

**УДК 346.543**

**Мельникова М.В.**, доктор економічних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу економіко-правових проблем містознавства Інституту економіко-правових досліджень НАН України

**ВИБІР СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТАХ РОЗВИТКУ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ**

Стаття присвячена проблемам управління ресурсами в процесі розвитку міських агломерацій. При виборі стратегії управління ресурсами міських агломерацій необхідно враховувати особливості суб'єкта і об'єкта реалізації проекту, узгодженість його з завданнями соціально-економічного розвитку території, вид проекту, наявність інформаційної бази про стан і перспективи власного ресурсного забезпечення його реалізації. Процес ресурсного забезпечення реалізації проектів розвитку міських агломерацій включає: облік ресурсної бази територіальних громад-учасників агломерації, аналіз тенденцій її зміни і відтворення, рекомендації по ефективному використанню ресурсів при їх мобілізації. Управління ресурсами розвитку території характеризується складністю, інформативністю, комплексним характером процесів прийняття рішень і передбачає використання спеціалізованої системи управління ресурсами території. При формуванні спеціалізованої системи управління ресурсами території здійснюється: аналіз і вдосконалення нормативно-правової бази, розробка методологічної та технологічної схем інформаційної системи прийняття рішень, визначення мети і завдань діяльності та компетенції системи управління ресурсами території.

**Ключові слова:** міські агломерації, проекти розвитку, управління ресурсами, вибір стратегії.

Рис.1, Табл. 2, Літ. 14

**Мельникова М.В.**

**ВЫБОР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТАХ РАЗВИТИЯ ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЙ**

Статья посвящена проблемам управления ресурсами в процессе развития городских агломераций. При выборе стратегии управления ресурсами городских агломераций необходимо учитывать особенности субъекта и объекта реализации проекта, согласованность его с задачами социально-экономического развития территории, вид проекта, наличие информационной базы о состоянии и перспективах собственного ресурсного обеспечения его реализации. Процесс ресурсного обеспечения реализации проектов развития городских агломераций включает: учет ресурсной базы территориальных громад-участников агломерации, анализ тенденций ее изменения и воспроизводства, рекомендации по эффективному использованию ресурсов при их мобилизации. Управление ресурсами развития территории характеризуется сложностью, информативностью, комплексным характером процессов принятия решений и предполагает использование специализированной системы управления ресурсами территории. При формировании специализированной системы управления ресурсами территории осуществляется: анализ и совершенствование нормативно-правовой базы, разработка методологических и технологических схем информационной системы принятия решений, определение цели и задач деятельности и компетенции системы управления ресурсами территории.

**Ключевые слова:** городские агломерации, проекты развития, управление ресурсами, выбор стратегии.

Рис. 1, Табл. 2, Лит. 14

**Melnikova M. V.**

**CHOOSING THE STRATEGY FOR MANAGING RESOURCES IN PROJECTS ON URBAN AGGLOMERATIONS DEVELOPMENT**

The paper covers the problems of managing resources in the process of urban agglomerations development. When choosing the strategy for managing resources of urban

agglomerations it is necessary to take into account the features of the subject and the object of project implementation, its consistency with objectives of socio-economic development of the territory, type of the project, the existence of the information base containing the information about the state and prospects for own resource provision to implement it. The process of resource support to the implementation of projects on urban agglomerations development includes consideration of the resource base of the territorial communities – members of agglomerations, analysis of trends in its changes and reproduction, recommendations on its efficient use in terms of resource mobilization. Management of the territory development resources is characterized by complexity, informational content, complex nature of decision making processes and involves the use of a special resource management system. When forming a special system for managing territory's resources the normative legal base is analyzed and improved, methodological and technological schemes of the information system for decision making is developed, goals and tasks of the resource management system's activities and competence are identified.

**Keywords:** urban agglomerations, development projects, resource management, choice of strategy.

Fig. 1, Tab. 2, Lit. 14

Міські агломерації займають важливе місце в структурі національного господарства України. На їх території спостерігаються значні обсяги виробництва продукції і послуг, а також висока концентрація матеріальних трудових та інвестиційних ресурсів [1-2]. Однак міські агломерації не мають правового статусу, тому використання зазначених ресурсів для їх розвитку потребує спеціальних підходів і здійснюється шляхом об'єднання зусиль територіальних громад, що входять до агломерації, на підставі розробки та реалізації відповідних проектів. В процесі реалізації проектів потрібно забезпечити раціональне використання ресурсів за дотриманням принципів результативності, ефективності та оптимальності. Цього можливо досягти шляхом вибору стратегії управління ресурсами, яка враховує особливості розробки проекту та наявність ресурсного забезпечення його реалізації. Зазначене підкреслює актуальність дослідження.

Розвиток міських агломерацій та їх ресурсний потенціал розглянуто у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків, зокрема Тищенко О.П., Присяжнюк Н.В., Балашовою С.П., Євдокімовою Л.О., Суходоевим Д.В., Фуджитой М., Фелпсом Н., Швецовою А.Н., Ердинієвою Н. [2-9], а проблеми розробки та реалізації проектів розвитку територій висвітлено в роботах Ветрова Г.Ю., Зайцевої Ю.С., Зикова А.А., Лімонова Л.Є. [10-12]. Однак існує потреба у поглибленні досліджень у напрямку забезпечення реалізації проектів розвитку міських агломерацій за рахунок вибору відповідних стратегій управління ресурсами території.

Як відмічається Л.О. Євдокімовою [4], під ресурсами звичайно розуміється комплекс матеріальних і нематеріальних засобів, джерел, можливостей функціонування і розвитку суб'єкта економіки. Процес управління ресурсами передбачає їх залучення та використання для виконання визначених цілей шляхом обґрунтованого та збалансованого розподілу між основними напрямками і функціями діяльності для отримання доходів, що перевищують витрати на ресурси. Розвиток суб'єкта економіки звичайно здійснюється шляхом розробки та реалізації відповідного проекту із залученням та використанням відповідних ресурсів.

Управління ресурсами міської агломерації полягає у цілеспрямованому впливі на економічні відносини, що виникають у процесі формування, розподілу і використання ресурсів та спрямовані на досягнення стійкого розвитку території та забезпечення високої якості життя населення в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [13, с.52]. Управління ресурсами міської агломерації здійснюється в процесі реалізації проектів розвитку та має особливості, які пов'язані із суб'єктом, об'єктом та завданнями соціально-економічного розвитку:

суб'єктом управління (органами місцевого самоврядування, які здійснюють управління об'єктами, що перебувають у комунальній власності територіальної громади (включаючи землю, нежитлову нерухомість і комунальні підприємства міського господарства), формування і виконання міського бюджету, а також забезпечення життєдіяльності населення міста, вирішення питань місцевого значення та організацію власної діяльності, яка передбачає оперативне керівництво в економічній, соціальній, політичній і духовній сфері на основі використання відповідного нормативно-правового забезпечення) [13, с.99];

об'єктом управління (ресурси території, які визначаються як комплекс матеріальних і нематеріальних засобів, джерел, можливостей її функціонування та розвитку, доцільно розглядати у двох аспектах. По-перше, як ресурси природної, соціально-демографічної, господарсько-економічної та інституціональної підсистем конкретної території. По-друге, як ресурси, призначені для економічного, правового й адміністративного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Ресурси території містять ресурси населення, економічних агентів, органів місцевого самоврядування й існують у різних формах і видах) [14.с.53];

необхідністю орієнтації управлінської діяльності на підвищення добробуту населення і комплексний соціально-економічний розвиток, що забезпечить посилення конкурентних переваг, зростання якості послуг і більш повне задоволення потреб територіальної громади.

У роботі Кодекс кращої практики муніципального управління [10] виділяються наступні види проектів розвитку території: економічні, соціальні, на засадах публічно-приватного партнерства, комерційні. Їх особливості представлено у табл. 1.

Таблиця 1

## Характеристика проектів розвитку території

Вид проекту	На що спрямовані	Особливості фінансування
Економічний	Проект, який окупається тільки побічно - через розширення бази оподаткування або інші доходи бюджету, а не за рахунок прямих платежів споживачів	Фінансується переважно за рахунок бюджетних коштів
Соціальний	Проекти, здійснення яких дає прямі переваги для населення (поліпшення систем освіти, охорони здоров'я та ін.)	Можуть фінансуватися виключно за рахунок бюджетних коштів
Публічно-приватне партнерство	Проекти, які покращують якість життя населення, сприяють зростанню економічної активності та додатковим податковим надходженням	Не можуть здійснюватися приватними структурами або реалізовані без співфінансування витрат з боку органів влади
Комерційні проекти	Проекти, які генерують достатньо доходів для погашення капітальних витрат	Комерційна складова проектів, що фінансуються за рахунок коштів бюджету, повинна бути зведена до мінімуму

Складено за даними[10]

Основними критеріями вибору проектів повинні бути суспільна значимість та корисність, бюджетна і економічна ефективність. Про результати реалізації проектів можна судити по створенню нових або підвищенню ефективності існуючих послуг, що надаються населенню, а також соціально-економічному розвитку територій. Процес прийняття рішень при відборі проектів повинен бути максимально об'єктивним, нормативним і прозорим. Це потребує розробки та використання критеріїв відбору проектів, заснованих на оцінці суспільної значимості та суспільної корисності.

В процесі розробки та реалізації проектів необхідна інформація про ресурсне забезпечення території. Ресурсне забезпечення проектів розвитку території - складний і багатофакторний процес. Функція органів місцевого самоврядування полягає в оцінці вихідної ресурсної бази та залученні необхідних ресурсів. Існує об'єктивна необхідність в розробці механізму управління ресурсами розвитку та відповідного виконавчого

органу в рамках системи управління. У його компетенції повинні знаходитися питання обліку ресурсної бази, аналізу тенденцій її зміни і відтворення, надання рекомендацій щодо її ефективного використання та пошуку джерел мобілізації ресурсів для реалізації проектів розвитку з точки зору цінової і логістичної оптимізації.

На рис. 1 представлено концептуальні засади розробки ресурсного забезпечення розвитку території, яке включає ресурсну базу, механізм управління ресурсами та відповідну інформаційну систему.



**Рис. 1. Концептуальні засади розробки ресурсного забезпечення розвитку території**

Слід зазначити, що класифікація ресурсів є одним з основних методологічних завдань поряд з виробленням загальної концепції і концептуальних підходів дослідження та мобілізації економічних ресурсів для реалізації структуроутворюючих програм розвитку території.

Класифікація ресурсної бази здійснюється відповідно до завдань їх структуризації в рамках правового поля. На основі обраної класифікації структуруються джерела формування ресурсів і здійснюється їх оптимізація в рамках управлінської системи.

Крім того, визначаються стратегічні пріоритети в управлінні економічними ресурсами за критеріями раціональності, ефективності, результативності, оптимальності. Економічна раціональність – є комплексним поняттям, яке передбачає

розважливе, розумне поводження з економічними ресурсами, що поєднує економічну ефективність, результативність та оптимальність.

У табл. 2 наведено стратегічні пріоритети в управлінні економічними ресурсами міської агломерації.

Таблиця 2

**Стратегічні пріоритети управління ресурсами міської агломерації**

Вид ресурсів	Склад	Пріоритет в управлінні
Природні	За способом використання та вичерпністю	Результативність – співвідношення між отриманим результатом та витратами
Людські	Демографічні, поселенські, соціальні, трудові, освітньо-кваліфікаційні (кадрові)	Оптимальність – отримання найкращого можливого результату (оптимуму) при даних ресурсах
Господарські	Майнові, фінансові, інвестиційні, технологічні, інформаційні, комунікаційні, інтелектуальні, інфраструктурні	Економічна ефективність – отримання максимуму благ від економічних ресурсів

Прагнення до забезпечення результативності, ефективності та оптимізації управління ресурсами визначають необхідність створення спеціалізованої системи управління ресурсами території (СУРТ). Слід зазначити, що СУРТ є невід'ємною інформаційно-аналітичною складовою організаційно-економічної системи управління розвитком території. Тому для її формування необхідно:

провести аналіз нормативно-правової бази і при необхідності доповнити нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність системи управління ресурсами території;

розробити методологічні та технологічні схеми побудови інформаційної системи прийняття рішень з описом інформаційного поля та структури даних;

визначити цілі і завдання діяльності, а також рамки компетенції підрозділу інформаційної системи управління ресурсами території, що повинно стати складовою реальної системи управління.

Інформаційна система включає в себе бази даних, які дозволяють забезпечити інформацією суб'єктів процесу реалізації проектів розвитку території. Вона повинна містити такі дані:

структуру економіки території (галузі, обсяги виробництва, зайнятість, вітчизняні та зарубіжні інвестиції);

основні економічні показники соціально-економічного розвитку;

опис ресурсної бази території, її поточний стан, відомості про джерела мобілізації і правах власності на ресурси;

нормативно-правові акти, що регламентують процес реалізації проектів розвитку території.

СУРТ повинна надавати користувачам і зацікавленим особам дані про стан найбільш важливих ресурсів таких, як:

трудова ресурси (їх наявність, рівень кваліфікації, можливості підготовки кадрів);

земельні та природні ресурси (статус і правова база для оренди землі та нежитлової нерухомості);

комунікації (телекомунікації, інженерні мережі);

транспортно-експедиторські можливості (перевезення автотранспортом, залізницею, авіаперевезення);

будівельні, фінансові, транспортні, митні послуги, послуги з ремонту та технічного обслуговування та охорони.



Інформаційне забезпечення процесів управління ресурсами території і підтримки прийняття рішень передбачає збір, обробку та зберігання інформації, що характеризує поточний стан ресурсної бази (масив даних, що кількісно і якісно характеризують природні, виробничі, інфраструктурні та інші ресурси, зосереджені, а також використовувані на території). Зібрана інформація повинна бути розміщена відповідно до блокової структури, що включає: географічний, статистичний, логістичний та економічний блоки. Структура аналітичного блоку включає показники планової і фактичної зміни ресурсної бази та складені на їх основі звіти, що описують тенденції та тактичні цілі розвитку території.

Запропоновані підходи до організації системи управління ресурсами розвитку території дозволяють отримувати та використовувати інформацію для залучення та використання ресурсів у відповідності з обраними стратегічними пріоритетами їх управління в процесі реалізації проектів розвитку території міських агломерацій.

Таким чином, можна зробити наступні висновки.

1. Розвиток міських агломерацій здійснюється на основі розробки і реалізації відповідних проектів. Процес управління різними видами ресурсів є невід'ємною складовою реалізації проектів розвитку міських агломерацій. Від вибору стратегій управління ресурсами безпосередньо залежить успіх реалізації проектів розвитку міських агломерацій.

2. Особливості управління ресурсами в проектах розвитку міських агломерацій пов'язані з суб'єктом управління, об'єктом управління, необхідністю орієнтації на комплексний соціально-економічний розвиток території. Механізм мобілізації власних ресурсів і залучення ресурсів із зовнішніх джерел для реалізації проектів розвитку міських агломерацій передбачає визначення пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку території, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, пряму участь органів місцевого самоврядування в комерційних і соціальних проектах, включаючи публічно-приватне партнерство.

3. Особливості проектів розвитку міських агломерацій пов'язані із соціальною спрямованістю та фінансуванням переважно за рахунок бюджетних коштів, потребують досконалої інформації про стан їх ресурсного забезпечення. Розробка ресурсного забезпечення розвитку території включає загальні методологічні питання, етапи побудови, принципи використання та відтворення ресурсів, класифікацію ресурсної бази, визначення стратегічних пріоритетів управління ресурсами та формування інформаційної системи управління ресурсами території.

4. Стратегічні пріоритети управління природними, людськими та господарськими ресурсами в проектах розвитку обираються у відповідності до критеріїв ефективності, результативності та оптимальності. Система управління ресурсами території повинна містити дані про ресурсну базу території, її поточний стан, структуру економіки території, показники соціально-економічного розвитку, про нормативно-правову базу щодо реалізації проектів розвитку. Інформація, яка повинна надаватися користувачам системою управління ресурсами території, включає: дані про трудові, земельні та природні ресурси, комунікації і транспорт. Інформація забезпечення передбачає збір, обробку та зберігання п'яти основних за тематикою блоків даних про ресурси: географічного, статистичного, логістичного, економічного та аналітичного.

Предметом подальших досліджень повинні стати питання узгодження інтересів учасників реалізації проектів розвитку міських агломерацій на етапі вибору стратегій управління ресурсами.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів / Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Проекту "Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність" (USAID ЛІНК). – К., 2012. – 132 с.
2. Тищенко О.П. Ресурсний потенціал міських агломерацій: проблеми ефективного управління / О.П. Тищенко, Н.В. Присяжнюк // Економічний часопис-XXI. – 2013. – №9/10 (2). – С. 3 – 6.
3. Балашова С.П. Стратегическое управление ресурсным потенциалом муниципального образования / С.П. Балашова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2010. - №10 (72). - С. 113-117.
4. Евдокимова Л.О. Концепции развития ресурсного потенциала субъектов экономики: сравнительный анализ, методологические решения [Электронный ресурс] / Л.О. Евдокимова // Общество. Среда. Развитие. – 2012. – №3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-razvitiya-resursnogo-potentsiala-subektov-ekonomiki-sravnitelnyu-analiz-metodologicheskie-resheniya>.
5. Суходоев Д.В. Подходы к организации стратегического управления ресурсным потенциалом региона / Д.В. Суходоев // Российское предпринимательство. — 2011. — № 7-1 (187). — С. 108-110.
6. Fujita M. Economics of agglomeration: cities, industrial location, and regional growth / Masahisa Fujita, Jacques-Francois Thisse. - Cambridge, JK; New York : Cambridge University Press, 2002. - 466 p.
7. Phelps N. Contrasts in agglomeration: proto-industrial, industrial and post-industrial forms compared / N. Phelps, T. Ozawa. – Progress in Human Geography. – 2003. – 27(5). – PP. 583 – 604.
8. Швецов А.Н. Экономические ресурсы муниципального развития: финансы, имущество, земля. Изд. 2-е, испр. – М.: Эдиториал УРСС, 2002. – 200 с
9. Эрдыниева Н. Ресурсный потенциал развития муниципальных образований [Электронный ресурс] / Н. Эрдыниева // Проблемы современной экономики. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=384>.
10. Кодекс лучшей практики в сфере муниципального управления / Под ред. Г.Ю. Ветрова, Ю.С. Зайцевой. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2004. – 116 с.
11. Зыков А.А. Организация инфраструктурных проектов развития городских агломераций на основе механизмов государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] / А.А. Зыков // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=10703>. (дата обращения: 07.07.2016).
12. Лимонов Л.Э. Крупный город: регулирование территориального развития и инвестиционные стратегии / Л.Э. Лимонов. – СПб.: Наука, 2004. – 321 с.
13. Теория и практика городского управления в Украине: моногр. / С.В. Богачев, М.В. Мельникова, В.А. Устименко и др. / НАН Украины, Ин-т економіко-правових досліджень. – Донецк, ЛАНДОН-XXI, 2014. – 250 с.
14. Економіко-правові проблеми розвитку великих міст та агломерацій в Україні : [монографія] / С.В. Богачов, М.В. Мельникова, В.А. Устименко та ін. – Харків: Видавництво «НТМТ», 2015. – 247 с.