

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-16>

УДК 352.075

Мар'яна ОРЛІВ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

<https://orcid.org/0000-0001-9022-2130>

e-mail: morliv@ukr.net

ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю впровадження інструментів стратегічного муніципального менеджменту в органах місцевого самоврядування для успішного завершення реформи децентралізації. У статті аргументовано, що використання моделі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) в органах місцевого самоврядування забезпечить вирішення таких завдань: узгодження стратегічних і тактичних цілей діяльності та заходів з їх реалізації; розвиток інституційної спроможності; підвищення транспарентності та довіри стейкхолдерів, зокрема зарубіжних інвесторів для залучення фінансування у післявоєнний період. Запропоновано алгоритм розроблення моделі BSC для виконавчого комітету міської ради (його структурного підрозділу – для реалізації пілотного проєкту) та визначено основні стратегії для чотирьох складових цієї моделі (стейкхолдери, фінанси, внутрішні процеси, навчання і розвиток). На основі досвіду Канади, Данії, Чехії та інших країн визначено основні переваги, умови успіху та проблеми впровадження концепції BSC у місцевому самоврядуванні з урахуванням політичних, організаційних, фінансових та інших аспектів. Для вирішення окреслених проблем запропоновано використовувати методологію дизайн-мислення.

Ключові слова: збалансована система показників; органи місцевого самоврядування; стратегічне управління; управління результативністю; інституційна спроможність.

Mariana ORLIV

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD MODEL IN LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES

Relevance of the study is due to the need to implement tools of strategic municipal management in local self-government authorities in order to successfully complete the reform of decentralization. Foreign experience testifies that one such tool is the Balanced Scorecard (BSC) of Kaplan and Norton, which was evolved from a performance management tool for business to a dominant system of strategic management in the public sector. This tool allows use of non-financial indicators, take into account social aspects and environment as well as manage risks under uncertainty.

The article argues that the BSC implementation in local self-government authorities will ensure the solution of the following tasks: 1) aligning the strategic and tactical goals with measures for their implementation; 2) increasing the institutional capacity of authorities (through development and motivation of personnel, formation of innovative organizational culture, introduction of performance management system, improvement of internal processes, development of information systems); 3) increasing the transparency and stakeholders confidence, in particular foreign investors, to attract financing in the post-war period. It was found that the structure of the BSC model and the algorithm of its implementation depend on the field of activity, size, tasks and features of the organization. An algorithm for developing the BSC model of the city council executive committee (its structural unit for the pilot project implementation) is proposed and the main strategies for the four components of this model (stakeholders, finance, internal processes, training and development) are identified. Based on the experience of Canada, Denmark, the Czech Republic and other countries, the main advantages, conditions of success and challenges of implementing the BSC concept in local self-government authorities are identified, taking into account political, organizational, financial and other aspects. It is proposed to define the ways to solve considered challenges using the design thinking methodology.

Keywords: Balanced Scorecard, local self-government authorities, strategic management, performance management, institutional capacity.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

У контексті реалізації реформи децентралізації важливою умовою сталого розвитку територіальних громад є імплементація інструментів стратегічного управління та муніципального менеджменту, які довели свою ефективність у зарубіжній практиці. Тому до формування стратегій розвитку громад залучають експертів проєктів ULEAD з Європою, USAID, DESPRO, DECIDE та ін. Однак, складності виникають не тільки у процесі розроблення, а й подальшого втілення стратегічних та програмних документів соціально-економічного розвитку територій.

Зарубіжний досвід свідчить, що ефективним інструментом, який дозволяє узгодити місію, стратегію і результати діяльності, а також управляти ризиками в умовах невизначеності, є модель збалансованої системи показників (Balanced scorecard, далі – BSC), розроблена в 1992 році Капланом і Норттоном [5] і вже у 1997 році нагороджена Американською асоціацією бухгалтерів (American Accounting Association) як кращий теоретичний внесок [9]. З того часу з інструмента управління результативністю для бізнесу, який не обмежується використанням фінансових показників, BSC перетворилась на систему стратегічного управління [6, с. 16], яка забезпечує можливість враховувати соціальні аспекти та зовнішнє середовище [8,

с. 40]. За оцінками зарубіжних експертів, BSC є «домінуючою системою вимірювання ефективності для публічного сектора» [12, с. 2], де фінансові цілі часто підпорядковані іншим пріоритетам. Тому BSC була запропонована як рішення (іноді навіть як панацея) багатьох проблем і викликів, з якими стикаються сучасні організації публічного сектору в процесі управління та врядування [7, с. 2].

Використання BSC у місцевому самоврядуванні забезпечує ряд переваг:

- узгодження цілей, завдань діяльності та заходів з їх реалізації;
- узгодження стратегій удосконалення внутрішніх процесів і розвитку персоналу із фінансовими стратегіями та стратегіями взаємодії зі стейкхолдерами;
- підвищення спроможності досягати стратегічні і тактичні цілі;
- покращення якості бюджетування та ефективніше використання коштів;
- покращення управлінських, технологічних та інших процесів;
- розвиток системи контролю, яка дозволяє одночасно сфокусуватися на довго- і середньострокових цілях, фінансових і нефінансових критеріях;
- підвищення транспарентності та довіри громадян, інвесторів, інших стейкхолдерів.

Однак, проблема полягає у відсутності алгоритмів імплементації моделі BSC в органах місцевого самоврядування на основі аналізу передового зарубіжного досвіду з урахуванням результатів використання цього інструмента.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Структура моделі BSC та алгоритм її впровадження залежать від сфери діяльності, розміру, завдань та особливостей функціонування організації. Зокрема, у 2016 році національна організація «Дипломовані професійні бухгалтери Канади» (CPA Canada) розробила рекомендації для неприбуткових організацій «Performance Measurement for Non-Profit Organizations: The Balanced Scorecard as an Approach», в яких запропоновано підхід до формування моделі BSC з таких складових: 1) стейкхолдери; 2) фінанси; 3) внутрішні процеси; 4) навчання і розвиток [14] (тобто вона відрізняється від класичної моделі пріоритетністю стейкхолдерів порівняно із фінансовою складовою). На той час уже довела свою дієвість модель BSC для сфери громадського здоров'я, запроваджена у 2004 році Інститутом клінічних оціночних наук (Institute for Clinical Evaluative Sciences), яка має абсолютно відмінну структуру, а саме: 1) детермінанти здоров'я та стан; 2) залучення громади; 3) ресурси та послуги; 4) інтеграція та реагування [15, 16]. Аналіз канадського досвіду ми використали у 2021 році у розроблені базової моделі BSC для обласних рад з координації дій у відповідь на поширення туберкульозу та ВІЛ, створених як консультативно-дорадчі органи при обласних державних адміністраціях. З урахуванням їх місії та візії було визначено такі складові BSC: 1) державна і місцеві політики у сфері протидії туберкульозу та ВІЛ; 2) зацікавлені сторони; 3) залучення фінансування і використання коштів; 4) внутрішні процеси. Таким чином, одержали три різні моделі для неприбуткових організацій, лікарень та координаційних рад з протидії туберкульозу та ВІЛ, в той час, коли бізнес-модель є уніфікованою.

У зв'язку з цим виникає питання: Якою повинна бути структура моделі BSC, наприклад, для департаменту охорони здоров'я в органі місцевого самоврядування?

У вирішенні цього питання важливим є досвід муніципалітетів, які імплемтували модель BSC з використанням бенчмаркінгу. Зокрема, у столиці Данії у різних департаментах структуру BSC побудовано на основі класичної моделі, але назви квадрантів уточнено, а саме: 1) якість і споживачі; 2) економіка та ефект; 3) процеси; 4) розвиток і навчання. В якості експерименту, щоб сконцентруватись на нефінансових критеріях діяльності, у Департаменті техніки та охорони довкілля (Department of Technique and Environment) з моделі BSC на кілька років було вилучено фінансову складову [6, с. 55], але таку конструкцію вже не можна вважати власне збалансованою системою показників Каплана і Нортон.

У Чеській Республіці більшість муніципалітетів через складність методу обмежилась використанням окремих його елементів, зокрема: візуалізацією цілей у Празі, стратегічним мапуванням у Дечині, розмежуванням цілей для влади і персоналу у Копршивниці, елементами для запровадження системи управління результативністю працівників у Злинському краю та ін. Однак, для українських громад важливим є досвід міста Всетин, яке запровадило класичну модель BSC у повному обсязі для відповідності вимогам щодо одержання фінансування з фондів ЄС та підвищення ефективності управління одержаними ресурсами [11, с. 155].

Окрім цього, слід враховувати досвід і помилки менш розвинених країн. Зокрема, результати емпіричних досліджень про наслідки впровадження BSC в столиці Йорданії свідчать, що спроби її доповнення п'ятою складовою «середовище» не вплинуло на ефективність стратегічної діяльності муніципалітету [3, с. 324]. Тому схожі пропозиції наших вітчизняних науковців [8, с. 42] на етапі імплементації моделі є доволі дискусійними.

На підставі вище викладеного можемо констатувати, що модель BSC є інструментом стратегічного муніципального менеджменту, зрозумілим для європейських експертів, а тому її використання в органах місцевого самоврядування України сприятиме, по-перше, підвищенню довіри з боку європейських інституцій для залучення фінансування у післявоєнний період, по-друге, розвитку систем управління

результативністю, якість яких, за результатами досліджень Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) [2], є гострою проблемою для вітчизняного публічного сектору.

Формулювання цілей статті

Мета дослідження – запропонувати алгоритм розроблення моделі BSC для органів місцевого самоврядування України та визначити основні проблеми її впровадження з урахуванням зарубіжного досвіду.

Виклад основного матеріалу

Впровадження концепції BSC у місцевому самоврядуванні слід починати з пілотного проекту на базі структурного підрозділу виконавчого комітету міської ради (наприклад, департаменту або управління охорони здоров'я, соціальної політики, транспорту та зв'язку, благоустрою або ін.). Такий підхід забезпечить кращу візуалізацію моделі, полегшить сприйняття причинно-наслідкових зв'язків між її складовими, а також дозволить оперувати меншою кількістю цільових показників, деталізованих у достатній мірі для операційної діяльності. Крім цього, у виборі територіальної громади та підрозділу важливо забезпечити високу компетентність персоналу, його здатність запроваджувати якісні зміни.

Алгоритм розроблення моделі BSC для виконавчого органу місцевого самоврядування (далі – виконком), його департаменту або управління (далі – структурний підрозділ) представлено на рис. 1.

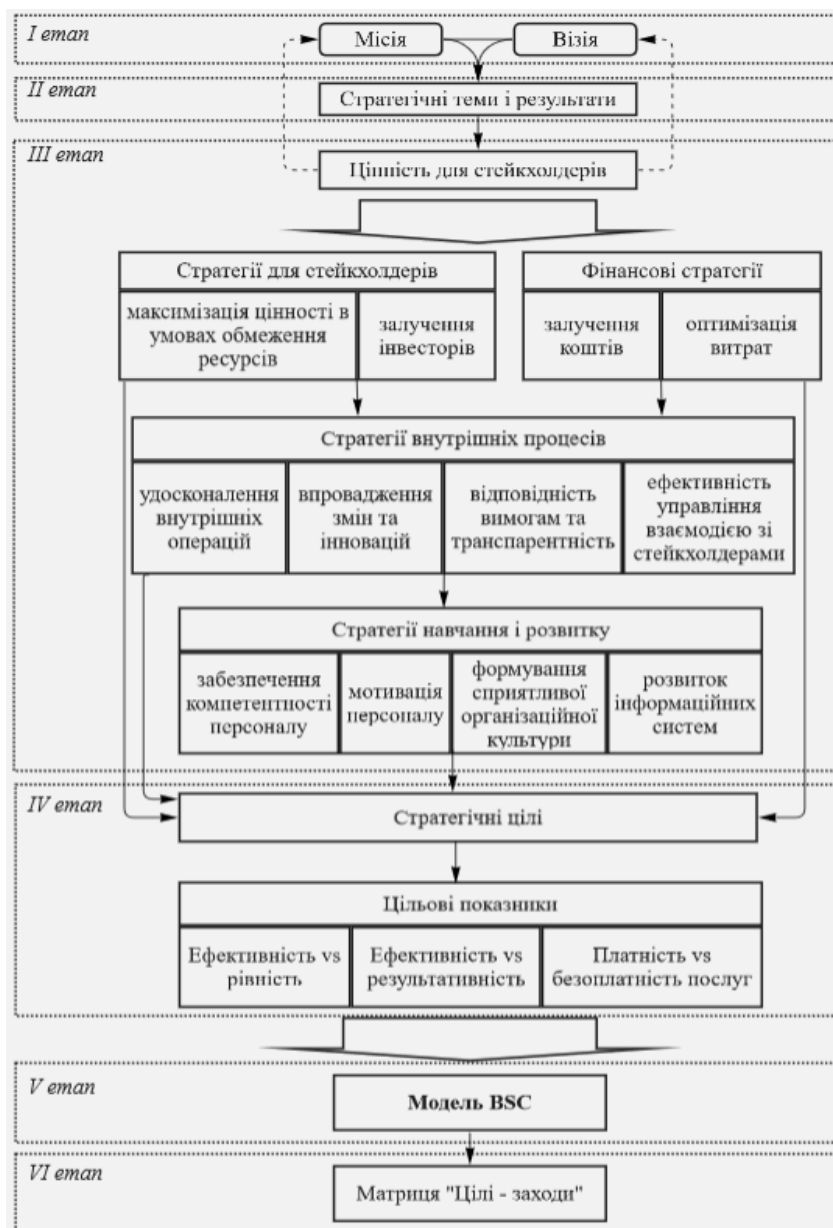


Рис. 1. Алгоритм розроблення моделі BSC для виконкому (його структурного підрозділу)

На першому етапі необхідно сформулювати місію та візію структурного підрозділу. Місія – це призначення, організаційна ціль, у визначенні якої враховуються такі аспекти: сектор діяльності та пріоритети його реформування і розвитку; особливості послуг; громада як цільова аудиторія, окремі її групи та інші стейкхолдери; унікальність структурного підрозділу з урахуванням його повноважень, можливостей тощо. Візія – це те, яким має бути підрозділ, щоб успішно реалізувати свою місію.

На другому етапі необхідно визначити стратегічні теми, на яких буде сфокусована діяльність (оптимальна кількість – 3-4), та проаналізувати їх відповідність основним функціям підрозділу, регламентованим у чинних документах (це важлива умова досягнення його візії, в іншому випадку функції слід переглянути). Стратегічні результати за кожною темою встановлюють з урахуванням очікуваних результатів і цільових значень показників, визначених у державних стратегіях, концепціях реформ, цілях сталого розвитку, регіональних стратегіях розвитку, стратегіях розвитку територіальних громад тощо.

На третьому етапі у контексті стратегічних тем визначають основних стейкхолдерів та цінності, які структурний підрозділ виконкому може їм запропонувати. Використання інструменту мапування стейкхолдерів [1, с. 19] дозволить не тільки ранжувати різні їх групи, а також виявити взаємозв'язки між ними. Очевидно, до основних стейкхолдерів слід віднести не тільки громаду, можливо, конкретні її цільові групи, а також органи виконавчої влади. При цьому слід враховувати дублювання ряду функцій місцевих органів виконавчої влади (зокрема, місцевих державних адміністрацій) та органів місцевого самоврядування.

Після визначення стейкхолдерів та цінностей, які їм пропонуються, слід перевірити правильність формулювання місії і візії, тоді встановити порядок розміщення складових частин BSC з урахуванням їх пріоритетності. На цьому етапі найбільше питань виникає з приводу розміщення фінансової складової, яка, на відміну від бізнес-структур, не є основною, оскільки у публічному секторі фінансові заходи, як правило, відіграють стимулюючу або стримуючу роль, а фінансові показники не вважаються основною метою [4, 13]. Тому фінансова складова має відображати стратегічні результати інших складових і, водночас, визначати довгострокову перспективу [6, с. 18]. Отже, вона може бути відображена за одним із трьох варіантів: (1) під стейкхолдерами, (2) в основі моделі або (3) вгорі над стейкхолдерами. Вибір має важливе значення, оскільки, наприклад, другий підхід передбачає, з одного боку, забезпечення найкращого використання обмежених ресурсів не тільки для реалізації місії структурного підрозділу, а також навчання і розвитку персоналу, удосконалення внутрішніх процесів, з іншого – збільшення кількості завдань і показників фінансового блоку, з урахуванням необхідності забезпечення таких можливостей. У цьому контексті необхідно враховувати, що модель розробляється не для виконавчого комітету в цілому, а для окремого підрозділу, на рівні якого не регламентується фінансове забезпечення підвищення кваліфікації його персоналу (воно здійснюється переважно за рахунок державного замовлення НАДС, програм, затверджених відповідною місцевою радою та ін.). Ситуація зі стейкхолдерами також неоднозначна, оскільки, на відміну від бізнес-структур, мова йде, по-перше, не тільки про споживачів освітніх, медичних чи інших послуг, а про громаду загалом (адже безоплатних послуг не існує, їх вартість уже сплачена у вигляді податків), по-друге, коло зацікавлених сторін є ширшим і за саму громаду (інвестори, органи виконавчої влади та ін.).

Аналіз зарубіжного досвіду та вітчизняної практики муніципального менеджменту дозволить сформулювати основні стратегії для кожної складової майбутньої моделі BSC у загальному вигляді з урахуванням завдань її імплементації (див. III етап на рис. 1).

Для позначення найбільш важливих складових матриці BSC її квадрантам визначають питому вагу. Такий самий підхід також використовують на четвертому етапі для встановлення пріоритетності цілей кожної складової BSC, визначених у контексті реалізації обраних стратегій. Наприклад, реалізація фінансової стратегії «залучення коштів» може передбачати такі цілі: розроблення цільових програм; залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку; залучення іноземних інвестицій; надходження до бюджету в результаті співробітництва з іншими територіальними громадами та ін. У визначенні питомих коефіцієнтів для кожної цілі необхідно враховувати те, наскільки вона є важливою для реалізації місії. Крім цього, для цілей, досягнення яких вимірюється нефінансовими показниками, важливим є те, наскільки точно можна їх визначити, а також чи буде ці показники використано для оцінювання програм, у стратегічному плануванні, прийнятті рішень щодо розміщення ресурсів, впровадження змін та ін.

У процесі вибору цільових показників для досягнення стратегічних цілей зарубіжні експерти [6, 10] пропонують спочатку визначити переліки найбільш критичних факторів, а потім зробити вибір з урахуванням необхідності забезпечення причинно-наслідкових зв'язків. При цьому, слід визначити, яка інформація в кінці року буде найкраще свідчити про досягнення цілей, а також врахувати, що намагаючись виміряти абсолютно все, можна загрузнути в контролі й аналізі. Це значно знизить ефективність впровадження моделі BSC та мотивацію працівників.

Далі необхідно збалансувати цільові показники, відповівши на 3 питання: Чи правильно обрано цілі (показники) для кожної складової? Чи правильно показники збалансовані? Чи на цьому етапі ми все ще вважаємо, що наші показники є релевантними? [14, с. 14].

Вносити зміни необхідно до тих пір, поки всі відповіді не стануть позитивними. Цільові показники мають відповідати критеріям SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time bound). У визначенні показників, які використовуються у прийнятті рішень та оцінюванні результатів діяльності, визначальним є

те, що публічний сектор виконує важливі соціальні функції. Крім цього, не завжди є можливість визначати показники ефективності. Тому у більшості випадків індикаторами є показники результативності. Але баланс необхідно також знаходити і між іншими показниками, а саме: рівність та ефективність, якість та ефективність, дотримання регламентів (бюрократичних процедур) та досягнення результатів, орієнтація на споживача певних послуг чи жителів громади в цілому, надання платних та безоплатних послуг (за рахунок податків) тощо. На п'ятому етапі формується модель BSC. Для забезпечення її наглядності та представлення всіх істотних елементів кожна складова має містити не більше 4-5 цілей та відповідні їм показники. На шостому етапі необхідно забезпечити впровадження моделі шляхом визначення заходів, які забезпечать досягнення стратегічних цілей. З цією метою можна використати рекомендацію CPA Canada [14, с. 18] щодо формування матриці «Цілі – заходи (ініціативи)». Такий підхід передбачає визначення заходів, які забезпечують досягнення одразу кількох цілей.

Основними умовами успіху впровадження моделі BSC в органах місцевого самоврядування є поступове її удосконалення (щоб не порушувати структуру і не перезавантажувати працівників змінами) та залучення фахівців, які мають досвід у запровадженні систем управління результативністю.

Важливо врахувати також основні проблеми імплементації моделі BSC, виявлені у результаті узагальнення результатів теоретичних та емпіричних досліджень, а саме:

- політичний вплив та ймовірність відходу нової влади від концепції попередників;
- результати запровадження змін і реформ у публічному секторі, як правило, оцінюються у середньо- та довгостроковій перспективі, а модель BSC з результативними показниками необхідно розробляти щороку;
- велика кількість цілей перевантажує модель, ускладнює їх узгодження та систему контролю, але, з іншого боку, виконавці, ймовірно, будуть нехтувати цілями і завданнями, виконання яких не контролюється і не винагороджується;
- складність визначення причинно-наслідкових зв'язків, оскільки, по-перше, результати для різних складових матриці не збігаються у часі, по-друге, причинно-наслідкові зв'язки не завжди є лінійними, а тому без статистичного аналізу складно визначити вплив різних факторів на результативні показники;
- складність визначення показників результативності, що підтверджують аналітичні звіти НАДС [2];
- відсутність у керівників і виконавців навичок розроблення моделі BSC та подальшого її втілення;
- невідповідність організаційної культури, сприятливої для високого рівня мотивації та залучення персоналу;
- відсутність інформаційної системи, необхідної для забезпечення впровадження та використання моделі BSC.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Впровадження моделі BSC в органах місцевого самоврядування, як ефективного інструмента стратегічного управління та муніципального менеджменту, забезпечить вирішення таких важливих завдань: 1) узгодження стратегічних і тактичних цілей діяльності та заходів з їх реалізації; 2) підвищення інституційної спроможності органів (шляхом розвитку і мотивації персоналу, формування інноваційної організаційної культури, впровадження системи управління результативністю, удосконалення внутрішніх процесів, розвитку інформаційних систем); 3) підвищення транспарентності та довіри стейкхолдерів, зокрема зарубіжних інвесторів для залучення фінансування у післявоєнний період. В організаціях публічного сектора структура моделі BSC та алгоритм її впровадження залежать від сфери діяльності, розміру, завдань та особливостей їх функціонування. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що використання концепції BSC у місцевому самоврядуванні слід починати з пілотного проекту за запропонованим у статті алгоритмом на базі структурного підрозділу виконавчого комітету міської ради із залученням зовнішніх експертів у сфері управління результативністю. При цьому, слід зважати на визначені у цьому дослідженні проблеми використання концепції BSC та шукати шляхи їх вирішення із застосуванням методології дизайн-мислення. Для цього можна використати методичні рекомендації [1], розроблені нами у співпраці з литовськими колегами з Каунаського технологічного університету у рамках реалізації у 2020-2021 роках міжнародного проекту «Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення».

Перспективою подальших розвідок є супровід територіальних громад у впровадженні концепції BSC за запропонованими у статті підходами.

Література

1. Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора : навч.-метод. посіб. / Р. Петраускене та ін. ; за ред. Д. Дзвінчука, М. Орлів. Каунас : Технологія. 2021. 58 с. DOI: 10.5755/e01.9786090217863
2. Національне агентство України з питань державної служби. Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2020 рік : аналітична записка. 2021. 31 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya>

otsinyuvannya-fpr-2020-final.pdf

3. Al-haj Ahmad F. B., H. Atieh S. Updating balanced scorecard model for the evaluation of the strategic performance in Greater Amman municipality. *European Scientific Journal*, 2016. Vol. 12, No. 31. P. 307-329. DOI: 10.19044/esj.2016.v12n31p307
4. Kaplan R.S., Bower M. The Balanced Scorecard for public-sector organizations: Report. Harvard Business Publishing Letters. 1999. No. B9911C. 5 p.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No 1. P. 75-85.
6. Khan A. A., Weich A. Implementing Balanced Scorecard in a municipality setting – and they lived happily ever after? A case study of the City of Copenhagen. 2010. 75 p. URL: <https://www.lu.se/lup/publication/1626917>
7. Madsen D.Ø., Azizi B., Rushiti A, Stenheim T. The diffusion and implementation of the balanced scorecard in the Norwegian municipality sector: A descriptive analysis. *Social Sciences*. 2019. Vol. 8, 152. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci8050152>
8. Mints A., Kamyshnykova E. Methodological approach for assessing corporate social responsibility on the basis of balanced scorecard. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi*. Przeworsk: WSSG, 2019. Vol. 3. P. 39-48.
9. Nörreklit H. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*. 2003. Vol. 28. P. 591-619.
10. Olve N.-G., Roy J., Wetter M. A. Practical guide to using the balanced scorecard – performance drivers. Chichester: John Wiley and Sons Ltd, 2001. 364 p.
11. Půček M., Spacek D. Strategic public management – selected experiences with BSC implementation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2014. Vol. 41. P.146-169.
12. Schobel K., Drogosiewicz P. Adoption of the balanced scorecard by municipal governments: evidence from Canada. *Global Journal of Business Research*. 2018. Vol. 12, No. 2. P. 1-14.
13. Schobel K., Scholey C. Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies. *Measuring Business Excellence*. 2012. Vol. 16(3), P.17-28.
14. Scholey C., Schobel K. Performance measurement for non-profit organizations: The balanced scorecard as an approach. Toronto: CPA Canada. 2016. 22 p.
15. Weir E., d'Entremont N., Stalker Sh., Kurji K., Robinson V. Applying the balanced scorecard to local public health performance measurement: deliberations and decisions. *BMC Public Health*. 2009. Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-9-127>.

References

1. Vykorystannia metodolohii dyzain-myslennia dlia rozvytku kompetentnosti pratsivnykiv publichnoho sektora : navch.-metod. posib. / R. Petrauskene ta in. ; za red. D. Dzvinchuka, M. Orliv. Kaunas : Tekhnolohiia. 2021. 58 s. DOI: 10.5755/e01.9786090217863
2. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. Uzhalнена statystychna informatsiia shchodo rezultativ otsiniuvannia sluzhbovoi diialnosti fakhivtsiv z pytan reform za 2020 rik : analitychna zapyska. 2021. 31 s. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2020-final.pdf>
3. Al-haj Ahmad F. B., H. Atieh S. Updating balanced scorecard model for the evaluation of the strategic performance in Greater Amman municipality. *European Scientific Journal*, 2016. Vol. 12, No. 31. P. 307-329. DOI: 10.19044/esj.2016.v12n31p307
4. Kaplan R.S., Bower M. The Balanced Scorecard for public-sector organizations: Report. Harvard Business Publishing Letters. 1999. No. B9911C. 5 p.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No 1. P. 75-85.
6. Khan A. A., Weich A. Implementing Balanced Scorecard in a municipality setting – and they lived happily ever after? A case study of the City of Copenhagen. 2010. 75 p. URL: <https://www.lu.se/lup/publication/1626917>
7. Madsen D.Ø., Azizi B., Rushiti A, Stenheim T. The diffusion and implementation of the balanced scorecard in the Norwegian municipality sector: A descriptive analysis. *Social Sciences*. 2019. Vol. 8, 152. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci8050152>
8. Mints A., Kamyshnykova E. Methodological approach for assessing corporate social responsibility on the basis of balanced scorecard. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi*. Przeworsk: WSSG, 2019. Vol. 3. P. 39-48.
9. Nörreklit H. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*. 2003. Vol. 28. R. 591-619.
10. Olve N.-G., Roy J., Wetter M. A. Practical guide to using the balanced scorecard – performance drivers. Chichester: John Wiley and Sons Ltd, 2001. 364 p.
11. Půček M., Spacek D. Strategic public management – selected experiences with BSC implementation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2014. Vol. 41. P.146-169.
12. Schobel K., Drogosiewicz P. Adoption of the balanced scorecard by municipal governments: evidence from Canada. *Global Journal of Business Research*. 2018. Vol. 12, No. 2. P. 1-14.
13. Schobel K., Scholey C. Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies. *Measuring Business Excellence*. 2012. Vol. 16(3), P.17-28.
14. Scholey C., Schobel K. Performance measurement for non-profit organizations: The balanced scorecard as an approach. Toronto: CPA Canada. 2016. 22 p.
15. Weir E., d'Entremont N., Stalker Sh., Kurji K., Robinson V. Applying the balanced scorecard to local public health performance measurement: deliberations and decisions. *BMC Public Health*. 2009. Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-9-127>.