

задоволеності роботою та зробити її максимально продуктивною. Тому соціальна адаптація посадових осіб вимагає досить багато часу, оскільки це особистість, яка має: увібрати групові й традиційні цінності й норми, більшою мірою відповідати новим соціальним умовам, сприяти самозбереженню та виступати як запобіжний чинник вимушеним адаптаціям деприваційного характеру.

Список використаних джерел

1. **Борзых В. В.** Моральная регуляция: специфика, границы, возможности / В. В. Борзых // Вопр. филос. – 1987. – № 9. – С. 112 – 118.
2. **Камбур А. В.** Соціальна адаптація особистості в суспільстві перехідного типу: зміна ціннісних пріоритетів : автореф. дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04 / Камбур Андрій Васильович. – Запоріжжя, – 2007. – 19 с.
3. **Лоренц К.** Агрессия (так называемое Зло) / К. Лоренц // Вопр. филос. – 1992. – № 3. – С. 5 – 38.
4. **Маковецький А. М.** Індивідуальна активність як спосіб реалізації життєвих планів людини / А. М. Маковецький // Вісн. Черкаського ун-ту. Філософія. Вип. 51. – Черкаси, 2003. – С. 124 – 129.
5. **Пилипенко В. Є.** Спеціальні та галузеві соціології : навч. посіб. / В. Є. Пилипенко, О. І. Вишняк. – К. : Каравела, 2003. – 304 с.
6. **Психология** : словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 2-е изд., – М. : Политиздат, 1990. – 494 с.
7. **Шабанова М. А.** Добровольные и вынужденные адаптации / М. А. Шабанова // Свободная мысль. – М., 1998. – №1. – С. 34 – 45.
8. **Шабанова М. А.** «Неправовая свобода» и социальная адаптация / М. А. Шабанова // Свободная мысль. – 1999. – № 11. – С. 54 – 67.

Надійшла до редколегії 22.11.13

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 35

Дмитро СУХІНІН

*Національна академія державного управління
при Президенті України*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ДОСВІД КАНАДИ З ПОЄДНАННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ, МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Досліджується канадський досвід застосування критеріїв оцінювання якості муніципального управління і якості місцевих послуг; визначаються їх основні переваги та роль у підвищенні якості послуг, що надаються населенню органами місцевого самоврядування.

Ключові слова: оцінювання, моніторинг, контроль, критерії муніципального виконання, якість місцевих послуг.

Дмитрий Сухинин. Опыт Канады по объединению подходов к оцениванию, мониторингу и контролю в управлении качеством муниципальных услуг

Исследуется канадский опыт использования критериев оценивания качества муниципального управления и качества местных услуг; определяются их основные преимущества и роль в повышении качества услуг, которые предоставляются населению органами местного самоуправления.

Ключевые слова: оценивание, мониторинг, контроль, критерии муниципального управления, качество местных услуг.

© Сухінін Д. В., 2013

Dmytro Suhinin. Canada's experience as to combination of evaluation approaches, monitoring and control in quality management by municipal services

The municipal performance measurement in Canada is researched. The main advantages of these indicators as well as their role in improvement of quality of local services are defined.

Key words: assessment, monitoring, control, municipal performance measures, quality of local services.

Канада має суттєвий досвід в оцінюванні якості діяльності органів місцевої влади та послуг, що надаються ними населенню. Ще в 1901 р. в країні була створена Федерація канадських муніципалітетів, яка представляє та захищає інтереси місцевих громад на федеральному рівні. З перших років створення метою організації було підвищення якості життя громад шляхом міцного, ефективного та підзвітного громаді управління. Для України цей досвід є вкрай важливим, оскільки система оцінювання якості місцевих послуг та діяльності органів місцевої влади в цілому на базі чітко визначених і закріплених нормативно показників та індикаторів оцінювання, моніторингу та контролю ще повною мірою в країні не сформована.

Питанням якісного функціонування органів місцевого самоврядування та різноманітним формам оцінювання якості цієї діяльності присвячені праці таких відомих вітчизняних науковців, як О. Бабінова, О. Батанов, М. Баймуратов, О. Берданова, В. Вакуленко, М. Гладій, М. Долішній, А. Дуда, М. Лендъел, Я. Жовнірчик, Т. Іванова, О. Ігнатенко, В. Кампо, С. Квітка, В. Колтун, О. Кошель, В. Кравченко, О. Кучеренко, В. Куйбіда, О. Лазор, А. Лазор, С. Максименко, В. Маматов, Т. Маматова, М. Орлатий, М. Пітцик, Ю. Полянський, В. Прошко, М. Пухтинський, А. Ткачук, В. Удовиченко, А. Чемерис, І. Чикаренко, Ю. Шаров та ін.

Питання застосування чітко визначених критеріїв оцінювання якості місцевих послуг та діяльності органів місцевої влади в цілому, що поєднували б комплексно підходи до оцінювання, моніторингу та контролю, вітчизняними науковцями ще не досліджені повною мірою. Досвід Канади в цій сфері ще не є проаналізованим та вивченим достатньо для того, щоб оцінити можливості його застосування в Україні.

Метою статті є дослідження канадського досвіду з оцінювання, моніторингу та контролю якості місцевих послуг на основі чітко визначених та нормативно закріплених показників і критеріїв.

З 1990-х рр. органи муніципального управління Канади почали розробляти власні критерії оцінювання для поліпшення певних аспектів своєї діяльності. На сьогоднішній день на місцевому рівні управління широко застосовується система оцінювання, яку

називають оцінювання діяльності («performance measurement»). Здійснюється вона на базі певних критеріїв муніципальних критеріїв оцінювання діяльності. Оцінювання діяльності має багато форм. Основне його призначення – надання повної, точної інформації тим, хто приймає рішення та відповідає за якість місцевих послуг. Як зазначають автори праці «Міжнародний досвід оцінювання муніципальної діяльності», підготовленої Федерацією канадських муніципалітетів у 2004 р., «оцінювання муніципальної діяльності означає оцінювання того, наскільки добре муніципалітет виконує свої функції щодо надання товарів та послуг громаді. Критерії оцінювання діяльності досить часто вміщують у себе такі показники, як розмір, якість, продуктивність, ефективність та результативність надання товарів та послуг» [7, с. 2]. Автори цього висловлювання також підкреслюють, що оцінювання діяльності – це насамперед управління, спрямоване на результат (рисунок) [7].



Схема процесу управління за результатами

Основними цілями системи оцінювання діяльності органів місцевої влади в Канаді визнані такі:

- забезпечити відповідальність та підзвітність (відповідальність перед громадою і внутрішню відповідальність організації);
- поліпшити виконання (поліпшення політики організації в цілому, а також її планів, програм та процесу надання послуг, якості та фінансової ефективності послуг);
- допомогти у визначенні витрат (використання такої форми бюджету, як бюджет з урахуванням результативності, який поєднує розподіл ресурсів зі специфічними результатами, що відображають встановлені пріоритети) [7, с. 3].

Система оцінювання якості муніципальних послуг здійснюється на основі відповідних критеріїв, які називають критеріями оцінювання результативності, або критеріями оцінювання діяльності (виконавчі критерії). У Канаді виконавчі критерії, або критерії результативності, використовуються з таких основних причин:

1. Оцінювання допомагає поліпшити якість самої діяльності.

Вважається, що урядові програми існують для надання різних послуг населенню і в такий спосіб сприяють підвищенню рівня життя. Виконавчі критерії визначають для муніципалітетів шляхи їх оптимальної діяльності з надання високоякісних, ефективних і продуктивних послуг членам громади.

2. Виконавчі критерії посилюють відповідальність. Вони мають важливе значення для бюджетного процесу, який можуть значно поліпшити шляхом оцінювання відповідності рівня послуг витратам коштів.

3. Виконавчі критерії підвищують прозорість діяльності влади, тому що документи щодо оцінювання результативності її діяльності на основі зазначених критеріїв завжди доступні для широкого кола громадськості [5, с. 230].

Підвищення відповідальності органів місцевої влади визнано однією з найголовніших переваг системи управління якістю в Канаді. Сама ж система відповідальності підрозділяється на відповідальність перед громадою та внутрішню відповідальність. Зазначається, що відповідальність перед громадою спрямована на надання інформації громадянам щодо витрачених ресурсів на надання послуги, а внутрішня відповідальність визначається звітуванням перед керівництвом щодо прийнятих рішень та розроблених стратегій, планів, програм політики в цілому та їх реалізації [7, с. 4].

Для більш чіткого розуміння того, які критерії оцінювання

ефективності місцевих послуг застосовуються в Канаді, вважаємо доцільним надати декілька їх прикладів. Зокрема, у провінції Онтаріо, що вважається однією з найуспішніших у реалізації системи оцінювання діяльності для оцінювання якості місцевих транспортних послуг використовуються такі показники (табл. 1) [8, с. 9].

Таблиця 1

Виміри та критерії оцінювання ефективності та продуктивності муніципальних послуг у провінції Онтаріо, Канада

Сфера послуг та виміри	Очікувані результати	Визначення та виміри
Операційні кошти для доріг із покриттям	Продуктивність (утримання муніципалітетом доріг з покриттям)	Операційні кошти для доріг із покриттям на 1 км
Адекватність та відповідність доріг стандартам	Ефективність (безпечні та надійні дорожні шляхи)	Відсоток доріг з покриттям, визнаних відповідними стандартам якості, км
Операційні кошти для доріг без покриття	Продуктивність (утримання муніципалітетом доріг без покриття)	Операційні кошти для доріг без покриття на 1 км
Операційні кошти для контролю за зимовими дорогами	Продуктивність (утримання муніципалітетом зимових доріг)	Операційні кошти для контролю за зимовими дорогами за 1 км.
Сніговий та льодовий контроль доріг	Ефективність (безпечні та надійні дорожні шляхи)	Кількість заходів, що забезпечують відповідність зимових доріг встановленим стандартам
Обумовлена кількість транзитних перевезень	Ефективність (максимальне використання транзитних послуг)	Кількість транзитних перевезень пасажирів
Операційні кошти для транзитних перевезень	Продуктивність транзитних перевезень	Операційні кошти на транзитні регулярні перевезення пасажирів

Як бачимо, основними показниками оцінювання якості послуг у Канаді визначені ефективність та продуктивність. Слід зазначити, що незважаючи на те, що значна кількість розвинених країн світу використовує загальну систему оцінювання діяльності, у різних країнах застосовують різні показники та підходи (табл. 2).

Як справедливо зазначають вітчизняні науковці, усі країни Організації економічного співробітництва та розвитку, до складу якої входить і Канада, розробили цілу систему виконавчих критеріїв для органів місцевого самоврядування і на національному рівні мають обов'язкові програми з забезпечення реалізації даної оцінної системи [5, с. 231].

Заради чіткого визначення стандартів виконання та його поліпшення муніципалітети Канади використовують різноманітні, але чітко визначені та прораховані інтегровані підходи. Основними

**Обов'язкові системи оцінювання виконання
в місцевих органах влади різних країн**

Назва системи оцінювання	Обсяг	Мета	Виміри
Урядова муніципальна програма оцінювання виконання в Онтаріо (Канада)	Усі 446 муніципалітетів щорічно звітують про результати виконання	Відповідальність та підзвітність перед муніципальними платниками податків	Ефективність та продуктивність послуг та муніципального управління
Усеохоплююча оцінка виконання комісії з аудиту Об'єднаного Королівства (Великобританія)	Усі 410 місцевих рад Англії та Уельсу щорічно звітують комісії з аудиту	Відповідальність перед платниками податків міської ради	Сфера послуг, використання ресурсів, загальна спроможність рад
Система оцінювання виконання місцевого самоврядування (Філіппіни)	Усі 1 686 органів місцевого самоврядування щорічно звітують до системи оцінювання виконання місцевого самоврядування	Поліпшення виконання в органах місцевого самоврядування	Управлінський внесок (input), кінцевий продукт (output), результати надання послуги (outcomes), рівень задоволення громадян
Оцінна програма місцевого самоврядування державного офісу Вікторії (Австралія)	Усі органи місцевого самоврядування щорічно звітують до державного офісу з реалізації програми	Фінансова ефективність діяльності органів місцевого самоврядування	Фінансові виміри, задоволення громадян, якість управління та послуг

серед них є такі: збалансований підхід до оцінювання шляхом звітних карток, логічна модель із застосуванням системного підходу та бенчмаркінг.

Метод звітних карток почав застосовуватись у Канаді з 1990-х рр., спочатку в недержавному секторі для того, щоб визначити основні цілі та завдання організацій. Цей підхід визначає ключові заходи, необхідні для успішної діяльності будь-якої організації. Після успішного застосування методу звітних карток у Канаді цей досвід був поширений і на інші країни. У межах проекту «Голос громадськості» Канадського агентства з міжнародного розвитку досвід Канади був запропонований і Україні. У навчальному посібнику «Як поліпшити якість муніципальних послуг і розширити участь громадськості в управлінні містом за допомогою методу звітних карток» досить чітко визначені основні складові даного методу та можливі шляхи його застосування в органах місцевого самоврядування України [6]. Основа цього методу – це широкомасштабний моніторинг, що складається з двох основних компонентів – оцінювання та порівняння. Зазначається, що опитування методом звітних карток

спрямоване на налагодження зворотного зв'язку зі споживачами у сфері надання послуг та його використання для підвищення ефективності таких послуг [6, с. 5]. Як зазначають автори вищенаведеної праці, за допомогою методу звітних карток місцева влада швидше звертає увагу на проблеми, знаходить способи їх усунення, визначає пріоритети в реформуванні своєї діяльності [6, с. 6]. На переконання канадських науковців, опитування методом звітних карток сприяє виконанню таких завдань:

- створити систему зворотного зв'язку з громадянами щодо ступеня задоволеності роботою різних установ, які надають муніципальні послуги, а також одержати достовірні попередні показники щодо корупції та інших прихованих витрат;

- прискорити консолідацію громадян та громадських організацій, які домагалися б, щоб надавачі послуг були відповідальнішими і доступнішими і змушували б їх реагувати на вимоги користувачів;

- бути для надавачів послуг, зовнішніх консультантів та аналітиків чи дослідників інструментом діагностики, який допомагає їм скласти ефективний прогноз і ухвалювати ефективні рішення;

- заохочувати державні установи, щоб ті застосовували орієнтовану на громадян модель діяльності, забезпечували її прозорість, установлювали стандарти якості своєї роботи [6, с. 7 – 8].

Метод звітних карток також допомагає визначати стратегічні пріоритети діяльності органу місцевого самоврядування на базі оцінювання, наскільки погано чи добре орган місцевої влади виконує своє призначення. Основними такими пріоритетами є: фінансова перспектива; переваги для споживачів – користувачів послуг; пріоритети та завдання всередині органу місцевої влади, внутрішні перспективи; подальший розвиток, навчання персоналу, зміцнення потужностей та потенціалу тощо.

Даний метод визначає та надає всеохоплюючий комплекс критеріїв та показників, за якими оцінюється ефективність діяльності органів місцевої влади Канади. Основні показники – це ефективність, продуктивність та якість. Водночас важливим аспектом методу є короткостроковий операційний контроль, що здійснюється на основі результатів проведеного моніторингу. Таким чином, у даному випадку моніторинг є основою контролю. У межах контролю оцінюється не лише виконання, а й рівень задоволеності громадян діяльністю органу влади та надаваними послугами. Отже, основними складовими методу звітних карток є оцінювання, моніторинг та контроль.

Логічна модель із застосуванням системного підходу є

основним інструментом такого методу управління, як *управління, спрямоване на результат*. Це модель планування, що застосовується в органах місцевого самоврядування для чіткого визначення логіки діяльності органу або логіки процесу надання послуг, яка буде розкриватись з часом. В основному для органів місцевої влади логіка їх діяльності полягає в тому, щоб застосовувати ті технології та ресурси в наданні товарів та послуг, що найкращим чином відповідатимуть потребам громади.

У Федерації канадських муніципалітетів зазначають, що логічна модель визначається такими основними показниками, як внесок (inputs) та продукт на виході (outputs), на основі відповідних критеріїв оцінювання виконання на всіх етапах процесу прийняття рішень та у всіх аспектах ланцюга отримання результатів. Логічна модель визначає короткострокові та довгострокові цілі виконання та будує причинні зв'язки між бюджетом, запланованою діяльністю та очікуваними результатами. Експерти та фахівці федерації досить чітко визначають основні показники, що застосовуються в логічній моделі виконання, зокрема:

- внесок (input) визначається як кількість та якість використаних ресурсів;
- продукт на виході (output) визначається як загальна кількість та якість товарів та послуг;
- результати (outcomes) у сфері надання послуг населенню визначаються як соціальні ефекти, користь від товарів та послуг [7, с. 6].

У системах оцінювання якості значну роль відіграє *бенчмаркінг*. Існує чимало дефініцій позитивної (найкращої) практики та бенчмаркінгу. Більшість із визначень містять спрямування на навчання та розвиток організації завдяки вивченню найкращих досягнень, порівнянню себе «з іншими» та здобуванню знань «від інших».

Так, в англо-російському словнику з менеджменту якості та оцінки відповідності визначено бенчмаркінг – «порівняльний аналіз із організацією-аналогом на основі системи взаємопов'язаних показників з метою запозичення передового досвіду та визначення раціональних шляхів діяльності» [4, с. 17]. Бенчмаркінг дає можливість визначити власні переваги й слабкі місця, відшукати напрями змін і шляхи інноваційного розвитку.

Ю. П. Шаров визначає бенчмаркінг як порівняння поточного стану справ, рівня діяльності організації або окремих її сфер з обраним прогресивним аналогом; підхід до стратегічного планування, що передбачає систематичний процес вивчення та запозичення передового досвіду з метою підвищення ефективності

діяльності організації. У публічному управлінні за допомогою бенчмаркінгу порівнюються значущі аспекти життя в територіальному утворенні з передовим вітчизняним та зарубіжним досвідом; запозичуються успішний досвід і кращі досягнення; визначаються порівняльні конкурентні переваги території та системи управління; виявляються слабкі місця, резерви розвитку території та системи управління [3, с. 62].

Деякі інші вітчизняні науковці, що досліджують дане питання, зазначають, що метод порівняння (бенчмаркінг) передбачає зіставлення принципів дії і надання послуг у певній організації з найбільш успішними прикладами з практики інших організацій з метою визначення змін, які могли б привести до високоякісних результатів [1, с. 91]. До основних переваг бенчмаркінгу науковці відносять такі:

- допомагає порівнювати роботу організації з іншими найбільш успішними організаціями для того, щоб обрати для себе найкращу стратегію розвитку та вдосконалення;
- дозволяє вчитись на досвіді інших та на їх помилках;
- дає можливість усвідомити потребу в змінах, демонструючи, як необхідно діяти [1, с. 92].

Визначають такі види бенчмаркінгу: стратегічний (strategic benchmarking); конкурентний (performance benchmarking or competitive benchmarking); процесний (process benchmarking); функціональний/спільний (асоціативний) (functional benchmarking or generic benchmarking); внутрішній (internal benchmarking); зовнішній (external benchmarking); міжнародний (international benchmarking) [2].

Даний метод в органах місцевого управління Канади застосовується для порівняння поточної діяльності організації з минулою на основі чітко визначених цілей. У межах цього методу муніципалітети Канади застосовують різноманітні технології, але він, як і попередні, здійснюється на основі чітко визначених показників та критеріїв.

Загалом оцінювання в Канаді підрозділяється:

- на внутрішнє (самооцінка) – оцінювання органом місцевої влади власного виконання;
- зовнішнє – оцінювання зовнішніми експертами, аудиторами;
- оцінка з боку споживачів містить опитування громадської думки щодо задоволення чи незадоволення рівнем та якістю послуг;
- рівнозначне – оцінювання з боку колег на основі професійних стандартів [7, с. 9].

Важливу роль у підвищенні якості послуг, що надаються

муніципалітетами, відіграє контроль, який є складовою загальної системи оцінювання якості послуг та виконання. Контроль у даному випадку підрозділяється на три види: стратегічний, операційний та контроль менеджменту або управління. *Стратегічний контроль* спрямований на оцінювання стратегії, як під час її розробки, так і в процесі реалізації. *Операційний контроль* стосується індивідуального виконання або організації в цілому та порівнює заплановане виконання з поточним. *Контроль менеджменту* досліджує досягнення цілей організації, управлінські підходи, що застосовуються.

Незважаючи на важливість контролю, слід зазначити, що в Канаді він здійснюється більше на центральному рівні управління, ніж на місцевому. Усе більше контроль замінюється технологіями оцінювання та моніторингу, які ми досліджували та аналізували вище. У Канаді існує розуміння того, що найкращий контроль за якістю послуг та діяльністю влади взагалі досягається шляхом широкої участі громадськості в діяльності органів публічного управління, через що реалізується така форма контролю, як громадський контроль.

Отже, оцінювання, моніторинг та контроль якості місцевих послуг здійснюються на основі чітко визначених та нормативно закріплених критеріїв. Ці критерії сприяють кращій оцінці продуктивності та ефективності діяльності органів влади; надають інформацію, яку органи влади можуть використовувати під час прийняття управлінських рішень для поліпшення якості їх діяльності; підвищують відповідальність органів влади перед населенням; поліпшують контроль за поточним виконанням і плануванням на майбутнє з більшою точністю і гнучкістю; забезпечують оцінку результатів діяльності, що сприяє використанню в майбутньому найбільш успішних варіантів. Їх застосування в Україні є необхідною вимогою сьогодення.

Подальші наукові розвідки мають бути присвячені питанням розробки та впровадження даних критеріїв оцінювання якості місцевих послуг у практику України.

Список використаних джерел

1. **Адміністративні** послуги місцевих органів виконавчої влади / за заг. ред. А. Чемериса. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 148 с.
2. **Бенчмаркінг** як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. – Режим доступу : www.management.com.ua/ct/ct003.html.
3. **Енциклопедичний** словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Міхненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. – К. : НАДУ, 2010 – 820 с.
4. **Палей С. М.** Англо-русский словарь по менеджменту качества и

оценке соответствия. 15 000 терминов / Палей С. М., Адлер Ю. П., Загребельный В. Н. ; под ред. И. И. Чайки. – М. : Стандарты и качество, 2004. – 352 с.

5. **Самостійність** місцевих влад та розподіл повноважень між ними: організація місцевого самоврядування відповідно до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування : матеріали міжнар. конф., м. Київ, 11 – 12 черв. 2002 р. / упоряд. : В. Кравченко, М. Пухгинський. – К. : Логос, 2002. – 253 с.

6. **Як поліпшити** якість муніципальних послуг і розширити участь громадськості в управлінні містом за допомогою методу звітних карток : навч. посіб. / Гопакумар Тампі, Марина Огай, Олександр Кучеренко ; за ред. М. Боянівської. – К. : Козаки, 2007. – 96 с.

7. **Bracegirdle Peter.** International experience in municipal performance measurement / P. Bracegirdle ; ed. Hamel Sebastien. – Federation of Canadian Municipalities. International Centre for Municipal Development, 24 Clarence Street, Ottawa, Ontario, Canada, 2004. – 17 p.

8. **Municipal Performance Measurement Program.** Handbook. Ministry of Municipal Affaires and Housing, Canada, Ontario. 2001. – 24 p.

Надійшла до редколегії 21.11.13

УДК 329.78

Лілія ГИРЕНКО

Дніпропетровська обласна рада

ВПЛИВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА РОЗВИТОК МОЛОДІЖНОЇ ЕЛІТИ: ДОСВІД ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ

Аналізуються особливості процесів елітогенезу в молодіжному середовищі Дніпропетровщини як регіону з історично високим елітотворчим потенціалом. Висвітлюються можливості впливу органів місцевого самоврядування на підвищення якості молодіжної еліти регіону та показуються основні напрями співпраці в цій сфері з місцевими органами державної влади та громадськими організаціями. Обґрунтовується доцільність творчого використання елітотворчого досвіду органів місцевого самоврядування Дніпропетровщини у сфері молодіжної політики інших регіонів України.

Ключові слова: молодіжна політика, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, молодь, еліта, молодіжна еліта.

Лілія Гиренко. Влияние органов местного самоуправления на развитие молодежной элиты: опыт Днепропетровщины

© Гиренко Л. А., 2013