

Концептуальні засади державної служби

УДК 35.08

**Сорокіна Наталія Григорівна**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України*

**Сорокина Наталья Григорьевна**

*кандидат наук государственного управления, доцент,  
доцент кафедры государственного управления и местного самоуправления  
Днепропетровский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления  
при Президенте Украины*

**Sorokina Nataliya**

*PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Public Administration and Local Government of  
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration of  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine  
ORCID: 0000-0002-0804-330X*

**ОСОБЛИВОСТІ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ ПУБЛІЧНИХ  
СЛУЖБОВЦІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ  
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ  
ОСОБЕННОСТИ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ ПУБЛИЧНЫХ  
СЛУЖАЩИХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ  
РЕФОРМИРОВАНИЯ ПУБЛИЧНОЙ СЛУЖБЫ  
FEATURES OF VALUE ORIENTATIONS OF PUBLIC SERVANTS IN  
THE MODERN CONDITIONS OF PUBLIC SERVICE REFORM**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню ціннісних орієнтацій публічних службовців в сучасних умовах реформування публічної служби. Розкрито сутність поняття ціннісних орієнтацій. Охарактеризовано особливості термінальних (цінності-цілі) та інструментальних (цінності-засоби) цінностей.

Зазначено, що на сьогоднішній день в суспільстві спостерігається знецінення таких простих норм моральності, як чесність, порядність, відповідальність, що впливає і на моральний стан публічної служби, яка втратила багато традиційних професійно-моральних цінностей та перетворилася на зону корупційного ризику. Розглянуто причини моральної деформації публічних службовців.

Наголошується, що значення цінностей в діяльності публічних службовців є особливо важливими. Від наявності у публічних службовців певного набору ціннісних орієнтацій залежить, в певній мірі, вектор розвитку країни.

На основі власного соціологічного дослідження було встановлено, що у сучасних публічних службовців стався ціннісний зсув від пріоритету матеріальних до пріоритету моральних чинників. Зокрема, такі цінності як робота, матеріально забезпечене життя не займають лідируючі позиції серед публічних службовців, хоча звичайно є важливими мотиваторами їх праці. А той факт, що такі базові цінності, як мир, чесність, відповідальність, вихованість, здоров'я, сім'я є дуже важливими для респондентів, свідчать про те, що у свідомості публічних службовців починає закріплюватися цивілізоване уявлення про ідеальну модель публічної служби, яка користується довірою суспільства.

Зроблено акцент, що для підвищення авторитету публічної служби необхідно чітко сформулювати її професійні цінності. Однак ці професійні цінності необхідно закріпити в нормативно-правових документах. Також є потреба у принциповій перепідготовці всіх публічних

службовців з посиленням акценту на формування гуманістичних цінностей.

**Ключові слова:** публічний службовець, ціннісні орієнтації, моральна культура, цінності, публічна служба.

**Анотація.** Стаття посвячена дослідженню цінностних орієнтацій публичних службовців в сучасних умовах реформування публичної служби. Розкрито сутність поняття ціннісні орієнтації. Охарактеризовані особливості термінальних (цінності-целі) і інструментальних (цінності-середства) цінностей.

Установлено, що на сьогоднішній день в суспільстві спостерігається обесцінення таких простих норм моральності, як чесність, порядочність, відповідальність, що впливає і на моральний стан публичної служби, яка втратила багато традиційних професійно-моральних цінностей і перетворилася в зону корупційного ризику. Розглянуті причини моральної деформації публичних службовців.

Зазначено, що значення цінностей в діяльності публичних службовців є особливо важливим. Від наявності у публичних службовців певного набору ціннісних орієнтацій залежить, в певній ступені, вектор розвитку країни.

На основі власного соціологічного дослідження було встановлено, що у сучасних публичних службовців стався ціннісний зсув від пріоритету матеріальних до пріоритету моральних факторів. В частині, такі цінності як праця, матеріально забезпечена життя не займають лідерські позиції серед публичних службовців, хоча, звичайно, є важливими мотиваторами їх праці. А той факт, що такі базові цінності, як мир, чесність, відповідальність, вихованість, здоров'я, сім'я дуже важливі для

респондентов, свидетельствуют о том, что в сознании публичных служащих начинает закрепляться цивилизационное представление про идеальную модель публичной службы, которая пользуется доверием общества.

Сделан акцент, что для повышения авторитета публичной службы необходимо четко сформулировать ее профессиональные ценности. Однако эти профессиональные ценности необходимо закрепить в нормативно-правовых документах. Также есть потребность в принципиальной переподготовке всех публичных служащих с усилением акцента на формирование гуманистических ценностей.

**Ключевые слова:** публичный служащий, ценностные ориентации, нравственная культура, ценности, публичная служба.

**Summary.** The article is devoted to the study of the value orientations of public servants in the modern conditions of public service reform. The essence of the concept of value orientation is revealed. The concept of the motivation was revealed. The features of terminal (value-purpose) and instrumental (value-means) values are characterized.

It is noted that today there is a devaluation of such simple norms of morality in the society as honesty, responsibility, which also affect the moral status of the public service, which has lost many traditional professional and moral values and has become the zone of corruption risks. The reasons of moral deformation of public servants are considered.

It is emphasized that the value orientations in the activities of public servants are particularly important. To some extent, the vector of the country's development depends on the availability of a certain set of public servants' value orientations.

On the basis of own sociological research, it was found that the modern public servants have experienced a value shift from the priority of material to

*the priority of moral factors. In particular, values such as work, life support do not occupy a leading position among public servants, although they are usually important motivators for their work. And the fact that such basic values as peace, honesty, responsibility, upbringing, health, and family are very important for the respondents, shows that in the minds of public servants the civilized representation of an ideal model of public service begins to take hold, that enjoys public trust.*

*It is emphasized, that in order to enhance the authority of the public service, its professional values should be clearly articulated. However, these professional values need to be written in regulatory documents. There is also a need for a fundamental retraining of all public servants with an increased emphasis on the formation of humanistic values.*

**Key words:** *the public servant, value orientations, moral culture, values, public service.*

**Постановка проблеми.** У наш час публічна служба України переживає серйозні інституціональні трансформації, процес переходу на нові умови служби. Інституціональні трансформації це не тільки політичний, економічний, але й соціокультурний процес, в результаті якого у соціальних суб'єктів відбувається деформація цінностей, виникають нові ціннісні орієнтації, норми поведінки в колективі, організації, міжінституційні відносини.

На сьогоднішній день в суспільстві спостерігається знецінення таких простих норм моральності, як чесність, порядність, відповідальність, що впливає і на моральний стан публічної служби, яка втратила багато традиційних професійно-моральних цінностей та перетворилася на зону корупційного ризику.

Ми погоджуємося з думками Л. Сергєєвої та А. Сергєєва, які в своїй статті зазначають, що виникнення багатьох морально-етичних проблем на

публічній службі пов'язані як з зовнішніми так і внутрішніми факторами. Автори вважають, що зовнішні причини пов'язані, більш за все, з сучасними умовами життя суспільства, зокрема: «недосконалістю чинного законодавства; правовим і моральним нігілізмом у суспільстві; соціально-економічною нестабільністю; кризою ідеалів тощо». Щодо внутрішніх причин моральної деформації, то за думкою авторів, вони породжуються: «приходом на роботу в державні структури непрофесіоналів (що пов'язано, насамперед, із політичною прихильністю до партії, яка прийшла до влади); значним обсягом роботи; невідповідністю кваліфікаційного рівня службовців посаді; незадоволеністю результатами управлінських рішень через корумпованість деяких чиновників; зростанням протекціонізму та «кругової поруки» в колективах тощо» [8]. Хоча дана стаття була написана в 2010 році, але нажалі всі ці проблеми залишилися невирішеними і досі та продовжують негативно впливати на моральну культуру всієї публічної служби. Тому вивчення питань деформації ціннісних орієнтацій публічних службовців є вельми актуальним завданням сьогодення.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблема ціннісних орієнтацій має міждисциплінарний характер і є предметом дослідження різних наук, зокрема філософії, психології, соціології, державного управління, педагогіки. Тому існує безліч трактувань цього поняття. Багато вчених вважають, що ціннісні орієнтації – найважливіші елементи внутрішньої структури особистості, які закріплюються життєвим досвідом індивіда, всією сукупністю його переживань. За визначенням Удич О., ціннісні орієнтації «це важливий та динамічний компонент структури особистості, який зумовлює мотиваційно-регулятивну систему її життєдіяльності» [11, с.30]. О. Рибак зазначає, що основою діяльності суспільства і особистості є система цінностей, а ціннісні орієнтації визначають ставлення особистості до важливих цілей його життєдіяльності [6, с. 108].

Ш. Шварц об'єднавши думки багатьох вчених, створив модель цінностей людини. Він виділив п'ять характеристик цінностей: по-перше, цінності – це переконання, що забарвлюються почуттями й емоціями; по-друге, цінності відіграють мотиваційну роль (дотримання певних норм поведінки); по-третє, цінності необмежені якимись діями чи ситуаціями (абстрактні цілі, що дозволяють вийти за рамки норм, які зазвичай обмежують людину в певних ситуаціях); по-четверте, цінності є точкою відліку, коли йдеться про процес вибору чи оцінки поведінки, подій, людей; по-п'яте, цінності перебувають у чіткому порядку (ціннісні пріоритети особистості формуються саме з впорядкованого набору цінностей) [13, р. 490].

Вивченню питання ціннісних орієнтацій публічних службовців, морально-етичної складової публічної служби присвячені також праці багатьох українських вчених в галузі публічного управління та адміністрування, зокрема: Т. Василевської [1], Н. Гончарук [2], М. Кравченко [4], Н. Липовської [3], М. Рудакевич [7], Л. Сергєєвої [8], С. Серьогіна [9, 10] та інших. Водночас, слід зазначити, що на даному етапі реформування публічної служби ще відсутній комплексний підхід до створення й утвердження нової системи ціннісних орієнтацій публічних службовців. Тому є необхідність поглибленого дослідження сутності основних цінностей сучасних публічних службовців.

**Метою статті** є дослідження ціннісних орієнтацій публічних службовців та їх деформації в сучасних умовах реформування публічної служби.

**Виклад основного матеріалу.** Для різних соціальних груп, які мають різні умови і зміст праці, професію, кваліфікацію та інші соціальні ознаки, одні і ті ж об'єкти і явища можуть мати різну значимість. Так, для одних, головним орієнтиром трудової поведінки є матеріальне

благополуччя, для інших – важливим є зміст праці, можливість принести користь іншим, для третіх – можливість спілкування.

Питання цінностей та їх впливу на становлення і розвиток не тільки окремої людини, але і всього суспільства є важливим при формуванні ціннісних орієнтацій публічного службовця. Адже він виступає сполучною ланкою між державою і громадянським суспільством і від наявності у нього певного набору ціннісних орієнтацій залежить, в певній мірі, який вектор розвитку отримає наша країна. Як показує досвід успішних європейських країн, чиновник, що почувається громадянином, краще і ефективніше виконує професійний обов'язок, адже усвідомлює, що одночасно дбає про спільне, індивідуальне та родинне благо. Публічна служба оцінюється як достойний соціальний інститут та професія, займаючись якою людина може проявити і розкрити себе. На такі взірці і слід орієнтуватися під час реформування публічної служби в Україні.

Слід зазначити, що інституціональні реформи і трансформації неминуче спричиняють трансформацію соціокультурних факторів – динаміку певної субкультури, зміну варіантів поведінки, моделей взаємодії між людьми, їх статусів і форм звичайної життєдіяльності. У цей процес змін, природно, включені люди, які працюють в органах публічної влади [3, с.110].

Для нашого дослідження важливим є розгляд цінностей в залежності від їх поділу на термінальні та інструментальні. Одним з перших ці два типи цінностей визначив американський психолог польського походження М. Рокіч. Під термінальними цінностями (цінності-цілі) він розумів найбільш бажані для особистості кінцеві цілі існування (здоров'я, сім'я, робота, кохання тощо). Інструментальні цінності (цінності-засоби) він визначав як способи поведінки особистості (чесність, відповідальність, вихованість, освіченість, тощо). Термінальні цінності, за думкою вченого, визначають довготривалі перспективи життя та усталені норми поведінки,



що будуються на соціально визнаних еталонах. Інструментальні характеризують засоби реалізації та досягнення термінальних цінностей [12, с.161].

Для того, щоб зрозуміти, які цінності переважають в житті сучасного публічного службовця та виявити основні морально-етичні проблеми, з якими він стикається у своїй професійній діяльності було проведено власне соціологічне дослідження. Дане опитування було проведено у березні-червні 2019 року доцентом кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (ДРІДУ НАДУ) Сорокіною Наталією. Збір первинної соціологічної інформації відбувався під час семінарів і тренінгів з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у ДРІДУ НАДУ при Президентові України.

У опитуванні прийняло участь 448 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у віці 22 років і старше. Отримані дані були оброблені за допомогою програмного забезпечення ОСА. Анкета складалася з 18 питань, серед яких чотири питання стосувалися загальної інформації про респондента (вік, стать, населений пункт, стаж роботи в органах влади), та 14 питань по предмету. Ця стаття представить тільки невелику частину результатів опитування. А саме результати відповіді респондента на 1 питання анкети, яке стосується даної проблематики. В цьому питанні респондентам було запропоновано оцінити наскільки їм особисто є важливими перераховані в анкеті термінальні та інструментальні цінності. Публічним службовцям необхідно було поставити навпроти кожної цінності оцінку від 1 до 10, де 10 – це найвища оцінка, 1 - найнижча. В таблиці 1 наведено перелік цінностей, які було представлено в анкеті та кількість респондентів у відсотках, які надали цим цінностям найвищу оцінку (10 балів).

### Цінності респондентів

№	Термінальні цінності	10 балів (%)	№	Інструментальні цінності	10 балів (%)
1.	Здоров'я	90	15.	Чесність	67,5
2.	Сім'я	90,2	16.	Відповідальність	67,9
3.	Матеріально забезпечене життя	54,2	17.	Вихованість	66,2
4.	Робота	44,4	18.	Дисциплінованість	57,3
5.	Кохання	52,5	19.	Самоконтроль	45,2
6.	Активне діяльне життя	32,7	20.	Акуратність	48,1
7.	Друзі	30,7	21.	Освіченість	52,7
8.	Впевненість у собі	60,2	22.	Тверда воля	37,9
9.	Мир	78,6	23.	Патріотизм	39,3
10.	Самостійність як незалежність в судженнях та думках	49,2	24.	Сміливість у відстоюванні своїх поглядів	42,4
11.	Добробут	51,1	25.	Незалежність	54,9
12.	Суспільне визнання	16,5	26.	Життєрадісність	55,2
13.	Рівноправність	36	27.	Ефективність у діях	50,5
14.	Розваги	12	28.	Високі претензії до себе	34,1

Джерело: розробка автора

Як видно з наведеної таблиці, серед термінальних цінностей (цінностей-цілей), більше найвищих оцінок отримали такі традиційні цінності, як: сім'я (90,2%), здоров'я (90%), мир (78,6%), впевненість у собі (60,2%), матеріальна забезпеченість (54,2%), кохання (52,5%), добробут (51,1%). Такі цінності, як самостійність як незалежність в судженнях та думках (49,2 %), робота (44,4%), активне діяльне життя (32,7%), друзі (30,7%), рівноправність (36%) не є домінуючими, вони знаходяться десь посередині. Найменшу повагу викликають цінності, що стосуються розваг (12%) та суспільного визнання (16,5%).

Звичайно, що такі загальнолюдські цінності, як здоров'я, сім'я, кохання не втрачають своєї значущості, а тільки набувають нового змісту. Наприклад, сім'я, як суспільний інститут, в останні роки дещо трансформувалася: цьому сприяє загальна динаміка соціальних процесів, напружені соціально-економічні умови, погляди на стосунки між

чоловіком і жінкою, між поколіннями, на роль жінки у сучасному суспільстві. Але все ж таки, родина і родинні стосунки залишаються на першому місці, що підтверджують результати нашого дослідження (90,2%). Адже сім'я була і залишається тим інститутом, який зберігає традиційні цінності, суспільну мораль та захищає у випадку виникнення життєвих негараздів. Також в умовах сучасної нестабільної ситуації в державі досить відчутна перевага матеріальних мотивів, внаслідок чого змінюється ціннісне значення праці, а саме - зростає цінність наявності роботи, рівня заробітної плати, впевненості у собі, самореалізації.

Водночас, слід звернути увагу, що така цінність, як мир не була настільки ваговою, як зараз. В сучасних умовах існування української держави ця цінність є однією з найголовніших для усіх категорій українців, і публічні службовці не є виключенням. 78,6% опитаних оцінюють її за найвищим значенням. Отже, підтримання миру є найважливішим завданням сьогодення для нашої держави.

Важливе місце в структурі переваг займають інструментальні цінності. Саме засоби досягнення мети багато в чому визначають моральне обличчя чиновника, його готовність до соціальних, а часом й до антисоціальних дій. Серед інструментальних цінностей у публічних службовців, згідно нашого опитування, на першому місці стоять так звані етичні цінності, цінності міжособистісного спілкування та професійної самореалізації, такі як: відповідальність (67,9%), чесність (67,5%), вихованість (66,2%), дисциплінованість (57,3%), життєрадісність (55,2%), незалежність (54,9%), освіченість (52,7%), ефективність у діях (50,5%). Звичайно ж, що при оцінці позитивних моральних якостей службовців на перший план, зазвичай, ставляться такі цінності як чесність та відповідальність і ці якості вважаються визначальними, особливо зараз. Тому приємно, що публічні службовці це теж розуміють і оцінюють їх дуже високо для себе. Але цікавим є той факт, що оцінки представників

різної статі на це питання різняться. Встановлено, що на перше місце такі цінності як чесність та відповідальність ставлять 72,9% та 72,6% жінок відповідно і тільки 55,7% та 56,6 % чоловіків відповідно, що свідчить про більшу важливість цих цінностей саме для службовців жіночої статі. Але не зважаючи від статі, бути публічним службовцем це велика відповідальність перед суспільством, тому й вимоги до українського публічного службовця дуже високі.

Також, слід звернути увагу, що такій інструментальній цінності, як патріотизм, поставили 10 балів тільки 39% опитаних. Хоча слід пам'ятати, що публічний службовець, перш за все повинен бути патріотом, який любить свою країну і свій народ. Одним з найбільш важливих якостей для публічного службовця є саме почуття патріотизму, бажання сприяти позитивним змінам у житті своєї країни. На думку М. Кравченко, саме істинний патріотизм, відданість народу, відстоювання національних інтересів і є базовими цінностями публічного службовця [4, с. 96]. Звичайно, що без наявності саме цих базових категорій неможливе ефективне реформування публічної служби. Тому важливим завданням сьогодення є патріотичне виховання публічних службовців, яке повинно починатися на стадії їх навчання, професійної підготовки та перепідготовки у процесі проходження публічної служби.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, аналіз ціннісних орієнтацій публічних службовців дозволив виявити деякі особливості. У сучасних публічних службовців стався ціннісний зсув від пріоритету матеріальних до пріоритету моральних чинників. Тобто, такі цінності як робота, матеріально забезпечене життя, високі претензії до себе не займають лідируючі позиції серед публічних службовців, хоча звичайно є важливими мотиваторами їх праці. А той факт, що такі базові цінності, як мир, чесність, відповідальність, вихованість, здоров'я, сім'я є дуже важливими для респондентів, свідчать про те, що у свідомості

публічних службовців починає закріплюватися цивілізоване уявлення про ідеальну модель публічної служби, яка користується довірою суспільства.

Отже, для підвищення ефективності діяльності публічної служби необхідно враховувати, що для будь-якої людини, зокрема для публічного службовця, система цінностей є головним мотиватором соціальної дії, що робить вплив на її потреби і інтереси. Саме мотиви і цінності надають в кінцевому підсумку визначальний вплив на поведінку та дії людини. Тому, значення цінностей в діяльності публічних службовців є особливо важливими. Цінності виступають регулятором їх активності у вигляді норм, ідеалів, критеріїв вибору і оцінок моральних дій. Формування та підтримка специфічних цінностей публічних службовців, таких як патріотизм, чесність, переважання колективних інтересів над приватними, на нашу думку, будуть сприяти подоланню негативних тенденцій у сфері публічної служби, таких як корупція, заступництво на ґрунті особистих зв'язків, кумівство.

Ми погоджуємося з думкою Литвинової Л. В., яка зазначає, що важливо також формувати у публічних службовців цінності співробітництва та розширювати їх комунікації за рахунок розвитку гуманістичних переконань і морально-етичних принципів поведінки. Це, в свою чергу, буде сприяти підвищенню довіри до влади, сприяти утворенню нового іміджу публічного службовця, вихованню внутрішніх моральних основ його поведінки. Ці трансформації, за думкою автора, дозволять змінити дистанцію між владою і суспільством, зроблять їх партнерами та нададуть можливість сформувати позитивний імідж публічної служби [5].

Таким чином, для підвищення авторитету публічної служби необхідно чітко сформулювати її професійні цінності з урахуванням світових тенденцій та українських потреб. Однак ці професійні цінності необхідно не тільки сформулювати, а й закріпити в нормативно-правових

документах. Це дозволить надати цим цінностям правової основи, з метою використання у діяльності публічних службовців тих ціннісних норм, які є значущими для даного виду професійної діяльності. Також є потреба у принциповій перепідготовці всіх публічних службовців з посиленням акценту на формування гуманістичних цінностей, корпоративної свідомості, розуміння того, що вони перебувають на службі у держави та у всього суспільства, а не у окремої особи чи групи.

### **Література**

1. Василевська Т. Етичні компетентності публічних службовців у контексті реформування публічного управління / Т. Василевська // Теорія та практика державного управління. 2018. 1(60). С. 155-162.
2. Гончарук Н. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. // Н. Гончарук, Л. Прудіус // Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № (1-2). С. 42-51. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/381/374>
3. Гуманізація публічної служби в Україні: науково-практичні засади : колект. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 253 с.
4. Кравченко М. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології / М. Кравченко // Вісн. УАДУ. 2003. №1. С. 95-101.
5. Литвинова Л. В. Ціннісні та соціокультурні орієнтації сучасних публічних службовців України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 10. С. 78–83. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.10.78.
6. Рибак О. Цінності та ціннісні орієнтації, їхнє значення у розвитку особистості / О. Рибак // Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2017. Вип. 1. С. 105-113.

7. Рудакевич М. Європейські етичні й політичні цінності як орієнтири трансформаційних процесів в Україні / М. Рудакевич. URL: [https://www.libr.dp.ua/text/mandr\\_2010\\_5\\_12.pdf](https://www.libr.dp.ua/text/mandr_2010_5_12.pdf).
8. Сергеева Л.М. Проблеми моральної деформації в системі публічної служби / Л.М. Сергеева, А.А. Сергеев // Публічне адміністрування: теорія та практика: елект. зб. наук. пр. Випуск 1 ( 3 ). 2010. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10slmsps.pdf>
9. Серьогін С.М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби / С.М. Серьогін, Н.Г. Сорокіна // Аспекти публічного управління. 2016. Т. 4. № 8. С. 57-64. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/287/282>
10. Серьогін С. М. Психологічна залежність публічних службовців як фактор корупційної поведінки / С. Серьогін, О. Петренко, С. Соколовський // Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 11-12. С. 102-110. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/476/465>
11. Удич О. Ціннісні орієнтації: багатогранність наукових трактувань / О. Удич // Рідна школа. 2014. №11. С.26-31.
12. Rokeach M. Beliefs, Values, Attitudes. A theory of Organization and Change / Rokeach, 1968. 214 с. (The Jossey-Bass behavioral science series).
13. Schwartz S. Values consensus and importance. A Cross-National Study / S. H. Schwartz, G. Saige // Journal of cross-cultural psychology. 2000. Vol. 31. №4. P. 465-497.

### **References**

1. Vasylevsjka T. Etychni kompetentnosti publichnykh sluzhbovciv u konteksti reformuvannja publichnogho upravlinnja / T. Vasylevsjka // Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja. 2018. 1(60). S. 155-162.

2. Ghoncharuk N. Modernizacija derzhavnoji sluzhby ta upravlinnja ljudsjkymy resursamy v Ukrajinu. // N. Ghoncharuk, L. Prudius // Aspekty publichnogho upravlinnja. 2018. T. 6. # (1-2). S. 42-51. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/381/374>
3. Ghumanizacija publichnoji sluzhby v Ukrajinu: naukovo-praktychni zasady: kolekt. monoghr. / S. M. Serjoghin, Je. I. Borodin, N. A. Lypovsjka [ta in.]; za zagh. red. S. M. Serjoghina. D. : DRIDU NADU, 2015. 253 s.
4. Kravchenko M. Zadovolennja potreb derzhavnykh sluzhbovciv jak odyn iz chynnykiv uspishnogho vprovadzhennja novoji upravlinsjkoji ideologhiji / M. Kravchenko // Visn. UADU. 2003. #1. S. 95-101.
5. Lytvynova L. V. Cinnisni ta sociokuljturni orijentaciji suchasnykh publichnykh sluzhbovciv Ukrajinu. Investyciji: praktyka ta dosvid. 2019. # 10. S. 78–83. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.10.78.
6. Rybak O. Cinnosti ta cinnisni orijentaciji, jikhnje znachennja u rozvytku osobystosti / O. Rybak // Visnyk Ljvivsjkogho universytetu. Serija psykhologhichni nauky. 2017. Vyp. 1. S. 105-113.
7. Rudakevych M. Jevropejski etychni j politychni cinnosti jak orijentyry transformacijnykh procesiv v Ukrajinu / M. Rudakevych. URL: [https://www.libr.dp.ua/text/mandr\\_2010\\_5\\_12.pdf](https://www.libr.dp.ua/text/mandr_2010_5_12.pdf).
8. Serghejeva L.M. Problemy moraljnoji deformaciji v systemi publichnoji sluzhby / L.M. Serghejeva, A.A. Serghejev // Publichne administruvannja: teorija ta praktyka: elekt. zb. nauk. pr. Vypusk 1 (3). 2010. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10slmsps.pdf>
9. Serjoghin S.M. Ponjattja «chestj», «ghidnistj» u konteksti profesionalizaciji publichnoji sluzhby / S.M. Serjoghin, N.Gh. Sorokina // Aspekty publichnogho upravlinnja. 2016. T. 4. # 8. S. 57-64. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/287/282>
10. Serjoghin S. M. Psykhologhichna zalezhnistj publichnykh sluzhbovciv jak faktor korupcijnoji povedinky / S. Serjoghin, O. Petrenko, S. Sokolovsjkyj



// Aspekty publichnogho upravlinnja. 2018. T. 6. # 11-12. S. 102-110.

URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/476/465>

11. Udych O. Cinnisni orijentaciji: baghatoghrannistj naukovykh traktuvanij / O. Udych // Ridna shkola. 2014. #11. S. 26-31.
12. Rokeach M. Beliefs, Values, Attitudes. A theory of Organization and Change / Rokeach, 1968. 214 s. (The Jossey-Bass behavioral science series).
13. Schwartz S. Values consensus and importance. A Cross-National Study / S. H. Schwartz, G. Saige // Journal of cross-cultural psychology. 2000. Vol. 31. #4. P. 465-497.