

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.69>

УДК 338.1:351:631.1

Н. Л. Панасенко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем та технологій,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5189-9410>*

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМНОМУ АНАЛІЗІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

N. Panasenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Information Systems and Technologies, Poltava State Agrarian University*

A BALANCED SCORECARD IN THE SYSTEMATIC ANALYSIS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE AGRI-FOOD SPHERE

У статті досліджено сучасні підходи до управління агропродовольчою сферою в умовах діджиталізації із застосуванням збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Автор визначає BSC в агропродовольчій сфері як концептуально-методологічний інструмент стратегічного управління, що інтегрує багатовимірні параметри діяльності аграрного і продовольчого секторів в єдину аналітичну рамку задля забезпечення сталого розвитку. Система збалансованих показників побудована на принципах наявності причинно-наслідкових зв'язків між показниками, багатокритеріальності та

оцінювання ефективності управлінських рішень, що забезпечує її узгодженість із довгостроковою стратегією розвитку галузі. Запропонований підхід охоплює виробничі, економічні, логістичні, екологічні, соціальні та продовольчо-безпекові показники, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг і прогнозування. У статті представлено схему витрат і вигод участі зацікавлених сторін, що враховує матеріальні та нематеріальні аспекти їх взаємодії та інтегрується у структуру BSC. Особлива увага приділяється відображенню інтересів зацікавлених сторін – держави, бізнесу, громад і споживачів – з метою створення прозорої, адаптивної та результативної системи управління агропродовольчою сферою.

The article considers modern approaches to strategic management of the agri-food sphere of the economy in the conditions of digitalisation based on the implementation of a balanced scorecard. The author's definition of a balanced scorecard in the agri-food sphere is defined as a conceptual and methodological tool for strategic management that allows the integration of multidimensional parameters of the agricultural and food sectors into a single analytical framework to ensure sustainable development. The methodological basis of the system is based on the principles of the existence of cause-and-effect relationships between indicators, which are assessed by correlation coefficients, multi-criteria and evaluation of the effectiveness of management decisions, which ensures its close connection with the strategy of development of the agri-food sphere in the conditions of digital transformation. A balanced system of indicators has been developed taking into account the comprehensive coverage of key subsystems of the agri-food sphere, including crop and livestock production, economic performance, logistics processes, environmental indicators, social development of rural areas, food security and food consumption levels. The study presents a developed scheme of costs and benefits of stakeholder participation in the agri-food sphere, which allows determining the material and intangible aspects of their interaction and integrating these interests into the structure of a balanced system of indicators. Particular attention is paid to ensuring the representativeness of the interests of all key groups – the state, agricultural and processing enterprises, logistics operators, local communities, consumers and the rural population – with the aim of forming a transparent, adaptive and results-oriented monitoring and forecasting system. The proposed approach creates a

methodological basis for improving the efficiency of agri-food sphere management, strengthening its competitiveness and sustainability in the context of post-war reconstruction and environmental transformation challenges.

Ключові слова: *агропродовольча сфера, діджиталізація, збалансована система показників, витрати, вигоди, системний аналіз.*

Keywords: *agri-food sphere, digitisation, Balanced Scorecard, costs, benefits, system analysis.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває підвищення ефективності управління агропродовольчою сферою, яка є стратегічно важливою для національної безпеки, продовольчої незалежності та експортного потенціалу України. Зростаюча складність внутрішніх і зовнішніх викликів, пов'язаних із глобальними змінами клімату, геополітичною нестабільністю, воєнними викликами, порушенням логістичних ланцюгів та необхідністю впровадження інновацій, зумовлює потребу в пошуку нових інструментів стратегічного управління.

Одним із найбільш ефективних підходів до вирішення зазначених проблем є впровадження збалансованої системи показників як інструменту системного аналізу, що дозволяє пов'язати стратегічні цілі з конкретними індикаторами ефективності. Такий підхід є особливо актуальним в умовах діджиталізації, що відкриває нові можливості для збору, обробки та аналізу великого масиву даних у реальному часі.

Актуальність обраної теми зумовлена також необхідністю забезпечення прозорого, обґрунтованого та узгодженого прийняття управлінських рішень на основі аналітичної інформації, що охоплює всі ключові компоненти агропродовольчої системи від сільськогосподарського виробництва до логістики, харчової промисловості, торгівлі, екології та соціального розвитку. Розробка збалансованої системи показників у контексті цифрової

трансформації є важливим кроком до побудови сучасної системи стратегічного управління агропродовольчою сферою України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління агропродовольчою сферою економіки в умовах діджиталізації є предметом активного наукового інтересу вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема у контексті застосування збалансованої системи показників. Збалансована система показників (ЗСП) є сучасним інструментом стратегічного менеджменту, що дає змогу кількісно вимірювати досягнення цілей організації через інтеграцію фінансових, маркетингових, виробничих, соціальних, екологічних та інших показників [1, С. 59.]. Вперше збалансовану систему показників для управління діяльністю організації було запропоновано у 1992 році Робертом Капланом та Девідом Нортонем [2]. Згодом з'явилися численні модифікації цієї моделі. Зокрема, модель Л. Мейсела [3] відрізняється від моделі Каплана-Нортоня тим, що показники навчання та зростання замінено показниками людських ресурсів. Альтернативний варіант збалансованої системи показників *tableau de bord* запропонували Г. Норрекліт, Е. Чіапелло та М. Лебас [4; 5] з метою формування заходів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. К. МакНейр, Р. Ланч та К. Кроос розробили орієнтовану на клієнта модель «піраміди ефективності», яка поєднує фінансові та нефінансові (якісні) показники [6]. Вагомий внесок у розвиток альтернативних моделей збалансованих систем показників зробили також такі дослідники, як Д. Парментер [7], С. Вонграссамеє, П. Гардінер і Д. Сіммонс [8], а також Е. Фрідман і С. Майлз [9].

Серед вітчизняних науковців варто відзначити С. К. Рамазанова, Г. О. Надьона, О. П. Степаненка та Л. А. Тимашову, які розробили модель оцінювання діяльності підприємств на основі системного підходу. Ця модель включає вісім груп показників: виробничі, логістичні, маркетингові, фінансові, кадрові, показники організаційної структури, інноваційної активності та конкурентоспроможності [10, с. 56]. М. Думенко, В. Садикова

та Є. Прокопенко розглядають збалансовану систему показників як систему управління, що дозволяє на основі місії та стратегії організації формувати систему оперативних цілей та ключових індикаторів ефективності діяльності [11]. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених збалансованим системам показників на рівні підприємств, у науковій літературі майже відсутні напрацювання, що стосуються застосування цього підходу в контексті розвитку агропродовольчої сфери.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення науково обґрунтованої збалансованої системи показників для оцінювання та стратегічного управління агропродовольчою сферою в умовах діджиталізації, з урахуванням її системного характеру та залучення широкого кола зацікавлених сторін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із ключових завдань державного управління агропродовольчою сферою є формування та реалізація стратегічних планів її сталого розвитку, які мають відповідати сучасним викликам і можливостям. Зважаючи на потенціал України як провідного експортера агропродовольчої продукції, зокрема товарів з високою доданою вартістю, стратегічне планування в цій сфері набуває особливої актуальності. Агропродовольча сфера тісно інтегрована в національну економіку, тому її розвиток повинен відбуватися у взаємозв'язку з іншими секторами, у межах єдиної економічної стратегії країни до 2030 року. Згідно з цією стратегією, важливими є дотримання принципів системності, наукової обґрунтованості, прогнозованості, врахування інтересів держави, бізнесу та суспільства, а також запровадження ефективного моніторингу й оцінювання реалізованої державної політики. Водночас відсутність інтегрованих інструментів стратегічного аналізу, здатних забезпечити комплексну оцінку та прогнозування динаміки агропродовольчої сфери, обумовлює необхідність наукового дослідження нових підходів, зокрема впровадження збалансованої системи показників як

основи для системного аналізу та стратегічного управління в умовах діджиталізації.

Збалансована система показників ґрунтується на низці принципів, які забезпечують її безпосередній зв'язок зі стратегією розвитку агропродовольчої сфери:

1. Наявність причинно-наслідкових зв'язків між показниками. Встановлення таких зв'язків за допомогою коефіцієнтів кореляції дозволяє оцінювати вплив управлінських рішень на систему в цілому. Зміна одних показників унаслідок реалізації певних управлінських дій спричиняє прогнозовані зміни в інших, структурно пов'язаних показниках, що дає змогу здійснювати обґрунтовану оцінку результативності політики.

2. Принцип багатокритеріальності. Збалансована система показників формує базу критеріїв для оцінки досягнення стратегічних цілей як агропродовольчої сфери загалом, так і її окремих підсистем. Це створює можливість для застосування методів багатокритеріальної оптимізації у процесі прийняття управлінських рішень.

3. Принцип оцінювання ефективності управлінських рішень. Запропонована система показників забезпечує моніторинг результатів реалізованих рішень у поєднанні з урахуванням дії випадкових факторів. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати поточні зміни, але й будувати прогнози щодо розвитку агропродовольчої сфери на основі аналізу сукупного впливу управлінських дій та зовнішніх умов.

При формуванні збалансованої системи показників розвитку агропродовольчої сфери на основі принципів системного аналізу необхідно дотримуватись низки вимог. По-перше, система має охоплювати всі підсистеми агропродовольчої сфери – сільське господарство, харчову промисловість, торгівлю, логістику, а також включати соціальні, екологічні та споживчі показники. По-друге, доцільно обмежити кількість показників, зосередившись на найбільш значущих для оцінки розвитку. По-третє, система має відображати інтереси всіх зацікавлених сторін – держави,

регіонів, бізнесу, сільського населення та споживачів. Також система повинна забезпечувати можливість одержання комплексної інтегральної оцінки агропродовольчої сфери, ґрунтуватися на ретроспективних даних, забезпечена можливість прогнозування, відповідати стратегічним пріоритетам держави в умовах цифрової трансформації, бути повною, достовірною, актуальною, логічно послідовною. Для ефективного управління до системи слід включити показники результативності підсистем, а також екологічні та соціальні індикатори сільських територій, відповідно до місії агропродовольчої сфери – забезпечення продовольчої безпеки.

Таким чином до збалансованої системи показників доцільно включити наступні групи показників: обсяги виробництва продукції рослинництва, обсяги виробництва продукції тваринництва, собівартість сільськогосподарської продукції, вартість реалізованої продукції харчової промисловості, оптовий товарооборот продовольчих товарів, обсяг роздрібного продажу продовольчих товарів, експорт продовольчих товарів, показники логістики, показники захисту та збереження довкілля, показники соціального розвитку сільських територій, показники споживання продуктів харчування, показники продовольчої безпеки країни.

Отже, на нашу думку, збалансована система показників в агропродовольчій сфері – це концептуально-методологічний інструмент стратегічного управління, що дозволяє інтегрувати багатовимірні параметри діяльності аграрного і продовольчого секторів в єдину аналітичну рамку з метою забезпечення сталого розвитку. Вона охоплює взаємопов'язані економічні, екологічні, соціальні та інституційні показники, що відображають як виробничо-комерційну ефективність, так і рівень продовольчої безпеки, стан довкілля та якість життя на сільських територіях. Застосування ЗСП у даній сфері формує основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, дозволяє здійснювати цільовий моніторинг результативності державної агрополітики та забезпечує узгодження стратегічних цілей з операційними завданнями аграрних суб'єктів.

Надзвичайно актуальним є питання участі та залучення зацікавлених сторін у агропродовольчій сфері в контексті сталого управління, цифровізації, розробки політик та адаптації до післівійних змін. Зацікавлені сторони в агропродовольчій сфері – це сукупність фізичних, юридичних осіб та інституцій, які прямо або опосередковано впливають на формування, реалізацію та результати аграрної та продовольчої політики, а також мають інтереси щодо функціонування агропродовольчих ланцюгів. Участь зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень, стратегічного планування та реалізації аграрної політики є критично важливою для розвитку агропродовольчої сфери. «Участь зацікавлених сторін» та «залучення зацікавлених сторін» – це два взаємопов'язаних, але не ідентичних поняття. В агропродовольчій сфері, участь зацікавлених сторін розглядається як конкретна дія, спрямована на наслідок управлінських рішень, водночас залучення, як безперервний процес формування довіри, комунікації та співпраці.

В агропродовольчій сфері одним із найбільш ефективних інструментів є партисипативне моделювання, яке не лише враховує інтереси зацікавлених сторін, але й забезпечує умови для їхньої співвідповідальності за ухвалення та реалізацію управлінських рішень [12]. Партисипативні підходи, попри їх інклюзивний характер, часто не призводили до суттєвих соціальних та екологічних змін, оскільки залишалися на рівні формальної участі й не вирішували ключових питань влади та політичного впливу [13]. У сучасному дискурсі довкілля та сталого розвитку партисипативні процеси дедалі частіше розглядаються як пріоритетна форма залучення зацікавлених сторін. Втім, на практиці вони часто впроваджуються в межах ієрархічних управлінських структур, що зберігають традиційну вертикаль ухвалення рішень, тим самим обмежуючи потенціал справжнього співуправління та ефективного розподілу владних повноважень [14].

Більшість тематичних досліджень, присвячених участі, зосереджуються на співвідношенні витрат і вигод, визнаючи наявність нематеріальних переваг, таких як посилення соціального капіталу [15], зростання довіри та

розвиток людських ресурсів [16], поряд із витратами у вигляді часових затрат [17], конфліктів та зниження організаційної ефективності.

Участь зацікавлених сторін в агропродовольчій сфері супроводжується як витратами, так і вигодами, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Матеріальні витрати включають фінансові ресурси, витрати часу, оплату експертної участі, організацію заходів тощо. Нематеріальні витрати охоплюють втрату автономії, ризик конфліктів інтересів, втрату довіри в разі невдалого процесу участі. Натомість матеріальні вигоди проявляються через покращення доступу до фінансування, інфраструктури, ринків, нових технологій і державної підтримки. Нематеріальні вигоди включають зміцнення соціального капіталу, підвищення довіри між учасниками, посилення спроможності приймати обґрунтовані рішення, а також формування більш прозорої, інклюзивної та ефективної системи управління агропродовольчою сферою. Таким чином, адаптація змінних витрат і вигод участі до агропродовольчої сфери дозволяє забезпечити комплексну оцінку ефективності партисипативних процесів, з урахуванням як економічних, так і соціо-культурних чинників (рис. 1).

У сучасному багаторівневому управлінні агропродовольчою сферою суб'єкти (фермери, бізнес, громадські організації, урядові структури, міжнародні партнери) мають різні ролі, ресурси та інтереси, що зумовлює потребу у диференційованих механізмах залучення до процесів управління. Участь у прийнятті рішень супроводжується фінансовими, часовими, організаційними та інформаційними транзакційними витратами, які розподіляються нерівномірно: для одних вони є інвестицією в доступ до рішень, для інших ресурсною втратою. Зростання складності політик та рівня інклюзивності може одночасно підвищувати легітимність рішень і створювати тиск на інституції через обслуговування численних форматів взаємодії. Тому аналіз механізмів розподілу витрат, особливо в умовах децентралізації, є ключовим для формування політик, що поєднують інклюзивність та економічну ефективність [18].



Рис. 1. Вартість та вигоди участі зацікавлених сторін
Джерело: розроблено автором.

Інтеграція участі зацікавлених сторін із застосуванням збалансованої системи показників в агропродовольчій сфері забезпечує формування ефективної, прозорої та орієнтовану на результат систему управління, що узгоджує інтереси фермерів, споживачів, держави, бізнесу, місцевих громад і сільського населення (табл. 1).

Таблиця 1. Відображення в збалансованій системі показників інтересів зацікавлених сторін

Множини показників	Зацікавлені сторони					
	Держава та суспільство	Аграрні підприємства	Переробна промисловість АПК	Торгівельні підприємства	Транспортні підприємства	Сільське населення
Обсяги виробництва продукції рослинництва	*	*	*			*
Обсяги виробництва продукції тваринництва	*	*	*			*
Собівартість сільськогосподарської продукції	*	*				
Вартість реалізованої продукції харчової промисловості	*		*			
Оптовий товарооборот продовольчих товарів	*		*	*		
Обсяг роздрібного продажу продовольчих товарів	*			*		*
Експорт продовольчих товарів	*	*	*		*	
Показники логістики	*		*		*	
Показники захисту та збереження довкілля	*	*				*
Показники соціального розвитку сільських територій	*					*
Показники споживання продуктів харчування	*					*
Показники продовольчої безпеки країни	*	*				

Джерело: розроблено автором.

Аналіз розвитку агропродовольчої сфери потребує врахування інтересів держави, аграрних і переробних підприємств, торгівлі, транспорту та сільського населення. Визначення їхньої зацікавленості базується на оцінці того, як кожен показник впливає на стратегічні, економічні чи соціальні цілі відповідної сторони.

Обсяги виробництва продукції рослинництва та тваринництва мають ключове значення для всіх основних учасників агропродовольчої сфери. Для держави ці показники є індикаторами загального рівня продовольчої безпеки та основою для формування аграрної політики. Для аграрних підприємств вони визначають обсяги виробництва, прибутковість і

конкурентоспроможність. Переробні підприємства залежать від стабільного постачання сировини, а сільське населення залежить від зайнятості й доходів, пов'язаних із первинним виробництвом. Собівартість сільськогосподарської продукції визначає прибутковість виробництва та впливає на механізми державної підтримки. Вартість реалізованої продукції харчової промисловості є показником фінансових результатів переробних підприємств і внеску у ВВП. Оптовий товарооборот продовольчих товарів характеризує динаміку торгівлі та податкові надходження. Обсяг роздрібного продажу продовольчих товарів свідчить про споживчу активність і доступність продуктів. Експорт продовольчих товарів забезпечує валютні надходження та відкриває нові ринки збуту. Показники логістики визначають ефективність транспортування, зберігання й доставки продукції. Показники екологічної безпеки відображають дотримання природоохоронних норм і стан довкілля. Показники соціального розвитку сільських територій демонструють рівень інфраструктури та якості життя населення. Показники споживання продуктів харчування свідчать про добробут, харчову структуру та продовольчу доступність. Показники продовольчої безпеки інтегрують усі попередні індикатори та визначають стратегічну стабільність країни.

Взаємодія між кількома зацікавленими сторонами, що представляють різні сектори, інституції, рівні управління та суспільні групи, є ключовим чинником для ефективного вирішення складних проблем в агропродовольчій сфері.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління агропродовольчою сферою потребує впровадження збалансованої системи показників, яка дозволяє не лише комплексно оцінювати поточний стан, а й прогнозувати подальший розвиток. Розроблена система ґрунтується на принципах причинно-наслідкових зв'язків, багатокритеріальності та орієнтації на оцінку ефективності управлінських рішень, охоплюючи всі підсистеми агропродовольчої сфери – від сільського господарства та

виробництва до торгівлі, логістики, соціально-економічних і екологічних аспектів.

ЗСП повинна бути компактною, зосередженою на ключових індикаторах, репрезентативною щодо інтересів держави, громад, бізнесу, сільського населення та споживачів, забезпечуючи інклюзивний підхід до моніторингу й формування політик. Наявність повної, достовірної та актуальної інформації за ретроспективний період, а також методологічна сталість гарантують порівнюваність результатів і узгодженість із національною стратегією цифрового розвитку. Розглянуто участь зацікавлених сторін у формуванні аграрної політики та розвитку спільних інновацій, проаналізовано вигоди й витрати різних форм залучення. Доведено, що поєднання збалансованої системи показників з активною участю стейкхолдерів створює основу для стійкого, адаптивного та орієнтованого на майбутнє розвитку агропродовольчої сфери в умовах діджиталізації.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є вдосконалення розробленої збалансованої системи показників шляхом її апробації в різних регіонах України та адаптації до умов динамічного розвитку цифрової інфраструктури агропродовольчої сфери. На основі проведеного аналізу витрат і вигод участі зацікавлених сторін доцільно розширити емпіричну базу, враховуючи галузеві, територіальні та інституційні особливості, а також дослідити вплив цифрових інструментів на підвищення прозорості, результативності та стійкості агропродовольчих ланцюгів у післявоєнний період.

Література

1. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard^{bsc}- BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки*. 2003. Том 21. С. 56–63. URI: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/8532> (дата звернення 07. 08. 2025).

2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. (January-February). P. 71–79. URI: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf (дата звернення 07. 08. 2025).
3. Maisel C. S. Performance measurement: The balance scorecard approach. *Journal of Cost Management*. 1992. Vol. 5 (2). P. 47–52.
4. Chiapello E., Lebas M. The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information, paper presented at the 3rd Management Control Systems Symposium, 3 – 5 July 1995, Imperial College, London, and at the European Accounting Association Conference, May 2-4, 1996, Bergen. Revised 3rd draft from Draft from August 2001. P. 3–4.
5. Nerreklit H. The balance on the balanced scorccard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. 2000. Vol. 11. P. 65–88. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
6. McNair C. J., Lynch R. L., Cross K. L. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting*, 1990 № 75 (5). P. 28–36.
7. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPI's. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 3rd Edition. 2015. 448 p.
8. Wongrassamee S., Gardiner P., Simmons J. Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*. 2003. Vol. 7(1). P. 14–29. DOI: [10.1108/13683040310466690](https://doi.org/10.1108/13683040310466690)
9. Friedman A., Miles S. Stakeholders: theory and practice. L.: Oxford University Press, 2006. 360 p. DOI: [10.1093/oso/9780199269860.001.0001](https://doi.org/10.1093/oso/9780199269860.001.0001)
10. Рамазанов С. К., Надьон Г. О., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія / за ред. проф. С.К. Рамазанова. Луганськ – Київ. 2009. 480 с.
11. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України, Серія: військові та технічні науки*. 2019. № 3(81). С. 48-64. DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v8i13.437>

12. Voinov A., Bousquet F. Modelling with stakeholders. *Environmental Modelling & Software*. 2010. Vol. 25 (11). P. 1268–1281. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2010.03.007>
13. Hickey S., Mohan G. Participation: From Tyranny to Transformation? 1st ed. Zed Books, London. 2004. 131 p. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=CrDnCCymayYC&oi=fnd&pg=PR10&ots=Y77R86fOwN&sig=dkhKHqqzoonhgGpp5l_REI6Jkn0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 08.08.2025).
14. Brett E. A. The participatory principle in development projects: the costs and benefits of cooperation. *Public Administration and Development*. 1996. Vol. 16. P. 5–19. URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-162X\(199602\)16:1<5::AID-PAD854>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-162X(199602)16:1<5::AID-PAD854>3.0.CO;2-6). (дата звернення: 08.08.2025).
15. Ortiz O., Orrego R., Pradel W., et al. Incentives and disincentives for stakeholder involvement in participatory research (PR): lessons from potato-related PR from Bolivia, Ethiopia, Peru and Uganda. *International Journal of Agricultural Sustainability*. 2011. Vol. 9. P. 522–536. DOI: <https://doi.org/10.1080/14735903.2011.605640>.
16. Lynham J., Halpern B.S.S., Blenckner T., et al. Costly stakeholder participation creates inertia in marine ecosystems. *Marine Policy*. 2017. Vol. 76. P. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2016.11.011>
17. Brun L.C., Jolley G.J. Increasing stakeholder participation in industry cluster identification. *Economic Development Quarterly*. 2011. Vol. 25 (3). P. 211–220. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891242411409208>.
18. Gupta J., Verrest H., Jaffe R. Theorizing Governance. Geographies of Urban Governance. *Springer Cham*. 2015. P. 27–43. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-21272-2_2.

References

1. Pan, L. (2003), “The balanced scorecard (BSR) as the tool of effective control by strategy of the organization”, *Scientific notes*, vol. 21, pp. 56–63.
2. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, (January-February), pp. 71–79.
3. Maisel, C.S. (1992), “Performance measurement: The balance scorecard approach”, *Journal of Cost Management*, vol. 5 (2), pp. 47–52.

4. Chiapello, E. and Lebas, M. (2001), "The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information", paper presented at the 3rd *Management Control Systems Symposium*, 3 – 5 July 1995, Imperial College, London, and at the European Accounting Association Conference, May 2-4, 1996, Bergen. Revised 3rd draft from Draft from August 2001, pp. 3–4.
5. Nerreklit, H. (2000), "The balance on the balanced scorccard – a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, vol. 11, pp. 65–88.
6. McNair, C.J., Lynch, R.L. and Cross, K.L. (1990), "Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?", *Management Accounting*, vol. 75 (5), pp. 28–36.
7. Parmenter, D. (2015), *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPI's*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, inc., New Jersey, USA.
8. Wongrassamee, S., Gardiner, P. and Simmons, J. (2003), "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence.*, vol. 7(1), pp. 14–29.
9. Friedman, A. and Miles, S. (2006), *Stakeholders: theory and practice*, Oxford University Press, Oxford, UK.
10. Ramazanov, S. K., Nadion, G. O., Stepanenko, O. P. and Tymashova L. A. (2009), *Innovatsijni tekhnolohii antykryzovoho upravlinnia ekonomichnymy systemamy* [Innovative technologies for anti-crisis management of economic systems], Vyd-vo SNU im. V. Dalia, Luhansk – Kyiv, Ukraine.
11. Dumenko, N., Sadykova, V. and Prokopenko, Y. (2019), "The Balanced Scorecard as a Means of Strategic Management of Organizations", *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noi akademii derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy, Serii: vijs'kovi ta tekhnichni nauky.*, vol. 3(81), pp. 48–64.
12. Voinov, A. and Bousquet, F. (2010), "Modelling with stakeholders", *Environmental Modelling & Software*, vol. 25 (11), pp. 1268–1281.
13. Hickey, S. and Mohan, G. (2004), *Participation: From Tyranny to Transformation?*, 1st ed. , Zed Books, London, UK.
14. Brett, E. A. (1996), "The participatory principle in development projects: the costs and benefits of cooperation", *Public Administration and Development*, vol. 16, pp. 5–19.

15. Ortiz, O., Orrego, R., Pradel, W. et al. (2011), “Incentives and disincentives for stakeholder involvement in participatory research (PR): lessons from potato-related PR from Bolivia, Ethiopia, Peru and Uganda”, *International Journal of Agricultural Sustainability*, vol. 9, pp. 522–536.

16. Lynham, J., Halpern, B.S.S., Blenckner, T. et al. (2017), “Costly stakeholder participation creates inertia in marine ecosystems” *Marine Policy*, vol. 76, pp 122–129.

17. Brun, L.C. and Jolley, G.J. (2011), “Increasing stakeholder participation in industry cluster identification”, *Economic Development Quarterly*, vol. 25 (3), pp. 211–220.

18. Gupta, J., Verrest, H. and Jaffe, R. (2015), *Theorizing Governance. Geographies of Urban Governance*, Springer, Amsterdam, The Netherlands, pp. 27–43.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.