

УДК 355.1.08 (1-87)

О.В. Яцино

Департамент кадрової політики Міністерства оборони України, Київ

СИСТЕМА РОБОТИ З КАДРАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ ФРАНЦІЇ

Розглядаються питання щодо досвіду організації державної служби в Збройних Силах Франції, структура, чисельність та завдання кадрових органів з питань державної служби.

Ключові слова: кадрова політика, державна служба, система роботи з кадрами, збройні сили

Вступ

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний стан теорії і практики державної військової кадрової політики доцільно розглядати виходячи із її мети, основних цілей та першочергових завдань, на реалізацію яких мають бути застосовані нові наукові досягнення та результати наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики, визначенні основних заходів щодо удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх методів та форм управління персоналом [1 – 3]. У дослідженнях з питань ефективності функціонування системи державної служби, актуальності набуває використання міжнародного досвіду організації державної служби та проведення кадрової роботи з державними службовцями в Збройних Силах (ЗС) України.

Вивчення міжнародного досвіду дозволяє уникнути помилок при розробці низки нормативно-правових документів з питань реформування і розвитку ЗС України та враховувати його при плануванні кадрових ресурсів; формуванні та функціонуванні системи кадрового забезпечення; управлінні кар'єрою всіх категорій державних службовців ЗС України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Під час проведення аналізу останніх досліджень і публікацій використовувалися джерела, які вільно доступні у мережі Інтернет, а також матеріали досліджень проведених фахівцями в рамках науково-дослідних робіт за шифрами “Крок” і “Каскад СКМ” з метою дослідження підходів, які застосовуються у провідних країнах світу під час аналізу факторів, що впливають на стан кадрової політики; аналізу нормативно-правового та інформаційного забезпечення проведення заходів моніторингу кадрової політики; обґрунтування науково-теоретичних підходів щодо визначення та аналізу факторів, які впливають на стан кадрової політики; впровадження світового досвіду проведення заходів щодо оцінки якості розвитку кадрової політики за допомогою Концепції збалансованих показників для оцінювання виконання оборонних програм в провідних країнах світу [4 – 6].

Результати бібліографічного пошуку свідчать про те, що за тематикою зазначеної наукової праці існують інформаційні обмеження, які розглядаються епізодично, без комплексного підходу та науково обґрунтованих висновків, рекомендацій та пропозицій, які б сприяли прогнозуванню, стабілізації, якісному розвитку проходження державної служби у Збройних Силах. Так, основна частина публікацій присвячена історичним, методологічним проблемам кадрового забезпечення ЗС; основам оцінювання якості кадрової політики у ЗС та способам організації моніторингу проведення кадрової політики у ЗС України [7]; аналізу стану кадрового забезпечення за результатами виконання відповідних державних та відомчих програм, а також обґрунтуванню шляхів щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення на короткострокову перспективу [8]; вдосконаленню понятійно-термінологічного апарату стосовно проведення державної військової кадрової політики, кадрової політики у ЗС, як складових державної кадрової політики [9].

Враховуючи викладене, корисним має стати вивчення міжнародного досвіду організації державної служби та проведення кадрової роботи з державними службовцями в ЗС Франції. Суть її охарактеризовано як поєднання системних заходів, сумісних для держави і силових структур, спрямованих на професіоналізацію воєнної організації держави для якісного військового будівництва [10].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Таким чином, метою (науковим завданням) цієї статті є вивчення досвіду роботи з кадрами державної служби в Збройних Силах Франції, з метою підвищення ефективності функціонування проходження державної служби в Апараті Міністерства оборони України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів

Умови сьогодення в ЗС Франції сприяли проведенню реформування сектору державної служби. Головна ідея цієї реформи є *побудова системи управління*

кар'єрою державних службовців за умови скорочення чисельності цивільного персоналу, одночасно, з підвищенням якості відбору на посади цивільних з огляду на особисті якості осіб, що відбираються.

Структура державної служби у ЗС Франції складається з трьох рівнів і включає [11]:

функціонери – це категорія до якої відносяться державні службовці вищого рівня, що займають посади в органах військового управління. На них покладається формування концептуальних засад зовнішньої та внутрішньої політики в оборонному секторі, а також розвитку Збройних Сил. Можна провести аналогію з держслужбовцями ЗС України, які займають посади у апараті МО та ГШ ЗС України.

державні агенти (персонал за контрактом) – основним завданням яких є виконання чітко визначених завдань за напрямом професійної діяльності у визначені терміни;

державні робітники – ця категорія цивільного персоналу, яка зайнята на підприємствах військово-промислового комплексу. Аналогом у ЗС України є посади працівників ЗС України. Програма реформування ЗС Франції передбачає ліквідацію даної категорії цивільного персоналу (державних робітників) із переведенням їх на контрактну основу. Це пов'язано з тим, що зобов'язання держави до існуючого статусу держслужбовців фінансово обтяжливі (виконання соціальних гарантій забезпечується як для державних робітників так і для функціонерів вищого рівня).

Управління системою державної служби покладається на Міністерство оборони Франції, в підпорядкуванні якого знаходяться: Генеральна делегація з озброєння, Генеральний штаб і підпорядковані йому структурні підрозділи, Генеральний адміністративний секретаріат.

Особливістю системи роботи з держслужбовцями є її *спрямованість на працевлаштування військовослужбовців*, які звільнені з лав Збройних Сил у зв'язку із реформуванням та їх призначення на посади цивільного персоналу (держслужбовців).

Заходом щодо стимулювання розвитку цивільного персоналу (держслужбовців) та етапів управління його кар'єрою є проведення *щорічного оцінювання*. Це дає можливість кожному держслужбовцю переходити з нижчого рівня на вищий за умов відповідності вимогам до посади з метою кар'єрного зростання.

Щорічне оцінювання передбачає:

визначення ступеня реалізації цілей (на початку року), які були досягнуті протягом року;

оцінювання способів служби (напрямок покращення);

визначення потреби в підготовці;

визначення бажань щодо мобільності агента стосовно професійного розвитку.

Результати *щорічного оцінювання стосовно державних службовців* у Франції передбачають визначення:

кількісного показника за балами;

рівня професійного розвитку, що забезпечується відповідним фінансуванням та стимулює працівника до вдосконалення професійної майстерності.

Одним з головних завдань, які були реалізовані під час реформування системи державної служби у ЗС Франції, є *впровадження єдиної системи фінансової тарифікації (посадові рівні)* для військовослужбовців та держслужбовців (цивільного персоналу) за умови зменшення кількості персоналу, який відноситься до категорії держслужбовців.

Законодавством Франції визначено, що військовослужбовці ЗС є держслужбовцями. Крім того, законодавством Франції введено систему кодування посад, які передбачають суміщення відповідності військових посад до посад держслужбовців.

Структура та співвідношення чисельності органів управління цивільним персоналом оборонного сектору.

Організація управління цивільним персоналом оборонного сектору має таку організаційну структуру:

Управління кадрів Міністерства оборони, яке виступає головним елементом ієрархії щодо проведення кадрової роботи з державними службовцями в ЗС Франції;

Міністерські центри управління (9 центрів управління);

Бази оборони (60 одиниць);

Установи.

Співвідношення особового складу структури управління цивільними оборонної сфери складається:

управління кадрів (*DRH MD*) – 0,5%;

міністерські центри управління (*CMG*) – 1%;

бази оборони та установи (*BDD*) – 1%.

Метою реорганізації управління цивільним персоналом оборонного сектору є зменшення категорій державних службовців за рахунок державних робітників (при зміні їх статусу державного службовця та зміні відповідних пільг за цей статус).

Чисельність кадрових служб (з питань державної служби) визначається співвідношенням особового складу структури управління цивільним персоналом оборонного сектору відповідно до кількості працівників кадрових органів.

На 100 осіб цивільного персоналу визначається 1 % працівників кадрових органів (11 500 осіб цивільного персоналу \approx 115 працівників кадрових органів).

Відповідно до такого співвідношення:

Управління кадрів МО повинно мати **0,5%** працівників кадрових органів;

Міністерські центри управління повинні мати **1%** працівників кадрових органів;

Бази оборони та установи також повинні мати **1%** працівників кадрових органів (*наведені цифри на даний час не відповідають реальним цифрам, у зв'язку із реорганізацією кадрових органів МО Франції*).

Розташування структур по роботі з цивільним персоналом здійснюється за географічним принципом. Міністерські центри управління нараховують 8

одиниць у Франції і одну поза межами Франції. Бази оборони нараховують 51 одиницю у Франції і 9 поза межами Франції.

Основні напрямки розподілу повноважень:

Управління кадрів Міністерства оборони: визначає правові засади та здійснює управління підпорядкованими кадровими органами (з питань державної служби); здійснює організацію супроводження службової кар'єри цивільного персоналу, а також відповідає за міжміністерські погодження між підрозділами кадрових служб;

Головні Управління та Командування: визначають потреби в кількості особового складу та обсягах їх підготовки;

Центри міністерського управління виконують безпосередні управлінські функції кадрової політики (з питань державної служби). Саме вони є основними керівними структурами (адміністративними) для працівників та роботодавців та здійснюють:

управління процесами переведення персоналу та реструктуризації; організацію екзаменів (конкурсів), визначають вказівки щодо здійснення підготовки персоналу; головування в Адміністративних комісіях (на місцевому рівні) *CAPL*, комітетах з питань переміщень, узагальнення списків щодо просування по службі, вирішення адміністративних питань по особового складу (ведення особових справ, організація робочого часу (відпустки тощо));

Бази оборони: здійснюють менеджмент в зоні власної відповідальності, налагодження соціального діалогу на локальному рівні, та підтримки установ з кадрових питань;

Установи: визначають посади, використання і оцінювання персоналу (спираючись на підтримку баз оборони з адміністративних питань).

Розподіл завдань і функцій між підрозділами кадрових служб (з питань державної служби) здійснюється на основі конституційного блоку (*Декларація прав людини і громадянина, Конституція 1948 року*); законодавчий блок (*Закони, Європейська директива, Правові засади місцевого рівня*); правовий блок (директиви, накази) і контрактний блок (*Контракти і угоди, що укладені в правовому полі (ст. 1134 Цивільний кодекс)*).

Керівні документи, що регламентують правовий статус державних службовців [12]:

Закон №83-634 від 13 липня 1983 року "Щодо прав та обов'язків функціонерів";

Закон № 84-16 від 11 січня 1984 року "Щодо статутних положень публічного сектору Держави";

Закон № 2009-972 від 3 серпня 2009 року "Щодо переміщення та професійних кар'єр в публічному секторі";

Постанова від 2 березня 2010 року "Щодо повноважень міністерських центрів управління";

Циркуляр від 19 листопада 2009 року "Щодо модульності застосування Закону №2009-972 від 3 серпня 2009 року";

Інструкція № 310815/DEF/SGA/SRHC/DRH-MD/RSSF/1 "Щодо застосування права профспілок в Міністерстві оборони від 2 травня 2008 року";

Інструкція №100438/DEF/SGA/DFP від 15 травня 2006 року: організація і процес управління кадровими ресурсами в рамках бюджетного закону Міністерства оборони".

Управління кадрів Міністерства оборони опрацює та застосовує на вищому рівні кадрову політику щодо цивільних та військових осіб оборонного сектору на основі правових засад.

За роботодавцями на центральному та регіональному рівнях зберігаються функції (бюджетні кошти) щодо залучення засобів та вибору інструментарію менеджменту (ресурси, оцінювання, просування по службі, санкції), які є необхідними для реалізації своїх прерогатив.

Бази оборони та установи виступають безпосередніми виконавцями заходів проведення кадрової роботи з державними службовцями.

Розподіл цивільного персоналу за категоріями.

Цивільний персонал оборонного сектору поділяється на три категорії цивільних працівників із різними статусами, які використовуються в оборонному секторі, а саме:

функціонери (51% від загальної штатної чисельності цивільного персоналу);

державні службовці (38% від загальної штатної чисельності цивільного персоналу);

агенти за контрактом (11% від загальної штатної чисельності цивільного персоналу).

Функціонери поділяються на три категорії рівнів: А, В і С.

Категорії рівнів складається із 12 окремих звань з терміном дії від 18 місяців до 4 років.

Зміна категорії здійснюється через іспит або за вибором.

Зміна звання здійснюється через професійний іспит або за вибором.

Грошове утримання функціонерів розраховується так саме, як і для військових і складається з посадового окладу та результатом їх службової діяльності (продуктивність, оцінювання та розвиток працівника).

Особливості функціонування кадрових служб по визначеній вертикалі (напрямки, функції, завдання).

На Управління кадрів Міністерства оборони покладені обов'язки щодо опрацювання та застосування на вищому рівні головної політики щодо особового складу (правові засади) для цивільних та військових оборонного сектору.

Управління кадрів є керівним органом міністерського управління цивільним персоналом оборонного сектору.

Центри міністерського управління – це зовнішні служби Управління кадрів Міністерства оборони України, які виконують управлінські функції, та є

основними керівними (адміністративними) структурами для працівників та працевдавців.

Основні напрямки розподілу повноважень у сфері цивільного персоналу оборонного сектору Збройних Сил Франції є:

Управління кадрів Міністерства оборони:

правові засади та здійснення управління, супроводження службових кар'єр. Міжміністерські погодження.

Головні управління та Командування:

визначення потреб в особовому складі та обсягах підготовки.

Міністерські центри управління:

управління процесами переведення персоналу та реструктуризації;

організація екзаменів (конкурсів);

вказівки щодо здійснення підготовки персоналу;

головування в Адміністративних комісіях (на місцевому рівні) (CAPL), комітетах з питань переміщень;

узагальнення списків щодо просування по службі;

вирішення адміністративних питань по особовому складу.

Бази оборони:

менеджмент в зоні відповідальності;

налагодження соціального діалогу на локальному рівні;

здійснення підтримки установ з кадрових питань.

Установи:

визначення посади;

використання і оцінювання персоналу.

Для прийому на державну службу цивільного персоналу підрозділи кадрових служб (з питань державної служби) ЗС Франції керуються положеннями **Інструкції № 35/DEF/SGA-1999** "Щодо використання, ролі та місця цивільного персоналу в оборонних структурах".

Відповідно до Інструкції, кожний Функціонер має бути призначений на чітко визначену посаду в штатному розкладі частини (установи).

Кожній посаді має відповідати детальний паспорт посади, в якому уточнюються:

опис обов'язків за посадою; знання та навички необхідні для даної посади; ієрархічне положення за посадою, зокрема кількість, статус і звання підпорядкованих підлеглих. На підставі паспорта посади та вакантних місць оголошується конкурс на заміщення вакантних посад.

Здійснюється збір резюме потенційних кандидатів щодо зайняття вакантної посади. Із загальної кількості отриманих резюме шляхом рейтингування, професійного досвіду визначаються найбільш придатні кандидати щодо зайняття вакантної посади. З визначеними кандидатами здійснюється бесіда щодо їх потенційних можливостей виконання обов'язків за посадою.

При прийнятті на державну службу присвоюється ранг державному службовцю відповідно до

посади, що він обіймає. На сучасному етапі здійснюється реформування системи підготовки держслужбовців.

Законодавчу (нормативно-правову) базу стосовно реформування системи підготовки держслужбовців складають документи:

Протокол Угоди від 25 січня 2006 року "Щодо удосконалення кар'єр та розвитку соціального аспекту в Публічному секторі у 2006-2008рр.";

Протокол Угоди від 21 листопада 2006 року "Щодо Професійної підготовки протягом життя".

На підставі протоколів угод був розроблений та прийнятий закон щодо модернізації публічного сектору від 02 лютого 2007 року. Відповідно до цього закону розроблено три постанови:

від 17 вересня 2007 року "Щодо визначення професійного рівня держслужбовців";

від 15 жовтня 2007 року "Щодо професійного розвитку протягом життя";

від 26 грудня 2007 року "Стосовно професійної підготовки працівників недержавного сектору".

Як правило, на державну службу набирають персонал, який має відповідну професійну підготовку. Навчання або перепідготовка персоналу здійснюється при модернізації техніки або встановлення нового обладнання чи комп'ютерних програм, які персонал не використовував.

Для цього організуються відповідні курси для підготовки персоналу по роботі з новою технікою. За бажанням персоналу для поповнення професійних знань та навичок вони мають право один раз на рік проходити підготовку терміном 20 аудиторних годин за вибором. Підготовка персоналу здійснюється протягом всієї професійної кар'єри, що в подальшому впливає на кар'єрне зростання держслужбовців. Головним критерієм організації навчання персоналу є необхідність опанування новітньої техніки озброєння, технологій та програм їхнього використання.

Оновлення системи оцінювання службової діяльності державних службовців передбачає поступовий перехід до уніфікованої системи оцінювання для усіх категорій функціонерів.

Щорічне оцінювання здійснює:

оцінювання (на початку року) реалізації цілей, що заплановані на наступний рік і оцінювання цілей, які досягнуті протягом минулого року;

оцінювання способів служби (напрямок покращення);

оцінювання потреб в підготовці;

визначення побажань щодо переміщення працівника або зміни його фаху.

На підставі оцінювання державних працівників визначається *інтегральний показник*.

Інтегральний показник складається з персональних якостей та спроможності уживатися в колективі; професіоналізму та технічних знань; методів та результатів діяльності.

Результати оцінювання дають змогу:

збільшити індивідуальний показник на 1, 2 або 3 бали щорічно, при відповідному професійному зростанні;

знижувати на 1 або 2 бали свій показник, при недбалому ставленні до виконання професійних обов'язків.

Однак слід зауважити, що при визначенні інтегрального балу оцінки першим критерієм виступають персональні якості та спроможність уживатись в колективі. Ці якості детермінують продуктивну діяльність держслужбовця та підрозділ, в якому він працює.

Для державних працівників застосовуються такі принципи оцінювання: чітке визначення цінності працівника та право звернення до керівника установи щодо оцінки державних працівників.

При організації оцінювання службової діяльності держслужбовця найбільш значимими критеріями є продуктивність та якість його діяльності, за що нараховується 100 балів від 180 можливих.

Регулювання термінів перебування на посадах державних службовців здійснюється відповідно до рівня оцінки держслужбовця, а саме:

кожний бал щорічного оцінювання відповідає зменшенню граничного терміну перебування держслужбовця в посаді строком на 2 місяці (якщо отримано 3 бали термін перебування в посаді зменшується на 6 місяців, від гранично можливого);

2 бали зменшують термін перебування в посаді на 4 місяці;

1 бал – на 2 місяці.

Якщо держпрацівник отримав за результатами оцінювання “мінус” 1 бал, граничний термін перебування в посаді збільшується на 2 місяці, “мінус” 2 бали на 4 місяці.

Регулювання термінів перебування на посадах держслужбовця здійснюється відповідно до щорічного оцінювання (за балами). Максимальний термін перебування на посаді може зменшуватись до 6 місяців або збільшуватись до 4 місяців.

Управління кар'єрним ростом державних службовців розпочинається з моменту прийняття на державну службу. Відправним моментом є присвоєння початкової кількості балів, що складає 52 одиниці. Управління кар'єрним ростом здійснюється на основі координації варіантів оптимального використання держслужбовця у ЗС Франції та його професійними можливостями. Разом з керівником (командиром) розробляється План управління кар'єрою державного працівника терміном на 5 років.

У МО Франції створений структурний підрозділ (*Управління кадрів Міноборони*) відповідальний за управління кар'єрою і супроводження професійних шляхів працівників. Його завданнями є наступні:

підтримка кар'єри з боку прямого начальника після 5 років служби;

підбиття підсумків кар'єри після 15 років служби; розробка паспортів підготовки.

Для повної адаптації нового працівника до функціонування у системі державної служби ЗС Франції відведено 1 рік.

У системі державної служби просування працівника здійснюється на основі показників щорічного оцінювання (зменшення або збільшення) терміну перебування у посаді. Зміна звання здійснюється за двома напрямками: професійний екзамен або за вибором. Зміна категорій через екзамен або за вибором.

Зміна категорій держслужбовця за категоріями (А, В, С) здійснюється на основі *конкурсу* або *професійного екзамену*. При переході в інші категорії держслужбовець повинен відповідати всім вимогам нової посади (освітній та професійні рівні).

У ЗС Франції є можливість зміни категорії держслужбовців (з нижчої на вищу). Зміна категорії може здійснюватись за умови успішного складання професійного іспиту та наявності професійних умінь щодо опанування нової посади без врахування відповідного проходження служби.

При плануванні кар'єрного розвитку держслужбовцю пропонують різні варіанти розвитку та напрямки трансформування його кар'єри. Відповідно до індивідуальних та професійних можливостей держслужбовець обирає найбільш привабливий напрямок власного розвитку.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

1. Однією з головних умов, які були реалізовані під час реорганізації системи державної служби ЗС Франції було визначено зміну статусу державних робітників з метою зменшення видатків, відповідно до їх соціальних гарантій, що були однаковими (рівними) з соціальними гарантіями функціонерів. Встановлені нові категорії (статуси) дозволили збільшити фінансування функціонерів відповідно до важливості завдань по займаній посаді.

2. Порівняльний аналіз систем роботи з кадрами державної служби у ЗС України та роботи із цивільним персоналом оборонного сектору ЗС Франції свідчить про те що:

цивільний персонал оборонного сектору ЗС Франції поділений на три види. У ЗС України цивільний персонал поділяється на два види: працівники ЗС України та працівники ЗС України – державні службовці. Кількість цивільного персоналу (працівників) станом на поточний рік складала: у ЗС Франції ≈ 70 тис. посад.; у ЗС України ≈ 50 тис. посад.;

співвідношення чисельності військовослужбовців до цивільного персоналу у об'єднаних службах та міністерських органах ЗС Франції складала відповідно 17,9 тис. проти 35,8 тис. посад.

класифікація посад і присвоєння рангів державним службовцям ЗС України практично відповідають категоріям рівнів та звань цивільного персоналу оборонного сектору ЗС Франції;

3. Досвід Франції щодо організації державної служби в ЗС надає можливість координації зусиль за наступними напрямками:

удосконалення нормативно-правової бази, уточнення об'ємів навантаження та відповідних чисельних показників кадрових органів, підвищення ефективності функціонування системи кадрового забезпечення ЗС України з питань державної служби;

встановлення вертикалі та співвідношення структури управління цивільним персоналом оборонної сфери, кількісного складу державних службовців та кількісного складу підрозділів відповідних кадрових служб;

організації кадрової роботи з державними службовцями у ЗС України (відбір (добір), оцінювання, призначення, переміщення, управління кар'єрним ростом); раціоналізації підходів під час прийняття кадрових рішень стосовно державних службовців у ЗС України.

4. Встановлено, що проходження служби в підрозділах кадрових служб (з питань державної служби) у ЗС Франції і України практично схожі. Відмінностями є наступні:

інформування заінтересованих (розташування об'єв здійснюється, як у друкованих виданнях так і в мережі Інтернет) про вакантні посади у ЗС Франції;

зменшення або збільшення терміну перебування в посаді, відповідно до успішності проходження служби (передбачає система щорічного оцінювання);

здійснення планування кар'єрного розвитку відбувається за рахунок надання можливих варіантів розвитку кар'єри держслужбовців відповідно до їх потенційних можливостей.

5. Запровадження під час реформування ЗС України порядку комплектування Міністерства оборони та Генерального штабу Збройних Сил України цивільним персоналом, а саме заміщення військових посад державними службовцями на сьогодні є актуальним і можливим варіантом приведення зазначеної чисельності вказаних структур до відповідних норм.

Список літератури

1. Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки".

2. Указ Президента України від 02 вересня 2013 року № 479/2013 "Про Державну комплексну програму реформування і розвитку Збройних Сил України на період до 2017 року".

3. Наказ Міністерства оборони України від 4 грудня 2013 року № 843 "Про затвердження Концепції кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2017 року".

4. Звіт (заключний) про науково-дослідну роботу "Аналіз факторів, що впливають на стан кадрової політики в Збройних Силах України", шифр "Крок". – К.: НМЦ КП МО України, 2010. – 74 с.

5. Звіт (заклучний) про науково-дослідну роботу "Обґрунтування критеріїв оцінки якості та моніторингу розвитку кадрової політики в Збройних Силах України", шифр "Каскад СКМ". – К.: НМЦ КП МОУ, 2009. – 138 с.

6. Кінь О.В. Аналіз тенденцій реформування збройних сил провідних і суміжних з Україною держав та визначення напрямів розвитку Збройних Сил України / О.В. Кінь, О.Б. Захаров, Н.В. Гончарова // Системи озброєння і військова техніка. – 2007. – № 1(9). – С. 233-239.

7. Кадрова політика в Збройних Силах України: історія, досвід, методологія: монографія / за ред. О.В. Яцино, О.В. Коля. – К.: ДКП МО України, НМЦ КП МО України, 2011. – 239 с.

8. Яцино О.В., Кінь О.В. Аналіз наукових праць з питань формування та проведення державної кадрової політики, державної військової кадрової політики, кадрової політики у Збройних Силах України // Збірник наукових праць НУОУ. – К.: НУОУ. – 2012. – № 1 (26) / 2012. – С. 307-314.

9. Яцино О.В. Система кадрового забезпечення у Збройних Силах України: проблемні питання та напрямки їх вирішення // Системи озброєння і військова техніка. – Х.: ХУПС. – 2012. – № 4(32). – С. 200-205.

10. Агаєв Н.А. Міжнародний досвід проведення державної військової кадрової політики в умовах ринкової економіки / Н.А. Агаєв, В.Т. Базарний, О.П. Даценко // Збірник наукових праць. – К.: НУОУ. – 2012. – № 4 (29) – С. 286-292.

11. Міжнародний досвід формування та реалізації військової кадрової політики: Інформаційно-аналітичний бюлетень / за заг. ред. О.Л. Тракалюка. – К.: Науково-методичний центр кадрової політики МО України, 2012. – 90 с.

12. Біла книга Франції. "Livres Blancs Défense et Sécurité Nationale 2013" // Direction de l'information légale et administrative, Paris, 2013.

Надійшла до редколегії 6.11.2013

Рецензент: канд. техн. наук, проф. Ю.І. Миргород, Харківський університет Повітряних Сил ім. І. Кожедуба, Харків.

СИСТЕМА РАБОТЫ С КАДРАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ ФРАНЦИИ

О.В. Яцино

Рассматриваются вопросы опыта организации государственной службы в Вооружённых Силах Франции, структура, численность и задачи кадровых органов по вопросам государственной службы.

Ключевые слова: кадровая политика, государственная служба, система работы с кадрами, вооружённые силы

SYSTEM OF WORK WITH PERSONNELS OF GOVERNMENT SERVICE IN MILITARY POWERS OF FRANCE

O.V. Yacino

The questions of experience of organization of government service are examined in the Armed Forces of France, structure, quantity and tasks of skilled organs on questions of government service.

Keywords: personnel policy, government service, system of work with personnel, armed forces.