



УДК 332.14(075.8)

**Кузьмин В.М.**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки підприємства

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**Сусяк Х.В.**

студентка

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

## ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

У статті висвітлено підходи до цілепокладання в територіальних громадах. Приведені види та основні джерела формування цілей територіальною громадою при пасивному, порівняльному та ціннісному цілепокладанні. Запропоновано загальні принципи формування і реалізації цілей територіальною громадою.

**Ключові слова:** територіальна громада, цілі, цілепокладання, ефективність, цінності.

### Кузьмин В.Н., Сусяк Х.В. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИНАХ

В статье рассмотрены подходы к целеполаганию в территориальных общинах. Приведенные виды и основные источники формирования целей территориальной общиной при пассивном, сравнительном и ценностном целеполагании. Предложены общие принципы формирования и реализации целей территориальной общиной.

**Ключевые слова:** территориальная община, цели, целеполагание, эффективность, ценности.

### Kuzmyn V.M., Susyak H.V. SETTING GOALS IN A TERRITORIAL COMMUNITIES

In the article the approaches of setting goals in territorial communities are considered. Kinds and basic sources of formation of the goals of a territorial community also are given: passive, comparative and valuable goal-setting. The common principles of formation and realization of the goals by a territorial community are offered.

**Keywords:** a territorial community, goals, goal-setting, efficiency, value.

**Постановка проблеми.** Необхідність децентралізації державного і місцевого управління, створення передумов для інтеграції з європейськими країнами, можливості застосування сучасних управлінських та інформаційних технологій, утворення соціальних мереж і організацій громадянського суспільства тощо обумовлюють перегляд і удосконалення теоретичних і практичних засад менеджменту на всіх рівнях державного управління і місцевого самоврядування.

На даний час ми можемо констатувати значний поступ в побудові громадянського суспільства. «Громадянське суспільство – це постійно функціонуюча організація людей, об'єднаних навколо самостійно обраних моральних і політичних цілей, на яку держава, незважаючи на її владні орієнтації, не може справляти свого підпорядковуючого впливу» [9, с. 356]. Тому актуальним є дослідження і розвиток підходів до процесу цілепокладання, одного із визначальних етапів процесу управління однієї з основних ланок громадянського суспільства – територіальної громади.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання цілей в управлінні, з одного боку, є доволі простими і визначеними (без цілей немає організації чи будь-якого-іншого соціального утворення), з іншого боку, є складними з погляду на унікальність і складність суб'єктів і об'єктів управління.

Видатний теоретик сучасного менеджменту Пітер Друкер, який у середині 50-х років минулого століття сформував концепцію «управління за цілями», відзначає: «Головні труднощі заключаються насправді не в тому, щоб визначити які цілі нам потрібні, а в тому, щоб вирішити, як визначити їх» [2, с. 74].

Питання формування цілей регіональної стратегії відображені в державних нормативно-правових актах, зокрема у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» (п.п.13-15) [6]. Положення цього

нормативного документу можна застосувати і до формування цілей та стратегій територіальних громад.

Дослідження процесів формування цілей територіальних громад відображені в роботах зарубіжних і вітчизняних науковців в сферах стратегічного планування та управління, управління розвитком територіальних громад [1; 3-5; 8]. Зокрема, О. Берданова, В. Вакуленко [1; 4] окреслюють систему цілей та її формування для територіальної громади при стратегічному плануванні місцевого розвитку, Ю.П. Шаров [8] приводить процеси формування цілей при стратегічному плануванні на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Проте у приведених дослідженнях процеси визначення цілей значно формалізовані і не в повній мірі відображають джерела та основи визначення цілей в територіальних громадах.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в окресленні засад цілепокладання у територіальній громаді для удосконалення концептуальних основ управління територіальною громадою та її основних систем.

**Виклад основного матеріалу.** У теоретичних розробках немає єдиної термінології для процесу визначення цілей, вживаються поняття «постановка цілей», «цілепокладання», «ідентифікація цілей». В українській мові найбільш розповсюдженим є вираз «ставити цілі», тому для первинних цілей, на думку авторів, доцільно вживати термін «постановка цілей», а для інших, вторинних цілей – «формування цілей», узагальнюючи цей процес терміном «цілепокладання». Такий термін вживають і українські науковці О. Берданова, В. Вакуленко [1; 4] у роботах зі стратегічного планування місцевого розвитку.

На основі визначення поняття «ціль» багатьма авторами, можна узагальнити, що ціль – це бажаний, очікуваний кінцевий стан або результат діяльності територіальної громади. Стан виражається здебільшого якісними показниками (наприклад, привабливий імідж, сприятливий інвестиційний клімат,

тощо), результат – кількісними показниками (збільшення інвестицій, ріст виробництва тощо). Проте основу визначення цілі складає «мотив», ціль повинна створювати мотиви для її реалізації [5]. Таким чином, ціль – це мотивований стан або результат діяльності.

Тотожне поняття формується і в філософії: «Мета – це ідеальний, спонукальний імпульс до активної діяльності, в якій відтворюється ідеальний образ задоволеної потреби, що спонукає людину до діяльності» [8, с. 388].

В управлінні, зокрема стратегічному, цілі повинні відповідати певним вимогам, критеріям. У світовій практиці найбільш поширеним критеріальним методом формування цілей є метод SMART [1; 4].

Метод SMART пропонує п'ять критеріїв для попередньої оцінки цілей (перші літери цих критеріїв складають слово SMART).

Абревіатура SMART акумулювала усю багатозначність англійського слова smart – розумний, кмітливий, спритний; інтенсивний, значний, досить великий, швидкий; моторний, розторопний, інтелектуальний, хитрий, пробивний, охайний; підтягнутий, ошатний; модний; витончений.

Згідно з цим методом, ціль повинна відповідати таким критеріям:

**Specific** – чи конкретна ціль, достатньо зрозуміла з точки зору – що, як, коли і де зміниться ситуація? Цілі повинні розглядатись як конкретні, очевидні, зрозумілі.

**Measurable** – чи вимірювана ціль? Для цілі повинні існувати чіткі параметри, за якими можна вимірювати її здійснення.

**Agreed** – чи узгоджена ціль? Узгодження може бути як територіальним (по мікротериторіях) так і по певних цільових групах. В процесі реалізації цілі вона може реалізовуватись багатьма зацікавленими сторонами, тому необхідна можливість координація діяльності і згода основних виконавців.

**Realistic** – чи ціль є реалістичною? Ціль повинна досяжною і підтверджена реальними ресурсами.

**Timed** – чи відображає ціль конкретно період часу, впродовж якого вона має бути досягнута? Ціль повинна бути визначеною у часі, мати чітко окреслену дату початку і дату закінчення.

Для відображення цілей розвитку такої складної системи, як територіальна громада необхідно створити систему цілей, яка б відображала потреби громади з точки зору, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища та була підпорядкована баченню майбутнього або місії територіальної громади [1; 3; 4; 8]. Для цього пропонується проводити розукрупнення (квантифікацію) генеральної мети на сукупність цілей і підцілей (завдань або задач). При необхідності отримані цілі і підцілі можуть бути співвіднесені з певним аспектом діяльності територіальної громади (наприклад, виділені економічні, соціальні, маркетингові, фінансові та інші цілі та завдання).

Послідовне здійснення квантифікації дозволяє одержати багаторівневе ієрархічне «дерево цілей». «Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл генеральної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Способи побудови «дерева цілей» залежать від характеру мети та обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв'язок.

Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукції», тобто зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових:

а) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

б) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети.

«Дерево цілей» часто використовується в стратегічному плануванні і управлінні.

У процесі планування руху територіальної громади від сучасного до бажаного стану використовується цілісна система цілей стратегічного плану.

До системи цілей територіальної громади здебільшого відносять [1; 3; 4; 6]:

- бачення;
- місія;
- стратегічні цілі;
- операційні цілі.

Проте розукрупнення (квантифікація) цілей для таких складних систем, як територіальна громада, має ряд недоліків. По-перше, це повнота редукції, тобто складні цілі, які відображають майбутнє складної системи, часто не можуть однозначно поділені на більш «прості» цілі і, не менш важливо, реалізація «простих» цілей може не забезпечити реалізацію складної цілі.

Система цілей територіальної громади має досить складну структуру і будучи загально орієнтована в одному напрямку, в той же час має різні по величині вектори та точки прикладання.

Доцільно розглянути формування системи цілей територіальної громади з іншої позиції: з позиції мотивів. Мотиви більш повно окреслюють джерела цілей, причини, на яких ґрунтуються майбутні результати. За джерелами виникнення цілей можна виділити наступні напрями цілепокладання.

І. *Пасивне (поточне)* цілепокладання. Джерелами цих цілей є поточні потреби нормального функціонування і безпеки діяльності територіальної громади, членів громади або організацій. До цього напрямку можна віднести наступні види цілепокладання:

а) цілепокладання від *завдань*. Це найпоширеніший і найпростіший вид цілепокладання; його можна розокремити на дві частини:

завдання, які спрямовані на забезпечення нормального функціонування територіальної громади, насамперед соціально-економічних підсистемі закладів освіти, охорони здоров'я, культури, підприємницьких структур тощо;

завдання, які визначені «деревом цілей» інших, здебільшого вищого адміністративного рівня структур: цілі-завдання місцевих, регіональних, державних планів чи програм.

Цілі-завдання, як правило, через групові та особисті інтереси виконавців, перетворюються у цілі-орієнтації, тобто в розуміння ними отриманих завдань або способів їхнього виконання.

б) цілепокладання від *проблем і загроз*. Проблема, в загальному випадку, це невідповідність існуючого стану частини системи (територіальної громади) загальноприйнятому (здебільшого, нормативному) стану. Тут акцентується на поточних проблемах. Ряд дослідників визначають ще й стратегічні проблеми (невідповідність ідеального або ідеалізованого (запланованого) стану реальному). В переважній більшості, проблема виникає після нереалізації через певні причини цілі-завдання, тобто проблема – це пе-

решкоди, труднощі для реалізації цілей-завдань. Ці труднощі можуть визначатися, як внутрішніми, так зовнішніми обставинами, але їх вирішення завжди вимагає додаткових ресурсів. Загрози, здебільшого проявляються не самі по собі, їх необхідно виявляти, але в більшості випадків є наслідком невирішення проблем. Для прикладу, у багатьох територіальних громадах існує проблема погіршення стану доріг, труднощі у вирішенні даної проблеми полягають в відсутності достатніх фінансових ресурсів, застарілих технологіях ремонту, організаційних невизначеностях, вказана проблема створює загрози підвищення аварійності, погіршення технічного стану транспорту, можливості виникнення необхідних грошових компенсацій через аварії тощо.

в) цілепокладання від *зміни потреб* – технічні, економічні, соціальні нововведення зумовлюють зміну і розширення потреб. Насамперед, ці зміни відчутні у засобах комунікацій: мобільний зв'язок, інтернет, цифрове телебачення, інтернет-банкінг тощо. Зміна потреб на перший погляд носить суб'єктивний характер, але насправді ці цілі не є предметом суб'єктивного вибору. Нереагування на зміну потреб, тобто їх виключення з цільового поля, з часом переведе їх в проблеми і загрози.

У класичних теоріях мотивації відомі ієрархія потреб А. Маслоу двофакторна теорія Ф. Герцберга [5], їх інтерпретація на пасивне цілепокладання в територіальних громадах показує, що мотиви поточних цілей у первинних потребах (за А. Маслоу) або гігієнічних факторах (за Ф. Герцбергом).

II. *Порівняльне* цілепокладання. Ці цілі формуються відносно вільним вибором, але сфокусованого на конкретних порівняннях. Такі порівняння можливі як в часовій, так і в об'єктній площинах:

а) цілепокладання *від досягнутого*. Даний вид цілепокладання реалізований в концепціях довгострокового планування. Цілі визначаються в залежності від досягнутих результатів, перенесення минулих тенденцій розвитку територіальної громади на майбутнє. Слід відзначити, що концепцію довгострокового планування застосовували переважно для закритих систем, а сучасна територіальна громада є відкритою системою.

б) цілепокладання від *взаємного порівняння*: порівняння здійснюється з об'єктами за межами територіальної громади: іншими громадами, окремими сферами діяльності громади чи соціальних груп. У даному випадку в зовнішньому середовищі (інших громадах, регіонах, країнах) обираються цільові зразки і приводяться до територіальної громади, при цьому формується мотивація на успіх від порівняння з іншими людьми, громадами, країнами (інші змогли, і ми зможемо). Тобто взаємне порівняння – доволі сильний мотиватор як для окремої людини, так і соціальних груп. Необхідно тільки обрати цільовий варіант і рухатися до нього або перевершити його.

Прикладом застосування приведеного підходу є концепції бенчмаркінгу. Для прикладу, галузевий бенчмаркінг дозволяє здійснювати порівняльну оцінку підприємств у межах галузі, виявляти резерви підвищення ефективності, сприяти покращенню використання внутрішнього потенціалу. Так, для багатьох українських громад орієнтиром для цілепокладання стали територіальні громади європейських країн.

III. *Ціннісне* цілепокладання. «Управління, що базується на цінностях, створює умови для саморегульованої поведінки, інновацій і розвитку нових підходів. При цьому якщо в основі інновацій лежить філософія компанії, нові рішення містять в собі її

принципи і цінності» [7, с. 26]. Тобто таке управління направлено на створення нових (позитивних) цінностей і пов'язано з діяльністю в площині певних норм (правил), що задаються відповідною шкалою цінностей. Такі цінності, здебільшого, можуть бути конкретними і досяжними, але можуть бути і «ідеальними», «трансцендентними», тобто їх реальне досягнення практично, а то і у принципі неможливо. Цілепокладання при цьому стає результатом соціальної творчості й походить із наступних джерел:

а) цілепокладання від *бачення (vision)*. Бачення – це образ бажаного майбутнього для себе, своєї організації, територіальної громади, регіону, країни. Саме образ, а не програма або план, оскільки так проявляються прагнення або мрії. Основні питання в такому цілепокладанні: якою буде громада в майбутньому, якими члени громади бачуть її основні системи (соціальну, економічну, культурну, довілля тощо), коли це буде досягнуто і як для цього можна досягнути. Найважливішим при формуванні бачення є участь всіх членів громади і консенсус при його формалізації;

б) цілепокладання від *місії*. У багатьох посібниках з планування розвитку громад пропонується визначати місію. Місія трактується як найвища мета, сенс існування, найвище призначення, об'єктивно сформоване кимось або певними чинниками. Проте, навіть для окремих членів громади формування місії є складною проблемою та часто носить неявний і невизначений характер. На думку авторів, якщо місія носить неявний і невизначений характер необхідність її формалізації недоцільна. Проте територіальні громади, на відміну від бізнес-організацій, не штучні (створенні управлінським рішенням) організації, а еволюційні утворення (деякі громади мають тисячолітню історію) і окремі риси місіонерства їм присутні, наприклад духовні, культурні, оздоровчі тощо, тому збереження і розвиток місіонерства може мати відображення в цілях територіальної громади;

в) цілепокладання від *ідеалів та ідеологій*. Соціальні цінності формуються на основі ідеалів й ідеологій. Ідеалами можуть бути свобода, рівність, справедливість, здоров'я, щастя тощо. Найбільш повно ці ідеали відображає ідеологія людиноцентризму. Здебільшого ці цінності не формалізуються в цілях громади, проте вони формують (неявно) філософію (ідеологію) цілепокладання, певні обмеження і неявні параметри порядку цілепокладання територіальною громадою.

На даний час одна з основних концепцій і ідеологій розвитку людства, яка формує ключові цілі і завдання світового співтовариства, є концепція сталого розвитку, одна з визначальних стратегій розвитку, направлена на збереження біосфери Землі і виживання людства.

«Сталий розвиток – це такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби нинішніх поколінь і не ставить під загрозу можливості наступних поколінь задовольняти свої потреби» [10] – одне із перших (1987 р.), найбільш узагальнене і змістовне визначення сталого розвитку

З позицій системності домінують триєдина концепція сталого розвитку, згідно якої сталий розвиток обумовлюється збалансованим (урівноваженим) розвитком соціальної, економічної та природної сфер (систем). Причому триєдина концепція в рівній мірі може зостосовуватись до глобальних, національних, регіональних, територіальних, галузевих, господарських систем (організацій і підприємств). Таким чином, на основі приведенної концепції форму-

ються збалансовані цілі в економічній, соціальній, природно-екологічній сфері, причому ці цілі легко інтегруються в цілі систем вищих рівнів (національних чи міжнародних) та нижчих рівнів (організацій територіальної громади при умові, що вони застосовують приведену концепцію при визначенні цілей.

Успіх функціонування і розвитку, як і управління територіальною громадою, визначається мірою реалізації визначених цілей.

Необхідно відмітити, що приведені вище підходи дозволяють сформулювати сукупність можливих цілей. Важливо сформулювати повну сукупність цілей, для складних цілей їх розукрупнити до цілей-завдань. Проте, для їх реалізації необхідні ресурси: фінансові, людські, матеріальні, організаційні та інші, які в українських громадах доволі обмежені. Відповідно, постає питання вибору цілей для реалізації та критеріїв такого вибору. Крім SMART-критеріїв, існують ще ряд критеріїв, основними серед яких є результативність та ефективність. Результативність – міра (ступінь) досягнення цілі. Слід відмітити, що певні цілі мають ресурсні бар'єри, тобто при неповному чи недостатньому ресурсному забезпеченні результат буде нульовий, наприклад, багато екологічних проєктів можуть бути безрезультатними при неповному фінансуванні, так як вкладені ресурси будуть «розмиватися» середовищем. Незважаючи на привабливість і важливість таких цілей, при відсутності гарантованих ресурсів початок їх реалізації є недоцільним.

Ефективність (економічну, соціальну, екологічну, інституційну та ін.) можна поділити на короткострокову, середньострокову і довгострокову, в загальному випадку, короткострокова ефективність визначається *пасивним (поточним)* цілепокладанням, середньострокова – *порівняльним*, а довгострокова – *ціннісним* цілепокладанням. У теорії і практиці менеджменту виокремлюють оперативні, тактичні і стратегічні цілі і ефективність, а також короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі, відзначається певні відповідність між цими цілями, проте часто навіть короткострокові цілі можуть бути стратегічними, але частіше оперативні цілі пов'язують з функціонуванням системи (громади), а стратегічні – з її розвитком.

В умовах обмеженості ресурсів виникає необхідність вибору цілей, визначення їх пріоритетності. Забезпечення ефективного функціонування (короткострокова ефективність), конкурентоспроможності (середньострокова ефективність) та розвитку (довгострокова ефективність) територіальної громади зумовлює формування сукупності оперативних, тактичних і стратегічних цілей, здебільшого, на основі критерія ефективності. Реалізація тільки оперативних цілей (пасивне, поточне цілепокладання) не забезпечує конкурентоспроможність і розвиток громади, проте і такі цілі можуть бути пріоритетними, оскільки їх ігнорування може становити вагомий загрози громаді. Незважаючи на те, що реалізація стратегічних цілей (управління розвитком) часто обумовлює самореалізацію оперативних цілей (ефективне функціонування), не всі вони можуть бути пріоритетними, внаслідок обмеженості ресурсів на стратегічний розвиток. Повинен бути забезпечений ефективний баланс між оперативними, тактичними і стратегічними цілями в соціальній, економічній, екологічній та інших підсистемах громади. Таким чином, в кожній територіальній громаді може бути сформована унікальна сукупність цілей, така сукупність цілей формується членами громади на

основі спільного бачення майбутнього, визначення ними конкурентних переваг, пошуку шляхів подолання проблем і удосконалення функціонування всіх сфер громади. Сукупність цілей може бути представлена в стратегії громади, проте можуть бути і окремі цільові програми, проєкти, цілі-завдання. Але найбільш вагомим чинником ефективної реалізації сукупності цілей громади є консенсус членів громади при їх формалізації. Забезпечення спільної реалізації визначених цілей згуртовує громаду, створює синергійні ефекти, які здебільшого важко передбачити, обумовлює формування нових, більш визначальних цілей.

Вищезазначене дозволяє сформулювати низку принципів цілепокладання та реалізації цілей. До загальних принципів формування і реалізації цілей необхідно включити:

1. Єдність цінностей – сукупність цінностей забезпечує орієнтуючу роль для всієї територіальної громади, зумовлює у відповідності до них (цінностей) необхідну (доцільну) взаємодію між членами громади, окремими соціальними групами і, відповідно, є основною умовою ефективності (управління) цією взаємодією.

2. Власний вибір цілей – базується на пріоритетності цінностей і інтересів людини (члена громади) над груповими, громадськими і державними інтересами, передбачає право вільного цілепокладання кожним членом громади в рамках ціннісної системи.

3. Спільність цілей – цілі кожного члена громади можуть і повинні бути інтегровані і узгоджені. Механізми узгодження вельми складні, в загальному – це зустрічне планування з багатьма ітераціями, в результаті якого формується перспективний план функціонування та розвитку громади (стратегія).

4. Консенсус – усі члени громади повинні досягти згоди щодо бачення майбутнього громади, визначених стратегічних та оперативних цілей і завдань та готові взяти на себе посилені зобов'язання щодо їх втілення.

5. Інтеграція стратегічного і операційного управління – для членів громади не існує поділу на важливі (стратегічні) і поточні (операційні) рішення, бо всі рішення в кінцевому результаті зумовлюють ефективне функціонування та розвиток громади та її членів.

6. Відкритість і прозорість (транспарентність) – максимальна інформованість членів громади з питань прийняття всіх рішень та їх реалізація. Для реалізації цього принципу необхідно створити відповідну інформаційну систему і систему легімізації всіх рішень.

7. Стратегічне програмування – відкритість і прозорість забезпечують можливість комплексної реалізації стратегічних та інших проєктів, як єдиної програми, причому взаємозв'язки і взаємовпливи між проєктами формуються на всіх етапах від прийняття рішення про реалізацію до отримання кінцевих результатів, як командами, які реалізують проєкти, так зацікавленими сторонами громади.

8. Принцип демоавтократії – демократичний консенсус при прийнятті рішень та єдиноначальність і автократія при виконанні прийнятих рішень; принципи участі і консенсусу створюють умови не тільки для узгодженого визначення цілей (планування), а й ефективної реалізації рішень, а відкритість і прозорість підвищують відповідальність керівників виконання рішень, нівелюючи негативи автократизму.

9. Принцип самодостатності і комплексності – територіальною громадою інтегруються функції

необхідні для самодостатності (середня освіта, первинне медичне обслуговування тощо) та сталого розвитку.

10. Принцип справедливості – створення і забезпечення однакових умов для реалізації власних цілей кожного члена громади, формування узгодженої системи соціальної та екологічної відповідальності бізнесу та інших сфер діяльності громади, які використовують ресурси територіальної громади.

11. Принцип постійного удосконалення – цілі, плани і дії завжди можуть удосконалити, в основі постійного удосконалення може бути покладений цикл Демінга PDCA, а принцип стратегічного програмування забезпечує можливість об'єктивного повторюваного аналізу програм і проектів на різних етапах їх реалізації та формування коригуючих дій поліпшення процесів і результатів.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити висновки, що цілепокладання в територіальній громаді є складний, неперервний в часі процес, а його ефективність визначається, насамперед, спільними підходами до джерел формування цілей, консенсусом при їх формалізації. Сукупність цілей територіальної громади є унікальною та визначається поєднанням цілей функціонування, конкурентоспроможності та розвитку громади на основі їх ефективності. Подальші дослідження необхідно продовжити в області створення методичних підходів до визначення інтегральних (чи інших) показників ефективності реалізації сукупності цілей територіальної громади.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник / Берданова О., Вакуленко В. – Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
2. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента : пер. с. англ. / Питер Ф. Друкер – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.
3. Інструментарій місцевого економічного розвитку. Початок роботи: підготовка та планування місцевого економічного розвитку. – К.: 2006. – 144 с.
4. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб./ О.В. Берданова та ін. ; за ред.В.М. Вакуленка, О.В. Берданової. – К. : НАДУ, 2013. – 286 с.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
6. Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2011 р. № 1186 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
7. Тульчинский Г.Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.И. Терентьева – Москва : Вершина. – 2006. – 352 с.
8. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навчальний посібник / Ю.П. Шаров – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 56 с.
9. Філософія : навч. посібник / Л.В. Губернський, І.Ф.Надольний, В.П. Андрущенко та ін. ; за ред. І.Ф. Надольного. – 5-те вид. – К. : Вікар, 2005 – 455 с.
10. Brundtland H. Our Common Future / H. Brundtland / Oxford University Press for World Commission on Environment and Development, Oxford, 1987. – 400 p.