

зусиль учасників кластера; підтримки створення та розвитку інфраструктури; допомоги у підготовці та навчанні кадрів; наданні податкових та інших пільг для учасників кластера. Проте основним завданням діагностики кластера є виявлення слабких сторін діяльності, а також бар'єрів, що знижують його конкурентоспроможність. З метою усунення подібних бар'єрів доцільним є проведення аналізу показників ефективності кластера, порівняння результатів із показниками інших регіонів для визначення потенціалу та ключових сфер зростання. Визначення ключових бар'єрів, які перешкоджають розвитку кластера, сприятиме усуненню основних причин виникнення подібних бар'єрів у майбутньому.

Здійснення моніторингу діяльності кластера освіти передбачає виконання наступних завдань: розробки системи показників розвитку кластера та методики їх збору та аналізу; оцінки ефективності кластера в цілому і для окремих його учасників; оцінки соціально-економічної ефективності роботи кластера з позицій регіонального розвитку; загальної оцінки ефективності регіональної кластерної політики.

У кінцевому підсумку, роль органів місцевого самоврядування у розвитку кластера освіти має зводитися до розроблення конкретного набору практичних рекомендацій для кожної зі сфер розвитку кластера освіти, зокрема, освітньої та виробничої.

Рівень задіяності органів місцевого самоврядування у процесах кластеризації освіти має бути розширено відповідно до підвищення їхньої ролі у процесах регіонального економічного розвитку. Така роль має розглядатися у контексті підвищення якості освіти, забезпечення соціально-економічного зростання в регіоні на основі створення умов для посилення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів та закладів освіти, які увійдуть до складу кластера. Ці завдання тісно корелюються із розробленням стратегії інноваційного розвитку регіону. Реалізація даної стратегії передбачає забезпечення регулюючого, контролюючого та координуючого впливу органів місцевого самоврядування.

Таким чином, функції органів місцевого самоврядування у процесах кластерного розвитку системи освіти зводяться до таких загальних завдань:

- проведення діагностики кластера;
- підтримка кластерних ініціатив та інформування про їх виникнення органів державної влади;
- стимулювання розвитку кластера;
- моніторинг діяльності кластера та оцінку ефективності проваджуваної кластерної політики.

#### Література.

1. Бирський В. В., Проблеми моделювання сталого розвитку суб'єктів економічних відносин / В. В. Бирський, В. М. Порохня // Наук. вісн. ДГМА. – 2010. – № 1. – С. 230 – 235.
2. Нілова Н. М. Роль промислових кластерів в зростанні конкурентоспроможності економіки / Н. М. Нілова, І. В. Крапивний. – Режим доступу : [http://lib.uabs.edu.ua/library/Article/Nilova\\_7.pdf](http://lib.uabs.edu.ua/library/Article/Nilova_7.pdf). – Назва з екрану.
3. Портер М. Конкуренція : Пер. с англ. / М. Портер. – М.: ІД Вільямс, 2005. – 608 с.
4. Правознавство: Навчальний посібник / Т. В. Варфоломеева, В. Г. Гончаренко, В. П. Пастухов [та ін.] ; за заг. ред. В. Г. Гончаренка. – К.: УІПЦ, 2002. – ISBN 966-95844-4-2. – Режим доступу : [http://www.pravo.vuzlib.net/book\\_z1738\\_page\\_1.html](http://www.pravo.vuzlib.net/book_z1738_page_1.html). – Назва з екрану.
5. Романова О. А. Кластерное развитие экономики региона: теоретические возможности и практический

опыт / О. А. Романова, Ю. Г. Лаврикова // Экономика региона. – 2007. – № 3. – С. 40 – 51.

6. Система організаційного забезпечення формування та розвитку економічних кластерів. – Режим доступу : <http://led.org.ua/ukr/clusters>. – Назва з екрану.

7. Хасанов Р. Х. Реализация региональной промышленной политики с использованием кластерных подходов / Р. Х. Хасанов. – Режим досупа : [www.pmjjobs.net/art/7.doc](http://www.pmjjobs.net/art/7.doc). – Загл. с экрана.

8. Юдина А. К. Формирование и развитие инновационного потенциала муниципального образования на основе кластерного подхода / А. К. Юдина. – Режим доступа : <http://innov31.ru>. – Загл. с экрана.

УДК 342.55

*Петро Ворона*

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*У статті сформульовані погляди на стратегічні аспекти місцевого самоврядування в Україні як інституту забезпечення ефективного управління регіонами та реалізації народоладдя. Розглянуто основні риси регіональної стратегії, принципи та умови її формування й діяльності щодо її реалізації органів представницької влади. Запропоновано конкретні механізми формування стратегічних аспектів роботи місцевої влади.*

**Ключові слова:** *регіон, представницька влада, стратегія розвитку регіону, реформи, програма соціально-економічного розвитку, місцева влада, депутати, місцеве самоврядування, державна влада, місцевий бюджет.*

Поняття «стратегічні аспекти» характеризує основні напрямки діяльності органів місцевого самоврядування на найближчий час і перспективу, це своєрідний план діяльності, що охоплює доволі довгий проміжок часу, або спосіб досягнення особливо важливих цілей. «Стратегія як спосіб дії стає необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення мети недостатньо наявних ресурсів» [4, 5].

А її завданням є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної цілі. Тактика ж є інструментом реалізації стратегії і підпорядкована основній цілі стратегії. Стратегія досягає основної цілі через вирішення проміжних тактичних задач по осі «ресурси–мета». Стратегія держави визначає направленість змін балансу сил соціальних прошарків на певному етапі історичного розвитку. Держава підтримує таким чином суспільний порядок, регламентує діяльність громадян і створює умови для розвитку власної ініціативи, охороняє безпеку, власність кожного, сприяє розвитку моральних орієнтирів у суспільстві. Економічна стратегія держави визначає трансформацію пріоритетів та інструментів державного впливу в економіку для реалізації її політики. Які стратегічні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування як влади, що знаходиться найближче до громадян? На це питання і має дати відповідь ця стаття.

Питаннями розвитку місцевого самоврядування, визначенням напрямів стратегії його розвитку займалась низка науковців-практиків, в тому числі<sup>1</sup> Бабаєв В. М., Бакуменко В. Д., Безсмертний Р. П., Галенко С. М., Гошко А. О., Гошовська В. А., Дзюндзюк В. Б., Князев В. М., Коліушко І. Б., Куйбіда В. С., Мамонova В. В., Михайлюк В. С., Пухтинський М. О., Серьогін С. М., Ткачук А. Ф., Тодика Ю. М., Толкованов В. В., Удовиченко В. П., Шаров Ю. П. та інші практики й дослідники місцевого самоврядування. Авторським колективом на чолі з В. Куйбідою, В. Толковановим були відпрацьовані стратегії адміністративно-територіальної реформи, нової регіональної політики в Україні [14] та Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [15] – хоча їх положення так і залишились нереалізованими.

Суто питаннями стратегії регіонального управління, стратегічним управлінням підприємства займалися науковці: Богашко О.Л., Ведута Е.П., Герасимчук В. Г., Люкшінов А. М., Наливайко А. М., Немцов А. П. та інші.

На думку більшості фахівців і практиків місцевого самоврядування, сутність стратегії розвитку місцевого самоврядування полягає в їх орієнтації на задоволення потреб громадян, як споживачів управлінських послуг. Стверджують, що рівень комфортності життя громади, його підвищення має бути в основі проведення адміністративної реформи – змін задля поліпшення ефективності роботи місцевої влади, стати основою стратегії її розвитку, лягти в основу адміністративно-територіальних змін, що вже давно на часі [3, 9, 15].

Якщо виходити з того, що економічна стратегія держави визначає її вплив на все суспільство, то не має заперечень твердження про те, що регіональні стратегічні аспекти органів місцевого самоврядування і державної влади визначають реалізацію довгострокових програм розвитку територій, що включає, перш за все, вирішення



Рис. 1. Класифікація стратегій розвитку місцевого самоврядування за територіальною ознакою

найнагальніших завдань чи проблем з метою створення комфортності території для життя мешканців відповідної області, якщо субрегіональна стратегія – то району і, врешті, стратегічні аспекти розвитку територіальних громад та їх частин (районів у містах чи сіл та селищ, що входять до громад, які складаються з кількох поселень). Тому можна виділити наступні стратегії розвитку місцевого самоврядування за територіальною ознакою (рис. 1):

Якщо зупинитись на аспектах стратегій розвитку місцевого самоврядування,

то можна виділити спільні напрями, що є характерними для розвитку всіх адміністративно-територіальних утворень, є специфічні для розвитку кожної окремо взятої території, а є й ті, що витікають з їх функцій та повноважень.

Якщо деталізувати ці аспекти діяльності, то варто окремо зупинитися на впровадженні основних принципів діяльності місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування.

Тому варто наголосити, що для реалізації принципів народовладдя і гласності в роботі регіональних органів місцевого самоврядування обов'язково потрібна співпраця з громадськістю та територіальними громадами, включаючи як склад рад територіальних громад, голів громад, так і громадські організації й окремих громадян, долучаючи їх до обговорення та прийняття рішень.

Отже, стратегічні аспекти діяльності місцевого самоврядування на рівні регіону (рис.2):

Дієвість та функціональність регіональних органів місцевого самоврядування буде залежати від ступеню організаційного, кадрового та фінансового забезпечення їх роботи. Навіть кількісна і якісна характеристика депутатського складу впливатиме на ефективність роботи органу самоврядування. Для вирішення найбільш злободневних проблем необхідно концентрувати всі необхідні ресурси через програмно-цільовий метод або через стратегію програмної пріоритетності. Щоб приймати реалістичні програми і звітуватись вчасно про їх виконання необхідно максимально акцентуватись на самодостатності у питаннях фінансової діяльності, хоча вагомим додатком може стати активна проектна діяльність та використання різного роду фондів в т.ч. міжнародних та державних [7]. Інноваційність політики регіональних органів місцевого самоврядування полягає в діях, що націлені на підтримку впровадження результатів наукових досліджень,

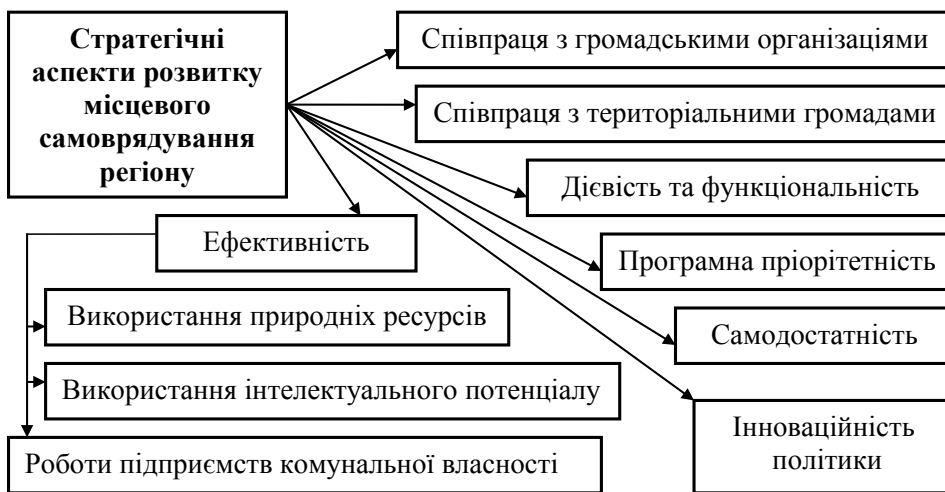


Рис. 2. Стратегічні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування на рівні регіону

нових досягнень, винаходів і удосконалень в економічній практиці регіонів [16]. Інноваційна політика може також бути визначена як державна чи регіональна програма, інструменти, механізми і міри, які надає держава для впливу безпосередньо або посередньо на інноваційність специфічних одиниць, секторів, як і формування інноваційної структури економіки [17]. На регіональному рівні органи, відповідальні за реалізацію інноваційної політики, – регіональна влада і регіональні представники органів державної влади. Життєві інструменти й елементи регіональної стратегії розвитку – регіональні проекти (програми), запроваджені для того, щоб поліпшити інноваційність. Необхідною умовою розвитку і країни і кожного регіону є істотне збільшення інноваційності, використання новітніх досягнень науково-технічного прогресу у практиці управління, виробництва, створення соціальної інфраструктури [2].

Стратегічні аспекти діяльності місцевого самоврядування на рівні субрегіону (рис.3) фактично ідентичні регіональним, головна відмінність полягає в тому, що вони мають значно менші й обмежені ресурси й інструменти впливу на розвиток. Дбаючи про спільні інтереси територіальних громад та створюючи умови для забезпечення реалізації рішень органів державної влади на субрегіональному рівні, вони більше уваги приділяють ефективності роботи комунальних підприємств, що є об'єктами спільної власності територіальних громад, якості адміністративних та комунальних послуг.

Тому (на думку автора) стратегічними аспектами діяльності органів місцевого самоврядування субрегіонального рівня є наступні (рис.3):

- ефективна робота комунальних підприємств, що включає в себе їх госпрозрахункову бездотаційну діяльність та постійно зростаючу якість наданих послуг при прийнятності їх вартості;
- створення максимально сприятливих умов для бізнесу, включаючи політику максимального залучення інвестицій та необтяження місцевими податками й зборами;
- формування сучасної інфраструктури (якісні та безпечні дороги, водогони, газопроводи та лінії електропередач, густа сітка підприємств, що надають послуги населення в т.ч. соціальні) – створення прибутливого інвестиційного іміджу;

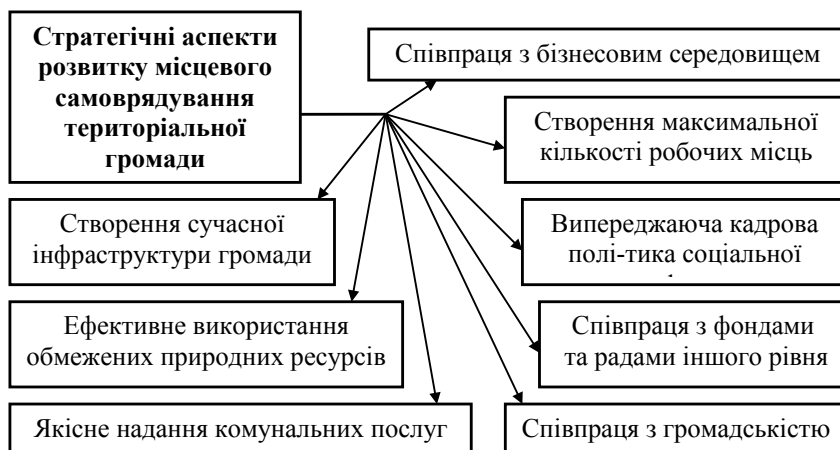


Рис. 4. Стратегічні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування на рівні територіальної громади

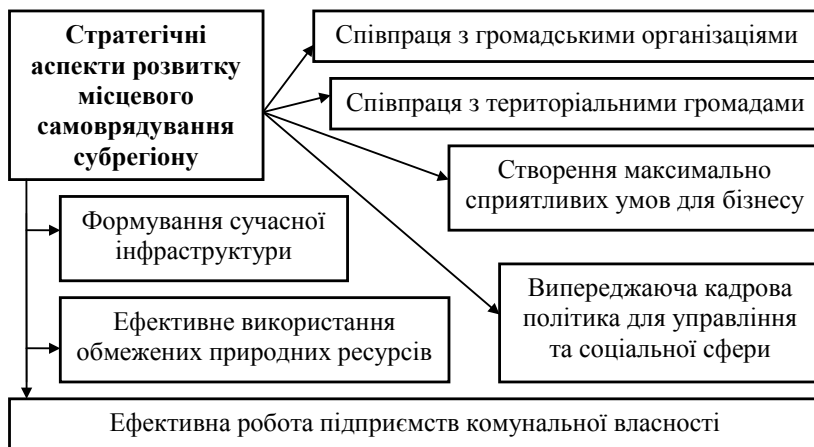


Рис. 3. Стратегічні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування на рівні субрегіону

- ефективне використання обмежених ресурсів, що є на території адміністративно-територіальної одиниці субрегіонального рівня, як правило, місцевого значення;
- випереджаюча кадрова політика для управління і соціальної сфери вирішує проблему багатьох районів (особливо аграрних) у забезпеченні молодими кадрами закладів охорони здоров'я, освіти, культури тощо в т.ч. і для управління.

Стратегічні аспекти діяльності місцевого самоврядування на рівні територіальних громад суттєво ближчі щодо тих аспектів, що були зазначені вище (рис. 4):

- створення сучасної інфраструктури громади – створення позитивного іміджу через комфортність життя мешканців в т.ч. забезпечення громадським транспортом або транспортним сполученням, дороги, торгівля, побут, заклади громадського харчування, газифікація, водопідведення і водовідведення, вивіз сміття і обладнані сміттєзвалища тощо;
- ефективне використання обмежених природних ресурсів місцевого значення задля задоволення власних потреб громади, або отримання компенсацій за використання природних ресурсів, на розробку яких надає дозвіл орган влади регіонального рівня;
- якісне надання комунальних послуг – оптимальне поєднання ціни, якості та вчасності послуг, що визначається ступенем задоволеності мешканців – споживачів послуг;
  - співпраця з бізнесовим середовищем, що включає в себе створення режиму максимального сприяння підприємництву, а з боку підприємців – участь у реалізації важливих програм розвитку соціальної сфери, тощо;
  - створення максимальної кількості робочих місць реалізується через створення сприятливого інвестиційного клімату на території громади, що сприяє залученню бізнес-проектів та їх реалізації;
  - випереджаюча кадрова політика для соціальної сфери, що передбачає перспективну підготовку молодих фахівців особливо для сільських територіальних громад або тих, що є депресивними;

- співпраця з фондами та радами іншого рівня, що надає можливість додаткового співфінансування програм розвитку територіальних громад чи вирішення окремих актуальних питань та посилює місцеві бюджети;
- співпраця з громадськістю, що надає можливість консультуватись з мешканцями громади з приводу актуальних питань (громадські слухання, референдум), отримувати схвалення чи заперечення прийнятих рішень, залучати їх до співфінансування життєвоважливих програм – проектів громад.

Стратегічним аспектом діяльності органів місцевого самоврядування субрегіонального і громадівського рівнів є якість надання адміністративних послуг органом місцевої влади. У відповідності до Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [15], при визначенні їх якості надання маємо враховувати наступні критерії оцінки якості та стандарти надання адміністративних послуг:

- результативність – задоволення потреби фізичної або юридичної особи в адміністративній послугі;
- своєчасність – надання адміністративної послуги в установленний законом строк;
- доступність – фактична можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою;
- зручність – урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі організації надання адміністративних послуг;
- відкритість – безперешкодне одержання необхідної для отримання адміністративної послуги інформації, яка розміщується на інформаційних стендах в адміністративних органах, на їх веб-сайтах, друкується в офіційних виданнях та буклетах;
- повага до особи – ввічливе (шанобливе) ставлення до отримувача адміністративної послуги;
- професійність – належний рівень кваліфікації працівників адміністративного органу.

Аналізуючи стратегічні аспекти кожного рівня місцевого самоврядування зокрема, ми можемо виділити стратегічні аспекти розвитку місцевого самоврядування, характерні для всіх рівнів чи системи місцевого самоврядування. Вони, як правило, не можуть врахувати всі регіональні особливості адміністративно-територіальних одиниць. Наприклад, сприяння у розвитку галузей спеціалізації областей чи використання спеціфічних фізико-географічних особливостей територій або демографічних рис та рівня професійної спрямованості трудових ресурсів. Але можемо відобразити їх у формі стратегічного аспекту – врахування (використання) регіональних рис соціально-економічного розвитку та географії території (рис. 5).

Варто зупинитись на аспекті повсюдності, що передбачає широке впровадження самоврядування і підпорядкування йому всіх територій окрім тих, що є об'єктами національної безпеки [6], та стратегічному аспекті – поєднання державних та місцевих інтересів –

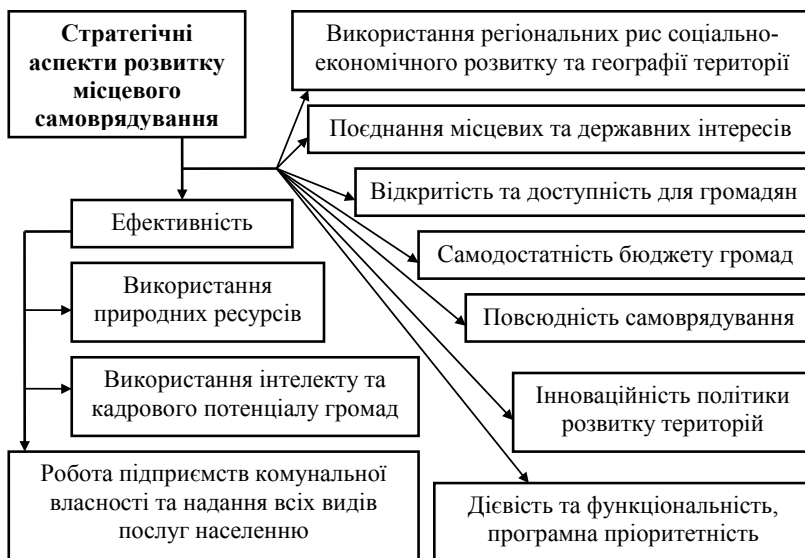


Рис. 5. Стратегічні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування

підтримка за взаємне врахування в програмах розвитку державних та місцевих пріоритетів розвитку територій.

Якщо стратегія діяльності органів місцевого самоврядування посилює соціально-економічні позиції громад, які вони представляють, то таку стратегію можна вважати прогромадівською, тобто в інтересах мешканців громад.

Загалом, виходячи з того, що стратегія органів місцевого самоврядування певною мірою визначається економічною та соціально-політичною стратегією держави, то можна виокремити наступні види стратегій і на рівні діяльності органів місцевого самоврядування. Якраз економічна політика конкретизує принципи державного чи самоврядного втручання для реалізації стратегічних завдань.



Рис.6. Стратегії розвитку місцевого самоврядування за економічною політикою

Тому пропонуємо такі різновидності стратегій за економічною політикою, що здійснюється на регіональному рівні (рис. 6):

- корпоративна, що реалізується в егоїстичних інтересах владної партії чи соціального прошарку (корпорації) за рахунок зниження рівня життя громадян;
- соціально-ефективна стратегія забезпечує стійке зростання рівня життя громадян через досягнення повної занятості, відсутність негативних соціальних явищ, справедливий розподіл доходів бюджету тощо;
- ліберальна стратегія означає, що економіка і життя громади стають все більш відкритими і вільними як для економічних, так і політичних процесів;
- регульована стратегія проявляється в тотальному регулюванні і контролі всіх сфер життя громад, часто неправовими методами [5].

Головною стратегією розвитку місцевого самоврядування має стати збалансований розвиток адміністративно-територіальної одиниці на основі забезпеченої спільно з державними органами влади (місцевими і урядовими) політичної, економічної, соціальної стабільності. Таку стабільність теж можна вважати стратегічним аспектом розвитку кожної територіальної громади, наданням великого кола повноважень органам місцевого самоврядування, певну децентралізацію державного управління. Для цього необхідне розширення повноважень місцевих органів влади. Ця необхідність пояснюється двома причинами, зумовленими демократизацією суспільства: зростанням потреб у демократизації на місцевому рівні; розосередженням фінансово-бюджетних функцій, що делегуються центральними органами управління органам місцевого самоврядування [14]. Але стратегічні напрями зміни організаційної структури та функціональної визначеності визначають виконавчі органи вищого рівня за ініціюванням відповідних змін місцевими органами влади. Важливим стратегічним напрямком має стати зміна механізму бюджетного планування. Згідно зі ст. 95 Конституції України, має бути справедливий і неупереджений розподіл суспільного багатства між громадянами і територіальними громадами. Цей стратегічний напрям повинен реалізуватися шляхом підвищення фінансової автономії території за рахунок збільшення частки їх бюджетних надходжень на основі власних (закріплених) доходів [10].

Реалізація стратегії розвитку місцевого самоврядування повинна забезпечувати:

- активізацію господарської діяльності у адміністративно-територіальної одиниці на основі підвищення ефективності господарських відносин, оптимізації використання природно-ресурсного та економічного потенціалу;
- створення умов для гармонійного розвитку адміністративно-територіальної одиниці з врахуванням особливостей та потреб народногосподарського комплексу країни;
- створення сприятливих (комфортних) умов для життєдіяльності населення [1, 15].

Виходячи з природи та сутності місцевого самоврядування, громади мають право і реальну здатність самостійно вирішувати всі питання місцевого життя – йдеться й про забезпечення членів громади більшістю публічних послуг, що гарантовані законодавством (освіта, охорона здоров'я, культура, житлово-комунальні та адміністративні послуги тощо). Тому стратегічними аспектами діяльності органів місцевого самоврядування, що найбільше наближені до територіальних громад, є нормативно-правове, організаційне та фінансове забезпечення їх діяльності, особливо щодо спроможності надання цих послуг населенню.

#### Література.

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / авт. упоряд. В. П. Тимошук. – К.: Факт, 2003. – С. 494.
2. Бжужка Я., Пика Я. Інноваційна політика як чинник розвитку економіки знань. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010\\_683/05.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_683/05.pdf).
3. Богашко О. Л. Стратегічний підхід оптимізації конкуренто-спроможного розвитку області // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. Вип. 189: В 5 т. Том IV. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 1204-1209.

4. Ведута Е. Н. Государственные экономические стратегии. – М., 1998. – 440 с.

5. Ведута Е. Н. Стратегия и экономическая политика государства. – М.: Академический проспект, 2004. – 456 с.

6. Ворона П.В. Повсюдність місцевого самоврядування- нереалізований принцип місцевої демократії в українському законодавстві. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / редкол. : С.М.Серьогін (голов. ред.) [та ін.].-Д.: ДРІДУ НАДУ, 2008.-Вип. 2 (32). – 296 с., с.261-269 с.

7. Ворона П.В. Проектна діяльність територіальних громад: досвід Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування на прикладі Полтавщини. Державне управління та місцеве самоврядування, Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 3(6). – С.265-274.

8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

9. Гошовська В.А. Соціальна реальність у контексті розбудови демократичного суспільства: навч. посіб. – К.: НАДУ, 2008. – 292с.

10. Конституція України.

11. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 375 с.

12. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 78 с.

13. Немцов В.Д. Стратегия управления: Учебное пособие. – К.: КНЕУ, 2001. – 273 с.

14. Нова державна регіональна політика в Україні. Збірник матеріалів та документів / науковий редактор: В.С.Куйбіда. – Київ, Видавництво «Крамар», 2009. – 232 с.

15. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України : від 15 лютого 2006 р. : № 90-р // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 7.

16. Kornik S., Polityka naukowa i innowacyjna, [in]: Polityka gospodarcza, ed. B. Winiarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000, p. 396

17. Okoc-Horodycska E., Coz polityką innowacyjną w Polsce? [in]: Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery, eds. Ewa Okoń-Horodyńska and Anna Zachorowska-Mazurkiewicz, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, p. 11.

УДК [321.7:342.55]:323.21

*Анастасія Некряч*

## РОЗВИНЕНА ДЕМОКРАТІЯ І ДІЄЗДАТНЕ МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ – ВАЖЛИВІ СКЛАДОВІ ДОСКОНАЛОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

*У статті розглядаються процеси формування досконалого громадянського суспільства через розширення інститутів демократії та місцевого самоврядування.*

© Некряч А.І., 2011.