

Н. Щербак

## РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ПУБЛІЧНОЇ ЕТИКИ ЯК СКЛАДОВИЙ ЕЛЕМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Розглянуто актуальні питання розвитку корпоративної культури та впровадження стандартів публічної етики як складових елементів модернізації служби в органах місцевого самоврядування.**

**Ключові слова:** корпоративна культура, стандарти публічної етики, місцеве самоврядування, реформа, служба в органах місцевого самоврядування.

Україна розпочала широкомасштабну реформу місцевого самоврядування, яка передбачає зокрема й розвиток людського потенціалу на службі в органах місцевого самоврядування. Загальною практикою в більшості європейських країн стає формування нової культури та нового стилю роботи органів місцевого самоврядування з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за свою діяльність.

Питання розроблення та впровадження етичних стандартів у сфері публічного управління на сьогодні є надзвичайно актуальним для України. Водночас стає все більш зрозумілим, що розпочата в Україні реформа місцевого самоврядування може мати успіх лише за умови утвердження в суспільній та професійній свідомості нової філософії муніципальної служби, що вимагає суттєвої перебудови системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, визначення нових етичних засад та принципів у їх діяльності.

В умовах реалізації реформи публічного управління починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів публічної влади, орієнтованих на підвищення відповідальності своєї діяльності, забезпечення її підзвітності громадянам та суспільству. Отже, йдеться здебільшого про орієнтацію на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми.

У своїй сутності демократія залежить від громадської довіри. Без повної довіри громадськості до тих, кого вони обирають, а також до тих, хто найнятий на роботу для того, щоб надавати їм послуги, демократичні інституції не зможуть існувати належним чином. Ринкова економіка не зможе розвиватися, якщо система управління матиме суттєві недоліки та підриватиме чесну конкуренцію. Зрозуміло, що демократія не зможе розвиватися у суспільстві, яке не дотримується головних стандартів етичної поведінки на усіх рівнях – центральному, регіональному та місцевому.

Необхідно наголосити, що у більшості європейських країн приділяється серйозна увага питанням розвитку етичних стандартів та формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи децентралізації, модернізації системи місцевого самоврядування, що обумовлює необхідність проведення більш ґрунтовних досліджень з цієї проблематики й в Україні.

В останні роки питанням формування та розвитку корпоративної культури в різних колективах та організаціях приділяється значна увага. Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують у зарубіжній науці, починаючи з

другої половини ХХ ст. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили І. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, М. Грачов, Г. Даулінг, К. Камерон, Є. Капітонов, Ф. Котлер, Р. Кричевський, А. Маслоу, Б. Мільнер, Т. Пітерс, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, В. Співак, В. Шепель, А. Пригожин та інші. Так, серед вітчизняних науковців, що досліджували різні аспекти корпоративної культури, доцільно виокремити Н. Артеменко, Т. Василевську, Н. Власову, С. Демещенко, О. Жадан, В. Князева, А. Кукуллю, О. Руденко, М. Таран та інші.

Водночас, мислителями минулого активно розроблялися теми моральності правителів (Конфуцій, Сократ, Платон, Арістотель, Марк Аврелій, Сенека, Пліній Молодший, Цицерон, Августин, Т. Аквінський, Н. Макіавеллі, Д. Юм, Дж. Локк, П. Гольбах, Ж.-Ж. Руссо, І. Кант та інші) та морального потенціалу принципу безособистісності (Г. В. Ф. Гегель, К. Маркс, Дж. С. Мілль, М. Вебер, Л. фон Мізес та інші). Теоретичні розробки проблем етики державних службовців здійснюють такі науковці: У. Брюс, Д. Васильєв, С. Васильєв, П. Доубель, П. Дробишев, К. Кернахан, А. Конов, С. Коновченко, Б. Кудрика, Т. Купер, Дж. С. Лей, К. Луганський, К. Л'юїс, С. Малишев, А. Оболонський, Н. Омельченко, Е. Охотський, Д. Планта, С. Поттс, Г. Райт, В. Романов, Дж. Рор, В. Соколов, А. Соловійов, Д. Томпсон, П. Фіні, Р. Чепмен, Н. Шувалова та інші.

Водночас із урахуванням розпочатої в Україні реформи місцевого самоврядування набуває особливого значення більш ґрунтовне дослідження питань розвитку корпоративної культури та стандартів публічної етики як складового елементу модернізації служби в органах місцевого самоврядування.

Метою статті є розгляд питань розвитку корпоративної культури та впровадження стандартів публічної етики в умовах модернізації служби в органах місцевого самоврядування.

Корпоративну етику можна визначити як систему моральних принципів, норм моральної поведінки, що регулює вплив на відносини всередині однієї організації і на взаємодію з іншими організаціями.

Вже у Середньовіччі почали формуватися певні системи корпоративних поглядів, найбільш притаманними рисами яких були: солідарність людей однієї професії, сувора регламентація прав і обов'язків професійної діяльності тощо. У подальшому вони отримали розвиток у надрах Римської католицької церкви і знайшли своє відображення в соціальних енцикліках, які з'явилися наприкінці ХІХ ст. як реакція на бурхливий розвиток соціалістичних навчань. У пошуках ефективної альтернативи католицька церква звернулася до ідеї корпоративізму [1].

Уперше ця ідея була представлена в енцикліці Лева ХІІІ "Rerum Novarum" (1891 р.). У ній була висунута концепція, яку зараз називають "соціальним партнерством", що полягає у співпраці найманої праці і капіталу, що розглядаються як два взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих фактора в процесі виробництва [2].

Громадській думці корпоративні ідеї були представлені під час дебатів щодо профспілкових законів, щоб протиставити їх розвитку соціалістичних ідей в робочих профспілках. Що стосується безпосередньо діяльності установ та організацій, то мотиваційні, культурні компоненти досить тривалий час оцінювалися по своїй цінності як другорядні, що не впливають на економічне зростання і ресурс. Відтворення ціннісного середовища в організаціях відбувалося переважно стихійно, хоча увага до неї з боку управлінців і вчених постійно зростала. Проте, починаючи з 70 рр. ХХ ст., вплив на культурні складові діяльності організацій стає безперервним і набуває рис добре скоординованої і пріоритетної стратегії їх керівництва [3].

Згідно з оцінкою окремих вчених, “під впливом корпоративної етики діяльність працівників організується не стільки на основі наказів або компромісів, скільки за рахунок внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників. Організація, побудована на єдності світогляду та ціннісних установок її членів, стає найбільш гармонійною і динамічною формою корпоративного співтовариства” [4]. Таким чином, призначення корпоративної етики полягає у регулюванні взаємовідносинах між представниками різних професій, об’єднаних спільністю трудового колективу, що працюють в одній організації.

Корпоративну етику можна представити як систему з двома підсистемами [5]. По-перше, це моральні та етичні цінності організації та її пріоритети в розвитку. По-друге, це норми і правила поведінки співробітників організації в формальних і неформальних ситуаціях.

Корпоративна етика базується на таких принципах (правилах діяльності в системі норм моральної поведінки суб’єктів корпоративної етики під час виконання ними своїх обов’язків), а саме:

1. Відсутність чітко сформульованих правил корпоративної етики неминуче призводить до відсутності певної відданості своєму підприємству, що негативно позначається і на роботі конкретного співробітника (співробітників), і на прибутку підприємства загалом. Наприклад, передача конфіденційної інформації конкуруючому підприємству практично є етичною нормою, адже співробітник не зобов’язаний піклуватися про те суспільство, членом якого не є. І лише введення правил корпоративної етики дозволяє людині відчувати себе не просто “гвинтиком у виробничій машині”, не “інструментом”, за допомогою якого хтось “робить гроші”, а повноправним членом колективу.

2. Корпоративна етика обумовлює колективні принципи поведінки, наприклад, турботу про загальні інтереси організації і кожного співробітника окремо, забезпечення зростання цінностей організації, дотримання норм ділового спілкування, створення і підтримка ділового іміджу та бездоганної репуґації організації, підтримка загальної стратегії і пріоритетів розвитку організації тощо.

3. Корпоративна етика обумовлює етичні принципи службових відносин. Так, співробітники організації повинні з повагою ставитися до всіх людей, вони повинні виконувати свої обіцянки, проявляти терпимість до чужої думки, дотримуватися ввічливості і коректності, не втручатися в особисте життя іншої людини без її особистого прохання тощо.

4. Над правилами, які встановлюються корпоративним кодексом для співробітників, знаходяться правила, встановлені для самої організації. Йдеться, зокрема, про такі правила: побудова відносин із клієнтами та партнерами винятково на правовій основі, повна відповідальність за якість своєї продукції та виконання договірних зобов’язань, створення та підтримка взаємовигідних відносин із постачальниками і споживачами, визнання трудових заслуг співробітників і забезпечення їм справедливої винагороди, забезпечення соціальних гарантій співробітників тощо.

Іншими словами корпоративна етика повинна відповідати принципам SMART [6]:

- S (specific) – конкретна;
- M (measurable) – вимірна;
- A (acquireable) – досяжна;
- R (realistic) – реалістична;
- T (time-bound) – здійснена в обмежений час.

Основу норм корпоративної етики становлять цінності, які можна визначити як відносно загальні переконання, які визначають, що правильно і що неправильно, а також встановлюють загальні переваги людей.

Цінності можуть бути позитивними, орієнтуючи людей на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення стратегічних цілей організації, але можуть бути і негативними, що негативно впливають на ефективність організації загалом [7].

Позитивні цінності можуть бути висловлені такими висловлюваннями: “робота може бути виконана на “відмінно”, “у суперечці народжується істина”, “інтереси споживача понад усе”, “успіх компанії – це мій успіх”, “настрій на взаємодопомогу і підтримку хороших відносин з колегами”, “співпраця для досягнення спільної мети в роботі”.

Одночасно негативні цінності можуть бути відображені у таких висловлюваннях: “начальству довіряти не можна, довіряти можна тільки друзям”, “ти начальник – я дурень, я начальник – ти дурень”, “не висовуйся”, “добре працювати не є найголовнішим завданням у житті”, “усієї роботи не переробити”.

Цінності можна також розділити на індивідуальні та організаційні, проте вони багато в чому збігаються, але є й такі, що належать винятково або до однієї групи, або до іншої. Наприклад, “благополуччя”, “безпека”, “ініціатива”, “якість”, “незалежність” можуть ставитися до обох груп. Такі цінності як “сім’я”, “передбачуваність”, “робота”, “авторитетність” належать до індивідуальних цінностей, а “взаємозамінність”, “гнучкість”, “зміна” пов’язані з організацією. Кожна людина вкладає свій зміст у назву цінності, тому доцільно під час вивчення ціннісних орієнтацій уточнювати сенс тієї чи іншої цінності.

Основними цінностями, на основі яких формується корпоративна етика, можна визначити:

– *компетентність і професіоналізм*. Суб’єкти корпоративної етики повинні мати якісну освіту, володіти досвідом роботи, вміти приймати зважені і відповідальні рішення, прагнути підвищувати свій професійний рівень, бути ініціативними і активними під час виконання посадових обов’язків, відповідальними і дисциплінованими;

– *чесність та неупередженість*, які мають стати основними засадами діяльності організації, її працівників та їх ділової репутації. В організації не допускається конфлікту між особистими інтересами і професійною діяльністю;

– *відповідальність*, яка має стати гарантією якості діяльності організації. Повага людської особистості. Працівники організації мають право на чесне і справедливе ставлення до них, незалежно від раси, мови, політичних і релігійних переконань, статевої, національної та культурної приналежності;

– *патріотизм*. Працівник повинен бути як патріотом своєї держави, так і патріотом своєї організації. Він має сприяти розвитку організації і держави;

– *безпека*, яка виражається в прагненні зберегти комерційну таємницю, в турботі про збереження організації, у забезпеченні безпечних умов праці;

– *благополуччя*. Націленість на матеріальне благополуччя, як умова реалізації потреб людини, її родини, спільноти, в рамках якої вона живе;

– *взаємозамінність*, що дозволяє організації гнучко реагувати на несподівані зміни в навколишньому середовищі і позаштатні ситуації в самій організації;

– *гармонія*. Орієнтація на відповідність різних аспектів, сторін життєдіяльності організації (незалежно від того чи ефективні вони чи ні, але головним є не порушувати рівновагу гармонійністю відносин);

– *гнучкість*. Націленість на гнучкість і спонукання працівників до ефективної взаємодії, спільних пошуків оптимального вирішення проблеми, прийнятого для представників різних служб, своєчасне реагування на зміни навколишнього середовища, що є особливо актуальним у нестабільному зовнішньому середовищі.

Доцільно перерахувати й такі моральні якості, на яких базується корпоративна етика, а саме: чуйність, уважність, доброзичливість, здатність сприймати критику, відданість, порядність, чесність, скромність, відкритість та ін.

Важливе значення у формуванні нової корпоративної культури займає питання впровадження стандартів публічної етики, зокрема й на місцевому і регіональному рівнях [8].

Доцільно також зазначити, що у більшості європейських країн громадяни добре обізнані про необхідність активного проведення навчання стандартам етичної поведінки. У зв'язку з цим Радою Європи ще у середині 90-х рр. ХХ ст. було розпочато серйозну роботу щодо узагальнення, популяризації та розповсюдження стандартів публічної етики. Так, у 1999 р. Конгресом місцевих і регіональних влад Ради Європи було ухвалено Рекомендацію 60 (1999 р.) щодо політичної етики обраних представників на місцевому і регіональному рівнях.

У 2006 р. Центром експертизи з питань реформування системи місцевого самоврядування Ради Європи було підготовлено до друку підручник кращих європейських практик громадської етики на місцевому рівні, узагальнених Європейським комітетом Ради Європи з питань місцевої і регіональної демократії. Доцільно зазначити, що структура цього підручника базується на пакеті модельних ініціатив із питань впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях, який був розглянутий та затверджений на міжнародній конференції у м. Нордвійкерхаут (Голандія) у березні 2004 р. [9].

Модельні ініціативи Ради Європи складаються з двох частин, а саме:

– частина I – методологія моделювання та покращення громадської етики на місцевому рівні;

– частина II – європейська шкала балів громадської етики на місцевому рівні.

Методологія пояснює, яким чином, використовуючи модель, можна в оптимальні терміни досягти таких результатів:

– адаптувати європейську шкалу балів (загалом чи окремі розділи) до конкретної ситуації у тій чи іншій країні;

– провести самооцінку та розробити національну модель на базі національної шкали балів;

– провести експертні дослідження, які закладатимуть засади для реалізації програми реформ.

Європейська шкала балів містить структурований перелік висловлювань про громадську етику і надає стартовий матеріал для розробки національної моделі. Після опрацювання, національна модель матиме результати муніципалітетів-учасників і стане стандартом, на основі якого кожен муніципалітет (група) зможе визначити власні критерії самооцінки чи експертні оцінки.

Шкала балів допомагає визначити головні засади з питань етики на місцевому рівні, відповідно до пропозицій, визначених у підручнику, а також сприяє муніципалітетам у визначенні своїх переваг і недоліків. Інформацію про переваги доцільно розповсюджувати, водночас як інформація про недоліки повинна використовуватися

під час розробки та реалізації стратегій покращення та удосконалення роботи. Не існує “гарних” чи “поганих” результатів, оскільки вони допомагають розвитку та покращенню роботи органів місцевого самоврядування, а також служать індикатором де і для кого може бути надана краща допомога [10].

Доцільно зазначити, що окремі українські міста вже розробили власні кодекси етичної поведінки для посадових осіб органів місцевого самоврядування (наприклад, Вінниця, Славутич, Артемівськ, Бориспіль, Українка, Тростянець, Кам’янець-Подільський тощо). На жаль, цей процес набував поки що масовості та системності.

На наше переконання, як службовцям органів місцевого самоврядування має бути наданий більш чіткий та зрозумілий документ, який визначатиме не тільки їх права, обов’язки, гарантії та захист, умови оплати праці, контроль, дискваліфікацію, порядок звільнення та усунення з роботи, а також основні етичні засади та правила роботи. Цей документ має бути розроблений центральними органами влади у співробітництві з провідними асоціаціями місцевих та регіональних влад.

Одночасно доцільним є розробити та забезпечити впровадження комплексної муніципальної стратегії, яка має не тільки допомогти громадам розробляти та ефективно впроваджувати заходи щодо боротьби з корупцією, впровадження стандартів добросесної поведінки посадових осіб органів місцевого самоврядування, але й сприяти формуванню нової корпоративної культури, наданню більш якісних послуг населенню, покращенню роботи відповідних органів місцевого самоврядування, налагодженню більш ефективного діалогу між владою та громадою, а також збільшенню громадської довіри до діяльності місцевих органів влади.

По-перше, одним з основних елементів згаданої муніципальної стратегії має стати розробка Муніципального кодексу етики (Кодексу добросесної поведінки посадових осіб, уповноважених на виконання функцій територіальної громади). Рекомендується, щоб підготовлений Кодекс був структурованим чітким юридичним документом, який би складався з основної та загальної частин, які своєю чергою мають поділятися на розділи (підрозділи), а також статті (якщо це є необхідним). Кодекс не повинен бути перевантаженим, а досить стислим, зрозумілим та лаконічним документом. Для його розробки рекомендується взяти за основу підготовлений українськими фахівцями та експертами Ради Європи український модельний кодекс щодо стандартів публічної етики на місцевому рівні. Рекомендується також:

1. Розробити (як додаток до кодексу) перелік (глосарій) найбільш вживаних (або дискусійних) термінів, та понять із їх тлумаченням.

2. Підготувати (як додаток до кодексу) інструкцію щодо впровадження єдиних стандартів в одязі для муніципальних службовців (“*DressCode*”). Одяг має допомагати діловому спілкуванню, а не ускладнювати його.

3. Висвітлити в кодексі такі поняття та “проблемні” питання:

- “конфлікт інтересів”;
- подарунки, права посадових осіб щодо відмови в отриманні подарунків;
- відповідальність посадових осіб за порушення кодексу, санкції;
- інструменти практичного впровадження кодексу;
- як муніципальний службовець може відмовитись від виконання незаконних (неетичних) наказів керівництва;
- межі застосування кодексу (коло посадових осіб, на яких поширюється дія кодексу).

По-друге, важливим елементом у реалізації муніципальної стратегії є політичне лідерство у розробці та впровадженні зазначеної стратегії. Необхідно, щоб ідею щодо розробки та впровадження стратегії було ініційовано (або підтримано) особисто міським головою (та іншими керівниками органів місцевого самоврядування). Рекомендується, щоб це питання було розглянуто на засіданні місцевої ради, яка має утворити робочу групу з підготовки та впровадження стратегії.

По-третє, реалізація стратегії тісно пов'язана з питанням впровадження стандартів якості у роботу органів місцевого самоврядування, що обумовлює необхідність залучення відповідних органів місцевої влади до здійснення сертифікації якості по системі ISO.

По-четверте, пропонується також утворити комісію з питань етики (з питань впровадження етичних стандартів та кодексу етики), до якої на паритетних засадах мають увійти депутати місцевої ради, службовці (працівники міськвиконкому), представники громадськості (громадських організацій). Необхідно розробити положення про комісію з питань етики, яка може бути затверджена місцевою радою або як окремий документ, або як додаток до Кодексу етики.

По-п'яте, окрему увагу під час впровадження стратегії доцільно приділити реалізації інформаційних заходів, серед яких можна виокремити:

- розміщення проекту муніципального кодексу етики та інших документів з питань впровадження етичних стандартів у місцевих ЗМІ (зокрема електронних), на сайті міської ради;
- видання спеціалізованої друкованої продукції (буклети, брошури та ін.) із питань впровадження етичних стандартів на місцевому рівні;
- проведення опитувань громадської думки, анкетування (зокрема й анонімного) з питань можливих шляхів подолання корупції, оцінки діяльності місцевої влади та впровадження етичних стандартів на місцевому рівні;
- створення “телефону довіри”;
- проведення регулярних прийомів громадян відповідними керівниками органів місцевого самоврядування (зокрема проведення спілкування по телефону та в режимі “online”);
- розміщення окремого стенду (анонімної скриньки) із питань впровадження етичних стандартів та боротьби з корупцією у приміщенні міської ради.

По-шосте, важливим елементом у реалізації стратегії є робота з громадськістю, що обумовлює необхідність здійснення таких кроків:

- утворення та підтримка діяльності громадської ради при міській раді;
- проведення громадських слухань;
- проведення за участю громадських організацій тематичних конференцій, круглих столів, семінарів;
- утворення молодіжної ради, проведення системної роботи щодо залучення талановитої молоді до роботи в органах місцевого самоврядування;
- проведення спільних засідань органів місцевого самоврядування та громадської (молодіжної) ради, запрошення представників громадськості до участі у засіданнях місцевої ради (її виконавчого комітету).

По-сьоме, просвітницька діяльність, організація навчання та підвищення кваліфікації службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, представників громадських організацій щодо стандартів публічної етики та інструментів їх впровадження, а також підвищення професійного рівня посадових осіб та проведення регулярного оцінювання (самооцінки) їх діяльності.

Окрім того, реалізація в рамках впровадження стратегії концепції соціального партнерства між владою, громадськими організаціями та приватним сектором (зокрема шляхом впровадження “соціальних контрактів”).

### **Висновки**

Питання покращення стандартів публічної етики та розвитку корпоративної культури на службі в органах місцевого самоврядування набувають для України особливого значення в контексті розпочатої широкомасштабної реформи місцевого самоврядування.

В умовах реалізації згаданої реформи починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів місцевого самоврядування, орієнтованих на підвищення відповідальності за свою діяльність, забезпечення її підзвітності громадянам та суспільству. Отже, мова йдеться здебільшого переважно про орієнтацію на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми. У цьому контексті особливого значення набуває корпоративна культура як система матеріальних та духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, що взаємодіють між собою та є властивими певному органу чи корпорації.

Важливе значення у формуванні нової корпоративної культури займає питання впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях, що має забезпечити формування доброчесної, ефективної та професійної служби в органах місцевого самоврядування.

На думку багатьох українських та зарубіжних експертів, саме формування нової корпоративної культури та впровадження стандартів публічної етики сприятиме покращенню роботи органів місцевого самоврядування, забезпеченню більш повної підтримки дій влади з боку населення, становленню громадянського суспільства, більш ефективному здійсненню ринкових перетворень та реалізації стратегічного курсу європейської інтеграції України.

### **Література**

1. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід [Текст] : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. — 289 с.
2. Ethics in the public service [Text] / ed. by R. A. Charman. — Ottawa : Carleton University Press, 1993. — P. 5.
3. Оболонский А. В. Мораль и право в политике и управлении [Текст] / А. В. Оболонский. — М. : Гос. ун-т — Высш. шк. экономики, 2006. — 261 с.
4. Льюис К. У. Этический вызов на государственной службе / К. У. Льюис // Государственная служба: зарубежный опыт [Текст]. — М. : [б. и.], 1995. — С. 11.
5. Словарь по этике [Текст] / под ред. И. Кона. — М. : Политиздат, 1983. — С. 131.
6. Ethics in the public service: Current issues and practice...
7. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця [Текст] : монографія / Т. Е. Василевська. — К. : Вид-во НАДУ, 2008. — 334 с.
8. Василевська Т. Е. Професійно-етичні кодекси у сфері публічної влади / Т. Е. Василевська // Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід [Текст] / В. В. Толкованов, Н. В. Щербак, Т. Е. Василевська [та ін.]. — К. : Крамар, 2008. — С. 8.



9. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід [Текст] / В. В. Толкованов, Н. В. Щербак, Т. Е. Василевська [та ін.]. — К. : Крамар, 2008. — 212 с.

10. European Handbook on the Implementation of the Model Initiatives Package on Public Ethics at Local and Regional Levels [Text] / Council of Europe. — Strasbourg : [s. n.], 2006. — 80 p.

**N. Shcherbak**

**DEVELOPING CORPORATE CULTURE AND IMPLEMENTING PUBLIC ETHICS  
STANDARDS AS A PART OF MODERNIZATION OF THE SERVICE  
IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES**

**This article highlights main issues of the corporate culture development and the public ethic standards implementation as integrated elements of modernisation of the service in local self-government bodies.**

**Key words: corporate culture, public ethic standards, local self-government, reform, service in local self-government bodies.**