

УДК: 352/354

DOI: 10.35432/tisb322024319683

Андрій Городинський

*аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0003-6355-9004>
e-mail: 8985930@as.op.edu.ua*

ФАКТОРИ, ЩО ОБМЕЖУЮТЬ ВИКОРИСТАННЯ РОТАЦІЇ В МЕХАНІЗМІ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У статті досліджуються фактори, які обмежують використання ротації в механізмі професійної мобільності публічних службовців. Визначено, що ротація сприяє професійному розвитку, ефективності роботи, зниженню корупції, але її впровадження ускладнюється зовнішніми (нормативними, фінансовими) та внутрішніми (мотиваційними, професійними) бар'єрами. Аналізується роль ціннісних орієнтирів, мотиваційних моделей і професійної підготовки службовців у подоланні перешкод ротації. Запропоновано вдосконалення кадрового менеджменту й корпоративної культури як інструментів підвищення ефективності ротації. Розроблені практичні рекомендації для покращення управління ротацією в органах публічної влади.

Ключові слова: публічна служба, проходження публічної служби, управління персоналом, кадрові технології, ротація.

Andrii Horodynskyi

*PhD-student of the Department of
Public Administration and Regionalism
ESI of Public Service and Administration
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0009-0003-6355-9004>
e-mail: 8985930@as.op.edu.ua*

FACTORS LIMITING THE USE OF ROTATION IN THE MECHANISM OF PROFESSIONAL MOBILITY OF PUBLIC SERVANTS

The article explores the factors limiting the use of rotation as a tool for professional mobility among public servants. Rotation, defined as the horizontal or vertical movement of employees between positions within or across organizational units, aims to enhance professional skills, improve efficiency, and combat corruption. However, its implementation is hindered by a range of barriers categorized into external and internal. External barriers include regulatory inconsistencies, financial constraints, organizational inertia, and insufficient inter-agency coordination. Internal barriers encompass motivational resistance, lack of professional competence, and cultural challenges tied to the diverse value systems among public servants.

The author emphasizes the importance of aligning public servants' values and motivations with organizational goals to foster acceptance of rotation practices. The study identifies prevalent motivational types – economic, paternalistic, affiliative – that often generate resistance to rotation. It contrasts these with creative and career-oriented motivational profiles, which align better with the objectives of professional growth and organizational development. The role of professional education, particularly in public administration, is highlighted as a crucial factor in overcoming resistance to rotation and ensuring better adaptation to organizational changes.

The article concludes with recommendations for enhancing the efficiency of rotation

mechanisms. These include developing a unified regulatory framework, improving corporate culture, and adopting integrated personnel management practices. Future research is proposed to focus on practical measures for refining rotation strategies, aiming to increase the professionalization and performance of public administration. The study underscores rotation as a key element for sustaining the dynamic and effective functioning of public service systems.

Keywords: public service, public service employment, personnel management, HR technologies, rotation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Публічна служба (державна служба та її різновиди, служба в органах місцевого самоврядування) є одним із найважливіших соціальних інститутів та повинна забезпечувати високий рівень регулювання суспільних справ. Саме тому вона потребує постійного підвищення якості та ефективності управління. Вирішення цього завдання передбачає забезпечення ефективності кадрового менеджменту у сфері публічної служби з використанням сучасних кадрових технологій. Серед останніх чимала увагу заслуговує ротація.

Застосування ротації передбачає планомірне переміщення кадрів з метою підвищення якості системи публічного управління. Зокрема, Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки визначає ротацію в якості стратегічного результату її впровадження [21]. Проте механізм ротації розроблений лише щодо дипломатичної служби [24] та певною мірою митної служби [16]. Концепція ротації кадрів на окремих посадах державних службовців [22] так фактично й не була реалізована, а у 2020 році й взагалі скасована. Зазначеному сприяла невірність цілої низки актуальних проблем як теоретичного, так і практичного характеру.

Від так необхідність дослідження технології ротації на публічній службі обумовлена важливими науковими та практичними завданнями, у т.ч.:

по-перше, сучасним запитом українського суспільства на якісне публічне управління та необхідністю підвищення ефективності діяльності публічної служби в Україні, що вимагає пошуку нових рішень щодо вдосконалення управління її кадровим потенціалом. Це безпосередньо пов'язане із завданнями Угоди між Урядом України та Європейською Комісією, про фінансування програми «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні», яка передбачає, зокрема, підвищення професіоналізму, ефективності та політичної нейтральності державної служби в Україні;

по-друге, необхідністю поглиблення наукового знання про специфіку ротації як складного соціального явища у системі публічної служби задля обґрунтування теоретико-методологічних підходів до управління ротацією кадрів публічної служби. (Зазначимо, що відповідне завдання ставилося ще у 2001 році у зв'язку із затвердженням наукової програми дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління [23], яке, проте, не було виконане);

по-третє, потребою виявлення потенціалу кадрових технологій, що застосовуються на публічній службі, включаючи і ротацію. Виступаючи інструментом суб'єкту управління, ротація здатна змінювати якість кадрового складу, якість діяльності кадрів і, як наслідок, якість публічного управління у цілому. У зв'язку з цим перед науковцями стоїть завдання виявлення можливостей формування нових відносин у системі публічної служби, які забезпечують за допомогою ротації професійний розвиток публічних службовців, створення умов для протидії корупції та підвищення ефективності функціонування публічної служби;

по-четверте, необхідністю вивчення політичних, соціальних, економічних та управлінських бар'єрів застосування ротації, розробки ефективних механізмів включення її до управлінської практики й тим самим забезпечували відповідне зростання професійно-кваліфікаційного та професійно-посадового розвитку публічних службовців;

по-п'яте, необхідністю подальшого розвитку та вдосконалення всіх компонентів

механізму ротації, включаючи нормативно-правові, науково-методичні, організаційні, фінансово-економічні, інформаційні її складові. Це дозволить на практиці більш повно використовувати потенційні можливості ротації з урахуванням цілей та інтересів усіх сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Функціонування публічної служби є напрямом наукових досліджень з публічного управління, що привертає до себе значну увагу науковців. Достатньо зазначити, що за даними Національного репозиторію у період із 1997 по 2024 рік було захищено 135 дисертацій на здобуття ступеня кандидата та доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.03 «державна служба», а також близько 20 робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з різних аспектів функціонування публічної служби. До масиву відповідних дисертаційних досліджень також додаються роботи зі спеціальності «право». За пошуковою системою ротація як технологія функціонування публічної служби так чи інакше згадується у 74 дисертаційних роботах, проте лише в загальному переліку кадрових технологій, або як пропозиція щодо необхідності її запровадження.

На рівні наукових публікацій, що вийшли в останнє десятиріччя привертає на увагу праця Олега Дегтяра та Олександра Непомнящего, у якій ротація розглянута як процес менеджменту людських ресурсів у системі менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 9000. На їх думку «ротація персоналу – це система управління трудовими рухами всіх категорій персоналу, при цьому з окремими особливостями для кожної з них, протягом трудового життя у формах переведення чи переміщення з метою максимального використання трудового потенціалу працівників при вирішенні поточних бізнес-завдань і розвитку нових видів діяльності, у горизонтальному і вертикальному напрямках, незалежно від структурних кордонів компанії відповідно до вимог законодавства» [3, с. 180].

Людмила Безтелесна пропонує утворення на рівні великих організацій Центру компетенцій, до відання якого віднести, зокрема, пересування персоналу по горизонталі у формі ротації, адже «використання ротації потребує ефективного управління компетенціями людських ресурсів і вимагає реалізації не локальних, а системних змін в управлінні організацією» [1, с. 27].

З іншого боку, Аліна Морозова розглядає ротацію у розширеному контексті – як механізм залучення до публічної служби активної частини населення та запобіжник накопиченню протестного матеріалу в низу соціальної піраміди [11].

Окремі дослідження також присвячені інструментам ротації в окремих органах публічної влади – праці Юлії Мельник [10] та Сергія Федчишина [31].

У цілому слід погодитися із думкою Василя Куйбіди та Ігора Шпекторенко, що «у сучасній науці функціональне призначення посадової ротації вимагає якщо не уточнення, то формування наново. Формування функцій посадової ротації як інструмента (процедури) управління персоналом буде корисним, якщо буде орієнтуватись, наприклад, на умови професійного середовища, спрямовані на формування професійно мобільного працівника» [7, с. 853].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення існуючих бар'єрів у застосуванні інструменту ротації під час проходження публічної служби.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Одним із напрямів професіоналізації публічної служби та складовою професійної мобільності є кадрова ротація. В Енциклопедії державного управління ротація визначається як – горизонтальне та вертикальне переміщення державних службовців на посадах у структурних підрозділах, у яких вони працюють, та інших органах (у т. ч. різного територіального розташування) з метою: а) набуття ними нових знань, умінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного просування; б) підвищення ефективності їхньої роботи;

в) подолання корупційних явищ у сфері державної служби [4, с. 395].

Як зазначалося у Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців 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;

забезпечення результативної та стабільної діяльності органів виконавчої влади, зниження рівня плинності кадрів [22].

Застосування ротації є дієвим елементом розвитку соціального капіталу публічних службовців, оскільки уможлиблює реалізацію програми розвитку співробітників, у результаті послідовної ротації співробітник одержує уявлення про роботу інших підрозділів, має можливість спробувати себе в іншій області або сфері діяльності, отримати нові знання і навички. Ротація також забезпечує утримання цінних співробітників і підсилення їх мотивації в умовах неможливості забезпечення кар'єрного просування за вертикаллю або за умови небажання службовця посісти керівну посаду. Через ротацію забезпечується підготовка співробітників для новостворених підрозділів – у разі розширення або реорганізації у новому підрозділі працюватимуть досвідчені люди, що дозволить забезпечити ефективність його роботи.

Отже, ротація може виступати досить впливовим чинником розвитку професіоналізму державного службовця, коли, наприклад, він певний термін виконує роботу на іншій посаді. Посада може бути рівнозначна (горизонтальне пересування, горизонтальна мобільність), або вищою за рівнем, складністю посадових обов'язків (вертикальне пересування, вертикальна мобільність). Невипадково, що, наприклад, у країнах з розвиненими технологіями управління кадрів на публічній службі поширена неперервна ротація керівного персоналу з типовим періодом зміни місця роботи через 2-5 років. Людина, яка увесь час працювала на одному місці, малоімовірно буде призначена на керівну посаду.

Проте перед застосуванням технології кадрової ротації в органах публічної влади існують ряд бар'єрів, що визначаються проблемами та невідповідностями у розвитку зовнішніх та внутрішніх складових механізму функціонування публічної служби. Під бар'єрами ми розуміємо зовнішні щодо публічної служби чинники, які перешкоджають впровадженню ротації й що зумовлені нормативними, фінансовими, організаційними, інформаційними, економічними проблемами, а також внутрішні обмеження, наявність яких визначають мотиваційні фактори, які пов'язані із мотиваційними установками службовців органів публічної влади, а також із рівнем професійної підготовки кадрів.

Найбільш значущими і водночас найбільш складними видаються внутрішні бар'єри, що перешкоджають розвитку ротації й які зумовлені домінуючими цінностями, що визначають мотивацію та характер соціальної поведінки публічних службовців у їхній професійній діяльності, у тому числі, ступінь розуміння та адекватність сприйняття особливостей проходження публічної служби з властивою їй ротацією кадрів.

Особистісно-ціннісні бар'єри. У соціокультурному плані середовище публічних службовців включає різні особистісні цінності, оскільки кадровий склад апарату управління формують різноманітні прошарки суспільства, з різним ступенем підготовки та професійного досвіду. У зв'язку з цим система цінностей у середовищі публічних службовців є неоднорідною і, незважаючи на вжиті останніми роками заходи щодо реформування та розвитку системи публічної служби, серед актуальних, як і раніше, залишаються проблеми

раціоналізації професійної поведінки службовців. У зв'язку з цим, на думку багатьох науковців та експертів, вирішального значення набуває спрямованість вектору розуміння публічними службовцями, як особливою соціально-професійної групи, своїх функцій, обов'язків, статусу, ролі, професійної поведінки, що пов'язано з наявними та такими, що культивуються моральними та соціально-професійними цінностями, нормами та зразками поведінки у середовищі службовців [30].

Необхідно також враховувати, що публічні службовці це не лише особлива соціально-професійна група, а й члени суспільства, тому сучасні тенденції зміни нормативно-ціннісних компонентів населення України характерні і для спільноти публічних службовців. Наприклад, за оцінками самих громадян, у людей суттєво посилилися такі негативні якості, як агресивність, недоброзичливість, цинізм, нещирість у відносинах між людьми, значно ослабли працьовитість, відповідальність, повага до старших, здатність до співпраці, цілеспрямованість, активність, ініціативність. При цьому переважна більшість громадян звертає увагу на руйнування альтруїстичної мотивації людей, різке зниження чесності, готовності безкорисливо допомогти іншому, а також зникнення такого психологічно важливої якості, як щирість [2]. Результати різних соціологічних досліджень доводять, що падіння моральності в суспільстві є основною причиною аморальної поведінки певної частини публічних службовців. Тим часом саме такі моральні якості, як чесність, порядність, відповідальність, патріотизм становлять, на думку експертів, особливу важливість для публічних службовців [9].

На підставі різноманітних даних сформовано ціннісний «стрижень» особистості публічного службовця, який, на думку Сергія Савісько, формують такі якості, як законність, соціальна відповідальність, справедливість, моральність; професіоналізм, відповідальність, старанність та дисциплінованість є структуроутворюючими посадовими якостями, а порядність та чесність виступають атрибутивними етичними якостями публічного службовця [29].

Наявність цих якостей суттєво знижує внутрішні бар'єри, що перешкоджають розвитку ротації, оскільки домінуючі цінності визначають відповідну соціальну поведінку публічних службовців та їхнє позитивне ставлення до призначення на нову посаду в порядку ротації. Однак слід визнати, що в більшості випадків перелічені якості є для публічних службовців бажаними, що вимагають цілеспрямованого формування та розвитку, особливо з огляду на загальне зниження моральних основ суспільства. Особливо слід відзначити негативні тенденції трансформації ціннісних настанов молодого покоління, з яких відбувається поповнення кадрового складу публічної служби.

Дослідження трудової мотивації молоді свідчить, що у молодих людей зараз суттєво знижено престиж сумлінної праці, чесності, колективізму, роботи на благо суспільства: серед очікувань від майбутньої роботи «вдосконаленню професійних навичок та майстерності» віддають перевагу 27,0% молоді; «користь суспільству» займає останнє місце – 9,2% опитаних респондентів. Серед життєвих цінностей у 64,5% респондентів пріоритетними є високий зарібок та матеріальний добробут. Здобуття вищої освіти розглядається в основному як засіб підвищення соціального статусу і престижу – 60,0% респондентів або як засіб знайти високооплачувану роботу – 48,3%; 39,9% позитивно ставляться до можливості обійняти посаду, де можна брати великі хабарі [5].

В теперішніх умовах на перший план виходить прагнення більшості громадян до досягнення і зміцнення власного матеріального благополуччя, при цьому значно послаблюється значимість досягнень у сфері освіти, професійного зростання та розвитку, що також властиво й публічним службовцям. Дані опитувань свідчать, що при виборі громадянами в якості місця роботи органи публічної влади, одним із найвагоміших аргументів стає можливість підвищити свій матеріальний добробут. Ці дані також свідчать, що кар'єрне зростання службовці не завжди пов'язують із необхідністю розвитку та

реалізації професійних якостей. Загалом можна дійти невтїшного висновку, що публічна служба приваблива для службовців можливістю забезпечити матеріальне благополуччя, зокрема і після виходу на пенсію, за рахунок постійної стабільної роботи, просування по службі, яке не обов'язково залежить від рівня розвитку професійних якостей, а також за рахунок широкого використання зв'язків із корисними та потрібними людьми.

Мотиваційні бар'єри. Велика кількість публічних службовців мотивовані на досягнення становища, що дозволяє отримувати очікувані результати від служби, але не докладаючи до цього спеціальних зусиль. Як наслідок, спроби порушити цей стан пасивної достатності, у тому числі залученням до процесу ротації кадрів, зустрічають опір. Це пов'язано з тим, що ротація кадрів в органах публічної влади виступає однією з форм організаційних змін, які викликають різного ступеня опір з боку пасивної більшості службовців.

Відомо, що у більшості випадків люди здійснюють супротив змінам з трьох основних причин: невизначеність; відчуття втрат; переконання, що зміни нічого хорошого не принесуть [12]. Ці причини лежать в основі формування мотиваційних бар'єрів, що перешкоджають розвитку ротації кадрів. Оскільки ротація публічних службовців ініціюється вищим керівництвом органу публічної влади, зміни у своєму становищі співробітники, що підпадають під ротацію, в більшості випадків схильні розглядати як такі, що загрожують їхньому службовому становищі. Подібне ставлення та сприйняття ротації пояснюється тим, що зміни в тій чи іншій формі супроводжуються зломом звичних цінностей, що поділяються службовцями, усталених норм і шаблонів дій, традиційних способів прийняття рішень. Опір таким змінам може виявлятися у формі пасивного, прихованого неприйняття змін, зниження продуктивності, зростання конфліктів, появи та тиражування різних чуток, бажання перейти на іншу роботу, або у формі активного, відкритого виступу проти запланованих змін.

Спротив ротаційним процедурам виникає в основному з наступних причин:

- віддання переваги звичному способу життя та стабільній трудовій діяльності, побоювання невідомих наслідків та небажаних змін, пов'язаних з ротацією, особливо при призначенні на службу в іншу місцевість;
- побоювання фінансових втрат, пов'язаних із витратами на переїзд та облаштування на новому місці служби, а також побоювання втратити частини заробітної плати (за збереження колишнього посадового окладу можливе збільшення витрат, пов'язане з освоєнням на новому місці);
- загроза втрати сформованих на старому робочому місці соціальних відносин;
- побоювання, що пов'язані з труднощами входження до нового колективу;
- недостатня інформація про нове місце служби та службові обов'язки;
- побоювання не впоратися із посадовими обов'язками на новому місці служби;
- сімейні обставини та можливі проблеми у родині, які очікуються у зв'язку з переїздом до нового місця служби.

Вказані причини не дозволяють публічним службовцям сприймати ротацію кадрів як необхідний інструмент управління персоналом, що забезпечує не лише досягнення цілей публічної служби, а й цілей професійного розвитку та службового просування.

Таким чином, ставлення службовців до ротації кадрів слід розглядати у загальній системі координат ціннісно-мотиваційних настанов та моделей соціальної поведінки, що відрізняються різними типами мотивації. Залежно від цінностей, які орієнтують людину в її соціальній поведінці у сфері професійної діяльності, виокремлюється десять найбільш виразних типів мотивації: економічний, креативний, стратифікаційний (кар'єрний), афіліативний (комунікативний), патерналістський, доміантний (владний), афірмаційний (змагальний), демократичний [32].

Безумовно, у чистому вигляді зазначені типи мотивації не зустрічаються, але переважання певних мотиваційних настанов дозволяє характеризувати окремих працівників

організації за відповідним типом мотивації. Вважається, що переважаючими в сучасній вітчизняній практиці є економічний, патерналістський, традиціоналістський типи мотивації, меншою мірою представлені афіліативний, стратифікаційний та доміантний типи, а афірмаційний, демократичний та креативний типи мотивації зустрічаються вкрай нечасто.

Виходячи із зазначеного, можна припустити, що в основному особисті бар'єри розвитку ротації формуються в середовищі публічних службовців з переважаючим економічним, патерналістським чи афіліативним типом мотивації. Представники таких типів виявляють найбільший опір ротації.

Прагнення матеріального благополуччя та загроза його втрати, а також можливість погіршення звичних умов та способу життя, загрози здоров'ю, безпеці та особистої захищеності, втрата дружніх зв'язків, що склалися, та можливості звичного комфортного спілкування можуть виступати основними причинами негативного ставлення до необхідності ротації.

Навпаки, такі мотиваційні цінності, як прагнення до особистого розвитку, змістовної роботи, творчості, самоствердження та самореалізації, готовність відстоювати власну точку зору без шкоди інтересам організації, націленість на професійний розвиток та службове зростання, дозволяють виділити кращі з точки зору завдань ротації кадрів мотиваційні типи публічних службовців: креативний, доміантний, стратифікаційний (таблиця 1).

Таблиця 1

Схильність публічних службовців до ротації кадрів в залежності від типу мотиваційних чинників

| | Типи мотивації | Термінальні цінності | Інструментальні цінності |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| Схильність до ротації | Креативний | Змістова робота, творчість, інновації, пізнання, особистісний розвиток | Незалежність, освіченість, ініціативність, сміливість, широта поглядів |
| | Стратифікаційний | Статусні цінності: кар'єра, досягнення соціально престижних позицій, самореалізація | Продуктивність, старанність, самоконтроль, тверда воля, активне діяльнісне життя |
| | Доміантний (владний) | Прагнення домінування в групі, організації, досягнення позицій, пов'язаних із владою, авторитет, визнання | Високі запити, тверда воля, самоконтроль, незалежність, раціоналізм, активне діяльнісне життя |
| Спротив ротації | Економічний | Матеріальне благополуччя, гідне життя | Працьовитість, старанність, раціоналізм |
| | Патерналістський | Безпека, соціальна захищеність, здоров'я, державні гарантії | Акуратність, старанність, відповідальність |
| | Афіліативний | Цінності спілкування, добре ставлення до людей, взаємодопомога, колективізм, альтруїзм | Широта поглядів, чесність, доброзичливість, вихованість, тактовність |
| Ситуативне ставлення до ротації | Афірмаційний | Прагнення відстоювати свою точку зору, готовність до боротьби, самоствердження, творчість, пізнання | Високі запити, незалежність, власна точка зору, сміливість, тверда воля |
| | Демократичний | Загальнодемократичні цінності, свобода, незалежність, відповідальність | Непримиренність до недоліків, повага до чужої думки, сміливість у відстоюванні своїх поглядів |
| | Традиціоналістський (конформістський) | Здоров'я, спокій, дотримання усталених традицій, підпорядкування волі більшості | Раціоналізм, стриманість, життєрадісність, неконфліктність |
| | Невизначений | Відсутність певних цінностей | Ситуативний прояв особистих цінностей |

Наведена у таблиці типологічна матриця може бути використана для оцінки готовності публічного службовця до призначення на посаду в порядку ротації. При цьому особливе значення мають такі особисті якості службовців, як прагнення до професійного розвитку та службового зростання, готовність та вміння переймати кращий досвід, що також характеризує мотиваційну готовність публічного службовця до призначення на посаду в порядку ротації та узгоджується з однією з головних цілей ротації кадрів – забезпечення ефективності функціонування системи публічної служби за рахунок підвищення професійного рівня та розвитку службовців.

Зміст ротації передбачає стимулюючий вплив на спонукання та активізацію прагнення публічного службовця до свого особистісного, професійного та соціального розвитку, результатом якого стає службове зростання та розвиток кар'єри службовця. Зазначене правомірно розглядати як непряму та ситуативну, але, все ж таки, значну винагороду співробітника за досягненню такого результату. У такому трактуванні ротація може розглядатися як форма опосередкованої винагороди. Необхідно акцентувати увагу на стимулюючій складовій ротації, що передбачає винагороду у вигляді соціально-професійного зростання, для того, щоб формувати відповідні мотиваційні настанови публічних службовців при їх призначенні на нові місця служби в порядку ротації.

Професійні бар'єри. Серйозним бар'єром для розвитку ротації публічних службовців може бути їх недостатній професійний рівень, невідповідність профілю наявної у співробітника базової освіти змісту та характеру посадових обов'язків. Нерозуміння особливостей проходження публічної служби, важливості ротації не лише задля підвищення ефективності функціонування служби, але й власного професійного розвитку та службового зростання формують у співробітників неприйняття та опір ротаційним процедурам. Це безпосередньо пов'язано з рівнем розуміння специфіки діяльності у сфері публічної служби, змісту та характеру професійних завдань, що, у свою чергу, залежить від рівня професійного розвитку. Чим вище професіоналізм публічних службовців, у тому числі й за нормативними ознаками (рівень освіти, стаж і досвід роботи в межах однієї або кількох владних структур), тим адекватніше ставлення до призначення на нове місце служби в порядку ротації, оскільки такі службовці мають ширше бачення і розуміння професійних проблем та завдань.

Зазначеному, безумовно, сприяє вища освіта за спеціальністю «публічне управління та адміністрування», яка дозволяє співробітнику швидше та глибше усвідомити цілі та завдання професійної діяльності органу публічної влади, що пов'язано з розвитком управлінських, особистісних та професійних компетенцій у процесі навчання. Випускники відповідних програм здатні швидше адаптуватися до професійного середовища та професійних завдань. Таким чином, підготовка за спеціальністю «публічне управління та адміністрування» формує у випускників ширше бачення професійних проблем, забезпечує кращу нормативно-правову базу діяльності публічного службовця з перших етапів його роботи, закріплює знання особливостей публічної служби та розуміння специфіки її проходження. В результаті, у професійнопідготовлених співробітників органів публічної влади більш спокійніше і безболісніше відбувається сприйняття призначення на нове місце служби в порядку ротації. Тому можна вважати, що недостатній рівень професіоналізму публічного службовця може бути причиною формування внутрішніх бар'єрів розвитку ротації кадрів на публічній службі.

Однак навіть при відповідності освіти публічних службовців характеру та змісту роботи, що виконується загалом рівень їх професіоналізму оцінюється не надто високо [8].

Таким чином, формування, коригування та розвиток професійних та особистісних якостей, системи цінностей, що визначають мотиваційні настанови професійної поведінки публічних службовців, у тому числі сприйняття ротації як необхідного елемента проходження публічної служби, мають становити предмет кадрового менеджменту в органах публічної влади, у тому числі з використанням такого інструменту як корпоративна культура.

Наявність розвиненої сучасної корпоративної культури сприяє ефективному

функціонуванню організацій у системі публічної служби. Однак більшість із дослідників зазначають, що корпоративна культура публічних службовців не реалізує належним чином свій управлінський потенціал. Основною причиною цього є недостатній рівень розвитку корпоративної культури в органах публічної влади загалом, а також асиметрія у розвитку її основних компонентів, внаслідок чого переважна увага приділяється елементам нормативно-регулюючого характеру. Загалом рівень розвитку корпоративної культури у системі публічної служби України є невисоким. При цьому в більшості випадків існує розбіжність між формально декларованою та реально існуючою корпоративною культурою, що не сприяє формуванню необхідних цінностей у середовищі публічних службовців [28].

Недостатньо високий рівень та загальний стан корпоративної культури в системі публічної служби мають безпосереднє відношення до формування бар'єрів, що перешкоджають розвитку ротації кадрів в органах публічної влади. З одного боку, недостатній рівень розвитку корпоративної культури серед службовців багато в чому зумовлений соціокультурними особливостями і неоднорідністю системи цінностей публічних службовців, недостатнім рівнем розвитку їх особистісно-професійних якостей. У зв'язку з цим низький стан корпоративної культури виступає соціальним бар'єром щодо розвитку ротації кадрів та організаційних змін загалом. З іншого боку, саме недостатній рівень корпоративної культури запобігає формуванню, корекції та розвитку необхідних якостей публічних службовців, і з цього погляду корпоративна культура є організаційним управлінським бар'єром, який обмежує необхідні зміни, включаючи процеси ротації кадрів в органах публічної влади.

Внутрішні соціальні бар'єри, що перешкоджають розвитку ротації й які формуються під впливом домінуючих цінностей та мотиваційних настанов публічних службовців, мають безпосередній зв'язок з організаційними бар'єрами, що обмежують результативне використання ротації кадрів, а їх усунення передбачає також удосконалення форм та методів кадрового менеджменту.

Організаційні бар'єри. Організаційними бар'єрами стосовно розвитку ротації публічних службовців можуть виступати:

- інертність складних ієрархічних організаційних структур у системі публічного управління;
- взаємозалежність підрозділів органу публічної влади, що потребує високого ступеня синхронізації дій під час розробки програми ротації;
- неузгодженість між територіальними структурами органів публічної влади;
- обмеженість або нераціональний розподіл та використання необхідних ресурсів для проведення ротації кадрів;
- необхідність оперативної взаємодії різних органів публічної влади при підготовці та проведенні ротації службовців, що на практиці є досить складним;
- опір ротації кадрів в управлінських ланках органу публічної влади з різних причин, серед яких можна виділити: побоювання зниження ефективності роботи підрозділу, яким керує службовець, що призначається на інше місце служби у порядку ротації; небажання руйнувати сформовані позитивні, конструктивні службові взаємини керівників та підлеглих; побоювання передачі повноважень та втрати привілеїв; негативний досвід проведення ротації кадрів тощо;
- несвочасне надходження інформації, нормативних та розпорядчих документів, що необхідні безпосереднім виконавцям під час проведення ротації кадрів;
- недостатній рівень підготовки фахівців, які відповідають за проведення ротації кадрів, у тому числі співробітників служб управління персоналом органів публічної влади тощо.

Наведений перелік свідчить, що організаційні соціально-управлінські бар'єри зумовлені, з одного боку, недосконалістю загальної системи управління персоналом в

органах публічної влади, а, з іншого боку, бар'єри самі є причинами неефективного управління в цілому та управління кадрами, зокрема. Тому для забезпечення позитивного сприйняття службовцями організаційних змін, пов'язаних із проведенням ротації кадрів, є необхідним розвиток та вдосконалення цілісної системи управління в органах публічної влади, заснований на комплексному використанні всіх кадрових технологій у процесі досягнення цілей, реалізації функцій та принципів кадрової діяльності.

Поміж тим, практика врядування свідчить, що окремі кадрові технології використовуються переважно відокремлено, ізольовано одна від одної, переслідують вирішення обмеженого кола завдань без належного врахування ключової мети – підвищення ефективності публічної служби.

Наприклад, використання ротації кадрів здебільше розглядається передусім як засіб протидії корупції. Проте досягнення цієї важливої мети неможливе без професійного зростання та розвитку кадрів, регулярного оцінювання службовців на основі багаторівневого дослідження професійних та особистісних якостей публічних службовців. За результатами оцінювання результатів службової діяльності можуть бути прийняті рішення про перепідготовку, підвищення кваліфікації, підвищення на посаді, переведення на нове місце служби у порядку ротації тощо. Тому застосування ротації кадрів лише як інструмент протидії корупції серед публічних службовців штучно обмежує потенційні можливості ротації як ефективної кадрової технології.

Недостатньо системне використання наявних можливостей кадрових технологій публічної служби визначає недостатній рівень та якість системи управління персоналом та загальної системи управління в органах публічної влади, що у сукупності виступає управлінськими бар'єрами ротації кадрів.

Нормативні бар'єри. Враховуючи імперативний характер інституту публічної служби, рівень та результативність управління ротацією багато в чому визначаються нормативною базою. У зв'язку з цим, наявність у нормативних документах, що визначають порядок проведення ротації публічних службовців, низки обмежень, протиріч, можливих різночитань, невідповідностей та положень, які потребують роз'яснень та регламентації, формує нормативні бар'єри ротації кадрів публічної служби.

Повною мірою інститут ротації врегульований лише відносно дипломатичної служби. Як зазначає С. Федчишин «у дипломатичній службі, як окремому виді державної служби ротація становить невід'ємну традиційну складову частини службової кар'єри працівників дипломатичній служби. Якщо в інших видах державної служби цей механізм застосовується безсистемно, час від часу, то у дипломатичній службі він має тривалу практику застосування і посів по праву особливе місце серед складових частин дипломатичній кар'єри. Ротація є механізмом, специфічною рисою дипломатичної служби та порядку її проходження, яка зумовлена самою природою дипломатії та традиційно відрізняє дипломатичну службу від інших видів державної служби» [31, с. 134-135]. В Законі України «Про дипломатичну службу» [19] та відповідному Наказі МЗС України [24] закріплені процедури підготовки та затвердження документів щодо ротації в різних структурних підрозділах зовнішньополітичного відомства, дипломатичних представництвах та міжнародних організаціях.

Ротація також закріплена при проходженні митної служби: «ротація – це тимчасове, строком не більше ніж на три 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» [16]. Періодичність проведення ротації визначається порядком проведення ротації посадових осіб митних органів, який затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує

формування та реалізує державну фінансову політику. Проте, станом на 2024 рік зазначений порядок не затверджений, що ускладнює реалізацію відповідних законодавчих норм.

Кодекс законів про працю України [6] рядом статей закріплює можливість переведення працівника на іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації, а також переведення на роботу на інше підприємство, в установу, організацію або в іншу місцевість, хоча б разом з підприємством, установою, організацією допускається тільки за згодою працівника [ст. 32]; тимчасове переведення працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, допускається лише за його згодою; за умови збереження умов роботи і здоров'я працівника «уповноважений орган має право перевести працівника строком до одного місяця на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди, ... лише для відвернення або ліквідації наслідків стихійного лиха, епідемій, епізоотій, виробничих аварій, а також інших обставин, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови» [ст. 33.]. Рядом інших статей цього Кодексу фіксується право працівників на відшкодування витрат, пов'язаних з переведенням, прийняттям або направленням на роботу в іншу місцевість [ст. 120], при переведенні їх на іншу роботу, коли це зв'язано з переїздом в іншу місцевість, а також у зв'язку з службовими відрядженнями, протягом яких за працівником зберігаються місце роботи (посада) і середній заробіток [ст. 121].

Ротація також передбачена щодо аудиторів [14], рейтингових аналітиків [26], членів наглядових рад акціонерних товариств [13], членів Ради громадського контролю центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення [15], членів Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [25], щодо осіб, які виконують повноваження Директора Державного бюро розслідувань [17], голів палат Вищої кваліфікаційної комісії суддів України [20], членів органів соціального діалогу [27].

На жаль у профільному Законі України «Про державну службу», так само як й у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» термін ротація відсутній та замінений категорією «переведення», що не повною мірою розкриває зміст ротації. Відповідно до ст. 41-42 «Про державну службу» державний службовець з урахуванням його професійної підготовки та професійних компетентностей може бути переведений без обов'язкового проведення конкурсу на іншу рівнозначну або нижчу вакантну посаду в тому самому державному органі, або в іншому державному органі у тому числі в іншій місцевості (в іншому населеному пункті). Суб'єкт призначення з урахуванням професійної підготовки та професійних компетентностей може прийняти рішення про одночасне переведення не менше двох державних службовців між посадами, які вони займають. Переведення здійснюється лише на рівнозначні посади та за згодою державних службовців. При цьому переведення не повинно бути прихованим покаранням. Державний службовець також може бути направлений у службове відрядження для виконання своїх посадових обов'язків поза межами постійного місця служби [18].

На наш погляд, організаційне забезпечення ротації відповідно до норм Закону України «Про державну службу» потребує створення Типового порядку проведення періодичної ротації кадрів на окремих посадах державних службовців.

Фінансові бар'єри. Ротація публічних службовців є досить дорогою кадровою технологією, тому фінансові бар'єри розвитку ротації завжди пов'язуються з бюджетними обмеженнями, які об'єктивно існують. Дійсно, при призначенні службовців у порядку ротації на нове місце служби в іншому населеному пункті загальна сума витрат на ротацію включає передбачені компенсації витрат на проїзд до нового місця служби (як службовця, так і членів його сім'ї), а також витрати, пов'язані з облаштуванням службовця новому місці.

Навіть коли ротація не пов'язана із зміною місця проживання, до складу витрат на

проведення ротації кадрів публічної служби є необхідним включати витрати на проведення заходів щодо адаптації працівників на новому місці служби, а також на підготовку для виконання нових посадових обов'язків тощо. У зв'язку із зазначеним, розмір сукупних витрат на ротацію виявляється значно вищою тієї суми, яка передбачена у вигляді компенсацій чинним законодавством. Саме ця диспропорція визначає фінансові бар'єри розвитку ротації.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Ротація кадрів в органах публічної влади має низку відмінних рис, пов'язаних зі специфікою проходження публічної служби. Однією з найбільш характерних рис ротації кадрів публічної служби є її іманентність самій кар'єрі публічних службовців. При цьому ротація кадрів, так само як і кар'єра не лише відтворює статусно-рольові, професійні та соціальні позиції службовця, а й супроводжується професійним розвитком та особистісним зростанням службовця протягом усього періоду проходження публічної служби.

Однак проблеми та невідповідності у розвитку зовнішніх та внутрішніх складових механізму ротації визначають появу соціально-управлінських бар'єрів розвитку ротації на публічній службі, які обмежують можливості результативного застосування даної кадрової технології. Умовно бар'єри ротації можна розділити на зовнішні обмеження, які обумовлені управлінськими та організаційними проблемами у сфері нормативного, фінансового, методичного, організаційно-правового, інформаційного, матеріального забезпечення ротації кадрів, та внутрішні обмеження, пов'язані з ціннісно-мотиваційними настановами співробітників органів публічної влади, а також рівнем професійної підготовки публічних службовців. Комплексний аналіз соціально-управлінських бар'єрів розвитку ротації кадрів, що формуються на різних рівнях: особистості службовця, на рівні органу публічної влади, суспільства у цілому дозволяє виявити основні напрямки вдосконалення цього механізму з метою результативного управління ротацією публічних службовців.

Література

1. Безтелесна Л. І. Ротація як результат реалізації ефективного управління компетенцією людських ресурсів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2018. Вип. 4. С. 24-31
2. Воробйова Л. Ціннісні орієнтації особистості в контексті соціокультурних трансформацій українського суспільства. *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії*. 2021. Вип. 38. С. 30-35.
3. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 4. С. 177-184.
4. Енциклопедія державного управління: у 8 томах/ Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Том 6: Державна служба. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. 524 с.
5. Караваєва В. А., Спіцина Л. В. Дослідження трудової мотивації молоді з різним соціально- економічним статусом. *Проблеми сучасної психології*. 2017. № 2. С. 56-61.
6. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 №322-VIII
7. 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.
8. Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 239-257.
9. Литвинова Л. В. Ціннісні та соціокультурні орієнтації сучасних публічних

службовців України/ *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 78-83.

10. 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.

11. Морозова А. Соціальний ліфт як засіб ротації державних службовців. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2021. Вип. 1. С. 54-60.

12. Покотило Т. В., Смаглюк А. А. Організаційні зміни: проблема опору персоналу та шляхи його подолання. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 154-162.

13. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 №2465-IX

14. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII

15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги: Закон України від 01.07.2022 № 2347-IX

16. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів: Закон України від 17.09.2024 №3977-IX

17. Про Державне бюро розслідувань: Закон України від 12.11.2015 № 794-VIII

18. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII

19. Про дипломатичну службу: Закон України від 07.06.2018 № 2449-VIII

20. Про забезпечення права на справедливий суд: Закон України від 12.02.2015 № 192-VIII

21. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX

22. Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців: Розпорядження КМУ від 18.03.2002 №144-р (нечинне)

23. Про затвердження наукової програми дослідження розвитку державної служби та вдосконалення кадрового забезпечення державного управління: Постанова КМУ від 08.08.2001 р. № 953

24. Про затвердження Порядку ротації посадових осіб дипломатичної служби в органах дипломатичної служби: Наказ МЗС України від 18.10.2018 №427

25. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг: Закон України від 22.09.2016 № 1540-VIII

26. Про рейтингування: Закон України від 19.09.2024 №3981-IX

27. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI

28. Прудіус Л. В. Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України. *Держава та регіони*. Серія : Державне управління. 2017. № 1. С. 120-125.

29. Савісько С. В. Основні фактори впливу на формування ціннісно-сміслової парадигми державної служби України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 3. С. 46-52.

30. Савісько С. В. Характеристика ціннісно-сміслової парадигми державної служби України в системі суспільних цінностей. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. Вип. 2. С. 28-42.

31. Федчишин С. А. Ротація у дипломатичній службі України: сутність та ознаки. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. Вип. 4. С. 134-138.

32. Шевченко О. Теоретико-прикладні засади розвитку системи мотивації державних службовців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2021. № 1. С. 28-31.

References

1. Beztelesna L. I. Rotatsiia yak rezultat realizatsii efektyvnoho upravlinnia kompetentsiieiu liudskykh resursiv. Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky. 2018. Vyp. 4.S. 24-31
2. Vorobiova L. Tsinnisni orientatsii osobystosti v konteksti sotsiokulturnykh transformatsii ukrainskoho suspilstva. Visnyk Lvivskoho universytetu. Filosofska-politolohichni studii. 2021. Vyp. 38. S. 30-35.
3. Diehtiar O. A., Nepomniashchyi O. M. Rotatsiia personalu yak element systemy upravlinnia trudovymy peremishchenniamy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. 2017. Vyp. 4. S. 177-184.
4. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 tomakh/ Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Tom 6: Derzhavna sluzhba. Dnipropetrovskiy rehionalnyi instytut derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. 2011. 524 s.
5. Karavaieva V. A., Spitsyna L. V. Doslidzhennia trudovoi motyvatsii molodi z riznym sotsialno- ekonomichnym statusom. Problemy suchasnoi psykholohii. 2017. № 2. S. 56-61.
6. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 10.12.1971 №322-VIII
7. Kuibida V. S., Shpektorenko I.V. Rotatsiia personalu: resursy instytutsiinoho kanalu profesionalizatsii kadriv ta instrumenta (protsedury) Upravlinnia personalom publichnoi sluzhby. Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok. 2023. № 21. S. 850-867.
8. Larina N. B. Profesionalizatsiia ta profesiino-karierne zrostannia publichnykh sluzhbovtziv: vyklyky ta perspektyvy. Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok. 2023. № 19. S. 239-257.
9. Lytvynova L. V. Tsinnisni ta sotsiokulturni orientatsii suchasnykh publichnykh sluzhbovtziv Ukrainy/ Investytsii: praktyka ta dosvid. 2019. № 10. S. 78-83.
10. Melnyk Yu. S. Rotatsiia kadriv yak odyz iz instrumentiv upravlinnia kadrovoiu politykoiu v orhanakh dokhodiv i zboriv. Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava. 2017. Vyp. 5(2). S. 95-100.
11. Morozova A. Sotsialnyi lift yak zasib rotatsii derzhavnykh sluzhbovtziv. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia. 2021. Vyp. 1. S. 54-60.
12. Pokotylo T. V., Smahliuk A. A. Orhanizatsiini zminy: problema oporu personalu ta shliakhy yoho podolannia. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. 2021. Vyp. 2. S. 154-162.
13. Pro aktsionerni tovarystva: Zakon Ukrainy vid 27.07.2022 №2465-IX
14. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 № 2258-VIII
15. Pro vnesennia zmin do deiaknykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennia nadannia medychnoi dopomohy: Zakon Ukrainy vid 01.07.2022 № 2347-IX
16. Pro vnesennia zmin do Mytnoho kodeksu Ukrainy shchodo vstanovlennia osoblyvostei prokhodzhennia sluzhby v mytnykh orhanakh ta provedennia atestatsii posadovykh osib mytnykh orhaniv: Zakon Ukrainy vid 17.09.2024 №3977-IX
17. Pro Derzhavne biuro rozsliduvan: Zakon Ukrainy vid 12.11.2015 № 794-VIII
18. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII
19. Pro dyplomatychnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 07.06.2018 № 2449-VIII
20. Pro zabezpechennia prava na spravedyvyi sud: Zakon Ukrainy vid 12.02.2015 № 192-VIII
21. Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky na 2021-2025 roky: Zakon Ukrainy vid 20.06.2022 № 2322-IX
22. Pro zatverdzhennia Kontseptsii rotatsii kadriv na okremykh posadakh derzhavnykh sluzhbovtziv: Rozporiadzhennia KМУ vid 18.03.2002 №144-r (nechynne)

23. Pro zatverdzhennia naukovoï prohramy doslidzhennia rozvytku derzhavnoi sluzhby ta vdoskonalennia kadrovoho zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia: Postanova KМУ vid 08.08.2001 r. № 953

24. Pro zatverdzhennia Poriadku rotatsii posadovykh osib dyplomatychnoi sluzhby v orhanakh dyplomatychnoi sluzhby: Nakaz MZS Ukrainy vid 18.10.2018 №427

25. Pro Natsionalnu komisiuu, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh: Zakon Ukrainy vid 22.09.2016 № 1540-VIII

26. Pro reïtynhuvannia: Zakon Ukrainy vid 19.09.2024 №3981-IX

27. Pro sotsialnyi dialoh v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 23.12.2010 № 2862-VI

28. Prudyus L. V. Rozvytok korporatyvnoi kultury derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh yevropeiskoi inteɦratsii Ukrainy. Derzhava ta rehiony. Seriiia : Derzhavne upravlinnia. 2017. № 1. S. 120-125.

29. Savisko S. V. Osnovni faktory vplyvu na formuvannia tsinnisno-smyslovoi paradyhmy derzhavnoi sluzhby Ukrainy. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. 2013. № 3. S. 46-52.

30. Savisko S. V. Kharakterystyka tsinnisno-smyslovoi paradyhmy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v systemi suspilnykh tsinnosti. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. 2013. Vyp. 2. S. 28-42.

31. Fedchyshyn S. A. Rotatsiia u dyplomatychnii sluzhbi Ukrainy: sutnist ta oznaky. Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii. 2018. Vyp. 4. S. 134-138.

32. Shevchenko O. Teoretyko-prykladni zasady rozvytku systemy motyvatsii derzhavnykh sluzhbovtziv. Visnyk Dniprovskoi akademii nepererвної osvity. Seriiia : Publichne upravlinnia ta administruvannia. 2021. № 1. S. 28-31.