

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.11.2014 № 1279)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток



№ 12, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 352/354-1

А. В. Кожина,
к. держ. упр., доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування,
Академія муніципального управління, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ТА НАСЛІДКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В ЯПОНІЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Alla Kozhyna,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the department of Public Administration and Local Self-Government
of the Academy of Municipal Administration, Kyiv

FEATURES OF CONDUCTION AND IMPLICATIONS OF DECENTRALIZATION IN JAPAN EXPERIENCE FOR UKRAINE

В статті розглянуті особливості та вплив реформи з децентралізації управління в унітарній державі на прикладі нещодавніх змін у відносинах між центром та місцевими владами в Японії та можливості його адаптації для України. Японія є однією з країн, чий досвід проведення багаторічної багатоступінчастої децентралізації є зразковим прикладом для України, на підставі чого можна побудувати раціональну схему децентралізації, як важливого кроку до життєздатного державного управління. Як показав японський досвід, місцеві органи влади все частіше стають активними гравцями в процесі вироблення національної державної політики та управління. В результаті значного ступеню децентралізації були створені нові відносини між центральним урядом та місцевим самоврядуванням Японії.

In the article considered features and effects of the decentralization reform in a unitary state on the example of the recent changes in the relationship between the center and local authorities in Japan and the possibility of its adaptation for Ukraine. Japan is one of the countries whose experience conduction of decentralization multistage model for many years is an example for Ukraine. On this basis possible to build a rational scheme of decentralization as an important step towards a viable public administration. As the Japanese experience, local authorities are increasingly becoming active players in the process of national policy and management. As a result, a significant degree of decentralization created new relationships between central government and local self-government in Japan.

Ключові слова: реформа, місцеве самоврядування, децентралізація, децентралізоване управління, децентралізація в Японії.

Keywords: reform, local self-government, decentralization, decentralized administration, decentralization in Japan.

Постановка проблеми. Децентралізація державного управління та реформа місцевого самоврядування, що почалися в Україні наприкінці 2014 року, потребують чітких послідовних кроків з мінімальною кількістю помилкових рішень, які мають відбуватися в умовах обмеженого часу та ресурсів. Для цього потрібно врахувати існуючий досвід країн, які вже пройшли подібний шлях, вивчивши позитивні та негативні ефекти від реформ. Японія є однією з країн, чий досвід проведення багаторічної багатоступінчастої децентралізації є зразковим прикладом для України, на підставі чого можна побудувати раціональну схему децентралізації, як важливого кроку до життєздатного державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості проведення та наслідки децентралізації в Японії вивчали японські вчені: Tatsuro Niikawa, Furukawa Shun'ichi, Ichiro Aoki, Akihiro Otsuka, Mika Gotob, Toshiyuki Sueyoshi та відомий в Україні Wataru Kitamura. Особливості державного та муніципального управління Японії вивчали Carola Hein, Philippe Pelletier, Я. Старцев; децентралізацію як складову частину «Абеноміки» досліджував А. Саприкін. Досвід реформ місцевого самоврядування та децентралізації в Японії з можливостями застосування цього досвіду в Україні були висвітлені в роботах українських вчених: М. Деркача, П. Ворони, Ю. Біленка та інших.

Формування цілей статті. Розглянути особливості та вплив реформи з децентралізації управління в унітарній державі на прикладі нещодавніх змін у відносинах між центром та місцевими владами в Японії та можливості його адаптації для України.

Виклад основного матеріалу. Децентралізація представляє собою відносно недавнє явище у всьому світі, що породжується глобалізаційними процесами, характеризується поширенням демократизації, зростанням культурного та етнічного визначення. Глобалізація створила нові складні мережі, які відрізняються від колишніх централізованих систем та потребують нових інституційних параметрів, одним з результатів чого є децентралізоване управління.

Процес децентралізації передбачає передачу значних повноважень та бюджетів від державних органів влади органам місцевого самоврядування. Це означає, що якомога більше повноважень повинні мати ті органи, які наближені до людей та де такі повноваження можна реалізувати найбільш успішно. Окрім передачі повноважень влади на місця акцент робиться на формування спроможних територіальних громад, які матимуть свої фінанси і будуть здатними ними розпоряджатися, а також ухвалювати необхідні рішення, що стосуються життєзабезпечення територіальних громад.

Для України децентралізація державного управління є довогочікуваною і кінце потрібною, особливо в умовах соціально-політичної кризи останніх років. Попри всі складнощі процес децентралізації в Україні було запущено та в межах реформ наприкінці 2014 року проведено податкову та бюджетну (фіскальну) децентралізацію, внесені зміни в Бюджетний та Податковий кодекси. За підсумками першого кварталу 2015 року вже є відчутний ефект від нового перерозподілу бюджетних коштів. Ресурс місцевих бюджетів значно збільшився у порівнянні з минулим роком за аналогічний період. Нове бюджетне законодавство розширило права місцевих органів влади та надало їм бюджетну самостійність, а також розширює джерела наповнення місцевих бюджетів. Окрім того, держава взяла на себе додаткову відповідальність щодо надання послуг з освіти та охорони здоров'я.

Також громади одержуватимуть базову дотацію для підвищення фіскальної спроможності їхніх бюджетів. Значні переваги отримають об'єднані громади, бюджети яких прирівнюються до бюджетів міст обласного значення і районів.

Для ефективного здійснення перетворень вже приступили до роботи Регіональні офіси з питань впровадження реформ у сфері місцевого самоврядування та децентралізації повноважень органів виконавчої влади. Вони повинні стати методологічно-прикладними центрами з впровадження нових відносин «державна влада – місцеве самоврядування – територіальна громада».

Кроки по реформуванню мають призвести до формування децентралізованої моделі публічної влади, посилити гарантії місцевого самоврядування та відповідальність органів і посадових осіб, підвищити рівень безпосередньої місцевої демократії та самоорганізації населення, сформувати потужну матеріально-фінансову основу територіальних громад. Очікується, що завдяки прийняттю рішенням Україна наблизиться до бажаних очікуваних результатів: впливовіші органи місцевого самоврядування з ширшими повноваженнями, ресурсами та засобами впливу на процес прийняття рішень на національному рівні, які у прозорий та ефективний спосіб виконують свої зобов'язання перед громадянами.

Але, як показав досвід, процес забезпечення місцевого самоврядування реальними можливостями у вирішенні важливих питань суспільного розвитку є складним та довготривалим.

Для уникнення багатьох помилок та невірних рішень під час впровадження реформи децентралізації влади в Україні необхідно опертися на досвід країн, які вже пройшли цим шляхом. У цьому контексті, як зазначає М.І. Деркач, досвід Японії є унікальним, бо демонструє, по-перше, зрілість та ефективність органів місцевого самоврядування у високо централізованій японській системі державного управління, по-друге, реформа з децентралізації управління відбулася у 2000 р., що дозволяє простежити як передумови реформування, так і позитивні та негативні наслідки даного процесу [5, с.51].

Японія є зразковим прикладом проведення багатоетапної довготривалої реформи децентралізації та є країною з глибокими традиціями, стабільною, прогресивною та процвітаючою. Окрім того, що Японія відома у світі як країна з потужною ієрархічною центральною владою, вона має глибокі корені автономії, які завжди існували в політиці, суспільстві й економіці Японії і процвітають сьогодні в різних формах, зокрема, у міському житті.

Реформа децентралізації в Японії відбувається останні три десятиліття. Втім, дослідники вважають, що реформа місцевого самоврядування є «третьою революцією», після Реставрації Мейдзі 1868 року і після демократизації країни 1945 року. Ще за часів періоду Мейдзі відбулася уніфікація місцевого управління, коли жителі міст мали можливість реалізувати багато ініціатив щодо міського планування [3].

Після Другої Світової війни Японія зазнала значної трансформації, в т.ч. у системі державного управління. У 1947 році вступила в дію нова Конституція Японії, в якій закріплено право народу Японії на місцеве самоврядування. Місцеве самоврядування передбачає безпосереднє обрання губернаторів, мерів і членів асамблеї (місцевих рад).

Місцеве управління в Японії включає два основних рівня територіальної організації: префектурний і муніципальний. Загалом кількість населення Японії складає 126 млн. осіб.

Країна поділена на 47 префектур (яп. – *тодофужен*) – адміністративних одиниць Японії найвищого рівня, які не змінювали своїх кордонів з 1888 року. 43 префектури (*кен*, наприклад Тотторі-кен) мають загальний статус; майже не відрізняються від них по правовому положенню дві префектури (*фу*), що охоплюють дві найбільші міські агломерації: Кіото та Осака (Кіото-фу і Осака-фу). На відміну від інших префектур в фу існують адміністративні райони. Особливий статус має префектура (*то*) Токіо і префектура (*до*) Хоккайдо. Територія префектури Токіо-то складається з 23 округів (*ку*), кожен з яких наближається за своїм статусом до міста (*сі*). В округах обираються окружні збори і глави адміністрацій. В цілому управління Токіо схоже з управлінням Великим Лондоном. Острів Хоккайдо являє собою окрему префектуру (Хоккайдо-до); однак значна частина повноважень у галузі економічного розвитку вилучена у виборних органів влади: їх здійснює урядове агентство з розвитку Хоккайдо [7].

Префектури управляються виборними зборами (від 40 до 120 членів) і обирається населенням безпосередньо керівником. Розподіл повноважень між представницькою та виконавчою владою, терміни перебування на посаді, виборча система повністю відтворюють правила, встановлені для муніципалітетів [7].

Загалом, японські префектури відповідають українським областям.

Кожна з префектур складається з великого числа муніципалітетів: міста з особливим статусом, міст (*сі*), селищ (*тьо*), сіл (*сон / мура*) і спеціальних районів (*ку*) в Токіо. У японській мові дана система іменується *сікүтесон*.

На початку реформи з децентралізації у 2000 р. нараховувалося 3232 муніципальні одиниці. Однак, внаслідок масової кампанії по укрупненню муніципалітетів у 2005 р. під назвою «велике укрупнення епохи Хейсей», за послідуючі п'ять років загальне число муніципалітетів в Японії скоротилося практично вдвічі. Станом на січень 2013 року їх число складало 1789 одиниць (з урахуванням особливих управ Токіо) [5, с.45].

Статус муніципального утворення (село, селище або місто) визначається владою префектури. Відмінності між селищем та селом несуттєві, і носять скоріше символічний характер; статус селища присвоюється населеному пункту майже автоматично рішенням представницького органу префектури, якщо чисельність населення перевищує певний поріг. У більшості випадків село або селище можуть бути підвищені до статусу міста, якщо чисельність його населення перевищить 50 000 осіб, а статус міста, в свою чергу, може (але не обов'язково) бути знижено до селища або села, якщо чисельність його населення падає нижче 50 000 осіб. Саме малонаселене місто, Утасінай, володіє чисельністю населення менше 4 000 осіб, в той час як селище Отофуке в тій же префектурі володіє чисельністю населення майже в 40 000 осіб. Власне, подібна ситуація зі статусом населеного пункту відбувається і в Україні [7].

За даними на 01 квітня 2010 року в Японії нараховується близько 782 міст, із них 19 міст державного значення та 40 центральних міст [2].

Залежно від кількості населення, японські міста можуть бути підвищені до статусу особливих міст (200 000 мешканців і більше), центральних міст (300 000 мешканців і більше) та міст державного значення (500 000 мешканців і більше). Кожен статус передбачає отримання містом нових прав у самоврядуванні [2].

Японська столиця Токіо з населення біля 9 млн. осіб, як зазначалося вище, не являється містом, а є столичною префектурою з 23-ма особливими районами, що утворюють центр токійської метрополії. Кожен з цих особливих районів має такий самий статус і права як звичайне японське місто.

Деякі міста, визначені указами уряду, також мають внутрішній поділ на адміністративні райони. Але, на відміну від спеціальних районів Токіо, ці райони не є окремими муніципальними утвореннями.

Муніципальні органи влади, в т.ч. глава адміністрації, обираються, відповідно до конституції (ст.93), прямими загальними виборами. У кожному муніципалітеті існує представницький орган – муніципальні збори (асамблеї). Термін повноважень – 4 роки, вибори проходять за мажоритарною системою відносною більшістю. Досить великі за чисельністю місцеві збори (від 12 до 100 чоловік, в залежності від чисельності населення) мають стандартний набір повноважень: прийняття бюджету, прийняття рішень з основних питань власних компетенцій муніципалітету. Глава адміністрації одноосібно керує виконавчою владою, виконує рішення асамблеї, призначає і звільнює місцевих службовців [7].

І в муніципалітетах, і в префектурах багато питань можуть вирішуватися безпосередньо населенням шляхом референдуму. Так, для проведення референдуму з приводу відкликання голови адміністрації (управителя) достатньо підписів однієї третини виборців. Виборці користуються і правом ініціативи в області рішень місцевих зборів: збори зобов'язані розглянути заявку і прийняти відповідне рішення, якщо заявка з приводу прийняття будь-якого акта підписана 1/50 від загального числа виборців. Однак на практиці ініціатива населення використовується рідко [7].

Підготовка реформи децентралізації в Японії відбувалася протягом значної кількості років, починаючи з 1993 р. за наслідками економічної стагнації і банківської кризи і провадиться понині різними складами урядів Японії.

У 1999 р. був прийнятий пакет з приблизно 500 поправок і доповнень, і в квітні 2000 р. закон набув чинності. Він відомий як Акт про децентралізацію 2000 року, що приніс посилення незалежності місцевих влад від центрального уряду у наданні соціальних послуг. Він визначив принципи і види державного втручання у справи місцевого самоврядування, законодавчо закріпив за органами місцевого самоврядування повноваження, раніше делеговані їм центральним урядом, тим самим ліквідувавши систему особливих відносин (*інім дзіну*), що понад півстоліття існувала в Японії між центральною і місцевою владами [6, с.45].

Одним із реформаторських кроків у 2001 році була ліквідація окремого Міністерства місцевого самоврядування Японії та покладення його функцій на Міністерство внутрішніх справ, яке на даний час відомо як Міністерство внутрішніх справ і комунікацій Японії.

У 2003 р. кабінет Д. Коїдзумі проводив одночасне скорочення державних дотацій органам місцевого самоврядування, передачу їм власних податкових джерел фінансування, а також оптимізацію системи муніципальних податків і механізмів розподілу фінансових потоків між центром і регіонами. [6, с.45].

У грудні 2006 р. був прийнятий закон про стимулювання децентралізації, а в травні 2007 р. створено Штаб сприяння децентралізації на чолі з прем'єр-міністром Сіндзо Абе, до якого увійшли всі члени його кабінету. У тому ж році був заснований Комітет зі сприяння реформі децентралізації, який у 2008-2009 рр. представив уряду чотири пакети рекомендацій по ключових темах: перерозподіл повноважень від префектур до муніципалітетів, перегулювання та пом'якшення вимог до органів місцевого самоврядування, відмову від системи регіональних представництв центральних міністерств і відомств, реорганізація місцевих податків і системи фінансування місцевого самоврядування [6, с.45].

Корисним для України буде приклад, коли після зміни системи управління в Японії, місцеві органи влади отримали можливість вільно встановлювати податки. Незважаючи на це, доходи місцевих бюджетів зростали повільно, в середньому менш ніж на 1 відсоток за рік. Справа запровадження податків та їх стягнення виявилася непростотою. За думкою В. Кітамури, для країн, що розвиваються, головним засобом у досягненні успіху адміністративної реформи повинно стати підвищення управлінських здібностей, зрілість місцевих органів влади під контролем центрального уряду [4].

Тому, після проведення фінансової і бюджетної децентралізації, одним із завдань Мінрегіону має стати по-перше, допомога у підготовці кадрів для місцевого самоврядування і по-друге, моніторинг ситуації, як місцеві еліти справляються з новими повноваженнями.

Новий кабінет Ю. Хатояма у 2009 р. запропонував відмовитися від використання терміну «децентралізація» (*бункен*), проголосивши замість цього більш радикальний курс на «місцевий суверенітет» (*дзімі сюкен*) [6, с.46].

Варто зазначити важливий момент: незважаючи на часту зміну урядів Японії курс на децентралізацію повноважень виконавчої влади в даний час визнаний єдино правильним в японському суспільстві.

В Основних напрямках економічної та фінансової політики, прийнятих 14 червня 2013 р., підкреслюється, що «реформи державного і муніципального секторів є основою сильної економіки Японії і високої якості життя населення», тому кабінет С. Абе має намір сприяти продовженню адміністративної реформи та втіленню в життя політики децентралізації, а також «агресивно» просувати реформу державної і муніципальної служби. У 2015 р. уряд має намір в два рази скоротити дефіцит місцевих бюджетів (як і дефіцит первинного балансу держбюджету), а до 2020 р. – досягти їх профіциту [6, с.48].

Як доводить японський досвід, насамперед визріла необхідність і суспільний запит на проведення реформи децентралізації. Сформувалася коаліція бізнесу і місцевої влади, що вимагала децентралізації. В Україні на місцях теж переважно сформувався запит на отримання більшої незалежності по вирішенню питань місцевого значення. Однак, дотаційні громади, переважно в сільській місцевості, опираються проведенню змін.

В Японії існують декілька течій, а саме прихильників та противників подальшого проведення реформи децентралізації. Бюрократи державного апарату проводять масштабні роботи для того, щоб адміністрації місцевого самоврядування засумнівалися в необхідності брати на себе нові обов'язки, що вказує на зіткнення в цій сфері численних економічних і політичних інтересів.

Натомість, губернатори префектур складають серйозну силу та формують фронт боротьби з міністерською бюрократією, будучи для більшості голів органів місцевого самоврядування прикладом того, як треба відстоювати свої права. Так, губернатори префектур Осака, Кіото, Сіга, Хього, Вакаяма, Тотторі і Токусіма, щоб прискорити процес скасування регіональних представництв центральних міністерств, в грудні 2010 р. заснували Федерацію регіону Кансай. Вона стала першим міжпрефектуральним органом, який заявив про намір самостійно виконувати ряд функцій центрального уряду, наприклад, у таких сферах, як розвиток місцевої промисловості та місцевого туризму, а також запобігання техногенних та природних катастроф. Такі ініціативи, безсумнівно, зменшують роль регіональних представництв центральних органів влади, формуючи умови для їх розпуску, і підривають репутацію центральної бюрократії. Крім того, вони дозволяють місцевій владі заздалегідь відпрацювати взаємодію на предмет очікуваного об'єднання префектур в рамках «системи регіональних округів» [6, с.53].

Ще однією проблемою в Японії стало об'єднання муніципалітетів, що зменшувало ступінь їх демократичності, втрату роботи місцевими чиновниками, віддалення сфери місцевих послуг від місцевих жителів. Це потрібно врахувати Уряду України. В Україні зараз ведеться активна робота з популяризації добровільного об'єднання територіальних громад з метою оптимізації надання послуг населенню та об'єднання ресурсів.

На даний час в Японії продовжують обговорення питань щодо можливого подальшого укрупнення територіальних утворень, зокрема із 47 до 13 префектур та з 1789 до 300 муніципалітетів. Існує також модель, що складається тільки з центрального уряду та 300 базових муніципалітетів. Хоча, «велике укрупнення епохи Хейсей», яке відбулося протягом 2005-2010 рр. і призвело до скорочення чисельності муніципалітетів вдвічі, уряду не вдалося довести їх до запланованих 1 000 [6, с.54-55].

Такий тренд щодо укрупнення територіальних утворень базується на ідеях Ф. Мітараї, що майбутні «регіональні округи» стануть самостійними «гравцями» глобальної економіки, їх спеціалізація і вироблення ними незалежних стратегій економічного розвитку неминучі, оскільки округи стануть конкурентами в боротьбі за фінансові та людські ресурси, як між собою, так на міжнародному ринку. Відомий японський стратег К. Омае, вважає, що в даний час людство впритул підійшло до епохи створення регіональних ядер економіки, які в умовах глобалізації прийдуть на зміну національним державам. На його думку, це будуть автономні і самодостатні утворення – свого роду «регіональні держави» постіндустріальної епохи, всередині яких самостійно вирішуються і економічні, і політичні, і соціальні питання [6, с.57-58].

Загалом, на даний час органи місцевої влади Японії мають надзвичайно широкі повноваження, які охоплюють майже всі сфери життя держави, за винятком дипломатичних відносин, національної безпеки, валютної та національної фінансової політики, повноважень суду та прокуратури, навігації, метеорології, транспорту і зв'язку, поштових послуг. На місцеве самоврядування покладені завдання, які в інших країнах зазвичай належать до відання центрального уряду, наприклад, питання соціального забезпечення, охорони здоров'я, освіти, зайнятості, організація роботи поліції, пожежної служби, усунення наслідків надзвичайних ситуацій [3].

Висновки. Як показав японський досвід, місцеві органи влади все частіше стають активними гравцями в процесі вироблення національної державної політики та управління. Демократизація, яка відбулася в Японії протягом другої половини двадцятого століття, дозволила органам місцевого самоврядування досягти значного ступеня автономії. В результаті значного ступеню децентралізації були створені нові відносини між центральним урядом та місцевим самоврядуванням Японії. Акт про децентралізацію, введений в дію 1 квітня 2000 року, викликав різкі зміни у цих стосунках, послабив роль центрального уряду. Втратила свою актуальність стара модель відносин між центральною та місцевою владами, де центральний уряд мав монополію на владу і гроші, а місцеві органи влади лише брали участь у реалізації політики.

Вивчення досвіду Японії по децентралізації влади дозволить українській владі оцінити ризики та по можливості уникнути помилок. Незважаючи на складну суспільно-політичну ситуацію, що склалася в країні останні кілька років, Україна вимушена сконцентрувати свої зусилля для проведення необхідних реформ. Це дозволить подолати радянський спадок у державному управлінні та запустити самоуправлінські та самоорганізаційні процеси розвитку країни.

Використані джерела інформації.

1. Carola Hein and Philippe Pelletier (2006), "Cities, Autonomy, and Decentralization in Japan", London and New York, Routledge.
2. Japan Statistical Yearbook 2010. Statistics Bureau. c. 17.
3. Shun'ichi Furukawa and Toshihiro Menju (2003), "Decentralization in Japan, Japan's Road to Pluralism: Transforming Local Communities in the Global Era", Tokyo: Japan Center for International Exchange, pp. 21-45.
4. Wataru Kitamura (2009), "Paradoxes of centralization and decentralization: Japan experience", available at: <http://debaty.wws.kiev.ua/en/materials/article/paradoxes-of-centralization-and-decentralization-experience-of-japan> (Accessed 11 December 2014).
5. Деркач М. І. Фіскальна децентралізація: досвід Японії для України. Вісник Дніпропетровського університету, серія «Економіка», вип. 3(2), 2009, с. 51-57.
6. Сапрыкин Д. А. Децентрализация – составная часть «Абэномики»/ Япония 2013. Ежегодник. – М. : «АИРО–XXI», 2013. – с. 44-60.
7. Старцев Я. Ю. Курс лекций «Государственное и муниципальное управление в зарубежных странах». М. : «РУДН», 2003.

References.

1. Hein Carola, Pelletier Philippe (2006), "Cities, Autonomy, and Decentralization in Japan", London and New York, Routledge.
2. Japan Statistical Yearbook 2010. Statistics Bureau. c. 17.
3. Furukawa Shun'ichi, Menju Toshihiro (2003), "Decentralization in Japan, Japan's Road to Pluralism: Transforming Local Communities in the Global Era", Tokyo: Japan Center for International Exchange, pp. 21-45.
4. Kitamura, Wataru (2009), "Paradoxes of centralization and decentralization: Japan experience", available at: <http://debaty.wws.kiev.ua/en/materials/article/paradoxes-of-centralization-and-decentralization-experience-of-japan> (Accessed 11 December 2014).
5. Derkach, Mykola (2009), "The fiscal decentralization: Japanese experience for Ukraine", Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu, serii «Ekononika», vol. 3(2), pp. 51-57, available at: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/200932/51-57.pdf> (Accessed 11 December 2014).
6. Saprykin D. A. (2013), "Decentralization - an integral part "Abenomics"", Japonija 2013, Ezhegodnik, pp. 44-60.
7. Starcev Ja. Ju. (2003), Kurs lekcij "Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie v zarubezhnyh stranah" [The course of lectures "State and Municipal Administration in foreign countries"], RUDN, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"