

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ МІСТООБСЛУГОВУЮЧОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

© Глинський Н.Ю., 2012

Здійснено аналіз європейської практики організації діяльності у межах містообслуговуючих галузей у ринкових умовах. Показано відмінності у підходах щодо надання публічних послуг комунальними підприємствами та залученням до цього процесу незалежних організацій. Співвіднесено існуючі за кордоном підходи щодо організації обслуговування органами самоврядування жителів міст та бізнес-сектору із можливістю їх застосування в умовах України.

Ключові слова: комунальний сектор, містообслуговуючий комплекс, конкуренція, дерегуляція.

ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL CHANGES OF CITY-SERVICE SPHERE IN A MARKET ECONOMY

© Hlynskyi N., 2012

The analysis of European practice of organization of activity within the framework city-service industries in market environment is carried out in the article. The differences of approaches to providing public services by public utility enterprises and the independent organizations involvement to this process are shown. On the basis these differences the advantages and disadvantages of organization of process of public services providing in terms competition that means allowing to these activities not only institution affiliated to the local government, but also independent companies are presented. The existing foreign approaches to the organization of service providing of cities self-government to their citizens and the local business are evaluated in terms of their possibility of application in the Ukrainian conditions. The main directions of the best European practices of stakeholders services by the local self-government implementation in the domestic circumstances are grounded, the examples of such Ukrainian cities experiences in this sphere are presented, main barriers which do not allow to enforce this process to considerable scales are defined.

Key words: public utility sector, city-service economy, competition, deregulation.

Постановка проблеми. Система організації влади, яка склалась в Україні на місцевому рівні, як за своєю формою, так і за змістом, значною мірою є наслідком ієрархічної організації системи державного управління, сформованої за часів Радянського Союзу. Сутність цієї системи полягала в існуванні чіткої підпорядкованості цілей місцевого розвитку цілям загальнодержавного рівня, визначеним у межах галузевого підходу управління економікою. Пасивність позиції місцевої влади щодо питань розвитку міста, породжена такою системою, за інерцією дає про себе знати і після майже 20-ти років припинення існування цієї системи [1].

Як наслідок, якість процесів управління у цьому випадку знаходиться на порівняно низькому рівні та не відповідає існуючим вимогам. Передумовою, з якої повинні впливати основні принципи управління економічним розвитком міста сьогодні, є обмеженість ресурсів розвитку (зокрема, таких, як інвестиційні ресурси). Це, своєю чергою, зумовлює необхідність застосування на практиці ОМС ринковоорієнтованих підходів управління як таких підходів, які є підставою для здійснення випереджувальних (проактивних) дій у межах управління містом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми процесу організації діяльності органів місцевого самоврядування у сфері забезпечення життєдіяльності міста та його розвитку досліджувались такими вітчизняними і закордонними вченими-практиками, як Броль Р., Занадворов В.С., Карий О.І., Лук'янченко О.О., Міщук А., Панухник О.В., О'Саліван А., Нікітін В.А. та інші. У працях цих учених здійснюється детальний аналіз теоретичних основ реалізації управлінських функцій владними органами на місцевому рівні, співвідноситься пропонований методологічний апарат розроблення та прийняття рішень місцевою владою із практичними можливостями реалізації цих напрацювань. Однак певною мірою поза увагою залишається аналіз релевантності багатьох організаційних підходів, які застосовуються у сфері місцевого управління за кордоном, до вітчизняних умов.

Із цього формулюються цілі роботи.

Формулювання цілей статті. Мета роботи:

- проаналізувати європейську практику організації діяльності у межах містообслуговуючих галузей;
- співвіднести існуючі за кордоном підходи щодо організації обслуговування органами самоврядування жителів міст та бізнес-сектору із можливістю їх застосування в умовах України.

Виклад основного матеріалу. Діяльність органу місцевого самоврядування (ОМС) в умовах ринкової економіки вимагає пошуку адекватних організаційних рішень з метою збільшення ефективності управління місцевою економікою [5, 6]. Такі організаційні зміни можна розглядати із двох поглядів. З першого – такі зміни можуть відбуватись всередині процесів прийняття рішень місцевою владою, а з другого – виражатись через зміни в організації господарської активності у рамках реалізації власних завдань ОМС, особливо, що стосується завдань суспільної вагомості (наприклад, надання комунальних послуг населенню). На практиці зміни, що торкаються процесів прийняття рішень, є тісно пов'язаними зі змінами інституційними, що зумовлює необхідність розгляду цієї тематики як єдиного цілого.

Міська рада як праводавчий та контролюючий орган приймає рішення, що стосуються найважливіших справ самоврядної громади. Водночас, як будь-якому колегіальному органу, їй іманентно притаманні бар'єри, які обмежують її права у прийнятті тих чи інших рішень [7]. У зв'язку з цим частину власних компетенцій вона може делегувати виконавчому органу, яким у вітчизняних реаліях є виконавчий комітет Міської ради. Вважаємо, що його роль у структурі місцевої влади повинна бути значною, у багатьох випадках – вирішальною. Причому адміністративна реформа, яка є сьогодні на часі, повинна цю роль лише посилювати.

На жаль, в умовах сьогодення у процесі управління містом лише незначною мірою застосовується потенціал організацій, які концентруються на наданні спеціалізованих у певній сфері консультаційних послуг. Такий стан речей, з-поміж іншого, знаходить своє відображення у відсутності або у мінімальній частці таких фахівців у постійних комісіях місцевих рад. Це питання є особливо істотним у випадку великих міст, де діють великі науково-навчальні та освітні заклади, інші науково-дослідні організації. Часто у межах своєї діяльності вони дублюють ті чи інші функції, що в поєднанні з браком їх транспарентності зумовлює слабе використання науково-дослідного потенціалу таких інституцій для підвищення загальної ефективності управління містом.

Критичну вагомість для ефективності діяльності місцевої влади має рівень їхньої громадської підтримки або, інакше кажучи, акцептація прийнятих у межах владних компетенцій рішень та контроль за їх виконанням. Чинником, який сприятиме правильному вибору цілей, є такий механізм прийняття рішень, який би першочергово забезпечував врахування підходів, думок, побажань, згенерованих на підставі опитування різних груп зацікавлених сторін, а не лише позицію представників місцевої адміністрації. У цьому сенсі можливими варіантами можуть бути консультаційні процедури та/або процедури проведення переговорів. Варіантом, хоча й слід зазначити, крайнім, є також проведення місцевого референдуму, яким, однак, слід користуватися особливо обережно та в обґрунтованих випадках. Підвищенню/утриманню на високому рівні громадської підтримки сприяє транспарентність (відкритість) будь-яких дій місцевої влади.

Механізм громадського контролю має відношення до впливу мешканців на будь-які владні органи на місцях. Місцевим громадам як в індивідуальній (тобто окремим її членам), так і у груповій формах (неформальні громадські об'єднання, зареєстровані офіційні громадські організації) повинна забезпечуватись можливість отримання максимального обсягу інформації, а також участі у прийнятті рішень з питань, які розглядаються ними як такі, що мають до них безпосереднє відношення та можуть впливати на їхню життєдіяльність. При цьому інституційні форми такої участі можуть бути різними: неформальні зустрічі, громадські обговорення, дорадча участь у постійних і тимчасових комісіях місцевої ради тощо.

Силу громадського контролю визначає рівень тиску місцевої громадськості у поєднанні із ставленням до цього явища місцевої влади. Такий підхід є корисним для інтересу громади у позитивному сенсі цього поняття. У разі слабкої громадської активності у місті перед органом місцевого самоврядування та безпосередньо в його інтересах є активізація громади до участі у житті міста – усіма способами, описаними вище [6].

Останніми роками в Європі спостерігається тенденція до відходу від безпосередньої участі місцевих органів влади в економічній діяльності через підприємства комунальної власності або суб'єкти, тісно із ними пов'язані [9]. Здійснюється це шляхом заснування незалежних організацій/підприємств або розширення автономії існуючих. Метою таких дій є приведення принципів діяльності цих суб'єктів до вимог ринку, за якими діють будь-які приватні фірми. Отже, це повинно сприяти зменшенню навантаження на місцеві бюджети з їх дофінансування. При цьому такий підхід не обов'язково передбачає приватизацію цих суб'єктів, а лише приведення їх до такої організаційної форми управління, яка б уможливила підвищити раціональність їхнього функціонування. Вважаємо такий підхід перспективним і для України, хоча б з огляду на те, що він дасть змогу, якщо не елімінувати, то хоча б зменшити політичну складову під час прийняття тих чи інших рішень стосовно розвитку комунальних підприємств

На цьому етапі постає питання, як забезпечити/зберегти вплив на господарюючі суб'єкти, збільшивши при цьому раціональність та ефективність їхньої діяльності та/або зменшивши обсяг дотування з місцевого бюджету. Як приклад, для вирішення цього питання можна звернутись до закордонної практики, де за різних умов та в окремих випадках застосовуються методи комерціалізації, приватизації, поступової монополізації [8].

За своєю природою, господарюючі суб'єкти комунальної форми власності у сьогоdnішніх умовах, що існують в Україні, діють на мінімальному рівні раціональності: при встановленні тарифів, визначенні напрямів інвестування, прийнятті інших управлінських рішень вони часто керуються не економічною, а політичною доцільністю, продиктованою згори. Саме тому слід прагнути до створення для них конкурентних умов діяльності разом з іншими рівноцінними суб'єктами ринку, що дасть змогу здійснити т. зв. "перевірку ринком" дієвості організаційних принципів управління, що ними застосовуються.

Створення умов конкуренції для комунальних підприємств дає свій ефект у тому, що вимагає від них проєфективної поведінки, оскільки сама гіпотетична загроза конкуренції (наприклад, з боку конкурентних технологій) може бути недостатнім приводом для зміни стилю управління ними згідно із вимогами ринку. Причому як свідчить досвід багатьох європейських країн, в таких умовах ці підприємства не знаходяться апорі на програшній позиції, якщо, звичайно, проводять ґрунтовні зміни способу власної діяльності. Такі із них і надалі виграють конкурси, що проводяться у межах вибору організацій з надання тих чи інших послуг на замовлення виконавчих органів місцевих рад. Окрім іншого, ці зміни зумовлюються також методами впливу з боку місцевої влади, які є зорієнтованими більше на економічну логіку, а не на продиктовані ієрархічним підпорядкуванням окремих суб'єктів господарювання.

Вищеописана практика знаходить доволі багато доказів на те, що сьгодні підприємства та організації, що знаходяться під безпосереднім впливом/управлінням з боку публічних органів влади (як держави, так і органів місцевого самоврядування), є неефективними як з точки зору їх організації, так і з погляду управління. На протигагу цьому, належний контроль, відповідний фаховий рівень адміністративного персоналу органів влади на місцях, а також рішучість у дотриманні

процедурних питань дає можливість уникати потенційних загроз, які можуть поставати у разі залучення незалежних організацій до надання комунальних та інших послуг/виконання робіт на замовлення. Вимірним ефектом такого підходу може бути, наприклад, зменшення витрат на дофінансування діяльності комунальних підприємств, зменшення накладних витрат тощо.

Альтернативою аутсорсингу є можливість провадження ОМС комерційної діяльності, метою якої є отримання прибутку. За рахунок цього покриватимуться неприбуткові види діяльності, які також належать до власної компетенції (такі як утримання шкіл, дитсадків, міське дорожнє господарство). Така практика поширена в організації діяльності комунальних підприємств Франції, Швеції, Норвегії. Показовим в цьому контексті є приклад останньої, де доходи та витрати комунальних підприємств не враховуються під час формування зведеного бюджету міста.

В Україні також існує, переважно з певними обмеженнями, нормативно-правова база для здійснення комерційної діяльності та інвестування у незалежні господарюючі суб'єкти ОМС, що відкриває перед ними широкі можливості для реалізації вищеописаної альтернативи [4]. Однак ця опція поки що залишається ними не використана.

Черговою альтернативою є поєднання у межах одного підприємства чи організації як прибуткових, так і неприбуткових видів діяльності. Реально здійсненням такий варіант є і у межах комунального підприємства, в межах інших організаційних, приватних форм власності. Такий підхід часто можна зустріти у деяких європейських країнах, зокрема таких, як Німеччина.

По суті, у такому випадку йдеться про заснування окремого незалежного підприємства, наприклад, у формі акціонерного товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю, у компетенції якого повинна бути як діяльність у сфері організації міських транспортних перевезень, так і забезпечення населення та підприємства водою, газом, електричною енергією тощо.

Це підприємство повинно діяти на умовах самофінансування та не отримувати з місцевого бюджету жодних дотацій на покриття від'ємної різниці між власними доходами і видатками. Ймовірний збиток, що виникатиме у межах одного із згаданих видів діяльності, повинен покриватися за рахунок отримання прибутку від інших видів. Частково можна припускати дофінансування з місцевого бюджету виключно на інвестиційні цілі.

Модифікацією варіанта, описаного вище, може бути спосіб організації процесу управління комунальними послугами у вигляді холдингового підприємства. Таке рішення реалізоване у багатьох містах Німеччини та Франції. Змістом організації такого холдингу є створення групи підприємств, у якій материнська компанія контролює інших завдяки диспонуванню контрольними пакетами акцій залежних підприємств. У випадку комунального підприємства – це організація кількох фірм, які реалізують спільну фінансову політику, однак включають в себе господарюючих суб'єктів, що спеціалізуються на різних видах економічної діяльності. Це дає змогу фінансувати нерентабельну діяльність одного підприємства за рахунок прибутку іншого, що також є членом холдингу. Такі комунальні підприємства у вигляді холдингів, як правило, поєднують у собі господарські одиниці, які здійснюють свою діяльність у сфері енергетики, водопостачання та організації місцевих пасажирських перевезень. Фактично, у цьому випадку йдеться про групу комунальних підприємств, поточна діяльність яких не передбачає дотування з боку місцевого бюджету [8].

Як переваги т. зв. “холдингового” підходу, можна назвати такі:

- підвищення рівня мобільності прийняття рішень у сфері інвестиційної діяльності;
- зменшення загальних витрат групи підприємств, простіше – залучення коштів на поточну діяльність та розвиток.

Загалом не можна стверджувати, що те чи інше рішення щодо організації діяльності із надання комунальних та інших послуг, що входять у сферу компетенції місцевої влади, є ідеальним, чи хоча б оптимальним, без відношення до конкретної ситуації. Однак раціональним бачиться сама необхідність зміни існуючого стану справ у системі організації діяльності місцевої влади по усьому спектру послуг, що нею пропонуються як населенню, так і бізнес-сектору. Причому значна кількість альтернатив тут міститься в інституційному вимірі, адже потреба постійного підвищення ефективності управління містом за своєю природою зумовлює необхідність внесення змін у процес управління комунальним господарством та пошук можливостей ефективного виконання власних компетенцій у цій сфері.

Такі зміни виражаються або у модифікації існуючих структур, або ж у створенні нових. Зрозуміло, що вихідною умовою, якою слід при цьому керуватись, є підпорядкування потреб місцевої громади ієрархії цілей, визначених стратегією соціально-економічного розвитку міста. Також необхідною умовою у цьому питанні є те, що такі інституціональні структури повинні бути пристосовані до функцій, завдань та компетенцій ОМС, а не навпаки.

Підрозділи міськвиконкому, комунальні підприємства, що знаходяться у їх віданні, все частіше сприймаються як структури неефективні та консервативні, фактично не здатні до проведення внутрішніх змін. Розуміння цього факту з боку місцевої влади підтверджується спробами пошуку нових форм для комунальних підприємств, які переважно спрямовані на збільшення їхньої самостійності. Однак, як свідчить вітчизняна практика, новостворені/реорганізовані суб'єкти, з огляду на відсутність економічно обґрунтованих дій по відношенню до них з боку міської влади, фактично не змінюють способу своєї діяльності.

Із розвитком суспільно-економічних відносин, змінами у правовій площині поступово будуть з'являтися структури (де-факто, це відбувається вже зараз), за змістом своєї діяльності конкурентні по відношенню до комунальних підприємств та структурних підрозділів ОМС. Це становить мотиваційне підґрунтя до того, що існуючі структури органів самоврядування за своєю природою повинні підлягати модифікації та пристосуванню до умов потенційної загрози з боку такої конкуренції. Такі зміни повинні стосуватись частково виконуваних місцевою владою поточних функцій та значнішою мірою – сфери місцевого розвитку.

У першому випадку йдеться про роздрібнення деяких структур ОМС з метою передання їхніх функцій іншим суб'єктам, але за умови, що вони будуть виконувати ці функції ефективніше. Вважаємо, що майбутня адміністративна реформа (зокрема у тій її частині, що стосується місцевого рівня) повинна спонукати до передання частини адміністративних функцій суб'єктам з-поза структури місцевої влади (наприклад, спеціально створюваним позаструктурним одиницям у сфері економіки, туризму тощо). Це дасть змогу підвищити рівень об'єктивізму та професіоналізації процесу управління містом у вищезазначених сферах.

У другому випадку сутність змін виражається через передоручення виконання окресленого кола власних завдань ОМС незалежним суб'єктам, які можуть запропонувати вигідніші умови. Таким прикладом може бути виконання різними неприбутковими організаціями певних соціальних проектів у межах реалізації соціальної політики місцевої влади.

Нові завдання, що постають перед місцевою владою, повинні знаходити своє відображення і у модифікації її організаційної структури [2, 3]. При цьому, слід зазначити, що дії у цьому напрямі повинні стосуватися рівноцінно як упорядкування у межах існуючого функціонального поділу, так і створення нових структурних одиниць, метою діяльності яких повинно бути вирішення актуальних та прогнозованих проблем функціонування та розвитку міста.

Станом на сьогодні, за нашою суб'єктивною оцінкою, можна стверджувати, що у багатьох виконавчих органах місцевих рад українських міст склалась ситуація, близька до її окреслення як хаосу. Під цим твердженням мається на увазі відсутність системності у питанні організації діяльності ОМС. Окрім того, часто можна зустріти такі архаїчні форми поділу функцій у сфері управління місцевою економікою, як галузевий принцип; фактично нормою можна вважати розпорощення відповідальності у межах однорідної проблематики поміж кількома структурними підрозділами; відсутній чіткий розподіл компетенцій [3]. Часто не видається можливим виокремити, хто фактично займається питаннями соціально-економічного розвитку міста, хто натомість здійснює управління комунальним майном тощо.

Зазначене твердження не слід сприймати як логічне підґрунтя до висновку, що у межах певних структурних одиниць ОМС потрібно концентрувати зовсім не пов'язані між собою завдання. Однак розподіл сфер компетенцій повинен ґрунтуватись на вагомих, сутнісних, а не формальних критеріях. Інакше кажучи, організаційна структура ОМС повинна відзначатись простотою, прозорістю та чіткою відповідністю із завданнями, які підлягають виконанню перед владою міста.

Цікавим у цьому контексті є приклад багатьох польських міст, де організовується т. зв. "Бюро обслуговування клієнта". Фактично воно виконує роль "єдиного вікна", звернувшись куди як

фізична, так і юридична особа, може залагодити особисті питання, не маючи потреби при цьому контактувати з відповідними його інтересам відділами чи управліннями.

Самостійність місцевої влади знаходить своє вираження у довільному окресленні власних внутрішніх управлінських структур. При цьому під час їх проектування слід керуватись принципом пристосування до потреб та завдань ефективного управління, про що чітко йдеться у Європейській хартії місцевого самоврядування (ст. 6 цього документа). Тому цілком обґрунтованою є логіка деяких українських міст з введення у межах ОМС підрозділів, які окремо займаються питаннями маркетингу, реклами, економічним розвитком, стратегією тощо.

Водночас не можна виключати варіантів, за яких деякі із згаданих нових функцій будуть реалізовані незалежними чи квазі-незалежними суб'єктами, що не лише формально, але й фактично знаходяться поза управлінською структурою місцевої ради. Такий підхід є виправданим за умови, якщо ці суб'єкти робитимуть це професійніше та в інтересах територіальної громади. Зокрема, приклади цього вже зараз можна спостерігати у деяких українських містах, де діють окремі організації (як правило, засновані у формі громадських об'єднань) з метою моніторингу та координування виконання завдань. У цьому контексті потрібно зазначити, що, за винятком своєрідного "відступу", спричиненого кризою, в Україні спостерігається поступовий розвиток ринку такого роду послуг (наприклад, у сфері стратегічного управління), суб'єктами якого є організації, що спеціалізуються на наданні консультаційних послуг органам влади різного рівня.

Стосовно можливостей застосування ринкової моделі під час надання комунальних послуг, то у цьому випадку ОМС відводиться роль регулятора, який згруповує у собі комплекс управлінських функцій. Як варіант, цим може займатись відповідний структурний підрозділ виконкому Міської ради. Однак, з огляду на практику, прийняту в Європі, і враховуючи вітчизняні реалії, прийнятнішим рішенням у цьому випадку бачиться варіант формування відокремленої, але пов'язаної з місцевою адміністрацією, структури. Такий спосіб дає змогу збільшити самостійність дій та об'єктивну обґрунтованість рішень у питанні управління комунальним господарством міста [8].

На жаль, в Україні ця практика сьогодні не знаходить підтримки. Однак як перспективні для її імплементації сфери можна виокремити такі, як пасажирські перевезення, дорожнє господарство, санітарні послуги тощо. Досвід окремих вітчизняних фірм власне з останньої із вищенаведених сфер вказує, що такі організації є фахово підготовленими до виконання експлуатаційних та інвестиційних функцій у ввіреній їм галузі. Їх опосередкованим завданням є також формування конкурентних умов на ринку комунальних послуг та його демонополізація, яка сама по собі повинна дати відчутні позитивні для пересічного споживача ефекти у якісному чи вартісному вимірі.

Описаний приклад є вираженням дерегуляційних процесів організації процесів життєдіяльності міста у тому сенсі, що він становить прецедентну основу для створення децентралізованої системи управління. Ширший позитивний досвід таких інституційних змін за кордоном слугує своєрідною доказовою базою для інтенсивнішого використання згаданих організаційних рішень у вітчизняних умовах.

Варто зазначити, що в інституційних перетвореннях процесу організації життєдіяльності міста часто потрібно також виходити із позиції монополістичної конкуренції, якою характеризуються такі локальні ринки, як тепло- чи електропостачання. Принаймні в умовах сьогодення на цих ринках діють природні монополії і, як бачиться, ця ситуація залишиться незмінною у найближчому майбутньому. У цій сфері компетенції місцевої влади, особливо з огляду на останні рішення Уряду стосовно уніфікації формули розрахунку ціни на послуги відповідних компаній, є обмеженими. Однак навіть у такій ситуації потенційний антагонізм інтересів двох сторін (з одного боку, прибуток компанії, з іншого, – забезпечення місцевою владою безперервним та якісним тепло- та енергопостачанням міста) не є безвихідною ситуацією, оскільки такі підприємства-монополісти мають виключно локальний характер своєї діяльності, що зумовлює не лише прямий характер залежності на векторі "компанія-місто", але й обернений.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Перед органами місцевого самоврядування українських міст в умовах сьогодення постають завдання, які за своїм змістом не співмірно

складніші в історичному контексті. Це спонукає до пошуку нових рішень щодо організації процесу їхнього життєзабезпечення – рішень, які б становили об'єктивну основу для подальшого якісного розвитку видів діяльності, пов'язаних із обслуговуванням як індивідуальних мешканців, так і господарюючих суб'єктів.

Широке поле для подальших наукових досліджень становить весь містообслуговуючий комплекс під кутом зору сучасних підходів управління, цінність імплементації у комунальну сферу яких все частіше знаходить не лише теоретичне, й практичне підґрунтя. При цьому необхідним в майбутньому є глибокий емпіричний аналіз чинників формування вигод від таких рішень у поєднанні із виявленням ризиків, які вони за собою тягнуть.

1. Глинський Н.Ю. *Організація маркетингової діяльності на рівні малого та середнього міста* / Н.Ю. Глинський // *Коммунальное хозяйство городов. Серия: "Экономические науки"*. — 2010. — № 94. — С. 130–139. 2. Занадворов В.С. *Экономика города* / В.С. Занадворов, С.В. Занадворова. — М.: ИКЦ "Академкнига", 2003. — 272 с. 3. Карий О.І. *Стратегічне планування розвитку міста*. — 2-ге вид., перероб. і доп. / О.І. Карий. — Львів: ЗУКЦ, 2007. — 318 с. 4. Лукьянченко А.А. *Методологические основы функционирования градообслуживающей сферы в системе городской экономики* / А.А. Лукьянченко // *Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ*, 2008. — С. 552–560. 5. Никитин В.А. *Принцип города: организационное представление* / В.А. Никитин, Е.Н. Никитина, 2008. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.politstudies.ru>. (28 березня 2010 р.). 6. О'Салливан А. *Экономика города* / А. О'Салливан. — М.: Инфра-М, 2002. — 706 с. 7. Панухник О.В. *Організаційно-економічний механізм розвитку малих міст у територіально-господарській системі регіону (на прикладі Тернопільської області): дис. ... канд. екон. наук* / О.В. Панухник. — Тернопіль, 2004. — 221 с. 8. Brol R. *Ekonomika i zarzadzanie miastem, pod red. R. Broła*. — Wyd. 2-e / R. Brol, P. Bury, A. Wasiak i in. — Wrocław: AE im. O. Langego we Wrocławiu, 2004. — 266 s. 9. Miszczuk A. *Gospodarka samorządu terytorialnego* / A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk. — Warszawa: PWN, 2007. — 220 с.