

УДК 338.242:352.07

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-19

Камашев А. В., начальник фінансового відділу Шевченківської сільської ради, Миколаївська область, Україна

ORCID: 0000-0002-4328-8775

e-mail: kamashevan1706@gmail.com

Концепція Balanced Scorecard у системі стратегічного управління розвитком територіальних громад

Анотація. У сучасних умовах децентралізації та посилення ролі органів місцевого самоврядування особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад. У статті досліджено можливості використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) як інструменту стратегічного управління комплексним розвитком громад. Проаналізовано проблеми сучасного стратегічного планування, пов'язані з відсутністю чітких індикаторів результативності, недостатньою узгодженістю стратегічних цілей та управлінських рішень, а також складністю моніторингу реалізації програм соціально-економічного розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування підходу до формування системи стратегічного управління комплексним розвитком територіальних громад на основі принципів Balanced Scorecard та розроблення структурованої системи показників оцінювання результативності стратегічних рішень.

У роботі запропоновано модель збалансованої системи показників, адаптовану до умов функціонування територіальних громад, яка передбачає структурування стратегічного управління за чотирма взаємопов'язаними блоками: «Фінанси», «Галузі соціально-економічної інфраструктури», «Навчання та розвиток персоналу», «Рівень задоволення населення». Визначено послідовність формування системи показників, обґрунтовано логіку взаємозв'язків між блоками та узагальнено ключові індикатори оцінювання реалізації стратегічних цілей громади. Особливу увагу приділено необхідності інтеграції інфраструктурної складової розвитку до системи стратегічного моніторингу.

Запропонований підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечує прозорість стратегічного планування та сприяє переходу від формального планування до системного управління результатами розвитку територіальної громади.

Ключові слова: стратегічне управління, територіальна громада, Balanced Scorecard, система показників, місцеве самоврядування, стратегічне планування, інфраструктурний розвиток.

Anatolii Kamashev, Head of the Financial Department of the Shevchenkivska Village Council, Mykolaiv Region, Ukraine

The Balanced Scorecard Concept in the System of Strategic Management of Territorial Community Development

Abstract. Introduction. In the context of decentralization reforms and the strengthening of local self-government, improving the effectiveness of strategic management of territorial community development has become increasingly important. In practice, strategic planning at the local level often faces significant challenges, including the absence of clear performance indicators, weak alignment between strategic objectives and managerial decisions, and difficulties in monitoring the implementation of socio-economic development programs. These issues limit the practical value of strategic documents and reduce the ability of local authorities to manage development processes in a results-oriented manner. Therefore, there is a need for management tools that integrate strategic planning with measurable performance evaluation. The Balanced Scorecard (BSC) approach is considered one of the most effective instruments capable of linking strategic priorities, operational activities, and assessment mechanisms within a single management framework.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate an approach to forming a strategic management system for the comprehensive development of territorial communities based on the principles of the Balanced Scorecard and to develop a structured system of indicators for evaluating the effectiveness of strategic decisions.

Results. The paper proposes a Balanced Scorecard model adapted to the functioning conditions of territorial communities. The suggested approach structures strategic management into four interconnected blocks: "Finance," "Socio-Economic Infrastructure Sectors," "Staff Training and Development," and "Level of Population Satisfaction." The sequence of forming the system of indicators is defined, including the identification of strategic objectives, decomposition into tactical tasks, development of monitoring and evaluation mechanisms, and integration with budgeting and communication processes. The logical relationships between the proposed blocks are substantiated, demonstrating how financial capacity influences infrastructure development, how institutional competence affects managerial performance, and how the level of population satisfaction serves as an integrative indicator of strategy implementation effectiveness. Key indicators for evaluating the achievement of strategic community goals are generalized, while special attention is given to the integration of infrastructure-

¹Стаття надійшла до редакції: 23.02.2026

Received: 23 February 2026

related indicators into the strategic monitoring system. The proposed model ensures better coordination between strategic planning and practical management actions and increases the applicability of the Balanced Scorecard within local governance systems.

Conclusions. *The proposed approach enhances the validity of managerial decision-making, improves transparency and consistency of strategic planning, and facilitates the transition from formal planning practices to systematic results-oriented management of territorial community development. The adaptation of Balanced Scorecard principles to community-level governance allows combining financial, infrastructural, organizational, and social dimensions within a unified evaluation framework, thereby strengthening strategic coordination and supporting sustainable long-term development of territorial communities.*

Keywords: *strategic management, territorial community, Balanced Scorecard, performance indicators, local governance, strategic planning, infrastructure development.*

JEL Classification: *H70; H83; O21; R58.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах децентралізації та посилення ролі органів місцевого самоврядування питання стратегічного управління розвитком територіальних громад набувають особливої актуальності. Ефективність діяльності громад значною мірою залежить від здатності органів влади формувати довгострокові стратегії розвитку, забезпечувати раціональне використання ресурсів та досягати вимірюваних результатів у різних сферах життєдіяльності.

Разом із тим практика реалізації програм соціально-економічного розвитку свідчить про наявність низки проблем, пов'язаних із недостатньою чіткістю стратегічних орієнтирів та відсутністю системних підходів до оцінювання результативності управлінських рішень. У багатьох випадках стратегічні документи мають декларативний характер, що ускладнює моніторинг виконання цілей, оцінювання ефективності програм та своєчасне коригування управлінських дій. Особливо гостро ця проблема проявляється у сфері інфраструктурного розвитку територіальних громад, який потребує значних ресурсів та комплексної координації між різними напрямками діяльності.

За таких умов виникає необхідність застосування сучасних інструментів стратегічного управління, що дозволяють інтегрувати стратегічне планування з системою вимірювання результатів та забезпечують прозорість і обґрунтованість прийняття управлінських рішень. Одним із перспективних підходів у цьому контексті є використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), адаптація якої до умов діяльності територіальних громад потребує наукового обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика стратегічного управління розвитком територіальних громад є предметом активних наукових досліджень як у міжнародній, так і в українській науковій практиці. Значна частина сучасних досліджень присвячена пошуку інструментів, що дозволяють підвищити результативність стратегічного планування та забезпечити вимірюваність досягнення цілей розвитку.

Сучасні наукові дослідження розглядають Balanced Scorecard як інтегровану систему стратегічного управління, що поєднує фінансові та нефінансові показники діяльності організації та забезпечує

багатовимірне оцінювання результативності управління. Огляд сучасних напрямів розвитку концепції BSC свідчить про її трансформацію від корпоративного інструменту управління до універсальної системи стратегічного моніторингу, що використовується в різних сферах діяльності [1].

Подальший розвиток концепції пов'язаний із дослідженням процесів поширення та адаптації Balanced Scorecard у різних організаційних середовищах. Зарубіжні дослідження підкреслюють важливість узгодження структури системи показників із цілями організації, її інституційними особливостями та управлінським контекстом, що є особливо актуальним для публічного сектору.

У сучасних дослідженнях публічного управління Balanced Scorecard розглядається як інструмент підвищення результативності діяльності державних і муніципальних організацій, який дозволяє поєднати стратегічні цілі з оцінюванням ефективності управлінських рішень і забезпечує основу для підвищення прозорості публічного управління [3]. Значну увагу також приділяють можливості використання збалансованої системи показників для оцінювання гнучкості та ефективності управлінських процесів у сучасних організаціях [4].

В українській науковій літературі питання стратегічного розвитку територіальних громад активно досліджуються в контексті децентралізаційних процесів та підвищення спроможності місцевого самоврядування. Так, К. Пастух акцентує увагу на необхідності вдосконалення механізмів стратегічного планування та посиленні ролі моніторингу й оцінювання результативності реалізації стратегій розвитку громад [7]. О. Хохуляк розглядає стратегічне планування як комплексний інструмент сталого розвитку територіальних громад, наголошуючи на важливості впровадження сучасних управлінських моделей і систем показників [8]. Подібні висновки робить і О. Олєфіренко, підкреслюючи значення стратегічного планування як системоутворюючої складової розвитку територіальних громад [9].

Нормативно-методичне підґрунтя стратегічного планування в Україні також передбачає необхідність моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку громад, що відображено у відповідних державних методичних документах та рекомендаціях

щодо стратегічного планування регіонального розвитку [10].

Разом із тим аналіз наукових джерел показує, що в більшості досліджень увага зосереджується переважно на загальних питаннях стратегічного планування або нормативних аспектах розвитку територій. Менш дослідженими залишаються питання інтеграції фінансових, інфраструктурних, кадрових і соціально орієнтованих показників у єдину систему стратегічного управління результатами розвитку територіальних громад. Це обумовлює необхідність адаптації концепції Balanced Scorecard до потреб комплексного розвитку громад та формування системи показників, орієнтованої на результати.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування системи стратегічного управління розвитком територіальних громад із використанням принципів Balanced Scorecard, а також розроблення структурованої моделі показників, що забезпечує комплексне оцінювання результативності стратегічних рішень у сфері соціально-економічного та інфраструктурного розвитку. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати сучасні підходи до стратегічного управління розвитком територіальних громад; узагальнити наукові підходи до застосування Balanced Scorecard у публічному секторі; сформулювати логіку структуризації системи стратегічних показників відповідно до потреб територіальних громад; обґрунтувати взаємозв'язок між фінансово-ресурсними, інфраструктурно-галузевими, кадрово-інституційними та соціально-результативними складовими оцінювання розвитку територіальної громади; визначити практичні можливості використання запропонованої моделі у процесі стратегічного планування та моніторингу реалізації стратегій розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне стратегічне управління комплексним розвитком територіальних громад потребує не лише визначення пріоритетів, а й запровадження вимірюваних орієнтирів, за якими можна оцінювати результати реалізації програм [5; 6]. Особливо це стосується інфраструктурного забезпечення, що формує основу якості життя населення та визначає можливості розвитку громади. На практиці під час розроблення і реалізації програм соціально-економічного розвитку виникають ключові питання: які цілі закладено в програмі; які маркери свідчатимуть про досягнення результатів у конкретній галузі; чи відповідають заходи програм реальним проблемам мешканців. Проблема полягає в тому, що значна частина програм не містить чітких кінцевих індикаторів, які дають змогу об'єктивно оцінити корисність заходів і відповідність цілей потребам населення. За таких умов управління має ризик

перетворитися на формальне планування без належного контролю результативності.

Зазначене зумовлює доцільність використання інструментів стратегічного управління, що пов'язують стратегічні цілі, поточні управлінські дії та систему вимірювання прогресу. Одним із таких інструментів є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном як підхід до трансформації місії та бачення організації в набір вимірюваних цілей і показників ефективності. Збалансована система показників розглядається як інструмент стратегічного управління, що охоплює фінансову, клієнтську, процесну перспективи, а також перспективу навчання і розвитку, та дозволяє трансформувати місію і стратегічне бачення організації у систему вимірюваних цілей і показників ефективності [1].

Поширення BSC у публічному секторі пояснюється тим, що органи влади, так само як і приватні організації, працюють у межах обмежених ресурсів, мають узгоджувати цілі з виконавцями, забезпечувати прозорість і результативність та демонструвати суспільну цінність діяльності. Дослідження і практика застосування BSC у державних і муніципальних структурах показують, що ця концепція може виступати інструментом стратегічного управління за умови адаптації до цілей публічного управління [2; 3].

Balanced Scorecard виступає гнучким управлінським інструментом, який не є нормативно регламентованим, але підсилює процес стратегічного планування в громаді [1; 3].

Ключова перевага використання BSC у стратегічному управлінні розвитком громади полягає в можливості узгодити між собою елементи стратегічного планування й управління.

По-перше, система робить видимим зв'язок між програмами/проектами та учасниками їх реалізації: посадовими особами, обслуговуючим персоналом, депутатським корпусом і громадськістю.

По-друге, BSC дозволяє сформулювати та взаємоузгодити ключові показники ефективності (KPI), що є особливо актуальним для бюджетних організацій, де практично спостерігається недостатнє розуміння та обмежені навички впровадження KPI.

По-третє, система забезпечує декомпозицію стратегічних цілей у тактичні завдання, які можна планувати, виконувати, контролювати й коригувати [2; 3].

Впровадження збалансованої системи показників у територіальних громадах доцільне з огляду на потребу: чітко комунікувати громадськості, яких результатів прагне досягти керівництво; узгоджувати щоденну роботу посадових осіб зі стратегією; визначати пріоритетність проектів; вимірювати прогрес у досягненні стратегічних цілей; уточнювати/оновлювати стратегію соціально-економічного розвитку; ув'язувати стратегічні цілі з довгостроковими завданнями та річними бюджетами;

відстежувати ключові елементи стратегії; підтримувати організаційні зміни; підвищувати рівень розуміння стратегічного бачення на рівні всієї громади [5; 6; 7].

Формування BSC для громади передбачає послідовні кроки: визначення стратегії на довгостроковий період (зазвичай на каденцію) і ключових цілей; вибір блоків показників (маркерів ефективності); деталізацію цілей у вигляді тактичних

завдань у межах блоків; розроблення комплексу заходів із часовими межами; створення систем бюджетування, моніторингу та комунікації; розроблення показників оцінювання ефективності заходів; запровадження механізмів коригування відхилень [1; 2].

Послідовність основних етапів формування збалансованої системи показників у територіальній громаді зазначено на рис. 1.

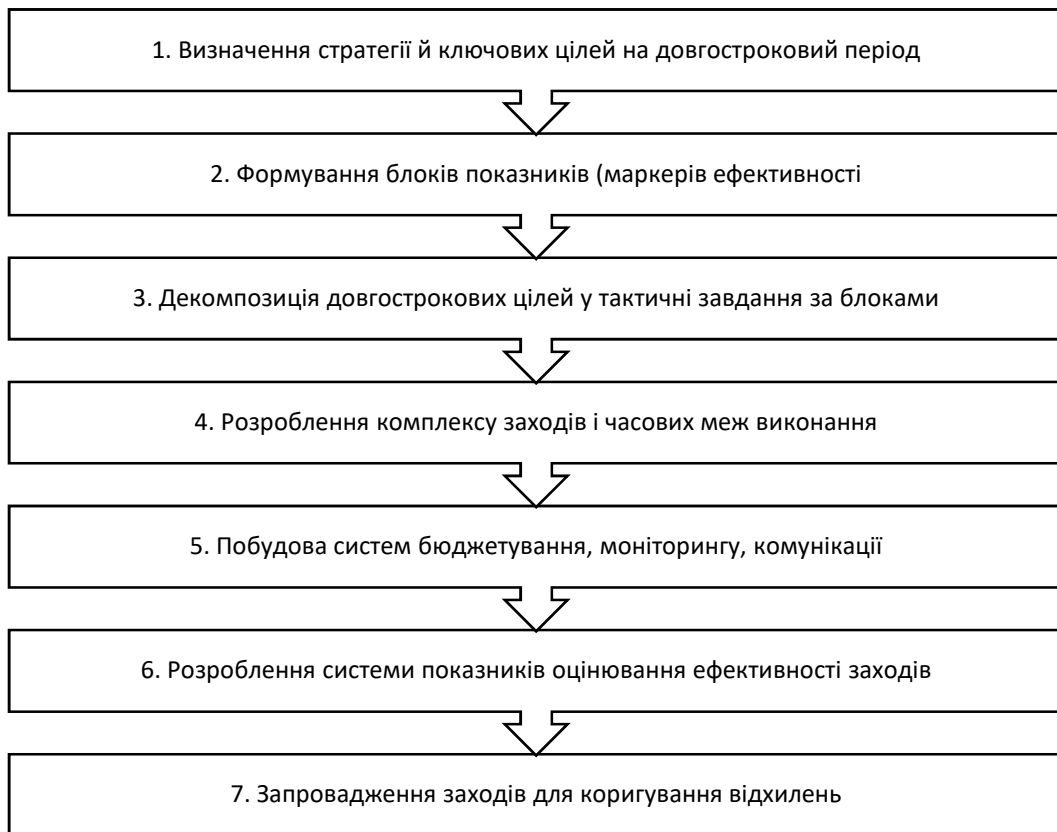


Рисунок 1 - Послідовність формування BSC у громаді

Джерело: складено автором на основі [1; 2].

Запропонована послідовність забезпечує логічний перехід від формування стратегічних цілей до побудови системи моніторингу та коригування результатів, що створює основу для подальшого структурування блоків BSC.

У межах запропонованого підходу доцільно використовувати чотири взаємопов'язані блоки: «Фінанси», «Галузі соціально-економічної інфраструктури», «Навчання та розвиток персоналу», «Рівень задоволення населення» (рис. 2).

Блокова структура демонструє причинно-наслідковий зв'язок між ресурсним забезпеченням, внутрішніми управлінськими процесами та кінцевим рівнем задоволеності населення.

Фінансовий блок виступає основою економічної спроможності громади, а отже визначає можливості

реалізації стратегічних програм. Наприклад, якщо стратегічна мета полягає у досягненні певного рівня доходів бюджету, то проміжними завданнями можуть бути: оптимізація ставок місцевих податків і зборів, активізація залучення інвестицій, розвиток послуг для населення та інших громад. Для цього реалізуються заходи: аналіз ставок податків і зборів та ухвалення оптимального рішення; розроблення і популяризація інвестиційного паспорта та налагодження контактів із економічними суб'єктами; аналіз платних послуг і систематичне інформування населення про їх перелік. Для кожного заходу визначаються показники (наприклад, рівень виконання доходів бюджету на конкретну дату), що забезпечує можливість оперативної реакції на суттєві відхилення (як за недовиконання, так і за перевиконання бюджету) і формує механізм управління відхиленнями.



Рисунок 1 - Структура блоків збалансованої системи показників розвитку територіальної громади

Джерело: складено автором.

Блок галузей соціально-економічної інфраструктури відображає фактичні результати розвитку громади у ключових сферах публічних послуг - освіті, охороні здоров'я, житлово-комунальному господарстві, транспорті та культурі. Його індикатори дозволяють оцінювати як ресурсне забезпечення галузей, так і якість надання послуг, що формує практичний вимір реалізації стратегії розвитку.

Блок навчання та розвитку персоналу орієнтований на підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Його включення обумовлено тим, що рівень професійної підготовки, мотивації та розуміння стратегії персоналом напряду впливає на якість управлінських рішень та ефективність реалізації стратегічних заходів.

Блок рівня задоволеності населення виконує інтегруючу функцію в системі BSC, оскільки саме оцінка громадян

виступає кінцевим індикатором ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Моніторинг рівня задоволеності дозволяє виявляти невідповідність між управлінськими рішеннями та реальними потребами громади [3; 4].

Запропонований підхід може бути застосований, зокрема, під час формування стратегій розвитку територіальних громад Миколаївської області, де актуальними є питання модернізації інфраструктури та підвищення фінансової спроможності.

Центральним елементом є система показників, що дозволяє відстежувати виконання стратегії розвитку громади в контексті інфраструктурного розвитку. Узагальнення запропонованих індикаторів за блоками представлено у табл. 1.

Таблиця 1 Приклад структури показників BSC для громади

Блок	Показники (узагальнено)
Фінанси	виконання доходів (загалом і за видами); вільні залишки та їх залучення; виконання видатків (загалом і за галузями); залучення приватних інвестицій; рівень дотаційності бюджету
Галузі соціально-економічної інфраструктури	освіта (витрати на 1 здобувача, результати навчання, цифровізація, завершення навчання тощо); медицина (кадрове забезпечення, доступність, фінансування); ЖКГ (фінансування, знос, інвестиції, послуги); транспорт (фінансування доріг, довжина/частка покриття); культура (видатки, кількість заходів)
Навчання і розвиток персоналу	витрати на навчання (загалом/на 1 працівника); кількість курсів; задоволеність умовами праці; розуміння стратегії; рівень кваліфікації; розуміння кар'єрного росту; рівень корпоративної культури
Задоволеність населення	задоволеність діяльністю ОМС; задоволеність послугами за галузями; інформаційне забезпечення; відкритість і прозорість; відповідність стратегічних заходів інтересам населення (за результатами опитувань)

Джерело: сформовано автором з урахуванням [3; 4].

Представлена система показників дозволяє здійснювати комплексний моніторинг реалізації стратегії розвитку територіальної громади, забезпечуючи взаємозв'язок між фінансовими,

галузевими, кадровими та соціальними результатами [5].

Критично важливою є взаємопов'язаність блоків. Оскільки органи місцевого самоврядування функціонують для забезпечення добробуту

мешканців, навіть за позитивних значень фінансових, інфраструктурних і кадрових показників негативні оцінки населення свідчатимуть про недостатній облік потреб громади та помилки у визначенні пріоритетів. У такій ситуації досягнуті управлінські результати можуть бути нівельовані, що потребує коригування програм та стратегій.

Наукова цінність запропонованого підходу полягає у адаптації концепції Balanced Scorecard до умов стратегічного управління комплексним розвитком територіальних громад шляхом інтеграції фінансових, інфраструктурних, кадрових та соціально орієнтованих показників у єдину систему оцінювання результативності. На відміну від традиційних підходів до використання Balanced Scorecard у публічному управлінні, запропонована модель акцентує увагу на інтеграції інфраструктурної складової розвитку територіальної громади як окремого стратегічного блоку. Це дозволяє розглядати систему показників не лише як інструмент оцінювання, а як механізм управлінської координації процесів розвитку громади.

Для зниження суб'єктивності при оцінюванні задоволеності населення доцільно формувати постійну фокус-групу з представників різних населених пунктів громади та проводити щорічні опитування саме цієї групи, паралельно здійснюючи опитування випадкових мешканців для перевірки достовірності даних. Для забезпечення моніторингу в радах територіальних громад доцільно створювати робочі групи з розподілом обов'язків, що дозволяє оперативно виявляти відхилення та оцінювати перебіг реалізації стратегії. Також варто передбачати механізми заохочення учасників робочої групи [7; 8; 9].

Запроваджені заходи мають узгоджуватися з чинним законодавством і внутрішніми нормативно-правовими актами та враховувати особливості бюджетного процесу громади. Водночас Balanced Scorecard має і певні обмеження. Серед основних недоліків у науковій та прикладній літературі наголошують на значних часових витратах на побудову й підтримку системи, неповному розумінні системи працівниками та ризику надмірної концентрації на фінансових аспектах [1; 2]. Разом із тим, BSC може бути ефективним інструментом за умови правильного застосування: проблеми часто виникають тоді, коли її трактують як механізм звітності, а не як спосіб управління процесами.

З огляду на вимоги до відкритості інформації в органах місцевого самоврядування, впровадження

BSC доцільно супроводжувати забезпеченням прозорості розрахунків показників та можливістю їх коригування за ініціативи ключових груп-учасників: виконавчих органів влади, депутатського корпусу, громадських організацій і представників громадськості територіальної громади [5; 6; 10].

Урахування цих умов створює підґрунтя для формування збалансованої системи показників, що дозволяє якісно планувати короткострокові та довгострокові напрями розвитку громади. Таким чином, запропонований підхід забезпечує перехід від фрагментарного стратегічного планування до системного управління результатами розвитку територіальної громади, де Balanced Scorecard виступає не лише системою оцінювання, а й інструментом стратегічної координації.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що результативність стратегічного управління розвитком територіальних громад значною мірою залежить від наявності системи вимірюваних орієнтирів і механізмів регулярного моніторингу виконання стратегічних цілей. Обґрунтовано доцільність застосування принципів Balanced Scorecard як інструменту узгодження стратегії громади з програмними заходами, бюджетуванням та системою оцінювання результатів.

Запропоновано підхід до формування BSC, адаптований до потреб територіальних громад, який передбачає структурування показників за чотирма взаємопов'язаними блоками: «Фінанси», «Галузі соціально-економічної інфраструктури», «Навчання та розвиток персоналу», «Рівень задоволення населення». Показано, що взаємозв'язок блоків забезпечує причинно-наслідкову логіку оцінювання: фінансова спроможність і інституційна компетентність створюють передумови для розвитку інфраструктури та підвищення якості послуг, що відображається у зростанні задоволеності населення.

Практична значущість підходу полягає у можливості переходу від декларативного планування до результат-орієнтованого управління, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень, коригування пріоритетів і підвищення прозорості управлінських рішень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію запропонованої моделі в громадах різного типу та розроблення методики впровадження і регламенту моніторингу показників.

Література:

1. Madsen D.Ø. Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia*. 2025. Vol. 5(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>.
2. Lueg R., Carvalho e Silva A.L. Diffusion of the Balanced Scorecard: motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences. *Accounting Forum*. 2021. Vol. 46(3). P. 287–313. DOI: <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1930341>.
3. Barros R.S. Research on the balanced scorecard for government entities: a literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBFAFM-10-2022-0162>.

4. Rdiouat Y., Bahsani S., Lakhdissi M., Semma A. Measuring and improving information systems agility through the balanced scorecard approach. 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2109.07281>.
5. OECD. *Government at a Glance 2023: Public Governance Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/governance/government-at-a-glance/>.
6. European Commission. *Better Regulation Guidelines*. 2021. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation_en.
7. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1(7). С. 195–215. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215).
8. Хохуляк О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економіка і регіон (Economics and Region)*. 2023. № 4(87). С. 110–118. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2789](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2789)
9. Олєфіренко О. Стратегічне планування як невід’ємна складова розвитку територіальних громад. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.9>
10. Міністерство розвитку громад та територій України. Стратегічне планування регіонального розвитку. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/strategichne-planuvannia-rehionalnoho-rozvytku>.

References:

1. Madsen, D. Ø. (2025). *Balanced Scorecard: History, implementation, and impact*. **Encyclopedia**, 5(1). <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>.
2. Lueg, R., & Carvalho e Silva, A. L. (2021). Diffusion of the balanced scorecard: Motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences. *Accounting Forum*, 46(3), 287–313. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1930341>.
3. Barros, R. S. (2025). Research on the balanced scorecard for government entities: A literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2022-0162>.
4. Rdiouat, Y., Bahsani, S., Lakhdissi, M., & Semma, A. (2021). *Measuring and improving information systems agility through the balanced scorecard approach*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2109.07281>.
5. OECD. (2023). *Government at a glance 2023: Public governance indicators*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/governance/government-at-a-glance/>
6. European Commission. (2021). *Better regulation guidelines*. https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation_en.
7. Pastukh, K. (2021). Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1(7), 195–215. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215).
8. Khokhuliak, O. (2023). Udoskonalennia instrumentariiu stratehichnoho planuvannia staloho rozvytku terytorialnykh hromad. *Ekonomika i rehion (Economics and Region)*, 4(87), 110–118. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2789](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2789).
9. Olefirenko, O. (2024). Stratehichne planuvannia yak nevidiemna skladova rozvytku terytorialnykh hromad. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology and Law*, 6. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.9>.
10. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (n.d.). *Strategic planning of regional development*. <https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/strategichne-planuvannia-rehionalnoho-rozvytku>.

