

## **ПОСАДОВА РОТАЦІЯ КАДРІВ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ В ПЕНІТЕНЦІАРНІЙ СФЕРІ**

*Боднарчук О. Г.*

*Національний університет державної податкової служби України  
м. Ірпінь, Україна*

У статті досліджено чинники виникнення корупційних проявів у сучасній пенітенціарній системі. Розглянуто правове явище «ротація кадрів». Проаналізовано думки науковців стосовно удосконалення ротації кадрів як важливого механізму у боротьбі з корупцією. Обґрунтовано, що ротація кадрів дозволить побороти корупційну практику і удосконалити кадровий потенціал.

**Ключові слова:** корупція, ротація кадрів, боротьба з корупцією, посади з підвищеним ризиком корупції, державні службовці.

*Постановка проблеми.* На сьогодні корупція є досить поширеним явищем серед персоналу пенітенціарної системи. Корупційні дії здійснює широкий спектр посадовців: від молодшого інспектора до начальника виправної колонії та заступника начальника управління. Експерт з пенітенціарних питань кандидат юридичних наук Олександр Беца зазначав, що основна причина цього – непродумана кадрова політика – починаючи від призначення на посаду голови Державного департаменту з питань виконання покарань і закінчуючи повальною кадровою ротацією в регіонах, коли керувати обласними управліннями призначили людей, які «не розбираються в цій системі», – працівників міліції, ДАІ та МНС. На його думку, тим, хто працює «в низах», з мізерною заробітною платою (у середньому початківець в установах виконання покарань отримує 900 грн) і є найважче. При цьому він підкреслює, що заробітна плата керівників департаменту в 30 разів більше. Матеріальні труднощі часто штовхають «рядових» співробітників на зловживання. Як унаслідок цього у колоніях процвітають побори, шантаж, торгівля привілеями, пронесення наркотиків і спиртного [1]. Мариненко О. акцентує увагу на тому, що дотепер немає дієвої та публічної реакції керівництва на випадки корупції серед персоналу в'язниць і керівників відомства [1].

Відставання законодавчої нормативної бази проходження служби в кримінально-виконавчій системі від законодавства державної служби та її окремих видів, а у зв'язку з цим і недостатність відомчого нормативно-правового регулювання роботи з кадрами, що негативно позначаються на престижі служби, перешкоджають застосуванню нових форм і методів роботи з особовим складом, негативно відображається на результатах оперативно-службової діяльності [2, с. 3].

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Проблеми корупції довгий час вивчали провідні вітчизняні вчені Заброда Д. Г., Мельник М. І., Рогульський С. С., Тка-

ченко О. В., Тучак Р. М. Дослідження окремих аспектів ротації кадрів як механізму попередження корупційних проявів і способу удосконалення кадрового потенціалу здійснювало багато науковців, серед яких Антонова О. В., Лавриненко О. В., Мельник К. Ю., Михайлова Е. В., Неумивайченко Н. М., Олійник І. Л., Серьогін С. М., Солодов В. В., Шидов А. Х., Шпекторенко І. В., Юшко А. М.

*Вклад основного матеріалу дослідження.* В основі ротації як антикорупційного механізму лежить уявлення про те, що корупційні мережі руйнуються при горизонтальному переміщенні їх учасників, і нові службовці будуть сприяти оздоровленню морального клімату в організації. На сьогодні тема ротації в правоохоронних органах недостатньо опрацьована науковцями, матеріали здебільшого представлені новинними стрічками та проектами нормативних актів, що не набули чинності. Переконаність у благодійному впливі, який зможе змінити політику ротації в діяльності правоохоронних органів, досить часто не підкріплений систематичним аналізом, вивченням ризиків і обмежень даного механізму. Без належного нормативного закріплення та методичного забезпечення практика ротації легко перетворюється на інструмент шантажу і зміни керівництва правоохоронних органів. На думку Солодова В. В., Михайлової С. В., лише систематична, вибіркова і поступова реалізація механізму ротації допоможе максимально досягти потенційного позитивного ефекту у вигляді протидії корупції та розвитку професійного рівня державних службовців [3].

Шпекторенко І. В. звертає увагу на те, що «ротація, крім каналу професіоналізації, може використовуватися для обмеження корупційного впливу на державне управління та службу» [4, с. 77]. Учений вважає, що така роль ротації відводиться через невизначеність і туманність формулювань, які містяться у нормативно-правовій базі по роботі з кадрами державної служби. Документи по роботі з кадрами вказують на необхідність активізувати роботу щодо запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням, запровадити періодичну ротацію кадрів на окремих посадах, а також спеціальні перевірки щодо осіб (за їх згодою), яких пропонують на відповідальні посади [5]. «Чи не призведе це до ситуації, коли найбільш мобільними в рамках державної служби (переліку певних посад) будуть не професіонали, а ті посадові особи, які або обіймають посади, пов'язані з можливістю корупційних діянь, або навіть ті, які тим або іншим чином причетні до корупції, але підозра до них не санкціонована і їх злочини не доведені? Залишається спірним проведення перевірок, оскільки їх ефективність важко довести» [4, с. 77].

Колишній міністр внутрішніх справ Росії Нургалієв Рашид звертав увагу на те, що «ротація необхідна для передачі позитивного досвіду. Ротація – ефективний механізм протидії корупції». Олександр Гуров з комітету Держдуми з безпеки назвав принцип ротації кадрів «одним з найпотужніших важелів у боротьбі з корупцією, клановістю і кумівством». (У кінці 1980-х років Гуров очолював управління МВС СРСР з боротьби з організованою злочинністю, корупцією і наркобізнесом.) Він зазначав, що принцип ротації міліцейських начальників існував і в радянський час – щоправда, без чіткої періодичності. Ротація, на його думку, не дозволить керівникам на місцях обростати зв'язками – як відверто корупційними, так і просто підозрілими: «Часто людина не здійснює криміналу, але все одно на межі фолу. Судити не можна, часом і звільнити не можна. І ось тут ротація – розриває зв'язок з тими, хто хотів його під

себе покласти». Олександр Гаран стверджує, що «система може пристосуватися до будь-яких варіантів і розвитку ситуації». Ігор Кучеренко колишній полковник міліції, держрадник юстиції третього класу, зазначає, що в пропозиції Нургалієва «більше позитивного, ніж негативного ... «Це, звичайно, не кардинальна міра, яка враз пере- може корупцію, але гірше від цього точно не буде» [6].

У «Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців» зазначено, що ротація – періодичне переміщення працівників як по вертикалі, так і по горизонталі. Періодична ротація кадрів також сприятиме запобіганню проявам корупції серед державних службовців, особливо на посадах, які за характером виконуваної роботи і наданих повноважень пов'язані з підвищеним ризиком корупції. Основними завданнями ротації кадрів є: удосконалення кадрового потенціалу з метою створення професійного, дієздатного державного апарату; створення підготовленого кадрового резерву для заміщення посад державних службовців, особливо там, де місцеві джерела кадрового поповнення обмежені; забезпечення плановірності службової кар'єри для перспективної молоді, формування нового типу управлінців; профілактика та запобігання проявам корупції, іншим правопорушенням серед державних службовців [7].

Необхідно зазначити, що з 1 січня 2013 року набрав чинності Федеральний закон «Про внесення змін в окремі законодавчі акти Російської Федерації у зв'язку з введенням ротації на державній цивільній службі» від 6 грудня 2011 року № 395-ФЗ. Встановлена ротація кадрів на державній цивільній службі. Її мета – протидія корупції внаслідок призначення держслужбовців на інші посади в тому самому або іншому держоргані. Посада цивільної служби в порядку ротації цивільних службовців заміщується на строк від трьох до п'яти років. Ротація цивільних службовців проводиться в межах однієї групи посад цивільної служби з урахуванням рівня кваліфікації, професійної освіти і стажу роботи. Передбачено право відмовитися від ротації через поважні причини. Такими вважаються наявність у держслужбовця медичних протипоказань до заняття посади в порядку ротації або неможливість проживати членам сім'ї чиновника за станом здоров'я в новій місцевості. У цьому випадку держслужбовцю зобов'язані запропонувати іншу посаду в тому самому чи іншому органі. Якщо держслужбовець відмовляється її займати, його звільняють, виплативши грошове утримання за чотири місяці.

Мельник К. Ю. вважає, що ротація кадрів правоохоронних органів – це планове переведення службовців правоохоронних органів з посад, які вони займають, в інші в межах цього самого органу на визначений строк з метою підвищення ефективності функціонування правоохоронного органу, а також боротьби з корупцією [8].

Олійник І. Л. проаналізував правову ротацію кадрів державної служби визначив, що метою ротації кадрів державної служби є підвищення ефективності управління. До основних завдань ротації державних службовців необхідно віднести такі: удосконалення кадрового потенціалу, профілактику й запобігання проявам корупції [9, с. 16].

Головна мета ротації кадрів у державних органах як засобу боротьби з корупцією полягає в тому, щоб державний службовець не встигав обростати «корупційними зв'язками». Чіткий механізм періодичного заміщення державних службовців один одним дозволить змінити існуючий застій на посадах у середовищі державних службовців, що створює ситуацію, де бюрократичний апарат стає інструментом особи-

стого збагачення, а не засобом вирішення соціальних або інших державних проблем. Корупційна поведінка стає нормою, а такі поняття, як «державний обов'язок» і «порядність» перестають існувати [10].

Проте, прихильники кадрової ротації вважають, що у переміщенні державних службовців є і зворотний бік: введення принципу ротації може привести до негативних наслідків. Людина, яка знає, що її скоро знімуть з цієї посади, братиме більше, почне працювати психологія тимчасового виконавця. Крім того, весь час будуть приходити нові «голодні» люди. Тому важливо знайти оптимальний термін перебування на посаді державного службовця, який дозволить зменшити ризик проявів корупції на цій посаді [10].

Христофоров І. звертає увагу на те, що не потрібно плутати ротацію зі звичайним механічним переміщенням кадрів, спрямованим на запобігання протиправної діяльності персоналу, профілактику корупції, «оздоровлення кадрової обстановки» в колективі тощо. Таке розуміння ротації, на перший погляд, обіцяє просте і швидке вирішення виникаючих проблем: необхідно лише вилучити з колективу того працівника, який в нього не вписався, і трудовий процес увійде в своє звичне русло. Однак практика показує, що надмірне покладання надії на дієвість подібних рішень може призвести не до стабілізації колективу, а до плинності кадрів і зниження авторитету керівництва, не до локалізації негативних явищ, а до інтегрування їх в інші колективи. Тому ротація і спрямована на підвищення професійного рівня співробітників, а не на викорінення негативних тенденцій у колективі [11].

Основною проблемою в цій сфері залишається відсутність нормативно-правового здійснення ротації, де б закріплювалися підстави та порядок її проведення, відповідальні суб'єкти. Урегулювання процедури ротації на законодавчому рівні дозволило б визначити її роль і місце в системі кадрової політики державних органів влади, зокрема митних органів, як в аспекті боротьби з корупцією, так і в аспекті підвищення професійного рівня держслужбовця. Ротація кадрів повинна стати невід'ємною складовою системи роботи з кадрами у сфері державної служби, ефективним засобом формування дієвого кадрового резерву. Періодична ротація кадрів також сприятиме запобіганню проявам корупції серед державних службовців, особливо на посадах, які за характером виконуваної роботи і наданих повноважень пов'язані з підвищеним ризиком корупції [12, с. 237-238].

Мельник К. Ю., виходячи зі змісту нормативно-правових актів, які закріплюють таке правове явище, вважає, що не можна категорично стверджувати, що ротація кадрів переважно спрямовується саме на боротьбу з корупцією. Крім того, національне законодавство застосовує такий захід, як ротація кадрів, не лише до державних службовців [8].

Розглянувши ротацію як внутрішнє джерело підбору кадрів в органах внутрішніх справ, Разуваєва Н. І. стверджує, що цей механізм дуже ефективний як для якісного комплектування підрозділів поліції, так і в боротьбі з корупційною складовою. У зв'язку з цим необхідно ефективно застосовувати на практиці ротацію особового складу в системі МВС Росії за умови доопрацювання нормативної бази у сфері практичного застосування даного механізму [13].

Харченко О. А. звертає увагу на те, що доцільно розрізняти ротацію з метою протидії корупції та ротацію з метою удосконалення кадрового потенціалу. Вони повин-

ні базуватися на різних підходах і застосовуватися до відповідних груп державних службовців, причому група службовців, до яких можна застосовувати ротацию з метою удосконалення кадрового потенціалу буде більшою та включає у себе групу, до якої можна застосувати ротацию з метою протидії корупції. Проведення конкретної ротации державного службовця може поєднувати дві мети одночасно [10].

Шпекторенко І. В. визначає, що ротация кадрів є також ефективним засобом попередження корупційних діянь і запобігання їм, особливо на посадах з підвищеним ризиком корупції. Однак такі переміщення не пов'язані з перспективою професійного розвитку. Тому, на його думку, потрібно диференціювати ці види ротации, що полегшить використання даного каналу професіоналізації персоналу у практиці роботи з кадрами державної служби [4, с. 79].

**Висновки.** Отже, механізм ротации кадрів є мірою запобіжною і пріоритетною у протидії корупції, тому серед першочергових заходів з реалізації Національної антикорупційної стратегії на 2011-2015 роки [14] необхідно розробити та внести в установленому порядку пропозиції щодо впровадження в практику механізму ротации державних службовців.

На нашу думку, в пенітенціарій сфері для більш ефективного запобігання корупції ротации кадрів потрібно відводити одне з перших місць, оскільки кінцевою її метою є зміна іміджу співробітника пенітенціариста і Державної пенітенціарної служби України.

#### Список літератури:

1. Мариненко О. Украинский «ГУЛАГ»: без права на достоинство и обжалование / Оксана Мариненко. – Режим доступа. – [Электронный ресурс] : <http://www.ua-pravda.com/pravovoy-bespredel/ukrainskiy-gulag-bez-prava-na-dostoinstvo-i-obzhalovanie.html>.
2. Спицына Е. А. Актуальные вопросы прохождения службы в уголовно-исполнительной системе / Е. А. Спицына. – Режим доступа. – [Электронный ресурс] : <http://www.orfsin.ru/img/img/gall/nomer/ved/ved2012/pdf/07.07.12.pdf>.
3. Солодов В. В. Ротация как механизм повышения эффективности правоохранительной службы Российской Федерации / В. В. Солодов, Е. В. Михайлова. – Режим доступа. – [Электронный ресурс] : [http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ticket/1381696353819d4cd8937b946cdaea38a37532db14/%D0%A0%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F\\_Solodov\\_Mikhailova.pdf](http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ticket/1381696353819d4cd8937b946cdaea38a37532db14/%D0%A0%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_Solodov_Mikhailova.pdf).
4. Шпекторенко І. В. Посадова ротация державних службовців: аспекти професіоналізації та боротьби з корупцією / І. В. Шпекторенко. – Режим доступу. – [Електронний ресурс] : [http://www.archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_gum/Nzhm/2008\\_3.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_gum/Nzhm/2008_3.pdf).
5. Стратегія реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14.03.2000 № 599/2000 // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 1-2. – Ст. 27.
6. Сможет ли МВД победить коррупцию ротацией кадров? // Режим доступа. – [Электронный ресурс] : [http://www.bbc.co.uk/russian/mobile/russia/2011/06/110614\\_police\\_rotation.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/mobile/russia/2011/06/110614_police_rotation.shtml).
7. Про затвердження Концепції ротации кадрів на окремих посадах державних службовців : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2002 № 144-р // Режим доступу. – [Електронний ресурс] : <http://www.zakon4.rada.gov.ua/laws/show/144-2002-%D1%80>.
8. Мельник К. Ю. Ротация кадрів правоохоронних органів / К. Ю. Мельник. – Режим доступу. – [Електронний ресурс] : [http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/pib/2010\\_2/PB-2/PB-\\_33.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pib/2010_2/PB-2/PB-_33.pdf).
9. Олійник І. Л. Правовий механізм ротации кадрів державної служби / І. Л. Олійник. – Режим доступу. – [Електронний ресурс] : [http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/epravo/2012\\_3/2.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/epravo/2012_3/2.pdf).
10. Харченко О. А. Ротация кадрів державної служби як засіб попередження можливих корупційних проявів в державних органах та елемент удосконалення кадрового потенціалу / О. А. Харченко. – Режим доступу. – [Електронний ресурс] : [http://www.archive.nbuv.gov.ua/e-journals/tpdp/2009-1/zmist/R\\_3/Harchenko.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/e-journals/tpdp/2009-1/zmist/R_3/Harchenko.pdf).



11. Христофоров И. Ротация как средство развития персонала / Игорь Христофоров. – Режим доступа. – [Электронный ресурс] : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=249/>.
12. Лузан Т. Поняття «ротація» державних службовців у науковому дискурсі / Тетяна Лузан. – Режим доступу. – [Електронний ресурс] : [http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dums/2012\\_3/12tasnd.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2012_3/12tasnd.pdf).
13. Разуваева Н. И. Ротация как один из механизмов подбора кадров в органах внутренних дел / Н. И. Разуваева. – Режим доступа. – [Электронный ресурс] : <http://cyberleninka.ru/article/n/rotatsiya-kak-odin-iz-mehanizmov-podbo-a-kadrov-v-organah-vnutrennih-del>.
14. Про Національну антикорупційну стратегію на 2011-2015 роки : Указ Президента України від 21.10.2011 № 1001/2011 // Режим доступу. – [Електронний ресурс] : <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1001/2011>.

**Боднарчук О. Г. Должностная ротация кадров как одно из направлений борьбы с коррупцией / О. Г. Боднарчук // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия: Юридические науки. – 2013. – Т. 26 (65). № 2-1. – Ч. 2. – С. 9-15.**

В статье исследованы факторы возникновения коррупционных проявлений в современной пенитенциарной системе. Рассмотрено правовое явление «ротация кадров». Проанализированы взгляды ученых относительно совершенствования ротации кадров как важного механизма в борьбе с коррупцией. Обосновано, что ротация кадров позволит победить коррупционную практику, и усовершенствовать кадровый потенциал.

**Ключевые слова:** коррупция, ротация кадров, борьба с коррупцией, должности с повышенным риском коррупции, государственные служащие.

#### **OCCUPATION ROTATION OF STAFF AS ONE OF THE AREAS OF STRAGGLE WITH CORRUPTION**

*Bodnarchuk O. H.*

*National University of State Tax Service of Ukraine  
Irpın, Ukraine*

Factors of corruption in modern penal system is investigated in the paper. One of the most common ways in the world against corruption is the rotation of civil servants who hold the most corrupt positions. Legal phenomenon of «rotation rate» is considered. Rotation – is periodic movement of workers both vertically and horizontally. Periodic rotation rate will prevent corruption among public officials, especially in positions which by the nature of the work and given powers associated with increased risk of corruption. The main purpose of the rotation of personnel in government agencies as a means to fight corruption is to a civil servant did not have time to grow into corruption ties. «The views of scholars concerning the improvement of the rotation rate as an important mechanism in the fight against corruption are analyzed. It is proved that the rotation rate will overcome the corrupt practices and improve human resources. On a rotating basis as an anti-corruption mechanism is the notion that corruption network destroyed by the horizontal movement of participants , and new employees will promote the improvement of morale in the organization. It is considered as an example of a rotation of personnel in Russia where January 1, 2013 came into force the Federal Law «On amendments to some legislative acts of the Russian Federation in connection with the introduction of rotation on the civil service «The Act established the rotation of personnel in state civil service. Its goal - is to prevent corruption due to the appointment of civil servants to other positions in the same or another government agency. Position of Civil Service in rotation of civil servants is replaced by a term of three to five years. The right to refuse to provide rotation for valid reasons. It is shown that the rotation rate is an effective mechanism to combat corruption in the penal system since the ultimate goal is to change its image and employee penitentiary State Penitentiary Service of Ukraine.

**Key words:** corruption , rotation rate, combating corruption , positions are prone to corruption, and government officials.

#### **Spysok literatury:**

1. Marinenko O. Ukrainskij «GULAG»: bez prava na dostoinstvo i obzhalovanie / Oksana Marinenko. – Rezhim dostupa. – [Jelektronnyj resurs] : <http://www.ua-pravda.com/pravovoy-bespredel/ukrainskiy-gulag-bez-prava-na-dostoinstvo-i-obzhalovanie.html>.

2. Spicyna E. A. Aktual'nye voprosy prohozhdenija sluzhby v ugovovno-ispolnitel'noj sisteme / E. A. Spicyna. – Rezhim dostupa. – [Jelektronnyj resurs] : <http://www.orfsin.ru/img/img/gall/nomer/ved/ved2012/pdf/07.07.12.pdf>.
3. Solodov V. V. Rotacija kak mehanizm povyshenija jeffektivnosti pravoohranitel'noj sluzhby Rossijskoj Federacii / V. V. Solodov, E. V. Mihajlova. – Rezhim dostupa. – [Jelektronnyj resurs] : [http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ticket/1381696353819d4cd8937b946cdaea38a37532db14/%D0%A0%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F\\_Solodov\\_Mikhailova.pdf](http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ticket/1381696353819d4cd8937b946cdaea38a37532db14/%D0%A0%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_Solodov_Mikhailova.pdf).
4. Shpektorenko I. V. Posadova rotacija derzhavnyh sluzhbovciv: aspekty profesionalizacii' ta borot'by z korupcijeju / I. V. Shpektorenko. – Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : [http://www.archive.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_gum/Nzhm/2008\\_3.pdf](http://www.archive.nbu.gov.ua/Portal/Soc_gum/Nzhm/2008_3.pdf).
5. Strategija reformuvannja systemy derzhavnoi' sluzhby v Ukrai'ni : Ukaz Prezydenta Ukrai'ny vid 14.03.2000 № 599/2000 // Ofic. visn. Ukrai'ny. – 2001. – № 1-2. – St. 27.
6. Smozhet li MVD pobedit' korupciju rotaciej kadrov? // Rezhim dostupa. – [Jelektronnyj resurs] : [http://www.bbc.co.uk/russian/mobile/russia/2011/06/110614\\_police\\_rotation.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/mobile/russia/2011/06/110614_police_rotation.shtml).
7. Pro zatverdzhennja Koncepcii' rotacii' kadriv na okremyh posadah derzhavnyh sluzhbovciv : Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 18.03.2002 № 144-r // Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : <http://www.zakon4.rada.gov.ua/laws/show/144-2002-%D1%80>.
8. Mel'nyk K. Ju. Rotacija kadriv pravoohoronnyh organiv / K. Ju. Mel'nyk. – Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : [http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pib/2010\\_2/PB-2/PB-33.pdf](http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pib/2010_2/PB-2/PB-33.pdf).
9. Olijnyk I. L. Pravovyj mehanizm rotacii' kadriv derzhavnoi' sluzhby / I. L. Olijnyk. – Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : [http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/epravo/2012\\_3/2.pdf](http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/epravo/2012_3/2.pdf).
10. Harchenko O. A. Rotacija kadriv derzhavnoi' sluzhby jak zasib poperedzhennja mozhlyvyh korupcijnyh pojaviv v derzhavnyh organah ta element udoskonalennja kadrovogo potencialu / O. A. Harchenko. – Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : [http://www.archive.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/R\\_3/Harchenko.pdf](http://www.archive.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/R_3/Harchenko.pdf).
11. Hristoforov I. Rotacija kak sredstvo razvitija personala / Igor' Hristoforov. – Rezhim dostupa. – [Jelektronnyj resurs] : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=249/>.
12. Luzan T. Ponjattja «rotacija» derzhavnyh sluzhbovciv u naukovomu dyskursi / Tetjana Luzan. – Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : [http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dums/2012\\_3/12tasnd.pdf](http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2012_3/12tasnd.pdf).
13. Razuvaeva N. I. Rotacija kak odin iz mehanizmov podbora kadrov v organah vnutrennih del / N. I. Razuvaeva. – Rezhim dostupa. – [Jelektronnyj resurs] : <http://cyberleninka.ru/article/n/rotatsiya-kak-odin-iz-mehanizmov-podbora-kadrov-v-organah-vnutrennih-del>.
14. Pro Nacional'nu antykorupcijnu strategiju na 2011-2015 roky : Ukaz Prezydenta Ukrai'ny vid 21.10.2011 № 1001/2011 // Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1001/2011>.