

19. **Circulaire** № DJEPVA/DJEPVAA1/2010/351 du 23 septembre 2010 relative a la prise en compte des enjeux du developpement durable dans les missions du champ jeunesse, education populaire et vie associative / Ministere de la jeunesse et des solidarites actives. – Access mode : circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2010/10/cir_31926.pdf.

20. **Dony M.** Apres la reforme de Lisbonne. Les nouveaux traites europeens, editions de l'Universite de Bruxelles / M. Dony. – 2008, 309 p.

21. **Lancement** au siege de l'UNESCO de la publication sur l'indice du developpement de la jeunesse (IDJ). – Access mode : portal.unesco.org/education/fr/files/30823/10843714011Release_IDJfran%E7ais_lan%E7a_mundial_2.pdf/Release%2BIDJfran%E7ais%2Blan%E7a%2Bmundial%2B2.pdf.

22. **Le second** comite interministeriel de la jeunesse du 4 mars 2014 a pris connaissance du premier etat annuel de la jeunesse coordonne par l'Injep / l'Institut national de la jeunesse et de l'education populaire (Injep). – Access mode : www.injep.fr/Le-second-comite-interministeriel.

23. **Nouvelle** strategie europeenne d'action pour la jeunesse – «Investir en faveur de la jeunesse et la mobiliser» / Odile Quintin Directrice generale de la DG Education et Culture Commission europeenne Bruxelles, Belgique. – Access mode : int/t/dg4/youth/Source/Resourcs/Forum21/Issue_No14/N14_New_EU_strategy_youth_fr.pdf.

24. **Politiques** et programmes de jeunesse / UNESCO. – Access mode : www.unesco.org/new/fr/social-and-human-sciences/themes/youth/policies-and-programmes.

25. **UNESCO.** Sciences sociales et humaines jeunesse. Indicateurs de developpement pour la jeunesse. – Access mode : www.unesco.org/new/fr/social-and-human-sciences/themes/youth/inter-agency-cooperation/global-youth-development-indicators.

Надійшла до редколегії 01.07.14

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 35.085:159.9

Олександр АКИМОВ

Національна служба посередництва і примирення

ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОТАЦІЇ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Досліджуються чинники виникнення корупційних проявів на державній службі. Розглядається правове явище «ротація кадрів» та приклади застосування ротації кадрів в Україні і окремих зарубіжних країнах. Аналізуються думки науковців стосовно вдосконалення ротації кадрів як важливого механізму в боротьбі з корупцією. Обґрунтовується, що ротація кадрів є дієвим механізмом боротьби з корупцією в органах виконавчої влади.

Ключові слова: ротація, кадри, посада, корупція, європейська інтеграція, державне управління, державна служба, органи виконавчої влади.

Александр Акимов. Правовые аспекты ротации кадров на государственной службе в Украине

Исследуются факторы возникновения коррупционных проявлений на государственной службе. Рассматривается правовое явление «ротация кадров» и примеры использования ротации кадров в Украине и отдельных зарубежных странах. Анализируются мысли ученых по отношению усовершенствования ротации кадров как важного механизма в борьбе с коррупцией. Обосновывается, что ротация кадров является действенным механизмом борьбы с коррупцией в органах исполнительной власти.

Ключевые слова: ротация, кадры, должность, коррупция, европейская интеграция, государственное управление, государственная служба, органы исполнительной власти.

Oleksandr Akimov. Legal aspects of rotation of personnel in the civil service in Ukraine

© Акімов О. О., 2014

The article investigates the factors of corruption in the public service. Considered legal phenomenon «rotation of personnel». Researchers analyzed opinions on improvement of rotation of personnel as an important mechanism in the fight against corruption. Examples of the application of the rotation of personnel in Ukraine and some foreign countries. Proved that the rotation of personnel is an effective mechanism to combat corruption in the executive branch.

Key words: rotation, personnel, post, corruption, European integration, public administration, civil service, the executive power.

Забезпечення прав і свобод людини визначає розвиток більшості країн на шляху політичної демократії, економічного прогресу та співробітництва. Це одне з основних завдань процесу реформування українського суспільства, що набуває особливого значення в контексті європейської інтеграції України. Прагнення української держави стати повноцінним членом світового співтовариства спрямоване на зміщення векторів діяльності органів виконавчої влади з метою першочергового забезпечення ними національних конституційних норм та світових стандартів дотримання прав і свобод людини.

Успіх політичних і соціально-економічних реформ, які проводяться в Україні, залежить від багатьох чинників, насамперед від ефективної роботи органів державної виконавчої влади всіх рівнів. Негативний вплив на встановлений законом порядок функціонування державних структур та їх апарату завдає корупція. Вона підриває авторитет держави та її органів, дискредитує їх діяльність. Виявляється корупція в тому, що особа, уповноважена на виконання функцій держави, використовує надані їй повноваження для протиправного одержання матеріальних благ, послуг, пільг або інших переваг на шкоду інтересам держави або громадян, тому серед ефективних заходів проти зловживань державних службовців передбачають їх періодичну ротацію [9].

До проблеми корупції неодноразово зверталися такі вітчизняні вчені та практики, як Д. Г. Забрда, М. І. Мельник, С. С. Рогульський, О. В. Ткаченко, Р. М. Тучак. Дослідження окремих аспектів ротації кадрів як механізму попередження корупційних проявів і способу вдосконалення кадрового потенціалу здійснювало багато дослідників, серед яких: О. В. Антонова, О. В. Лавриненко, К. Ю. Мельник, Е. В. Михайлова, Н. М. Неумивайченко, І. Л. Олійник, С. М. Серьогін, В. В. Солодов, А. Х. Шидов, І. В. Шпекторенко, А. М. Юшко.

Метою статті є дослідження ротації кадрів як правового механізму в боротьбі з корупцією в органах виконавчої влади.

Аналіз кількісних та якісних показників сучасної вітчизняної державної служби свідчить про те, що в нашій країні зберігається,

на жаль, тенденція до збільшення корупційних проявів. Найбільш поширеним видом корупційних злочинів є давання і отримання хабара. Одночасно з вимаганням хабарів активно застосовують ініціативний підкуп. У будь-якому випадку діє механізм двосторонньої угоди, коли посадова особа, що перебуває на державній службі, нелегально надає свої послуги фізичним та юридичним особам, групам осіб (у тому числі організованим злочинним формуванням) за матеріальну винагороду, які отримують можливість використовувати державну структуру у власних цілях [18, с. 38].

Корупція в органах виконавчої влади існує не лише у формі отримання хабарів посадовими особами, а й у вигляді корисливих злочинів, пов'язаних зі зловживанням і перевищенням ними своїх посадових повноважень, незаконним розпорядженням ресурсів, що їм не належать, шляхом прийняття або неприйняття тих або інших рішень [18, с. 38]. Класичним механізмом поширення корупційних практик, характерним для органів виконавчої влади, є формування корумпованих угруповань. Такі угруповання, побудовані за принципом соціальної мережі, стають надзвичайно згуртованими з плином часу і сприяють певній деструктивній соціалізації новачків, залученню їх у корупційні відносини [14]. Одним із найбільш поширених у світовій практиці способів протидії корупції є ротація державних службовців, які займають найбільш корупційно небезпечні посади. У сучасних умовах реформування та підвищення ефективності функціонування системи органів виконавчої влади є одним із державних пріоритетів. При цьому значна увага приділяється запобіганню корупційних практик на державній службі і розвитку кадрового потенціалу та кваліфікації. Ротаційний (від лат. rotatio – круговий, обертальний рух) – заснований на принципі обертання окремих деталей [12, с. 448; 13, с. 734]. Ротація – це механізм, який здійснює вплив у двох напрямках [15].

Для глибшого розуміння сутності ротації доцільно здійснити її класифікацію за кількома ознаками. Залежно від траєкторії руху ротацію поділяють: на кільцеву, коли працівник, пройшовши ряд посад за певний період часу, знову повертається на свою посаду; безповоротну, коли переміщення відбувається без вороття на «стартову» посаду; «рокіровку», за якої два працівники одного рівня міняються місцями [3, с. 39]. За рівнем спеціалізації виділяють ротації: за іншою спеціальністю; суміжною спеціальністю; зі зміною характеру роботи, але за тією ж спеціальністю; коли характер роботи особливо не змінюється. Залежно від того, хто є ініціатором, ротації можуть здійснюватися: з ініціативи адміністрації організації; з ініціативи працівника; з ініціативи відділу управління персоналом.

У державних органах керівники вищої і середньої ланок у переважній більшості випадків переміщуються за першим типом. За власної ініціативи або через незадоволення роботою працівника у великій кількості випадків переміщуються фахівці (робітники). За масштабами переміщень ротації поділяються: на внутрішні – у межах одного підприємства або його підрозділу; зовнішні – між філіями й підрозділами організації, що перебувають в одному регіоні; міжрегіональні – переміщення зі зміною місця проживання в інший регіон на філію або структурний підрозділ організації; міжнародні – застосовуються транснаціональними компаніями, коли працівники переміщуються в інші держави. Залежно від того, застосовується чи не застосовується навчання, ротація буває з навчанням і без нього. За орієнтацією в часі ротація буває планова й фактична. Планова ротація – та, що буде здійснена в майбутньому на підставі спеціально розроблених схем. Фактична – результат реалізації планів ротації. За цілями ротації поділяють: на переміщення для підготовки керівних кадрів; зміну умов роботи (коли людина обіймала посаду тривалий час і хоче одержати нові знання, навички на іншому місці); запобігання або вирішення конфліктів; підготовку універсальних фахівців; забезпечення взаємозамінності людей у випадку хвороб, відпусток тощо; пошук працівникові більш відповідної посади, якщо результат на займаній посаді незадовільний; підвищення ступеня згуртованості працівників організації, посилення комунікацій між ними і т. д. Іноді виділяють класифікацію ротацій за вертикальним рухом, її різновидами є посадове підвищення і пониження за посадою. Крім того, деякі автори поділяють ротацію на міжорганізаційну (перехід в іншу організацію) і внутрішньоорганізаційну. При цьому її розуміють як будь-які переміщення людини протягом трудового життя. На наш погляд, така позиція не є правильною. Як уже зазначалося, ротацію кадрів розуміють як горизонтальні переміщення працівників з одного робочого місця на інше, що використовують з метою ознайомлення працівників з різними виробничими завданнями організації. Тобто її особливістю є те, що перестановки здійснюються в межах лише одного ієрархічного рівня, причому одним роботодавцем у межах однієї організації [2, с. 172].

На думку Т. Лузан, «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» [4, с. 238]. І. Л. Олійник зазначає: «... при ротації сильно знижується шанс подальшої взаємодії цього службовця з конкретним потенційним

хабародавцем». Причинами цього є те, що, по-перше, потенційний хабародавець не може очікувати відповідних дій від посадової особи, особливо повторюваних, адже їх повторна зустріч у таких умовах майже неможлива; по-друге, потенційний хабародавець до цієї ситуації не мав ніяких справ з конкретним службовцем, а тому не знає, що йому очікувати від нього. Адже поведінку новопризначеного службовця складніше передбачити, ніж поведінку службовця, який постійно перебуває на посаді. Усе це збільшує сумніви, чи доцільно вдаватися до корупційної поведінки [7, с. 15]. Науковець серед переваг механізму ротації щодо зменшення й недопущення корупційних проявів визначив такі: скорочення ризику утворення стійких корупційних угруповань, запобігання конфлікту інтересів (у разі виникнення або загрози виникнення конфлікту інтересів його можна вирішити або йому можна запобігти шляхом грамотно зроблених кадрових перестановок) [7, с. 15].

Визначивши цілі ротації, Н. М. Неумивайченко вважає, що, з одного боку, ротація сприяє запобіганню корупції і застосовується в межах посади, а з іншого – це просування працівника на інші посади [6]. На його думку, ротація кадрів на державній службі є переведенням на іншу посаду. Вона повинна здійснюватися тільки стосовно окремих посад державних службовців за їх згодою. Учений пропонує таке визначення поняття: ротація кадрів – це переведення на іншу посаду чи в інший державний орган на визначений строк державних службовців, які працюють на окремих посадах, у випадках, передбачених законами України [6].

А. М. Юшко, здійснивши аналіз нормативних актів, спрямованих на подолання корупції в державному апараті, та практики проведення ротації на Східній регіональній митниці (м. Харків) і Магістральній митниці (Харківська обл.) у 1998 – 1999 рр., зробив висновок, що «ротація – це особливий вид переведення, який застосовується як протикорупційний захід в інтересах держави і поширюється тільки на певну категорію працівників (державних службовців)» [20]. Ураховуючи мету такого переведення, учений указує на можливість здійснювати його без згоди службовців.

Розглянемо інші бачення ротації науковцями. Ротацію державного службовця доцільно розглядати як призначення на іншу рівнозначну посаду державної служби з урахуванням рівня кваліфікації, професійної освіти та стажу державної служби чи роботи (служби) за спеціальністю в тому самому державному органі або в іншому [15]. Ротацію державного службовця потрібно розглядати як передбачене контрактом і здійснюване в установленому порядку періодичне переміщення (переведення)

службовців, які займають встановлені посади правоохоронної служби, у межах однієї місцевості або в іншу місцевість на плановій, а в окремих встановлених випадках позаплановій основі, на іншу рівнозначну посаду правоохоронної служби з урахуванням рівня кваліфікації, професійної освіти та стажу державної служби чи роботи (служби) за спеціальністю в тому чи в іншому державному органі [14]. Ротація кадрів правоохоронних органів – це планове переведення службовців правоохоронних органів з посад, які вони займають, на інші в межах цього самого органу на визначений строк, з метою підвищення ефективності функціонування правоохоронного органу, а також боротьби з корупцією [5].

Ротація – це особливий вид переведення, який застосовується як антикорупційний захід в інтересах держави і поширюється тільки на певну категорію працівників (державних службовців) і, на думку дослідників, не потребує їх згоди. Негативними сторонами ротації є: якість роботи в період адаптації; «ефект тимчасовості» перебування та усвідомлення відсутності перспективи зростання. На думку вчених, з розвитком державної служби України в довгостроковій перспективі ротація повинна набути рис морально-психологічного заохочення та основи для культурної інтеграції публічних службовців [16, с. 13]. Крім того, необхідно поширити практику періодичної (через 3 – 4 роки) горизонтальної ротації управлінських кадрів як обов'язкової умови набуття досвіду й запобігання ризику корупції в певних сферах діяльності (митна служба, податкова адміністрація та ін.) [16, с. 18].

Узагальнюючи вищенаведені визначення, можна зробити висновок, що під ротацією мають на увазі почергову заміну працівників управлінського апарату як для кадрового оновлення, так і для створення можливостей для професійного зростання, підвищення на посаді. Ротація кадрів є одним із різновидів кадрових технологій, суть якої полягає в послідовній зміні професійних чи посадових обов'язків, почерговому перебуванні працівників на тій чи іншій посаді з метою освоєння різних функцій, специфіки і технології прийняття рішень, у тому числі управлінських, а також боротьби з корупцією і зловживанням службовим становищем [15].

Головна мета ротації кадрів у державних органах як засобу боротьби з корупцією в тому, щоб державний службовець не встигав налагодити корупційні зв'язки. Чіткий механізм періодичного заміщення державних службовців один одного дозволить змінити існуючий застій на посадах у середовищі державних службовців, що створює ситуацію, де бюрократичний апарат стає інструментом особистого збагачення, а не інструментом вирішення соціальних або інших державних проблем. Корупційна поведінка стає нормою,

а такі поняття, як службовий обов'язок і порядність, перестають існувати. Кадрова ротація дозволить зруйнувати принцип сімейності, особистої відданості, який на даний момент панує під час добору і розстановки кадрів на всіх рівнях державного управління. Проте прихильники кадрової ротації вважають, що в переміщенні державних службовців є і зворотний бік: уведення принципу ротації може призвести до зворотного ефекту. Людина, знаючи, що її скоро знімуть з цієї посади, братиме більше, діятиме психологія тимчасового виконавця. Крім того, весь час приходять нові «голодні» люди [16, с. 41].

Відповідно до затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців основними причинами ротації є кадровий застій та помилки під час заміщення вакантних посад. У цьому й полягає необхідність ротації – періодичного переміщення працівників як по вертикалі, так і по горизонталі [8]. Ротація кадрів являє собою складову системи роботи з кадрами, а у сфері державної служби – ефективний засіб формування дієвого кадрового резерву. Періодична ротація кадрів спрямована на запобігання проявам корупції серед державних службовців, особливо на посадах, які за характером виконуваної роботи і наданих повноважень пов'язані з підвищеним ризиком корупції [10].

Отже, класифікуючи посади державної служби з метою ротації кадрів, доцільно виділити такі фактори: корупціогенні – загальний, специфічний; фактори професіоналізму – загальний, спеціальний [14]. Є. А. Бовкун, виділяючи напрями, спрямовані на протидію та подолання корупції в органах державної податкової служби, звертає увагу на необхідність «розроблення механізму ротації державних службовців та визначення порядку її проведення, насамперед на керівних посадах» [1]. Необхідно зазначити, що категорія «ротація кадрів» не була закріплена в Законі України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. Водночас цей термін вживають у Законі України «Про державну службу», який має набути чинності з 1 січня 2015 р. Відносини щодо ротації кадрів у державних органах найбільш повно регулює Закон України «Про дипломатичну службу» від 20 вересня 2001 р. Так, відповідно до ст. 1 цього закону, ротація – це планове заміщення працівників дипломатичної служби в закордонних дипломатичних установах України в порядку, визначеному Міністерством закордонних справ України.

Ротацію як метод протидії корупції розглядають і іноземні дослідники. На сьогодні в російській практиці відбувається визнання значущості ротації. Упровадження в практику механізму ротації державних службовців є одним із першочергових заходів реалізації

Національного плану протидії корупції (підпункт «д» пункту 2 розділу IV). При розробці механізму ротації державних службовців з урахуванням положень законодавства Російської Федерації виділяють дві основні мети ротації державних службовців: протидія корупції, стимулювання антикорупційної поведінки державних службовців; розвиток їх професійного рівня [15]. Н. І. Разуваєва, розглянувши ротацію як внутрішнє джерело підбору кадрів в органах внутрішніх справ, зазначає, що цей механізм є ефективним як для якісного комплектування підрозділів поліції, так і в боротьбі з корупційною складовою. У зв'язку з цим учена пропонує застосовувати на практиці ротацію особового складу в системі МВС Росії за умови доопрацювання нормативної бази у сфері практичного застосування цього механізму [11].

Німецькі вчені вважають, що ротацію можна розглядати як превентивний захід щодо запобігання корупції. У потенційних хабародавців знизиться стимул давати хабар службовцю, бо буде складніше передбачити кінцевий результат. Вірогідність повторної зустрічі саме цього хабародавця із саме цим службовцем мінімальна. Водночас ротація повинна застосовуватися лише як один із елементів запобігання та протидії корупції, і лише в таких умовах може бути досягнутий стійкий позитивний результат [14].

О. Хохряков вважає, що принцип ротації насамперед є важливим інструментом боротьби з корупцією, а вже потім – способом формування кадрового складу. При цьому він виділяє декілька проблем, які потрібно вирішити, уводячи давно задекларований принцип ротації. Першою є проблема добровільності або обов'язковості ротації. На думку О. Хохрякова, ротація повинна бути обов'язковою (для тих посад, які потраплять до переліку), адже корупціонери добровільно не залишать вигідні посади. Він пропонує передбачити граничний термін перебування на посаді, після закінчення якого обов'язково проводиться ротація (3 – 5 років залежно від корупційної небезпеки). Під час призначення на посаду з переліку необхідно укласти строковий контракт на встановлений термін, в якому повинні бути обумовлені гарантії працевлаштування після його закінчення. Проблемою в цьому випадку є те, які мають бути гарантії. Наприклад, повертати на посаду, яку держслужбовець займав до призначення, недоцільно, бо вийде зачароване коло; якщо на аналогічну посаду в іншому держоргані, то вакантну ще треба знайти. Друга проблема – це забезпечення житлом. Третя – визначення кола посад, що підлягають ротації. На думку вченого, до цього кола мають належати ті держслужбовці, які зобов'язані подавати відомості про свої доходи та доходи членів сім'ї, проте це нереально багато. В ідеалі доцільно було б піддавати ротації всіх службовців категорії «керівники» – їх буде менше, але також багато.

З урахуванням фінансових можливостей ротація швидше торкнеться лише вищих керівників, але чи дасть це значний антикорупційний ефект, ніхто не знає [17].

Цікавою є думка Б. В. Шапки, яка полягає в тому, що запорукою ефективності, стабільності та високого професійного рівня державної служби повинні стати законодавчі гарантії відокремлення політичних і адміністративних функцій у системі органів державної влади, реальне розмежування суспільних, державних та комерційних (приватних) інтересів бізнесу і влади. Саме з цією метою необхідно істотно доопрацювати (прийняти в новій редакції) Закон України «Про державну службу», основна увага в якому повинна бути зосереджена на створенні прозорої системи добору кадрів незалежними комісіями, посуванні по службі на основі об'єктивних критеріїв, упровадженні системи ротації кадрів на посадах, пов'язаних з підвищеними корупційними ризиками, підвищенні рівня соціального захисту, поширенні принципів і вимог державної служби на всіх публічних службовців [19].

У звіті до науково-дослідної роботи «Створення та апробація механізмів ротації державних службовців» зроблено такі висновки: ротація кадрів як механізм протидії корупції може дати позитивний ефект лише за умови застосування її в комплексі з іншими заходами, спрямованими на підвищення якості державної служби; можливості поширення ротації на посадах правоохоронної служби істотно обмежені внаслідок недостатності потенційного антикорупційного ефекту, порівняно з потенційними втратами напрацьованих професійних специфічних знань і досвіду або навіть підвищення потенційного ризику виникнення корупції; у рамках державної служби особливо необхідно виділити діяльність, яка передбачає доступ до відомостей, що становлять державну таємницю. Ці види діяльності можна віднести до корупційно небезпечних. Ротація службовців, які займають вищі посади державної служби, доступ до відомостей, що становлять державну таємницю, може призвести до мультиплікативного ефекту ризиків виникнення корупції. Така особливість державної служби є також істотним обмеженням впровадження механізму ротації. Результати аналізу мають рекомендаційний характер, тобто можуть служити швидше орієнтиром для прийняття рішення про включення посад у так званий ротований перелік, ніж прямою вказівкою, бо фактичне вирішення вимагає наявності інформації, доступної тільки керівникам конкретних підрозділів, які мають достатній досвід кадрової роботи в державному управлінні. Ротація службовців через певний період може перешкодити формуванню стійких корупційних зв'язків лише за умови, що такі зв'язки ще не встановлені.

В іншому випадку застосування ротачії може тільки погіршити ситуацію за рахунок нагромадження і поширення загального корупційного досвіду. Для протидії корупції основне значення має обов'язкова ротачія, оскільки вона дозволяє знизити ризик виникнення корупційних спільнот і мереж. Водночас для професійного зростання більше значення має саме добровільна ротачія, оскільки в даному випадку враховані побажання державного службовця щодо його місця роботи, що посилює мотивацію і дозволяє службовцю розширити свою компетенцію; найважливішою умовою дієвості ротачії як механізму протидії корупції є її нормативне закріплення [14].

Аналізуючи зазначене, ми можемо зробити висновки, що рівень корупції скорочується пропорційно впровадженню механізму ротачії. При більш детальному вивченні дослідники виділили ряд можливих причин отриманого результату: офіційні особи можуть менше піддаватися спокусі отримання подарунків. Завдяки ротачії значно знижується шанс подальшої взаємодії службовця з конкретним потенційним хабародавцем; потенційний хабародавець не може очікувати відповідних дій від офіційної особи, особливо повторюваних. Їх повторна зустріч за таких умов майже неможлива. Якщо потенційний хабародавець не мав справи з конкретним службовцем, він не знає, що йому очікувати від нього. Поведінку цього службовця складніше передбачити, ніж того, який постійно перебуває на даній посаді. Усе це породжує сумнів щодо доцільності вдаватися до корупційної поведінки [14]. І. Л. Олійник пропонує знайти оптимальний термін перебування державного службовця на конкретній посаді, який би дозволив знизити ризик проявів корупції та інших прогипправних діянь. На його думку, оптимальний період ротачії державних службовців досягається, коли: по-перше, період зайняття посади не дозволяє сформувати стійкі корупційні зв'язки або очікувана вигода від таких зв'язків, з урахуванням відведеного періоду, відсутня або незначна; по-друге, період зайняття посади дозволяє службовцеві достатньою мірою адаптуватися до умов служби, а також умов життя, якщо ротачія пов'язана з необхідністю зміни фактичного місця проживання державного службовця [7, с. 14].

Отже, можемо зробити висновок про те, що застосування ротачії кадрів як дієвого механізму попередження можливих корупційних проявів у державному управлінні, на нашу думку, потрібно оцінити позитивно, оскільки співробітник буде усвідомлювати, що через певний час (не більше ніж 5 років) він буде переведений на інше місце роботи. А в умовах постійного контролю його діяльності за такої короткий термін буде складно сформувати стійкі корупційні зв'язки. Оскільки механізм ротачії кадрів є мірою запобіжною і

пріоритетною в протидії корупції, тому ротачію слід розглядати як особливий вид переведення на іншу роботу, що здебільшого здійснюється в інтересах держави як антикорупційний захід та поширюється лише на певну категорію працівників – державних службовців. На нашу думку, заходи боротьби з корупцією на державній службі повинні застосовуватись комплексно з антикорупційними заходами соціально-економічного, правового, превентивного, організаційно-управлінського характеру, тому необхідно розробити та внести в установленому порядку пропозиції щодо впровадження в практику механізму ротачії державних службовців.

Список використаних джерел

1. **Бовкун Є. А.** Сутність боротьби з корупцією в органах Державної податкової служби України / Є. А. Бовкун. – Режим доступу : www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vkhnuvs/2011_52.
2. **Кагановська Т. Є.** Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія / Т. Кагановська. – Х. : Вид-во Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна, 2010. – 330 с.
3. **Комаров Е.** Управление карьерой / Е. Комаров // Упр. персоналом. – 1999. – № 1. – С. 37 – 42.
4. **Лузан Т.** Поняття «ротачія» державних службовців у науковому дискурсі / Тетяна Лузан // Держ. упр. та місц. самоврядування. – 2012. – Вип. 3 (14). – С. 232 – 239.
5. **Мельник К. Ю.** Ротачія кадрів правоохоронних органів / К. Ю. Мельник. – Режим доступу : radnuk.info/statii/565-pranoohor/14772-2011-01-19-02-27-52.html.
6. **Неумивайченко Н. М.** Особливості виникнення, зміни та припинення трудових правовідносин державних службовців : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 / Неумивайченко Н. М. – Х., 2002. – 20 с.
7. **Олійник І. Л.** Правовий механізм ротачії кадрів державної служби / І. Л. Олійник // Економіка та право. – 2012. – № 3. – С. 12 – 17.
8. **Побережний В. В.** Сутність та причини корупції в системі органів державної влади / Побережний В. В. – Режим доступу : www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10pvvodv.pdf.
9. **Про засади запобігання і протидії корупції** : Закон України від 7 квіт. 2011 р. № 3206-VI. – Режим доступу : zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3206-17.
10. **Про затвердження Концепції ротачії кадрів на окремих посадах державних службовців** : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2002 р. № 144-р. – Режим доступу : www.zakon4.rada.gov.ua.
11. **Разуваева Н. И.** Ротация как один из механизмов подбора кадров в органах внутренних дел / Н. И. Разуваева. – Режим доступа : www.cyberleninka.ru/article/nl.
12. **Словарь** иностранных слов. – М. : Рус. яз., 1989. – 624 с.
13. **Словарь** русского языка. В 4 т. Т. 3 / ред. Е. А. Иванникова. – М. : Рус. яз., 1987. – 752 с.

14. **Создание** и апробация механизмов ротации государственных служащих. Отчет о научно-исследовательской работе. – Режим доступа : www.refdb.ru/look/1003546.html.

15. **Солодов В. В.** Ротация как механизм повышения эффективности правоохранительной службы Российской Федерации / В. В. Солодов, Е. В. Михайлова // Гос. упр. : электрон. вестн. – 2010. – Вып. № 22. – Март. – Режим доступа : www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ticket.

16. **Створення** організаційно-правових засад кадрової ротації як одного із дієвих елементів підготовки кадрів та попередження можливих корупційних проявів у державних органах : наук. розробка / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. В. Шпекторенко [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – К. : НАДУ, 2009. – 60 с.

17. **Хохряков А.** Почему принцип ротации кадров не претворяется в жизнь? / Хохряков Александр. – Режим доступа : www.gosbook.ru/node/6817.

18. **Хромов И. Л.** Коррупционная ситуация в уголовно-исполнительной системе: криминологические и уголовно-правовые проблемы / И. Л. Хромов // Вестн. Владимир. Юрид. ин-та. – 2011. – № (18). – С. 36 – 45. – Режим доступа : www.vui-fsin.ru/vestnik/2011/Vestnik-2011-1.

19. **Шапка Б. В.** Удосконалення антикорупційного законодавства на засадах світових стандартів / Б. В. Шапка. – Режим доступа : www.minjust.gov.ua/31896.

20. **Юшко А. М.** Переведення на іншу роботу : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 / Юшко А. М. – Х., 2002. – 20 с.

List of references

1. **Bovkun Ye. A.** Sutnist borotby z koruptsiieiu v orhanakh Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy / Ye. A. Bovkun. – Rezhym dostupu : www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vkhnvvs/2011_52.

2. **Kahanovska T. Ye.** Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini : monohrafiia / T. Kahanovska. – Kh. : Vyd-vo Kharkiv. nats. un-tu im. V. N. Karazina, 2010. – 330 s.

3. **Komarov E.** Upravlenie kareroy / E. Komarov // Upr. personalom. – 1999. – № 1. – S. 37 – 42.

4. **Luzan T.** Poniattia «rotatsiia» derzhavnykh sluzhbovtiv u naukovomu dyskursi / Tetiana Luzan // Derzh. upr. ta mist. samovriaduvannia. – 2012. – Выр. 3 (14). – S. 232 – 239.

5. **Melnyk K. Yu.** Rotatsiia kadriv pravookhoronnykh orhaniv / K. Yu. Melnyk. – Rezhym dostupu : www.archive.nbuv.gov.ua.

6. **Neumyvachenko N. M.** Osoblyvosti vynykennia, zminy ta pryypynennia trudovykh pravovidnosyn derzhavnykh sluzhbovtiv : avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk : 12.00.05 / Neumyvachenko N. M. – Kh., 2002. – 20 s.

7. **Oliinyk I. L.** Pravovyi mekhanizm rotatsii kadriv derzhavnoi sluzhby / I. L. Oliinyk // Ekonomika ta pravo. – 2012. – № 3. – S. 12 – 17.

8. **Poberezhnyi V. V.** Sutnist ta prychny koruptsii v systemi orhaniv derzhavnoi vlady / Poberezhnyi V. V. – Rezhym dostupu : www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10pvvodv.pdf.

9. **Pro zasady** zapobihannia i protydii koruptsii : Zakon Ukrainy vid 7 kvit. 2011 r. № 3206-VI. – Rezhym dostupu : zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3206-17.

10. **Pro zatverdzhennia** Kontseptsii rotatsii kadriv na okremykh posadakh derzhavnykh sluzhbovtiv : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 berez. 2002 r. № 144-r. – Rezhym dostupu : www.zakon4.rada.gov.ua.

11. **Razuvaeva N. I.** Rotatsiya kak odin iz mehanizmov podbora kadrov v organah vnutrennih del / N. I. Razuvaeva. – Rezhym dostupa : www.cyberleninka.ru/article/nl.

12. **Slovar** inostrannykh slov. – M. : Rus. yaz., 1989. – 624 s.

13. **Slovar** russkogoazyky. V 4 t. T. 3 / red. E. A. Ivannikova. – M. : Rus. yaz., 1987. – 752 s.

14. **Sozdanie** i aprobatsiya mehanizmov rotatsii gosudarstvennykh sluzhaschih. Otchet o nauchno-issledovatel'skoy rabote. – Rezhym dostupa : www.refdb.ru/look/1003546.html.

15. **Solodov V. V.** Rotatsiya kak mehanizm povysheniya effektivnosti pravookhranitel'noy sluzhby Rossiyskoy Federatsii / V. V. Solodov, E. V. Mihaylova // Gos. upr. : elektron. vestn. – 2010. – Vyip. № 22. – Mart. – Rezhym dostupa : www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ticket.

16. **Stvorennia** orhanizatsiino-pravovykh zasad kadrovoi rotatsii yak odnogo iz diievykh elementiv pidhotovky kadriv ta poperedzhennia mozhlyvykh koruptsiinykh proiaviv u derzhavnykh orhanakh : nauk. rozrobka / S. M. Serohin, O. V. Antonova, I. V. Shpektorenko [ta in.] ; za zah. red. S. M. Serohina. – K. : NADU, 2009. – 60 s.

17. **Hohryakov A.** Pochemu printsip rotatsii kadrov ne pretvoryaetsya v zhizn' / Hohryakov Aleksandr. – Rezhym dostupa : www.gosbook.ru/node/6817.

18. **Hromov I. L.** Korruptsiionnaya situatsiya v ugodovno-ispolnitel'noy sisteme: kriminologicheskie i ugodovno-pravovyye problemy / I. L. Hromov // Vestn. Vladimir. Yurid. in-ta. – 2011. – № (18). – S. 36 – 45. – Rezhym dostupa : www.vui-fsin.ru/vestnik/2011/Vestnik-2011-1.

19. **Shapka B. V.** Udoskonalennia antykoruptsiinoho zakonodavstva na zasadakh svitovykh standartiv / B. V. Shapka. – Rezhym dostupu : www.minjust.gov.ua/31896.

20. **Yushko A. M.** Perevedennia na inshu robotu : avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk : 12.00.05 / Yushko A. M. – Kh., 2002. – 20 s.

Надійшла до редколегії 10.06.14