

ЩОДО ПОНЯТІЙНО-СУТНІСНОЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ РОТАЦІЇ ЯК ПРАВОВОГО ЯВИЩА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

REGARDING THE CONCEPTUAL AND ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF ROTATION AS A LEGAL PHENOMENON OF THE CIVIL SERVICE

Чердинцев Ю.Г., доктор філософії з галузі знань «Право»,
докторант

Національний університет «Одеська юридична академія»

ORCID ID: 0009-0002-4455-2045

Статтю присвячено понятійно-сутнісній характеристиці ротації як правового механізму забезпечення стабільності митної служби. Зазначено, що необхідність дослідження ротації як інституту державної служби зумовлено рядом обставин, зокрема необхідністю: теоретико-методологічного осмислення її правової природи; характеристики особливостей її нормативно-правового регулювання у контексті подальшого удосконалення законодавства про державну службу; визначення основних векторів подальшої її правової модернізації у контексті адаптації законодавства про державну службу до стандартів ЄС. Встановлено, що на теперішній час ротація не стала об'єктом системних наукових пошуків, а наявні наукові доробки, хоча і є важливим науково-методологічним підґрунтям для подальших досліджень, характеризуються або загальнотеоретичними питаннями сфери державної служби, або видовою приналежністю державної служби, або їх було здійснено на засадах нечинного на даний час законодавства. Приділено увагу особливостям понятійної характеристики ротації з урахуванням наявних нормативних її дефініцій з визначенням доцільності використання понять «переведення» і «переміщення». Визначено стан нормативно-правового регулювання ротації у службі в митних органах і надано пропозицію щодо затвердження Порядку ротації посадових осіб митних органів.

Звернено увагу на сутнісній характеристиці поняття «ротація», що надало змогу виокремити та охарактеризувати такі її аспекти: стратегічний; інституційно-кадровий, професійно-компетентнісний, процедурно-дієвий, попереджувально-запобіжний (антикорупційний), мотиваційно-кар'єрний.

Ключові слова: служба в митних органах, посадові особи митних органів, переведення, переміщення, ротація, порядок ротації, правове регулювання ротації, правова природа ротації, Митний кодекс України.

The article is devoted to the conceptual and essential characteristics of rotation as a legal mechanism for ensuring the stability of the customs service. It is noted that the need to research rotation as an institution of civil service is due to a number of circumstances, in particular the need for: theoretical and methodological understanding of its legal nature; characteristics of the features of its normative and legal regulation in the context of further improvement of the legislation on civil service; determination of the main vectors of its further legal modernization in the context of adapting the legislation on civil service to EU standards. It is established that at present rotation has not become the object of systems scientific research, and the existing scientific works, although they are an important scientific and methodological basis for further researches, are characterized either by general theoretical issues of the civil service sphere, or by the specific affiliation of the civil service, or they were carried out on the basis of currently invalid legislation. Attention is paid to the features of the conceptual characteristics of rotation, taking into account its existing regulatory definitions, with the determination of the appropriateness of using the concepts of «transfer» and «relocation». The state of regulatory and legal regulation of rotation in the service in customs bodies is determined and a proposal is made to approve the Procedure for the rotation of officials of customs bodies.

Attention is drawn to the essential characteristics of the concept of «rotation», which made it possible to identify and characterize its following aspects: strategic, institutional and personnel, professional and competence, procedural and effective, preventive and response (anti-corruption), motivational and career.

Key words: service in customs bodies, customs officials, transfer, relocation, rotation, rotation procedure, legal regulation of rotation, legal nature of rotation, Customs Code of Ukraine.

Актуальність дослідження. Невід'ємним елементом сучасного концепту служби в митних органах є ротація як один із важливих механізмів забезпечення як стабільності державної служби в митних органах, так і їхньої інституційної стійкості в умовах кризових ситуацій. Дослідження ротації як інституту державної служби зумовлено рядом обставин, зокрема необхідністю: 1) теоретико-методологічного осмислення її правової природи; 2) характеристики особливостей її нормативно-правового регулювання у контексті подальшого удосконалення законодавства про державну службу; 3) визначення основних векторів подальшої її правової модернізації у контексті адаптації законодавства про державну службу до стандартів ЄС. Звернення до наукових доробок проблематики ротації у державній службі, у тому числі і ротації в митних органах, свідчить про те, що на теперішній час вона не стала об'єктом системних наукових пошуків, а наявні наукові доробки, хоча і є важливим науково-методологічним підґрунтям для подальших досліджень, характеризуються: або загальнотеоретичними питаннями сфери державної служби: Л. Біла-Тіунова [1, с. 284–285; 2, с. 325–328; 3, с. 279–281]; В. Куйбіда, І. Шпекторенко [4, с. 850–867]; або видовою приналежністю державної служби: С. Фед-

чишин [5, 134–138], К. Мельник [6, с. 154–157], О. Боднарук [7, с. 9–15]; або їх було здійснено на засадах нечинного на даний час законодавства: Т. Лузан [8, с. 232–238], І. Шпекторенко [9, с. 74–79], І. Олійник [10, с. 12–17]; О. Акімов [11, с. 213–225]. У контексті цього дослідження слід звернути увагу і на наукові доробки, які безпосередньо стосуються ротації у сфері митної служби: Ю. Мельник [12, с. 95–100] (характеристика інституту ротації як інструменту боротьби з корупцією в органах доходів і зборів); О. Серих [13, с. 133–139] (понятійно-змістовна характеристика ротації на основі Закону «Про державну службу» 2011 р. [14]); М. Зінченко [15, с. 338–344] (загальна характеристика ротації в митних органах, здійснена на основі Закону «Про державну службу» 2011 р. і Положення про формування кадрового резерву державної служби [16]); О. Черкунов [17, с. 82–85] (визначення доцільних стратегій для вдосконалення кадрового управління в митній службі). Водночас слід зазначити, що цілий ряд питань ротації в митних органах до цього часу залишається без належного теоретико-методологічного забезпечення та нормативно-правового регулювання.

Метою статті є надання сутнісно-понятійної характеристики ротації як правового явища державної служби

шляхом визначення особливостей її теоретико-методологічного і нормативно-правового визначення та виокремлення основних її аспектів.

Виклад основного матеріалу. Теоретико-правова характеристика поняття «ротація» передбачає необхідність визначення її сутнісно-змістовного аспекту з огляду на те, що в теорії службового права немає єдиної точки зору з цього питання. Слід зазначити, що донедавна поняття «ротація» використовувалося тільки у трудовому праві (але не у трудовому законодавстві), тобто використовувалося як теоретичне поняття. З огляду на те, що жоден із Законів «Про державну службу» 1993 р. [18] і 2011 р. [14] не передбачав і чинний Закон «Про державну службу» 2015 р. [19] не передбачає на теперішній час поняття «ротація», до 2015 р. всі питання, пов'язані із переведенням державних службовців, регулювалися (саме таке формулювання використовується у названих Законах) нормами КЗпП [20], який також не передбачає поняття «ротація», а натомість регулює питання «переведення» (ч. 1 ст. 32; ст.ст. 33, 34) і «переміщення» (ч. 2 ст. 32).

При цьому слід зазначити, що ст. 32 Закону «Про державну службу» (2011) уперше передбачила регулювання «переведення державних службовців», що, тим самим, виключало його із сфери дії норм трудового права. Однак, враховуючи те, що названий Закон було прийнято, але він так і не набув чинності, відповідні норми КЗпП щодо регулювання переведення державних службовців діяли до прийняття Закону «Про державну службу» (2015), який продовжив започатковане попереднім Законом (2011) регулювання переведення державних службовців, що і стало початком нормативного опосередкованого визначення ротації (у вигляді переведення) інститутом службового права. Водночас звертає на себе увагу те, що питання ротації знайшло своє регулювання на рівні підзаконного нормативно-правового акта – Розпорядження КМУ «Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державної служби» [21], відповідно до якого вперше у сфері державної служби було визначено зміст ротації, її види, основні завдання та особливості, і яке втратило чинність на підставі Постанови КМУ «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України» [22] без будь-якої заміни іншим нормативно-правовим актом з цього питання.

Попри те, що у Законі «Про державну службу» питання ротації не має свого безпосереднього правового регулювання, вона передбачається окремими спеціальними законами, які регулюють відповідні підвиди державної служби, і йдеться, насамперед, про дипломатичну службу. Так, уперше на законодавчому рівні поняття «ротація» було передбачено у Законах «Про дипломатичну службу» 2001 р. [23] і 2018 р. [24], відповідно до яких: було надано визначення поняття «ротація» – «планове заміщення посад дипломатичної служби в органах дипломатичної служби посадовими особами дипломатичної служби» [п. 13 ч. 1 ст. 2] і визначено основні засади ротації (ст. 17), які знайшли детальне регулювання у Порядку ротації посадових осіб дипломатичної служби [25]. Слід зазначити, що ротація в дипломатичній службі є найбільш нормативно урегульованою і такою, що характеризується цілим рядом особливостей, які є притаманними тільки цьому виду державної служби.

Наступним законодавчим актом щодо регулювання питання ротації є МК України [26]. При цьому важливо звернути увагу на те, що жоден із МК України, які втратили чинність (1991, 2002) і первинна редакція МК України (2012) не передбачали положень щодо ротації посадових осіб митних органів. Тільки у 2024 р. Законом «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів» [27] було внесено відповідні зміни до чинного МК

України, зокрема: 1) викладено ст. 570 у новій редакції, яка передбачала, серед іншого, положення щодо ротації як істотної умови контракту про проходження служби в митних органах; 2) доповнено новою ст. 570-3, яка визначала основні засади ротації; 3) опосередковано визначалася необхідність затвердження порядку здійснення ротації.

Характеризуючи нормативно-правові засади ротації в митних органах слід звернутися і до Положення про порядок і умови проходження служби в митних органах [28], яке у Розділі III «Призначення на посади і переміщення по службі» регулювало питання переведення службових осіб митних органів (на той час саме таке найменування державних службовців використовувалася в митному законодавстві) з «урахуванням ділових і моральних якостей службової особи, її організаторських здібностей, результатів роботи і атестації, авторитетності в колективі» [28, п. 24], і яке втратило чинність на підставі Постанови КМУ «Про визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України» [29].

Одним із важливих питань характеристики правової природи ротації у державній службі є визначення її поняття і сутнісно-змістовного навантаження з огляду на різноаспектність як розуміння цього поняття науковцями, так і його нормативно-правового визначення. Аналіз наявних точок зору та нормативних дефініцій ротації надає підстави виокремити такі основні її аспекти:

1) стратегічний. Ротація є безпосередньо пов'язаною із створенням професійної, ефективної, авторитетної та гнучкої державної служби адаптованої до стандартів ЄС і здатної оперативно реагувати на сучасні кризові виклики. Наведене свідчить про необхідність запровадження в Україні сучасної концепції ротації кадрового персоналу у сфері державної служби та ефективного механізму її реалізації, метою якої має бути: а) модернізація державної служби у цілому, і її видів/підвидів зокрема; б) забезпечення як стабільності державної служби, так і її функціональної ефективності [30, с. 214]; в) створення державної служби як надійного базису безперервного функціонування державних органів. Як видається, реалізація такої концепції є можливою за умови: а) запровадження як обов'язкової ротації, так і добровільної ротації як елементу мотивації державних службовців при здійсненні службової кар'єри; б) запровадження інноваційних механізмів ротації державних службовців з урахуванням особливостей видів/підвидів державної служби; в) визначення можливостей запровадження міжнародного досвіду ротації публічних службовців з урахуванням традицій вітчизняної системи державної служби;

2) інституційно-кадровий. Основна спрямованість ротації полягає у забезпеченні результативної, ефективної та стабільної діяльності органів виконавчої влади шляхом: а) удосконалення кадрового потенціалу для створення професійного та дієздатного кадрового резерву; б) постійного оновлення персоналу державної служби, залучення до державної служби молодих фахівців; в) вирівнювання навантаження, вирішення тимчасових завдань, пов'язаних із забезпеченням діяльності митного органу [26, ст. 570-3]; г) запровадження компетентнісного підходу до управління персоналом на державній службі; д) забезпечення безпосереднього зв'язку між результатами професійної діяльності державних службовців та подальшим проходженням ними державної служби. Видається, що варто погодитися з позицією окремих науковців, які вважають саме кадровий аспект ротації першочерговим її завданням [12; 13; 15];

3) професійно-компетентнісний. Одним із важливих елементів змісту поняття «ротація» є професійна компетентність як невід'ємна складова спеціальних вимог щодо державних службовців, тобто вона виступає засобом професіоналізації державної служби. Саме такої точки зору дотримуються В. Малиновський («набуття нових знань, умінь, професійних навичок» [31, с. 110]), О. Черкунов

(«підвищення професійної компетентності» [17, с. 84]), і саме це передбачено у визначенні поняття «ротація» у Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року – «підвищення рівня розвитку їх професійних компетентностей» [32]. Видається, що цей аспект ротації є взаємопов'язаним та взаємообумовленим з інституційно-кадровим аспектом і є його логічним продовженням. У контексті служби в митних органах слід зазначити, що питання професійної компетентності знайшло своє відображення в митних компетенціях як спеціальної вимоги до посадових осіб митних органів, рівень якої є одним із визначальних критеріїв подальшого просування по службі в митних органах;

4) процедурно-дієвий. Різномасштабність ротації має найбільший прояв у способі її здійснення: а) переведення: «переведення державних службовців ...» [19, ст. 41]. При цьому слід зазначити, що сам Закон «Про державну службу» безпосередньо не передбачає поняття «ротація», а вона опосередковано розуміється через використання поняття «переведення»; б) переміщення: «переміщення посадової особи митного органу ...» [16, ст. 570-3]; в) заміщення: «заміщення посад дипломатичної служби ...» [24, ст. 2]; г) призначення: «процес призначення військовослужбовців ...» [32]. Саме спосіб здійснення ротації був і залишається одним із найбільших її дискусійних питань, особливо щодо співвідношення понять «переведення» і «переміщення», що знайшло своє відображення у ряді наукових доробок з питань ротації [5; 12; 17]. При цьому слід зауважити, що єдиної точки зору щодо правомірності використання того чи іншого поняття немає і кожна позиція має свої позитивні моменти і недоліки, а аналіз цих доробок дозволяє виокремити такі основні позиції: 1) переведення є найбільш прийнятним способом здійснення ротації [5, с. 135; 33, с. 76]; 2) переміщення відображає основний зміст ротації [17, с. 83; 34, с. 265]; 3) допустимим є використання і переведення (якщо йдеться про інший орган або іншу місцевість) і переміщення (якщо йдеться про один державний орган) як способів здійснення ротації у сфері державної служби [8, с. 237; 12, с. 97]. Дослідження ротації в митних органах у цьому аспекті дозволяє зазначити, що має місце такий спосіб її реалізації, як «переміщення», що співпадає із змістом ст. 570-3 МК України і не співпадає із змістом ст. 41 Закону «Про державну службу», в якій використовується поняття «переведення». При цьому слід мати на увазі, що дія Закону «Про державну службу» поширюється на всіх посадових осіб митних органів (категорії «Б» і «В»), окрім Голови Держмитслужби (категорія «А»). Тобто, йдеться про термінологічну невідповідність між названими законодавчими актами щодо способу здійснення ротації. Видається, що у цьому разі найбільш прийнятним є спосіб, передбачений Законом «Про державну службу» – переведення, оскільки він більше відповідає сутності сфери державної служби і дозволяє відмежувати ротацію у сфері державної служби від ротації, яка урегульована нормами трудового права, для якої характерним є і переведення, і переміщення, і що відповідає подальшому розвитку державної служби як публічно-правової інституції. Стосовно використання таких способів, як «заміщення» і «призначення», слід зазначити, що вони передбачаються виключно спеціальними нормативно-правовими актами при визначенні поняття «ротація» для окремих видів державної служби і відображають їх особливості, зокрема дипломатичної і військової служб;

5) попереджувально-запобіжний (антикорупційний). Слід зазначити, що цей аспект більшою мірою є саме попереджувально-запобіжний, оскільки зміст ротації, окрім іншого, становить запобігання та попередження вчинення державним службовцем дисциплінарних, адміністративних, кримінальних правопорушень. Водночас варто звернути увагу на те, що переважна більшість науковців

і нормативно-правові визначення поняття «ротація» віддають перевагу боротьбі з таким видом правопорушення, як корупція, яка є: або 1) однією із цілей у змісті ротації [10, с. 15; 17, с. 84; 9, с. 77]; або 2) домінуючою у змісті ротації [12, с. 156]; або 3) охоплює всю ротацію, тобто йдеться про ротацію яка має за мету боротьбу з корупцією, на відміну від ротації, яка має за мету удосконалення кадрового потенціалу [33; 35]. Наведене свідчить про те, що: 1) антикорупційний характер ротації є домінуючим (однак не єдиним) серед інших правопорушень; 2) попереджувально-запобіжний характер ротації є наскрізним для всіх видів ротації незалежно від виду/підвиду державної служби;

6) мотиваційно-кар'єрний. Йдеться про необхідність створення такого механізму ротації, коли вона буде сприйматися державними службовцями як мотивація для подальшого просування як за рангами (спеціальними званнями, військовими званнями), так і за посадами державної служби, тобто як одна із вагомих підстав для здійснення службової кар'єри. Ця теза підкріплюється тим, що складовою поняття «ротація» є зокрема: «набуття вмінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного зростання» [36], «мотивація до професійного розвитку» [32]. Як свідчить зарубіжний досвід, в окремих країнах цей аспект ротації має важливе значення для публічних службовців. Прикладом може бути такий різновид ротації, як «прикомандирування» (тимчасове направлення до іншої структури з метою набуття необхідних професійних навичок), який широко використовується у США, Великій Британії та ряді інших зарубіжних держав, і який позитивно впливає на службовців і надає їм можливість планувати подальшу кар'єру [30, с. 215–216].

Характеристика правової природи ротації передбачає необхідність звернення до визначення її поняття, оскільки саме із нього слідує її мета, завдання, способи та вектори її реалізації. З огляду на те, що на теперішній час наявні тільки три нормативно визначені поняття ротації, видається за необхідне звернутися насамперед до юридичної словниково-енциклопедичної літератури з цього питання і зазначити, що «ротація – це горизонтальне та вертикальне переміщення працівників на посадах у структурних підрозділах організацій, в яких вони працюють, з метою: здобуття ними нових знань, набуття вмінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного зростання; підвищення ефективності їхньої роботи; подолання корупційних явищ в органах влади всіх рівнів» [36, с. 126]. Особливості цього визначення мають прояв у тому, що: 1) спосіб реалізації – переміщення; 2) види – горизонтальна і вертикальна; 3) мета: а) кадрова, тобто здобуття нових знань, набуття вмінь, професійних навичок; підвищення ефективності роботи; б) антикорупційна, тобто подолання корупційних явищ в органах влади всіх рівнів.

Звернення до нормативно-правового визначення поняття «ротація» свідчить про те, що на теперішній час передбачено три варіанти формулювання цього поняття, які різняться між собою:

1) ротація – це планове заміщення посад дипломатичної служби в органах дипломатичної служби посадовими особами дипломатичної служби [24, п. 13 ч. 1 ст. 2]. Йдеться тільки про: а) спосіб реалізації – заміщення; б) вид – планова. Водночас звертає на себе увагу те, що наведене поняття не визначає мети і завдань ротації, є досить лаконічним і має практико-процедурне спрямування. Як видається, такий підхід законодавця зумовлений тим, що всі питання ротації у дипломатичній службі досить ґрунтовно, детально і конкретно визначено у Порядку ротації посадових осіб дипломатичної служби [25], який не тільки визначає особливості ротації в дипломатичній службі, але й може бути зразком для інших аналогічних нормативно-правових актів з питання ротації;

2) ротація – це тимчасове, строком не більше ніж на 3 місяці, переміщення посадової особи митного органу на

іншу посаду державної служби (у межах однієї категорії посад державної служби) шляхом оформлення рішення про направлення з метою вирівнювання навантаження, вирішення тимчасових завдань, пов'язаних із забезпеченням діяльності митного органу, у межах зони діяльності однієї митниці або до зони діяльності іншої митниці [26, ст. 570-3]. Це поняття характеризується тим, що передбачає: а) спосіб реалізації – переміщення; б) вид – тимчасова: не більше 3 місяців; в) мета: вирівнювання навантаження, вирішення тимчасових завдань, пов'язаних із забезпеченням діяльності митного органу; г) межі: або однієї категорії посад державної служби; або зони діяльності однієї митниці, або зони діяльності іншої митниці. Це поняття, у порівнянні з попереднім, має теоретико-практичний характер і є більш змістовно наповненим, хоча і передбачає положення, які є дискусійними, зокрема щодо «тимчасовості» ротації;

3) ротація – це процес планового призначення військовослужбовців на рівнозначні за військовим званням посади з метою підвищення рівня розвитку їх професійних компетентностей, мотивації до професійного розвитку, запобігання корупції, для більш доцільного службового використання або заміни військовослужбовців в місцевостях з особливими природними, географічними, геологічними, кліматичними, екологічними умовами [32]. Особливість цього визначення має прояв у тому, що: а) спосіб реалізації – призначення; б) вид – планова; в) мета:

підвищення рівня розвитку їх професійних компетентностей, мотивація до професійного розвитку, запобігання корупції, для більш доцільного службового використання або заміни військовослужбовців в місцевостях з особливими природними, географічними, геологічними, кліматичними, екологічними умовами; г) межі: рівнозначні за військовим званням посади.

Наведені вище визначення поняття «ротація» свідчать про те, що кожне із них є обумовленим особливостями конкретного виду державної служби, і водночас наведені поняття мають певні спільні риси, які стосуються таких структурних елементів змісту ротації, як: спосіб реалізації; мета; вид; межі.

Висновки. Дослідження правової природи ротації у державній службі дозволило дійти таких висновків: по-перше, в Україні відсутньою є сучасна концепція ротації державних службовців, яка б відповідала міжнародним стандартам; по-друге, окремі прояви нормативно-правового регулювання ротації для деяких підвидів державної служби свідчать про те, що вона не є належно створеним та нормативно визначеним правовим інститутом державної служби; по-третє, необхідним є здійснення як подальших наукових пошуків щодо ротації, так і подальшого удосконалення чинного законодавства про ротацію у сфері державної служби з метою встановлення її невід'ємним чинником забезпечення стабільності та функціональної ефективності органів виконавчої влади, у тому числі і митних органів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар'єра в Україні: монографія. Одеса: Фенікс, 2011. 540 с.
2. Біла-Тіунова Л.Р. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу». Одеса: Фенікс, 2020. 628 с.
3. Біла-Тіунова Л.Р., Стець О.М. Службове право України: підручник. Одеса: Фенікс, 2022. 771 с.
4. Куйбіда В.С., Шпекторенко І.В. Ротація персоналу: ресурси інституційного каналу професіоналізації кадрів та інструмента (процедури) управління персоналом публічної служби. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 21. С. 850–867.
5. Федчишин С.А. Ротація у дипломатичній службі України: сутність та ознаки. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2018. Вип. 4. С. 134–138.
6. Мельник К.Ю. Ротація кадрів правоохоронних органів. *Право і Безпека*. 2010. № 2. С. 154–157.
7. Боднарчук О.Г. Посадова ротація кадрів як один із напрямів боротьби з корупцією в пенітенціарній сфері. *Вчені записки Тавричного національного ун-ту ім. В.І. Вернадського*. Серія «Юридичні науки». 2013. № 1-2. Ч. 2. С. 9–15.
8. Лузан Т. Поняття «ротація» державних службовців у науковому дискурсі. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3 (14). С. 232–238.
9. Шпекторенко І.В. Посадова ротація державних службовців: аспекти професіоналізації та боротьби з корупцією. *Менеджер : Вісник Донецького держ. ун-ту упр.* Донецьк, 2008. № 3 (45). С. 74–79.
10. Олійник І.Л. Правовий механізм ротації кадрів державної служби. *Економіка та право*. 2012. № 3. С. 12–17.
11. Акімов О. Правові аспекти ротації кадрів на державній службі в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 3. С. 213–225.
12. Мельник Ю.С. Ротація кадрів як один із інструментів управління кадровою політикою в органах доходів і зборів. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2017. Вип. 5(2). С. 95–100.
13. Серих О.В. Ротація кадрів як елемент дійового механізму кадрового потенціалу митної служби України. *Право і суспільство*. 2014. № 2. С. 133–139.
14. Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17#Text> (не чинний).
15. Зінченко М.Ю. Ротація кадрів митних органів. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 3. С. 338–344.
16. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби: Постанова КМУ від 28.02.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-%D0%BF#Text> (не чинна).
17. Черкунов О.В. Впровадження системи ротації в митних органах України: виклики та рішення. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2024. Вип. 5(58). С. 82–85.
18. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text> (втратив чинність).
19. Про державну службу: Закон України від 16.12.2015 р. № 3723-XII. Дата оновлення: 04.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
20. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. Дата оновлення: 02.02.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
21. Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державної служби: Розпорядження КМУ від 18.03.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/144-2002-%D1%80#Text> (не чинне).
22. Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 13.05.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2020-%D0%BF#Text>.
23. Про дипломатичну службу: Закон України від 20.09.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2728-14#Text> (не чинний).
24. Про дипломатичну службу: Закон України від 07.06.2018 р. Дата оновлення: 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text>.
25. Про затвердження Порядку ротації посадових осіб дипломатичної служби в органах дипломатичної служби: наказ МЗС від 18.10.2018 р. Дата оновлення: 26.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1274-18#n14>.
26. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. Дата оновлення: 31.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>.
27. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та про введення атестації посадових осіб митних органів: Закон України від 17.09.2024 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3977-20#n24>.
28. Про затвердження Положення про порядок і умови проходження служби в митних органах України: Постанова КМУ від 09.02.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/97-93-%D0%BF#Text> (не чинна).

29. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 23.11.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1059-2016-%D0%BF#Text>.
30. Городинський А. Зарубіжний досвід кадрової ротації на публічній службі. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Вип. 33. С. 212–225.
31. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2003. 160 с.
32. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: наказ Міноборони України від 27.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text>.
33. Юшко А. Правові аспекти ротації як один із шляхів запобігання корупції. *Право України*. 1999. № 7. С. 74–76.
34. Вапнярчук ВМ. До питання ротації державних службовців дипломатичної служби. *Публічне право*. 2012. № 3(7). С. 263–268.
35. Харченко О.А. Ротація кадрів як засіб попередження можливих корупційних проявів в державних органах та елемент удосконалення кадрового потенціалу. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/R_3/Harchenko.pdf.
36. Велика Українська енциклопедія. Тематичний реєстр гасел з напрямку «*Юридичні науки*» / укладачі: Бабка В.Л., Шумило М.М.; за ред. д-ра істор. наук, проф. Киридон А.М. Київ: ДНУ «Енциклопедичне видавництво», 2017. 152 с.