

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 10, 2019 | 31.10.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.78](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.78)

УДК 338.43-047.37:330.31.33

*М. А. Горшков,  
ст. викладач кафедри менеджменту та адміністрування,  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ  
ORCID: 0000-0002-0029-4809*

## **МЕТОДИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

*Maksym Horshkov  
Senior Lecturer of the Department of Management and Administration,  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNUTE*

### **METHODS AND MECHANISMS OF TERRITORIAL COMMUNITY RESOURCE MANAGEMENT**

*Сучасний адміністративний менеджмент потребує нових підходів та адаптації існуючих та нових методів управління. Методи управління загальними ресурсами громади є недостатньо вивченими. Актуальність їх оновлення та формування нових механізмів управління обґрунтовано процесами децентралізації. Одною з проблем в управлінні ресурсами громади є недостатній контроль та моніторинг змін стану ресурсів громади, узгодження роботи різних інституцій. Механізми управління ресурсами громади містять модулі використання, збереження та відтворення ресурсів. Розвиток різних видів ресурсів здійснюється невідокремлено, а в чіткому взаємозв'язку між ресурсами. Проблемою є дублювання та неузгодженість функцій моніторингу та контролю різних інституцій. Крім того, виявлені проблеми використання та відтворення ресурсів залишаються тільки виявленими. Вони не візуалізуються в стратегіях розвитку територій та громади. Ідеальна модель механізму управління ресурсами громади – єдина екологічна система управління ресурсами громади, в якій задіяні всі інституції державного управління, самоврядування, партнерства різних організацій. Механізм управління є основою для формування такої системи. Аналіз існуючих інформаційних систем управління в м. Вінниці та Вінницької області дозволяє зробити висновок щодо їх фрагментарності. Відсутність інтеграції роботи різних інституцій, прозорого представлення стану наявних ресурсів, відсутність стратегічних напрямів розвитку громад відповідно до ресурсів (природних, людських, інвестиційних тощо) – головні акценти, на які необхідно звернути увагу для запровадження сучасної системи управління ресурсами території та громади.*

*Modern administrative management requires new approaches and adaptations of existing and new management methods. The methods of managing the community's common resources are poorly understood. The relevance of their renewal and the formation of new governance mechanisms is justified by decentralization processes. One of the problems in managing community resources is insufficient to control and monitoring of changes in the state of community resources, coordination of work of different institutions. Community resource management mechanisms include modules for*

*using, storing, and reproducing resources. The development of different types of resources is made in a clear relationship between the resources. The problem is the duplication and inconsistency of the monitoring and control functions of different institutions. In addition, identified issues of resource use and playback remain solved. They are not visualized in territorial and community development strategies. The ideal model of a community resource management mechanism is a single ecological community resource management system. This model contains all institutions of public administration, self-government, partnerships of different organizations. The control mechanism is the basis for the formation of such a system. Analysis of the existing management information systems in Vinnytsia and Vinnytsia region makes it possible to conclude that they are fragmentary. Lack of integration of work of different institutions, transparent presentation of the state of available resources in the development strategy, lack of strategic directions of community development according to resources (natural, human, investment, etc.) are the main accents that need to be paid attention to the introduction of a modern system of managing the resources of the territory and the community. The mechanism for managing the resource potential of a local community involves the use of composition and decomposition methods. This is done for the analysis of each type of resources and its positioning in the community development strategy is formed. The presented general schematic diagram of the mechanism allows to see the connection between resources, goals and management technologies. This approach is more resource oriented and allows them to monitor and control each type of resource. The proposed tables can be the basis for analyzing the state of resource potential of any territorial community and formulating a development strategy.*

**Ключові слова:** *ресурсний потенціал, збереження ресурсів, використання ресурсів, відтворення ресурсів, децентралізація, територіальна громада.*

**Keywords:** *resource potential, conservation of resources, use of resources, reproduction of resources, decentralization, territorial community.*

**Постановка проблеми.** Ресурсний потенціал території – це сукупність всіх видів ресурсів та механізми їх використання, збереження та відтворення. В залежності від ресурсів, технологій та системи управління територіальна громада може реалізувати цей потенціал за концепцією сталого розвитку. Така концепція передбачає не тільки ефективне використання, а і збереження та відтворення всіх ресурсів території. Але управління цими процесами децентралізовано і не завжди має баланс всіх функцій менеджменту для збереження та відтворення ресурсного потенціалу. Узгоджене управління ресурсами дозволить підсилити контроль за збереженням та відтворенням ресурсів; сформувати загальне середовище розумного ставлення до ресурсів та їх використання. Раціональне використання ресурсів має свої особливості відносно кожної складової ресурсного потенціалу. І якщо дослідження процесів раціонального використання природних ресурсів дали результати у вигляді різноманітних рекомендацій, механізмів управління, то соціальні, людські, інформаційні ресурси досліджені недостатньо. Різнманітні інституції управління ресурсами достатньо часто непов'язані між собою та здійснюють неузгоджене управління. В умовах запровадження реформи децентралізації, проблема збалансованого управління стає ще більш актуальною.

**Аналіз останніх досліджень, публікацій.** Питанням управління, розвитку, збереженню та відтворенню ресурсів присвячено цілу низку теоретичних та практичних досліджень, які містять аналіз різноманітних підходів до управління загальними ресурсами, обґрунтування необхідних змін в державному управлінні, збільшення компетенцій територіальних громад, мотивації населення, інвесторів, підприємців до активного партнерства з владою та органами самоврядування [1;2;3;4;5;6]. Розглянемо основні дефініції дослідження та їх тлумачення в наукових працях. Ресурсний потенціал територіальної громади розглядається синергетична сукупність ресурсів, в яких особливе місце займають людські та інформаційно-мотиваційні ресурси [4]. Для управління ресурсами використовують системний підхід, який, в свою чергу дозволяє виявити критичні змінні та обмеження взаємозв'язку, а також виробити найбільш ефективні взаємоприйнятні організаційно-економічні рішення, які дозволять зберегти та відтворити ресурси та підтримати територію та громаду як єдину систему [3]. Такий підхід враховує також територіальні особливості [7]. Управління загальними ресурсами розглядалось вченими достатньо давно. не тільки побачити критичні змінні і обмеження в їх взаємозв'язках у процесах функціонування різних структурних одиниць в регіональному господарстві, але і виробити взаємоприйнятні організаційно-економічні рішення, вигідні як для складових елементів, так і для всієї системи в цілому. Так, нобелівський лауреат Елінор Остром запропонувала достатньо ефективні підходи щодо

управління колективною власністю. Її дослідження дозволяють синтезувати знання з області різноманітних наук, таких як політологія, соціологія, економіка, біологія, управління тощо. Адаптивний механізм управління ресурсами дозволяє врахувати інтереси зацікавлених сторін та сформувані нові методи мотивації для всіх груп учасників процесів управління [1;8]. Методи та механізми управління ресурсним потенціалом повинні базуватись на виконанні основних функцій менеджменту (а саме, планування, мотивація, організація та реалізація процесів збереження, раціонального використання та відтворення) відповідно до кожного виду ресурсів з врахуванням їх взаємозв'язку. На жаль, результатів комплексного дослідження такого взаємозв'язку недостатньо. Визначення ресурсного потенціалу громади як поліструктурної сукупності складових, яка має багато рівнів, прямих і перехресних зв'язків, дозволить розглядати ресурси разом зі стратегічними цілями та стратегією розвитку території та громади [6]. Процеси управління щодо збереження, використання та відтворення природних ресурсів вивчені достатньо, але для нових досліджень необхідно враховувати зміни технологій, аналіз конфліктних ситуацій в багатоструктурному управлінні тощо.

**Постановка завдання.** Метою та завданнями статті є формування системи методів та механізмів управління ресурсним потенціалом територіальної громади.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ресурсний потенціал є основою для формування стратегічного бачення розвитку громади та її території. В таблиці 1 представлено взаємозв'язок з між цілями, функціями, ресурсами та позиціонування в загальній стратегії розвитку територіальної громади (ТГ). Ресурсний потенціал території складають природні, матеріальні, людські та інформаційні ресурси [1; 6; 7]. Управління цими ресурсами ґрунтується на законодавчо-нормативній базі, структурі бюджетно-фінансового регулювання та ефективного державно-приватного партнерства за участю громадських організацій та самоврядування. Аналіз стратегій розвитку територій та їх громад свідчить про те, що розвиток ресурсів враховується, але не акцентуються питання комплексної оцінки їх стану та розвитку. Механізм управління ресурсним потенціалом територіальної громади повинен охоплювати всі види ресурсів та враховувати всі функції менеджменту і стратегічні цілі розвитку території. Позиціонування в стратегії та акцентування визначених ресурсів може бути в додатку відповідно до кожного ресурсу території, його оцінки, сценаріїв можливого розвитку. Стратегія також може містити акценти на ресурси в структурі інших напрямів розвитку територіальної громади. Головне, зробити уточнення, які ж саме ресурси та яким чином, будуть використані. Також потрібно врахувати їх збереження та відтворення; моніторинг поточного стану та контроль.

**Таблиця 1.**  
**Управлінські методи впливу на розвиток ресурсів територіальної громади**

Ресурси	Цілі	Управлінські методи впливу зі сторони державного управління та самоврядування	Позиціонування в стратегії
Природні	Збереження та відтворення	Планування підтримки екологічного балансу території; Моніторинг та контроль використання; Мотивація, (виховання, матеріальні стимули (як+, так і -) щодо збереження, раціонального використання та відтворення	Стан та розвиток природних ресурсів
Фінансові ресурси	Наявність бюджету для підтримки та розвитку ТГ	Планування, реалізація та контроль місцевого бюджету. Мотивація до ефективного розвитку підприємств, підприємців; залучення донорських міжнародних організацій.	Стан та реалізація бюджету ТГ
Інвестиційні ресурси	Залучення інвестицій для розвитку ТГ	Планування, залучення нових інвесторів, контроль їх діяльності, мотивація до ефективного партнерства	Інвестиції
Виробничі	Підтримка розвитку, наповнення бюджету, робочі місця	Інвестиції для економічного розвитку. Моніторинг та контроль впливу підприємств на розвиток територіальної громади; мотивація щодо приватно-державного партнерства	Виробничий потенціал
Інфраструктурні (інженерні)	Підтримка життєдіяльності території	Надання послуг підтримки життєдіяльності за допомогою комунальних підприємств. Моніторинг та контроль якості послуг, інженерної інфраструктури	Інженерна інфраструктура
Інфраструктурні (соціальні)	Підтримка соціальних процесів ТГ	Створення соціальної інфраструктури. Моніторинг та контроль соціальних програм, проєктів.	Соціальна інфраструктура
Людські	Підтримка демографічних процесів, розвиток	Організація та підтримка освітнього та культурного середовища. Підтримка проєктів щодо зайнятості населення. Моніторинг та	Освіта Культура. Демографія.

	освітнього та культурного середовища	контроль демографічних процесів. Мотивація щодо розвитку людських ресурсів території.	Зайнятість. Розвиток сучасних інтелектуальних технологій
Інформаційні	Створення підтримка інформаційного середовища розвитку територіальної громади	Створення єдиного інформаційного середовища територіальної громади з активним зворотнім зв'язком, інформаційними запитами з використанням сучасних інформаційних та мобільних технологій.	Інформаційна інфраструктура
Інноваційні ресурси	Активний розвиток інноваційних можливостей в усіх сферах життєдіяльності ТГ	Територіальний Інноваційно-освітній простір	Інновації

Механізмом управління ресурсами є шлях реалізації поставлених цілей відносно визначених складових ресурсного потенціалу з використанням сучасних інструментів менеджменту (таблиця 2). Загальний зв'язок здійснюється відповідно цілей, пріоритетів та напрямів діяльності з врахуванням технологій та інструментарію менеджменту, які можуть змінюватись.

**Таблиця 2.**  
**Механізм управління ресурсним потенціалом**

Ресурси	Цілі	Пріоритети та напрями діяльності	Технології менеджменту та інструментарій забезпечення
Природні	Збереження та відтворення	Оцінка ресурсів. Розвиток ресурсозберігаючих виробництв Удосконалення контролю за використанням та відтворенням ресурсів	Публічно-приватне партнерство. Програмно-цільове управління. Моніторинг за індикаторами використання та відтворення ресурсів. Технології екологічного менеджменту
Фінансові ресурси	Наявність бюджету для підтримки та розвитку ТГ	Оцінка ресурсів. Формування бюджету та його розподіл за пріоритетами.	Ресурсний аналіз. Сценарне моделювання. Технології фінансового менеджменту.
Інвестиційні ресурси	Залучення інвестицій для розвитку ТГ	Залучення та оцінка інвестицій. Сприяння розвитку позитивного інвестиційного клімату	Технології інвестиційного та проєктного менеджменту.
Виробничі	Підтримка розвитку, наповнення бюджету, робочі місця	Розвиток виробничих підприємств для наповнення бюджету та надання робочих місць	Технології приватно-державного партнерства; управління державними підприємствами та установами.
Інфраструктурні (інженерні)	Підтримка життєдіяльності території	Розвиток інженерної інфраструктури території для підтримки високого рівня якості життя	Технології стратегічного, оперативного, проєктного, екологічного менеджменту
Інфраструктурні (соціальні)	Підтримка соціальних процесів ТГ	Розвиток соціальної інфраструктури підтримки життєдіяльності громади	Технології стратегічного, оперативного, проєктного, екологічного менеджменту, управління соціально-економічними процесами
Людські	Підтримка демографічних процесів, розвиток освітнього та культурного середовища	Підтримка рівня розвитку демографічних процесів, збереження та відтворення населення, забезпечення його здоров'я, освіти, можливостей культурного зростання.	Технології стратегічного, оперативного, проєктного, івентного менеджменту.
Інформаційні	Створення та	Створення динамічного	Технології інформаційного

	підтримка інформаційного середовища розвитку територіальної громади	інформаційного середовища для комунікацій мешканців території з владними інституціями, забезпечення відкритого доступу до інформації та здійснення контролю з боку громади, обговорення та прийняття рішень щодо розвитку ТГ	менеджменту
Інноваційні ресурси	Активний розвиток інноваційних можливостей в усіх сферах життєдіяльності ТГ	Створення інфраструктури інновацій за різними напрямками техніки, економіки, освіти та культури	Технології інноваційного менеджменту

Кожен рядок таблиці пов'язаний з іншим та має низку пріоритетних напрямів. На думку автора, доцільним є формування додатку розвитку ресурсів ТГ до загальної стратегії розвитку.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.** Механізм управління ресурсним потенціалом територіальної громади передбачає використання методів композиції та декомпозиції для аналізу кожного виду ресурсів та його позиціонування в стратегії розвитку громади. Представлена загальна таблична схема механізму дозволяє побачити зв'язок між ресурсами, цілями та технологіями управління. Такий підхід є більш орієнтованим на ресурси і дозволяє здійснювати їх моніторинг та контроль за кожним видом ресурсів. Аналіз стратегій розвитку територіальних громад свідчить про те, що фахівці не використовують системний підхід до аналізу стану всіх видів ресурсів та не формують прямі зв'язки «ресурси-цілі-результати». Запропоновані таблиці можуть бути основою для аналізу стану ресурсного потенціалу будь-якої територіальної громади та формування стратегії розвитку.

В програмі подальших досліджень аналіз взаємовпливу складових ресурсного потенціалу та розширений механізм управління ресурсами територіальної громади.

#### Література.

- Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (1990) Publisher: Cambridge University Press.
- Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 276 с.
- Лашук О.С. Методологічні основи механізмів державного регулювання розвитку регіону. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. 2017. № 1(3). С. 93–100. URL: <http://pa.stu.cn.ua/articles/1505206457008.PDF>
- Ільченко Н.В. Концепція участі та методи залучення населення до розвитку територіальної громади / Н. В. Ільченко Державне управління: удосконалення та розвиток № 7, 2010 URL: <http://pa.stu.cn.ua/articles/1505206457008.PDF>
- Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку / А. Мельник // Вісник Тернопільського національного економічного університету № 3, 2018 р. С. 7-21.
- Чорна Л.О. Системний розвиток міста як економічного центру сільськогосподарської території / Л.О. Чорна, ОО Коваленко, СВ Матусяк // Агросвіт, 2009 №2, С. 19-23.
- Prutska O. The adaptive mechanism of supervision of rational environmental management processes based on the theory of E. Ostrom / O. Prutska, M. Gorshkov // Кібернетичне управління та інформаційні технології. 2014. - №1. - С. 62-71.
- Петрушенко М. Актуалізація проблеми управління природно-ресурсними конфліктами в Україні / М. Петрушенко // Вісник ТНЕУ, №1, 2012 р. – с. 35-44

#### References.

- Ostrom E. (1990) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* Publisher: Cambridge University Press.
- Ser'ogin S.M., Sharov P., Borodin I., Honcharuk N., etc. (2016), *Upravlinnya stratehichnym rozvytkom ob'yednanykh terytorial'nykh hromad: innovatsiyni pidkhody ta instrumenty : monohrafiya* [Managing strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools: monograph ], DRIDU NADU, Ukraine.
- Lashuk O.S. (2017) “Methodological bases of mechanisms of state regulation of regional development. Public administration: research and development”, *Publichne administruvannya: naukovі doslidzhennya ta rozvytok*, Vol. 1(3), pp. 93–100.

4. I'chenko N.V. (2010) "The concept of participation and methods of involving the population in the development of the territorial community", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. № 7, available at: <http://pa.stu.cn.ua/articles/1505206457008.PDF> 8 (Accessed October 4, 2019).
5. Melnyk A. "Resource management in the context of European and national regional development policy", *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3, pp. 7-21.
6. Chorna L.O., Kovalenko O.O. and Matusyak S.V. (2009) "[Systematic development of the city as an economic center of agricultural territory", *Agrosvit*, vol. 2, pp. 19-23.
7. Prutska O. (2014) "The adaptive mechanism of supervision of rational environmental management processes based on the theory of E. Ostrom", *Kibernetychne upravlinnya ta informatsiyi tekhnolohiyi*, vol. 1., pp. 62-71.
8. Petrushenko M. (2012) "Actualization of the problem of management of natural resource conflicts in Ukraine", *Visnyk TNEU*, vol. 1, pp. 35-44.

*Стаття надійшла до редакції 20.10.2019 р.*