання Національною школою управління і Державною школою модернізації. Розкрито стратегічні напрями діяльності Школи управління людськими ресурсами. У результаті вивчення основних нормативно-правових актів з модернізації системи безперервного навчання державних службовців виявлено основні міжміністерські інструменти професійного розвитку кадрів державної служби. Установлено доцільність використання Національною академією державного управління при Президентіві України та Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу досвіду Франції щодо вдосконалення інструментів професійного розвитку керівних кадрів.

Ключові слова: вища державна служба, керівні кадри, вищий адміністративний корпус, професійна підготовка, професійний розвиток, Національна школа управління.

M. S. Orliv,

Ph.D in Economics, Doctoral Student of Parliamentarism and Political Management Department, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

PROFESSIONAL TRAINING AND DEVELOPMENT OF SENIOR EXECUTIVES OF THE GRAND ADMINISTRATIVE CORPS IN FRANCE

The article characterizes the Senior Civil Service and structure of the Grand Administrative Corps in France taking into account the results of empirical

© Орлів М. С., 2017

research. Main problems of professional training and development of senior executives and modern approaches to resolve them by the National School of Administration and the State Modernization School are analyzed. The strategic directions of functioning of the School of Human Resource Management are revealed.

The basic inter-ministerial tools for professional development of cadres of civil service are identified after studying the main legal acts which regulate the modernization of continuous professional education of civil servants. The feasibility of using of French experience concerning improving of the professional development tools for senior executives by the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine and the Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union are determined.

Key words: Senior Civil Service, senior executives, Grand Administrative Corps, professional training, professional development, National School of Administration.

М. С. Орлив,

кандидат экономических наук, докторант кафедры парламентаризма и политического менеджмента, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА И РАЗВИТИЕ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВЫСШИХ АДМИНИСТРАТИВНЫХ КОРПУСОВ ВО ФРАНЦИИ

В статье охарактеризовано высшую государственную службу и структуру высших административных корпусов во Франции с учетом результатов эмпирических исследований. Проанализированы основные проблемы профессиональной подготовки и развития руководящих кадров, а также современные подходы к их решению Национальной школой управления и Государственной школой модернизации. Раскрыты стратегические направления деятельности Школы управления человеческими ресурсами. В результате изучения основных нормативно-правовых актов по модернизации системы непрерывного обучения государственных служащих выявлены основные межминистерские инструменты профессионального развития кадров государственной службы. Установлена целесообразность использования Национальной академией государственного управления при Президенте Украины и Центром адаптации государственной службы к стандартам Европейского Союза опыта Франции по усовершенствованию инструментов профессионального развития руководящих кадров.

Ключевые слова: высшая государственная служба, руководящие кадры, высший административный корпус, профессиональная подготовка, профессиональное развитие, Национальная школа управления.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. У процесі дослідження зарубіжного досвіду управління вищою державною службою виявлено, що у Франції, на відміну від США і Великобританії, її формально не визначено як корпус у нормативно-правових актах, відсутня компетентнісна модель та довгострокова стратегія розвитку керівних кадрів, водночас рівень застосування окремих практик кадрового менеджменту в цьому сегменті є вищим за середній для країн Організації економічного співробітництва та розвитку [1].

Оскільки концепція державного управління є визначальною у процесі формування системи професійної підготовки і розвитку вищих керівних кадрів, важливо врахувати, що, на відміну від англосаксонської моделі, реалізацію принципів нового публічного менеджменту у Франції обмежено запровадженням управління результативністю, удосконаленням стратегічного і бюджетного планування в умовах децентралізації влади, модернізацією системи надання адміністративних послуг за збереження жорсткої бюрократичної системи. На початку ХХ ст. це зумовило необхідність удосконалення інструментів професіоналізації вищої державної служби та реформування Національної школи управління (*École nationale d'administration*) через проблеми, які нині актуалізовано в Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки [2].

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання професійного навчання керівних кадрів державної служби Франції вивчали Л.Пашко [3], С.Серьогін [4], Дж.Вернардакіс [5], Х.Куперус [6], А.Кустон [7], Р.Піганьоль [8], Л.Рубан [9] та інші вітчизняні і зарубіжні науковці. Вони дослідили особливості конкурсного відбору та підготовки кадрів для вищих адміністративних і технічних корпусів, проаналізували кадрові технології, які використовуються для забезпечення їх професійного та кар'єрного розвитку, провели низку емпіричних досліджень, які дали змогу виявити проблеми забезпечення ефективності існуючих практик державного кадрового менеджменту та професійного навчання керівних кадрів. Однак потреба в розвитку нових знань і навиків

у сферах міжнародних відносин, реалізації реформ, модернізації організаційних структур управління, використання сучасних інформаційних технологій упродовж останніх років зумовили інституційні та методичні зміни в системі професійної підготовки і розвитку керівних кадрів вищих адміністративних корпусів Франції.

Формулювання цілей (мети) дослідження – дослідити досвід Франції щодо професійної підготовки і розвитку керівних кадрів вищих адміністративних корпусів та проаналізувати заходи, спрямовані на підвищення їх ефективності, які доцільно реалізувати в Україні.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У структурі державної служби Франції (без урахування викладачів і військових службовців) питома вага керівних кадрів, віднесених до категорії “А”, становить 28,7% [10, с. 99]. У її складі неформально виділяють групу “А+” – вищу державну службу, до якої входять посади генеральних секретарів міністерств генеральних директорів, директорів і їх заступників та, як правило, керівників державної служби і їх заступників [6, с. 76]. Водночас престиж посади державної служби визначається не тільки її категорією, а й корпусом, до якої вона належить. Зокрема, Державна рада, Рахункова палата і Генеральна інспекція фінансів є вищими адміністративними корпусами держави. Класифікація посад за корпусами і категоріями зумовлюють гетерогенність вищої державної служби, оскільки її члени мають різні статуси та особливості кар’єрного розвитку. Тому поняття “вищий державний службовець” у Франції є соціальним, а не правовим та може бути визначене через участь у прийнятті державно-управлінських рішень.

У 2013 р. були опубліковані результати анонімного анкетування членів вищих адміністративних корпусів за репрезентативною вибіркою, які свідчать про їх соціальний, гендерний статус, освіту, професійний досвід тощо [5]. Найбільш цікавими для нашого дослідження є такі показники:

– 80,4% членів вищих адміністративних корпусів є випускниками Інституту політичних наук та 93,6% – Національної школи управління;

– найважливішу роль у розвитку кар’єри і професіоналізму для 21,4% опитаних відіграло навчання в Національній школі

управління та для 64,1% – належність до вищого корпусу, при цьому 55% респондентів є членами вищих корпусів понад 19 років;

– 81,6% “служили у наряді” принаймні один раз, у тому числі 51,2% – 2–4 рази (з них 57,4% – на адміністративних і 40,4% – на політичних посадах);

– 84,4% є членами асоціацій, із них: 59,6% – професійних асоціацій, 19,3% – асоціацій державної служби і тільки 2,8% – політичних організацій, але, незважаючи на це, 44,2% у середньому 1,53 рази брали активну участь у виборах та інших політичних кампаніях, 21% обирались на політичні посади щонайменше 1 раз;

– у середньому загальна тривалість служби для 95,5% респондентів на адміністративних посадах становить 19,73 року, а на політичних посадах для 49,1% – 4,43 року;

– посади вищого ієрархічного рівня державної служби обіймають 57,3% опитаних, середнього і нижчого – 34% і 8,7% відповідно [5, с. 50–52].

Отже, вищі адміністративні корпуси у Франції є закритими кар’єрними системами, персонал яких на 57% складається із керівних кадрів, як правило, випускників Інституту політичних наук та Національної школи управління, які у більшості є членами професійних асоціацій та асоціацій державної служби. З метою розвитку кар’єри вони “служать у наряді” на адміністративних і політичних посадах, а також можуть тимчасово переходити на виборні посади (*détachement*). Тому Національна школа управління готує не тільки адміністративну, а й політичну еліту. При цьому її рекрутування здійснюється шляхом жорсткого конкурсного відбору, який складається з 2-х етапів:

– кваліфікаційні іспити, які передбачають написання 5 есе з публічного права, економіки, публічних фінансів, соціальних та інших актуальних питань, що дає підстави оцінити рівень знань абітурієнтів;

– іспити для вступу, які включають 2 усних іспити з питань ЄС та міжнародної діяльності, іспит з іноземної мови, панельне інтерв’ю та оцінювання взаємодії в групі, що дає змогу оцінити мотивацію та інші особистісні якості абітурієнтів.

Зокрема, у 2015 р. чисельність абітурієнтів, які подали документи на конкурс, становила 1517 осіб, із них тільки 950 осіб взяли участь в останньому іспиті, претендуючи на 90 місць (див. таблицю).

**Кількісні показники другого етапу конкурсного відбору
абітурієнтів у Національній школі управління
у 2015 році [11, с. 5]**

Види конкурсу	Кількість учасників	Кількість місць
Зовнішній конкурс для студентів із дипломом про вищу освіту та тих, хто навчався у вищому навчальному закладі не менше 3-х років	643	43
Внутрішній конкурс для державних службовців або працівників уряду, які мають досвід професійної діяльності не менше 4-х років	234	38
Третій конкурс для осіб, які обіймають виборні посади, а також посади у профспілках та приватному секторі, які мають досвід професійної діяльності або роботи на виборній посаді не менше 8-ми років	73	9
Усього	950	90

Незважаючи на високу конкуренцію під час конкурсного відбору, навчальний процес у Національній школі управління та його результати на початку 2000-х рр. неодноразово піддавались критиці вітчизняних і зарубіжних експертів. Зокрема, на думку Л.Пашко, навчальному процесу були притаманні такі елементи, як шкільні критерії оцінювання знань, конформізм, відсутність заохочування розвитку навичок та знань про споживачів і підприємства, недостатня відкритість школи до світу [3, с. 186]. Дж.Вернардакіс після інтерв'ювання випускників Національної школи управління в 2008 р. визначив основні негативні аспекти досвіду їх професійної підготовки:

- успіх випускників зумовлений не стільки навчанням (найбільш корисною формою якого було тривале стажування), скільки жорстким конкурсним відбором;

- відчуття інтенсивної конкуренції під час навчання, оскільки працевлаштування випускників здійснюється на основі підсумкового рейтингу [5, с. 46–47].

Інші зарубіжні експерти А.Коустон, Дж.Лідл та Р.Фоучет також критикують підхід, за яким роботодавець не може створити конкуренцію серед кількох кандидатів, які відбираються виключно на підставі місця в рейтингу без можливості оцінки відповідності їх компетентнісного рівня профілю посади. Крім цього, після двох років інтенсивного навчання студенти не одержують коментарів про їх професійні та особистісні якості, або інформації про те, як їх прогрес може підвищити здатність до ефективної професійної діяльності в майбутньому [7, с. 246]. На нашу думку, це свідчить про брак стратегічного, компетентнісного та індивідуального підходів до професійної підготовки майбутніх керівників.

Для розв'язання цих проблем Національна школа управління оптимізувала структуру менеджменту, удосконалила бюджетний процес та контроль за використанням ресурсів і досягненням цілей діяльності, створила експертне середовище для професійного навчання вітчизняних та іноземних фахівців державного і приватного секторів, а також запровадила нові навчальні програми та інші інструменти професійного розвитку, зокрема:

- двомовну магістерську програму з урядування і адміністрування (Master Européen de Gouvernance et d'Administration) в рамках реалізації франко-німецької співпраці з метою підготовки висококваліфікованих мобільних керівників європейського рівня. Програма передбачає 4 етапи аудиторного навчання тривалістю 14 днів кожний, електронне навчання та 9-ти тижневе стажування, усього – 24 місяці;

- магістерську програму із запобігання і територіального управління ризиками (Prévention et Gestion Territoriales des Risques), у якій акцентується на обов'язках публічних і приватних акторів у цій сфері, а також механізмах ефективної взаємодії з органами місцевого самоврядування. Навчання триває 16 місяців та передбачає вивчення не тільки економічних і промислових ризиків, а також ризиків у сферах цивільної безпеки, охорони здоров'я, охорони навколишнього середовища та ін., що забезпечує підготовку універсальних антикризових менеджерів як для державного, так і приватного секторів;

- міжнародну програму для аспірантів у галузі європейських досліджень (10 семестрів) з метою поширення серед інозем-

них Ph.D-студентів національної позиції з актуальних для Європи питань, а також створення міжнародної мережі перспективних науковців для обміну передовим досвідом;

– міжнародні довгострокові курси тривалістю 16 місяців (для досвідчених державних службовців – покращений курс тривалістю 8 місяців), які передбачають поглиблення знань з актуальних для Європи питань та вивчення особливостей адміністрування у Франції, а також короткотермінові цикли для вищих державних службовців і старших менеджерів державних компаній з питань врядування, державних фінансів і ринків державних послуг, лідерства і публічного управління, дипломатії та питань європейських відносин тривалістю 1–4 тижні, набір на які здійснюється через посольства Франції;

– індивідуальні навчальні курси для вітчизняних та іноземних державних і приватних організацій тривалістю від 1-го дня до 2-х місяців, зміст і формат проведення яких розробляється на замовлення;

– програми сприяння мобільності кар’єри кадрів окремих корпусів через запровадження так званих “регулюючих навчальних циклів”: удосконалений цикл розвитку цивільних адміністраторів для заміщення посад керівного складу в міністерствах і державних установах (*Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs*, 7 місяців), цикл для помічників з питань законодавства Французької Національної Асамблеї, Сенату або Європейського парламенту (*Cycle de perfectionnement des collaborateurs parlementaires*, 6 місяців), а також цикл інтеграції офіцерів, відібраних на посади державних адміністративних управлінь (*Cycle d'intégration des officiers*, 2 місяці);

– індивідуальні підходи та інтерактивні технології навчання через короткострокові курси (як правило, 1–2 дні) за такими тематичними напрямками: трансформація та забезпечення ефективності публічної діяльності; управління змінами; реалізація територіальної реформи; основи Європейського Союзу; функціональні компетентності для взаємодії з інститутами Європейського Союзу, реалізації його політики та проєктів; комунікації і лідерство; кар’єрний розвиток; розвиток дипломатичної кар’єри тощо;

– інструмент сприяння розвитку кар’єри в інститутах ЄС шляхом підготовки до конкурсних відборів через тестування, тре-

нінги та індивідуальні коучинги (1–3 дні), який збільшує шанси претендентів на успіх у 8 разів [12, с. 38].

Таким чином, Національна школа управління пропонує сучасні освітні послуги, які задовольняють потреби безперервного навчання керівних кадрів. Водночас формату навчання і обміну досвідом, який вона забезпечує, недостатньо для реалізації мережевого підходу до реформування державного управління. Тому для розвитку реформаторських кадрів і їх підтримки у запровадженні змін з 2011 р. у складі Генерального секретаріату з модернізації публічної діяльності (*Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique*) функціонує Державна школа модернізації (*École de la modernisation de l'État*), яка реалізує 3 типи програм:

- програму з проектного менеджменту (2 тренінги по 6 днів);
- семінари з удосконалення робочих процесів, спрямовані на ознайомлення із ноу-хау в державному управлінні;
- зустрічі і когорти управлінців державного сектору – форуми для дискусій і обміну досвідом, які фокусуються на 7 аспектів лідерства: визначення напрямку, реалізація повноважень, управління ефективністю, створення зв'язків, комунікації, розкриття потенціалу, розвиток таланту. Учасники когорт презентують свій досвід реалізації реформ з аналізом проблем, нових підходів та шляхів їх реалізації.

Високої ефективності механізмів професійного і особистісного розвитку керівних кадрів державної служби неможливо досягнути без належно організованої системи його інформаційно-методичного забезпечення. Ураховуючи важливу роль кадрових служб як в індивідуальному розвитку керівників, так і в організаційному розвитку адміністрацій, у 2007 р. було створено Школу управління людськими ресурсами (*École du management et des ressources humaines*) як міжвідомчу мережу фахівців у сфері підготовки кадрів та управління людськими ресурсами, яка реалізує 4 стратегічних напрями діяльності:

- об'єднання ресурсів та обмін досвідом для забезпечення ефективності реалізації державної кадрової політики, зокрема шляхом організації двічі на рік робочих семінарів-нарад за участю фахівців з управління людськими ресурсами за актуальною тематикою, узгодженою з міністерствами, представники яких входять до Управлінського комітету школи;

– сертифікація навчання з управління людськими ресурсами, яку здійснює Комітет сертифікації;

– розвиток стратегічних компетентностей з управління людськими ресурсами, необхідних для забезпечення розвитку і мобільності кар'єри на державній службі;

– постійна інформаційна підтримка роботи фахівців з управління людськими ресурсами через офіційний веб-сайт школи, який пропонує нормативно-правову базу, інформаційні і методичні матеріали, кращі практики, питання-відповіді з проблем управління людськими ресурсами.

Для модернізації системи безперервного навчання державних службовців (у тому числі персоналу вищої державної служби, яка в чинному законодавстві не виокремлюється) було прийнято такі нормативно-правові акти:

– Закон про модернізацію державної служби від 2 лютого 2007 р. № 2007-148 [13], у якому перший розділ визначає зміни до чинних на той час нормативно-правових актів, що регламентують питання безперервного навчання державних службовців;

– Декрет про безперервне навчання державних службовців від 15 жовтня 2007 р. № 2007-1470 [14], який визначає його мету і види, а також порядок і суб'єкти планування та організації;

– Декрет про Головне управління з питань адміністрації і державної служби та політику розвитку людських ресурсів на державній службі від 22 грудня 2016 р. № 2016-1804 [15], який уточнює роль та місію Головного управління з питань адміністрації і державної служби в управлінні та координуванні реалізації політики розвитку людських ресурсів на державній службі, конкретизує функції керівників, відповідальних за розвиток людських ресурсів у міністерствах, а також визначає інструменти реалізації кадрової політики.

Відповідно до останнього декрету основними міжміністерськими інструментами професійного розвитку кадрів державної служби (у тому числі керівних кадрів) є:

– міжміністерська стратегія розвитку людських ресурсів терміном на 3 роки;

– Державний керівний комітет з розвитку людських ресурсів, який забезпечує реалізацію міжміністерської стратегії;

– міжміністерська платформа підтримки управління людськими ресурсами, що створюється для забезпечення реалізації пріоритетів політики розвитку людських ресурсів, визначених у міжміністерській стратегії (у тому числі в регіонах держави);

– план реалізації політики навчання впродовж життя, який визначає спільні для всіх міністерств пріоритети навчання, забезпечує координування навчальної діяльності.

Реалізації цих інструментів сприяють методичні рекомендації для керівних кадрів, які розробляються Головним управлінням з питань адміністрації і державної служби з урахуванням пропозицій Наукової ради, а також у співпраці з міністерствами і Генеральним секретаріатом з модернізації публічної діяльності. Зокрема, Методичні рекомендації з реалізації управлінської функції на державній службі [16] містять навчально-методичні матеріали з індивідуального і групового коучингу, наставництва, оцінювання за методами 180 і 360 градусів, сприяння кар’єрному розвитку кадрів та ін.

З метою підвищення автономії державних службовців і полегшення планування їх професійного навчання з 01 січня 2017 р. запроваджуються персональні навчальні рахунки “Le compte personnel de formation”, які передбачають збереження права на навчання при зміні місця роботи у публічному секторі або переході у приватний сектор. При цьому кожен державний службовець одержує право на навчання тривалістю 24 години на рік, які можуть накопичуватись до 150 годин (раніше воно становило 20 та 120 годин відповідно). Накопичені години можуть бути також використані на відпустку для підготовки до конкурсу, професійного екзамену або переорієнтацію для роботи у приватному секторі. Персональні навчальні рахунки будуть доступні на сайті www.moncompteactivite.gouv.fr з 01 січня 2018 р.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Незважаючи на відсутність централізованої компетентнісної рамки для вищої державної служби та довгострокової стратегії розвитку її персоналу, у Франції створено скоординовану систему безперервного професійного навчання керівних кадрів органів влади, їх інформаційно-методичного забезпечення в реалізації управлін-

ських функцій та розвитку кар'єри на адміністративних і політичних посадах, а також переходу у приватний сектор.

Для України в контексті реалізації пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах [2] необхідно врахувати досвід Франції щодо запровадження: магістерської підготовки антикризових менеджерів; інструментів сприяння розвитку кар'єри на державній службі та в інститутах ЄС (які передбачають підготовку до конкурсних відборів через тестування, тренінги та індивідуальні коучинги); персональних навчальних рахунків як елементу інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; інструментів розбудови міжміністерських мереж керівників-реформаторів та фахівців з розвитку людських ресурсів, якій сприяє діяльність Державної школи модернізації та Школи управління людськими ресурсами.

Ураховуючи зміни, внесені у 2016 р. до Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [17], провідна роль в імплементації інструментів професійного розвитку має відводитись Національній академії державного управління при Президентові України та Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Тому перспективою подальших досліджень є обґрунтування механізмів імплементації досвіду Франції з урахуванням особливостей розвитку вітчизняної системи підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Human Resources Management: Country Profiles [Електронний ресурс] / OECD. – 2012. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

2. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>

3. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – Київ : НАДУ, 2005. – 236 с.

4. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / [С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін.]. – Київ : НАДУ, 2013. – 112 с.

5. Vernardakis G. National School of Administration in France and Its Impact on Public Policy Making / G. Vernardakis // *Croatian and Comparative Public Administration*. – 2013. – № 13 (1). – P. 41–70.

6. Kuperus H. Top Public Managers in Europe / H. Kuperus, A. Rode. – Luxembourg : European Institute of Public Administration, 2008. – 72 p.

7. Couston A. Training Senior Civil Servants in Latin European / A. Couston // *Countries Leadership and Culture: Comparative Models of Top Civil Servant Training*. – London, UK: Palgrave Macmillan, 2015. – P. 235–251.

8. Системи підготовки державних службовців у Франції, Польщі, Іспанії та Латвії : [звіт] / Прогр. ЄС ЄІСП для України, Проект TWINNING “Підтримка розвитку та удосконаленню системи підготовки державних службовців в Україні” ; експерти проекту : Р. Піганьоль, Р. Собієх, П. Каміно Понс, Б. Петерсоне. – Київ, 2010. – 79 с.

9. Rouban L. The Senior Civil Service in France / E. C. Page, V. Wright (Ed.) // *Bureaucratic Elites in Western European States: A Comparative Analysis of Top Officials*. – New York : Oxford University Press, 2000. – P. 65–89.

10. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique: Politiques et pratiques de ressources humaines [Електронний ресурс] / DGAFP. – 2016. – Режим доступу : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-1088>

11. Faugère J.-P. Rapport sur les concours externe, concours interne, troisieme concours [Електронний ресурс] / J.-P. Faugère // *École nationale d'administration*. – 2015. – Режим доступу : <http://www.ena.fr/fre/Concours-Prepas-Concours/Les-concours-de-l-ENA>

12. Formation continue: Catalogue [Електронний ресурс] / *École nationale d'administration*. – 2016. – Режим доступу : <http://www.ena.fr/fre/Formation-continue>

13. Loi № 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.legifrance.gouv.fr>

14. Décret relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat № 2007-1470 du 15 octobre 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.legifrance.gouv.fr>

15. Décret relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique № 2016-1804 du 22 décembre 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.legifrance.gouv.fr>

16. Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État [Електронний ресурс] / DGAFP. – 2017. – Режим доступу : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/>

17. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>

References

1. Human Resources Management: Country Profiles (2012). *OECD*. Retrieved from <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

2. The Strategy of Reforming the Public Administration in Ukraine for 2016-2020 [Elektronnyi resurs] : The Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine as of June 24, 2016 № 474-r. – Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>

3. Pashko L. A. Liudski resursy u sferi derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady otsiniuvannia [Human Resources in Public Administration: Theoretical and Methodological Foundations of Assessment] : [monohrafiia] / L. A. Pashko. – Kiev: NADU, 2005, 236 p.

4. Reformuvannia profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Reform of Professional Training of Civil Servants in Ukraine: Problems and Prospects] : [monohrafiia] / [C. M. Serohin, Ye. I. Borodin, N. A. Lypovska ta in.]. – Kiev: NADU, 2013, 112 p.

5. Vernardakis, G. (2013) National School of Administration in France and Its Impact on Public Policy Making. *Croatian and Comparative Public Administration*, 13(1). – P. 41–70.

6. Kuperus, H., Rode, A. (2008) *Top Public Managers in Europe*. Luxembourg: European Institute of Public Administration.

7. Couston, A. (2015) Training Senior Civil Servants in Latin European. In M. Van Wart, *Countries Leadership and Culture: Comparative Models of Top Civil Servant Training* (pp. 235-251). London, UK: Palgrave Macmillan.

8. Systemy pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv u Frantsii, Polshchi, Ispanii ta Latvii [Systems of training for civil servants in France, Poland, Spain and Latvia] : [zvit] / Prohr. YeS YeISP dlia Ukrainy, Proekt TWINNING “Pidtrymka rozv. ta udoskon. systemy pidhotov. derzh. sluzhbovtziv v Ukraini” ; eksperty proektu: R. Pihanol, R. Sobiiekh, P. Kamino Pons, B. Petersone. – Kiev, 2010, 79 p.

9. Rouban, L. (2000) The Senior Civil Service in France. In E.C. Page, V. Wright (Ed.), *Bureaucratic Elites in Western European States: A Comparative Analysis of Top Officials* (pp. 65-89). New York: Oxford University Press.

10. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique: Politiques et pratiques de ressources humaines (2016) *DGAFP*. Disponible sur <http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-1088>.

11. Faugère, J.-P. (2015) Rapport sur les concours externe, concours interne, troisieme concours: *École nationale d'administration*. Disponible sur <http://www.ena.fr/fre/Concours-Prepas-Concours/Les-concours-de-l-ENA>.

12. Formation continue: Catalogue (2016). *École nationale d'administration*. Disponible sur <http://www.ena.fr/fre/Formation-continue>.

13. Loi № 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique. Disponible sur <https://www.legifrance.gouv.fr>

14. Décret relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat № 2007-1470 du 15 octobre 2007. Disponible sur <https://www.legifrance.gouv.fr>

15. Décret relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la

fonction publique № 2016-1804 du 22 décembre 2016. Disponible sur <https://www.legifrance.gouv.fr>

16. Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État (2017). *DGAFP*. Disponible sur <http://www.fonction-publique.gouv.fr/>

17. On Approval of Regulations on the System of Training, Specialization and In-Service Training for Civil Servants and Local Self-Government Officials [Elektronnyi resurs] : The Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine as of July 7, 2010 № 564]. – Rezhym dustupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>

Summary

The Senior Civil Service in France is not formally defined as a corps by legal acts, but the level of application of human resource management practices in this segment is higher than average for countries of the Organization for Economic Co-operation and Development.

The issues of senior executives' professional education in the French civil service system were studied by L. Pashko, S. Seregin, J. Vernardakis, H. Kuperus, A. Couston, R. Piganiol, L. Rouban and other native and foreign scholars. However, in recent years the institutional and methodical changes in the system of professional training and development of senior executives were introduced.

The article aims to study the experience of professional training and development of senior executives of the Grand Administrative Corps in France and analyze the basic measures which ensure their efficiency and are expedient for implementation in Ukraine.

The Grand Administrative Corps of the State are the closed career systems, the 57% personnel of which are senior executives, usually graduates of the National School of Administration (École nationale d'administration). Most of them are members of professional associations and civil service associations. In order to career promotion they "serve on detail" in administrative and political positions, as well as temporarily move into elected office. Therefore, the National School of Administration prepares not only administrative but also political elite. Its recruitment is carried out by rigid competitive examinations. However, further training for senior executives lacks of strategic, competency and individual approaches.

To increase the efficiency of functioning of the National School of Administration, the expert environment for the development of native and foreign experts from public and private sectors was created through the introduction of the following programs and instruments: new master's and PhD programs; long international courses and short specialized international cycles; tailor-made training courses, which are designed in tandem with customers; preparation for the competitive selection into the European bodies through testing, training and individual coaching, etc. To ensure the continuous development of senior executives and their support in changes implementation the State Modernization School (École de la modernisation de l'État) was established. It offers programs on project management, operational performance workshops, meetings and public sector manager cohorts. To develop the inter-ministerial network of HR experts the School of Human Resource Management was established.

The main legal acts which regulate the modernization of professional training and development of civil servants are the following: The Law on the Modernization of Civil Service from February 2, 2007 № 2007-148; The Decree of the Prime Minister on Continuous Education of Civil Servants from October 15, 2007 № 2007-1470; The Decree of the Prime Minister on The Directorate General for Administration and Civil Service, and Human Resources Development in Civil Service from December 22, 2016 № 2016-1804. According to the latest the main inter-ministerial tools for professional development of civil servants (including senior executives) are the following: the inter-ministerial human resources strategy for 3 years; the State Human Resources Steering Committee; the inter-ministerial platforms for human resources management support; plan for the continuous education policies implementation.

Consequently, the coordinated system of continuous professional education of senior executives and their support in management functions execution was created. French experience concerning introduction of master's program aims at risk-managers training, tools for career promotion in civil service and European institutions, personal training accounts as well as creating conditions for the development of inter-ministerial networks of leaders-reformers and experts on human resource management is the most useful for Ukraine.