

УДК 332.14, 004.89

Выявление паттернов развития муниципального образования**Жужгина Ирина Анатольевна**

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры информационных технологий в экономике и управлении,
Смоленский филиал Московского энергетического института,
214013, Российская Федерация, Смоленск, Энергетический проезд, 1;
e-mail: zhuzhgina_irina@mail.ru

Харламов Павел Сергеевич

Студент,
Смоленский филиал Московского энергетического института,
214013, Российская Федерация, Смоленск, Энергетический проезд, 1;
e-mail: pavel_kharlamov.mp67@mail.ru

Аннотация

Объектом исследования выступают процессы анализа и контроля развития муниципального образования. Предметом исследования является анализ паттернов развития муниципального образования. Актуальность проблематики обусловлена развитием системы государственного и муниципального управления и ростом в ней значимости муниципальных образований как территориальных единиц, формирующих социально-экономический потенциал развития страны. Более того, перспективное перераспределение полномочий в рамках единой системы публичной власти в рамках реформы местного самоуправления приводит к отходу от формального анализа и контроля развития муниципального образования к стратегически необходимому, в том числе для реализации потенциала муниципальных образований с учетом их особенностей и достижения высокой результативности при достижении целей и значений параметров социально-экономического развития муниципального образования на территориальном и функциональном уровнях их исполнения. Указанное приводит к необходимости формирования новой методики анализа развития муниципального образования, основанной на выделении обобщенных паттернов его развития и учете особенностей муниципалитета при его социально-экономическом развитии. Цель исследования заключается в разработке методики анализа паттернов развития муниципального образования. В статье предложена методика проведения анализа паттернов развития муниципального образования и определены ее методологические основы. Сделан вывод об эффективности внедрения методики анализа паттернов развития муниципального образования в современное муниципальное управление.

Для цитирования в научных исследованиях

Жужгина И.А., Харламов П.С. Выявление паттернов развития муниципального образования // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 3А. С. 109-120.

Ключевые слова

Социально-экономическое развитие муниципального образования; сбалансированная система показателей; анализ паттернов развития муниципального образования; муниципальное образование; эффективные управленческие решения; стратегическое управление.

Введение

В настоящее время возрастает роль муниципальных образований и органов местного управления в системе государственного и муниципального управления, определенной Конституцией Российской Федерации и Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Указанное связано с тем, что муниципальные образования являются наименьшей территориальной единицей, наиболее близкой к жизнедеятельности граждан Российской Федерации. Более того, в большинстве случаев от качества муниципального управления зависит качество жизни граждан в конкретном муниципальном образовании, в частности развитость инфраструктуры муниципального образования, качество содержания многоквартирных домов, качество начального, общего и среднего образования и т.д. Степень развития указанных факторов значительно влияет на социально-экономическое состояние определенного муниципального образования и страны в целом.

Вместе с тем, в соответствии с актуальной системой документов стратегического планирования Российской Федерации, прежде всего прогнозом социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденным на заседании Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2018 года, уровень жизни граждан должен качественно возрасти. Для достижения данного роста органы, входящие в единую систему публичной власти, в рамках государственного и муниципального управления должны обеспечить надлежащий уровень социально-экономического развития страны. Прежде всего, указанное касается органов местного самоуправления, являющихся наиболее приближенными к жизнедеятельности граждан Российской Федерации и имеющих тесную обратную связь с гражданами, организациями, расположенными на территории муниципального образования, а также организациями, обеспечивающими качество жизни граждан Российской Федерации.

Основное содержание

Вышесказанное определяет значимость исполнения стратегии социально-экономического развития муниципального образования, учитывающей особенности муниципального образования и отражающей основные цели и задачи муниципального управления для обеспечения качества жизни граждан, проживающих на территории муниципального образования.

Однако в реальной практике, описанной зарубежными и российскими исследователями [Nafari, Rezaei, 2022; Жужгина, Харламов, 2022], действующая стратегия социально-экономического развития муниципального образования является скорее формальным документом, соответствующим реальной картине развития муниципального образования только в краткосрочном периоде планирования. Вместе с тем, на развитие муниципального

образования влияют различные факторы, в том числе социально-экономические, политические, а также различные рисковые ситуации. Результатом влияния данных факторов становится благоприятное или неблагоприятное отклонение фактических результатов от плановых значений, заложенных в стратегию социально-экономического развития муниципального образования. Указанное определяет необходимость внесения изменений в действующую стратегию социально-экономического развития муниципального образования, а также создания необходимых инструментария и методологии формирования данных изменений с учетом их перспективного влияния на социально-экономическое развитие муниципального образования. В настоящее время в российской практике [Гоцко, Максимова, 2024] распространенными в муниципальном управлении для определения изменений, вносимых в стратегию социально-экономического развития муниципального образования, являются классические статистические методы, во многих случаях не учитывающих различные рисковые ситуации развития муниципального образования, а также слабо отражающих особенности конкретных муниципальных образований. Перспективным методом, нивелирующим указанные недостатки, при разработке изменений, вносимых в стратегию социально-экономического развития муниципального образования, является анализ тенденций и шаблонов развития муниципального образования, определяемых в зарубежной практике [Siratananont, Ponathong, Yongsorn, 2022] как паттерны развития.

Как указано ранее, для обеспечения качества жизни граждан, проживающих на территориях, включенных в муниципальное образования, а также развития Российской Федерации в соответствии с действующей системой документов стратегического планирования в муниципальном образовании принимается стратегия его социально-экономического развития, определяющая основные показатели и параметры развития. В рамках действующей стратегии принимается ряд муниципальных программ и проектов, включающих в себя конкретные действия для достижения целей и значений параметров социально-экономического развития муниципального образования на территориальном и функциональном уровнях их исполнения, преимущественно в рамках полномочий подразделений исполнительного органа местного самоуправления (например, на территории муниципального образования город Смоленск в соответствии с Уставом города Смоленска и Положением о структуре Администрации города Смоленска функциональными подразделениями являются, например, Управление дорожного хозяйства и строительства, Управление имущественных, земельных и жилищных отношений, а территориальными – например, Управление по Ленинскому району города Смоленска).

Вместе с тем традиционные методы анализа развития муниципального образования ориентированы на комплексный анализ на всех уровнях действующей системы управления социально-экономическим развитием муниципального образования. Данная система может быть представлена в виде рисунка 1, разработанного на основе анализа действующего законодательства, положений, приведенных Т. В. Гоцко, Ю. Ю. Максимовой [Гоцко, Максимова, 2024], а также исследований зарубежных авторов [Siratananont, Ponathong, Yongsorn, 2022]. Приведенный рисунок иллюстрирует конкретный аспект социально-экономического развития муниципального образования – развитие частного и публичного секторов экономики в муниципальном образовании. Аналогичным является управление социально-экономическим развитием иными объектами управления, отраженными в стратегии социально-экономического развития муниципального образования и нормативно-правовых актов, дополняющих ее (муниципальных программах и проектах).

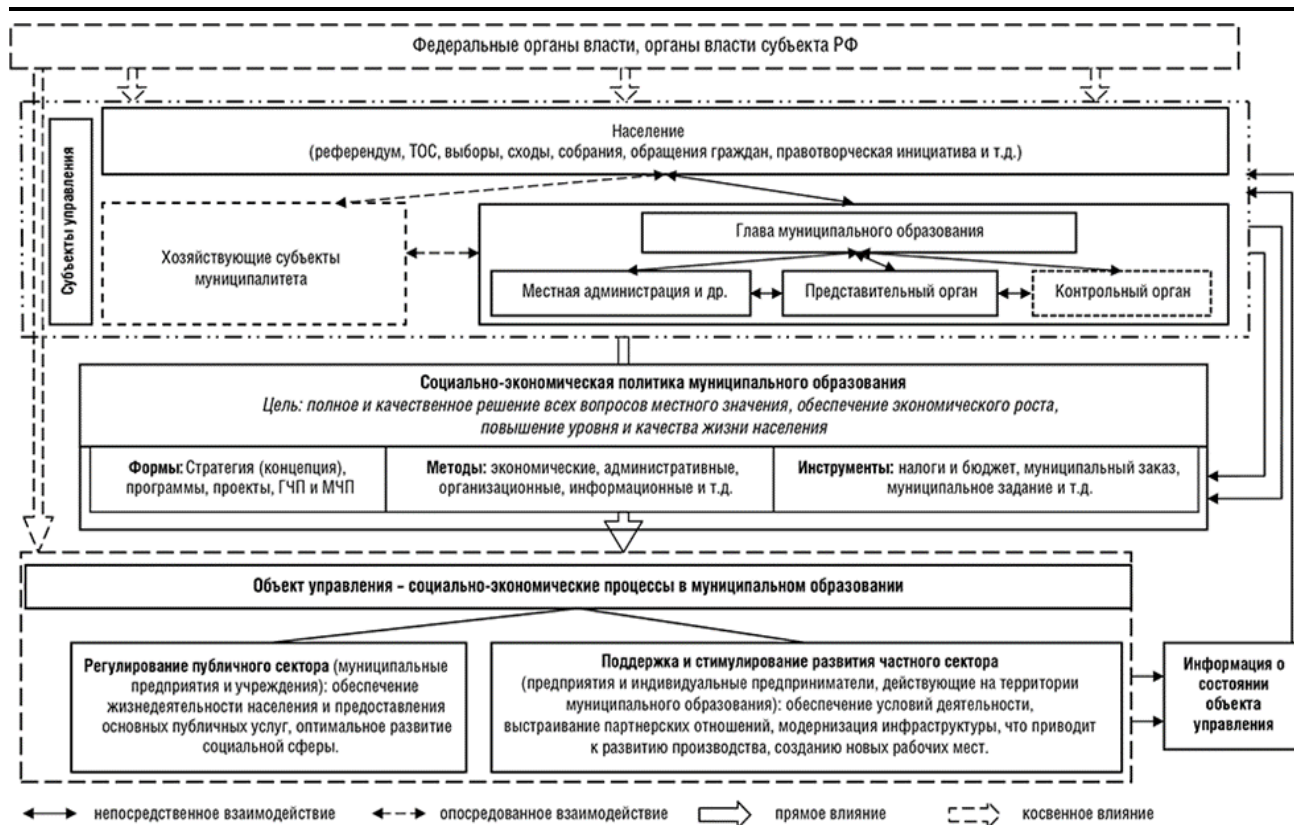


Рисунок 1 - Система управления социально-экономическим развитием муниципального образования (на примере объектов управления – частного и публичного секторов экономики)

Однако выделяется существенное отличие российского опыта анализа развития муниципального образования от зарубежной практики, заключающееся в распространенности данного анализа только в крупных муниципальных образованиях наиболее развитых субъектов Российской Федерации в связи со сложностью и большими временными затратами при использовании традиционных методов анализа. Указанное приводит к оторванности действующих стратегий развития социально-экономического развития муниципальных образований, не применяющих анализ развития муниципального образования от региональных и федеральных стратегий, направленных на социально-экономическое развитие страны и обеспечение качества жизни граждан, а также от показателей, закладываемых в принимаемые бюджеты данных муниципальных образований. Следствием этого является реализация рискованных ситуаций, нехватка бюджетных средств для исполнения муниципальных программ и проектов, а также отсутствие реального представления о социально-экономическом состоянии муниципалитета.

Вместе с тем для оценки эффективности социально-экономического развития муниципального образования существует рекомендованная система анализа, интерпретированная авторами в виде рисунка 2, и совокупность показателей эффективности развития муниципального образования, установленных Постановлением Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 года № 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и

муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Расчет всех показателей методики, предложенной Правительством Российской Федерации, сводится к определению размера дотационного гранта муниципальному образованию субъекта Российской Федерации, представленного в виде формулы (1) исходя из его социально-экономического развития, статуса, исполнения текущего бюджета и иных показателей, дифференцированных между муниципальными образованиями субъекта Российской Федерации.

$$\Gamma_i = \frac{K_i - \frac{\sum_{i=1}^N K_i}{N}}{\sum_{i=1}^M \left(K_i - \frac{\sum_{i=1}^N K_i}{N} \right)} \times \Gamma_o, \quad (1)$$

где K_i – значение комплексной оценки i -го муниципального образования – претендента на получение гранта, при этом муниципальные образования ранжируются в зависимости от полученных результатов в порядке убывания;

N – общее количество муниципальных образований;

M – число муниципальных образований – получателей грантов;

Γ_o – общий размер грантов, предусмотренный субъектом Российской Федерации на соответствующий финансовый год.

Однако представленная традиционная система анализа развития муниципального образования определяет показатели эффективности его развития, опираясь, прежде всего, на общее представление федеральной власти на бюджетную составляющую стратегии социально-экономического развития муниципального образования и не учитывает различные рисковые ситуации и нестабильную, динамическую политическую и социально-экономическую среду в современном мире. Вместе с тем, анализируя традиционную систему анализа развития муниципального образования, использующуюся в большинстве муниципальных образований на территории Российской Федерации, следует отметить, что она опирается на регламенты, принятые в органах местного самоуправления. Однако, с учетом результатов исследований отечественных ученых Т. В. Гоцко, Ю. Ю. Максимовой [Гоцко, Максимова, 2024] и зарубежных ученых [Rahuma, Fethi, 2022], ориентация анализа развития муниципального образования на регламенты органов местного самоуправления данного муниципального образования не позволяет получить универсальную комплексную методику анализа развития муниципального образования вследствие дифференциации содержания данных регламентов, административных и национальных особенностей муниципальных образований и субъектов Российской Федерации в целом.

Более того, относительно низкая гибкость традиционной системы анализа развития муниципального образования не позволяет интегрировать ее в развивающуюся концепцию электронного правительства при ее первичной автоматизации, посредством включения в процесс анализа развития муниципального образования баз данных: базы данных первичного состояния социально-экономического развития муниципального образования и внешней среды; базы данных текущего состояния социально-экономического развития муниципального образования и внешней среды. Проблемой рассматриваемой системы является ее использование

только при полном ее понимании лицами, принимающими управленческие решения, в органах местного самоуправления из-за сложной интерпретации результатов и необходимости корректировок на основе эмпирического профессионального опыта.

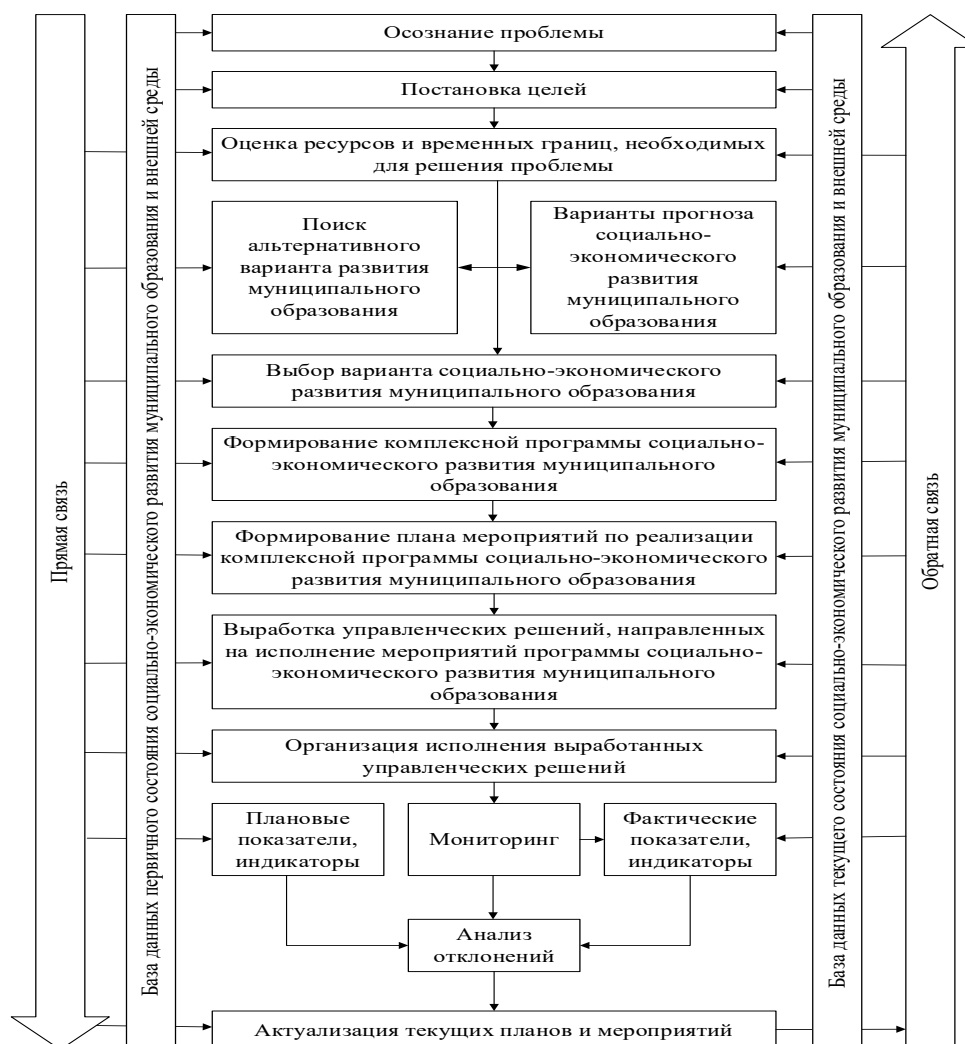


Рисунок 2 - Традиционная система анализа развития муниципального образования в рамках бюджетного и отчетно-контрольного процессов в муниципальном образовании (без учета возможности принятия новой стратегии социально-экономического развития)

Альтернативой традиционной системы анализа развития муниципального образования в рамках бюджетного и отчетно-контрольного процессов в муниципальном образовании авторами предлагается методика анализа паттернов развития муниципального образования, ориентированная на идентификацию направлений развития муниципального образования в рамках текущей ситуации и принятия последующих эффективных управленческих решений, в частности решений по корректировке принятой стратегии социально-экономического развития муниципального образования. Следует отметить, что в рамках описываемой методики под **паттерном развития муниципального образования** понимается набор тенденций и направлений развития и качественных изменений муниципального образования, представленных в виде типового многомерного вектора.

На основе результатов зарубежных исследований Н. Moazeni, В. Arbab Shirani, S.R. Hejazi

и U.T. Senel, B.D. Rouyendegh, S. Demir, проведенных в муниципальных образованиях таких стран как Великобритания и Китайская Народная Республика, и обобщения опыта муниципального управления в сфере социально-экономического развития муниципального образования отечественными исследователями формируется методологическая основа проведения анализа паттернов муниципального образования и его типовые этапы, применяемые различными муниципальными образованиями при анализе их социально-экономического развития. С учетом обозначенных выше исследований построена и представлена на рисунке 3 обобщенная схема комплексного анализа паттернов развития муниципального образования с использованием инновационных и традиционных методов анализа в программно-проектном подходе к муниципальному управлению, включающая следующие этапы: подготовка к анализу паттернов муниципального образования; сбор данных и сопоставительный анализ; анализ направлений развития и их типизация в рамках паттернов муниципального образования; реализация и принятие мер и мероприятий по устранению разрыва между фактическими и плановыми значениями показателей в рамках действующей стратегии социально-экономического развития муниципального образования или внесение в нее корректировок, в рамках предлагаемой методики. Следует отметить, что значимость этапа типизации направлений социально-экономического развития в рамках паттернов муниципального образования повышается за счет необходимости разработки и принятия новой стратегии социально-экономического развития муниципального образования вследствие вероятного изменения типового паттерна развития муниципального образования при достижении критически большого разрыва (более 61% – на основе исследований) между плановыми и фактическими значениями показателей социально-экономического развития муниципального образования.

Предлагаемая методика анализа паттернов развития муниципального образования, как отмечено ранее, предполагает исследование паттерна в качестве типового многомерного вектора, формируемого факторами-измерениями. Указанные факторы-измерения определяются исходя из особенностей конкретного муниципального образования, однако предлагается использовать ряд базисных факторов-измерений.

Во-первых, **фактор-измерение уровня развития муниципального образования.** Выделение данного фактор-измерения обосновано уровнем развития муниципального образования на момент принятия стратегии социально-экономического развития. Так, можно выделить паттерн развитого муниципального образования, характеризующегося изначально высоким уровнем социально-экономического развития; паттерн развивающегося муниципального образования, характеризующегося наличием потенциала для социально-экономического развития; паттерн стагнирующего муниципального образования, характеризующегося отсутствием потенциала для социально-экономического развития в рамках текущей ситуации; а также паттерн регрессирующего муниципального образования, характеризующегося снижением уровня социально-экономического развития.

Во-вторых, **фактор-измерение статуса и демографического компонента муниципального образования.** Выделение данного фактор-измерения обосновано дифференциацией населения различных муниципальных образований и разницей в бюджетах муниципальных образований, имеющих разный статус. Так, можно выделить паттерн городского муниципального образования; паттерн сельского муниципального образования; паттерн внутригородского муниципального образования города федерального значения; агломерационный паттерн.

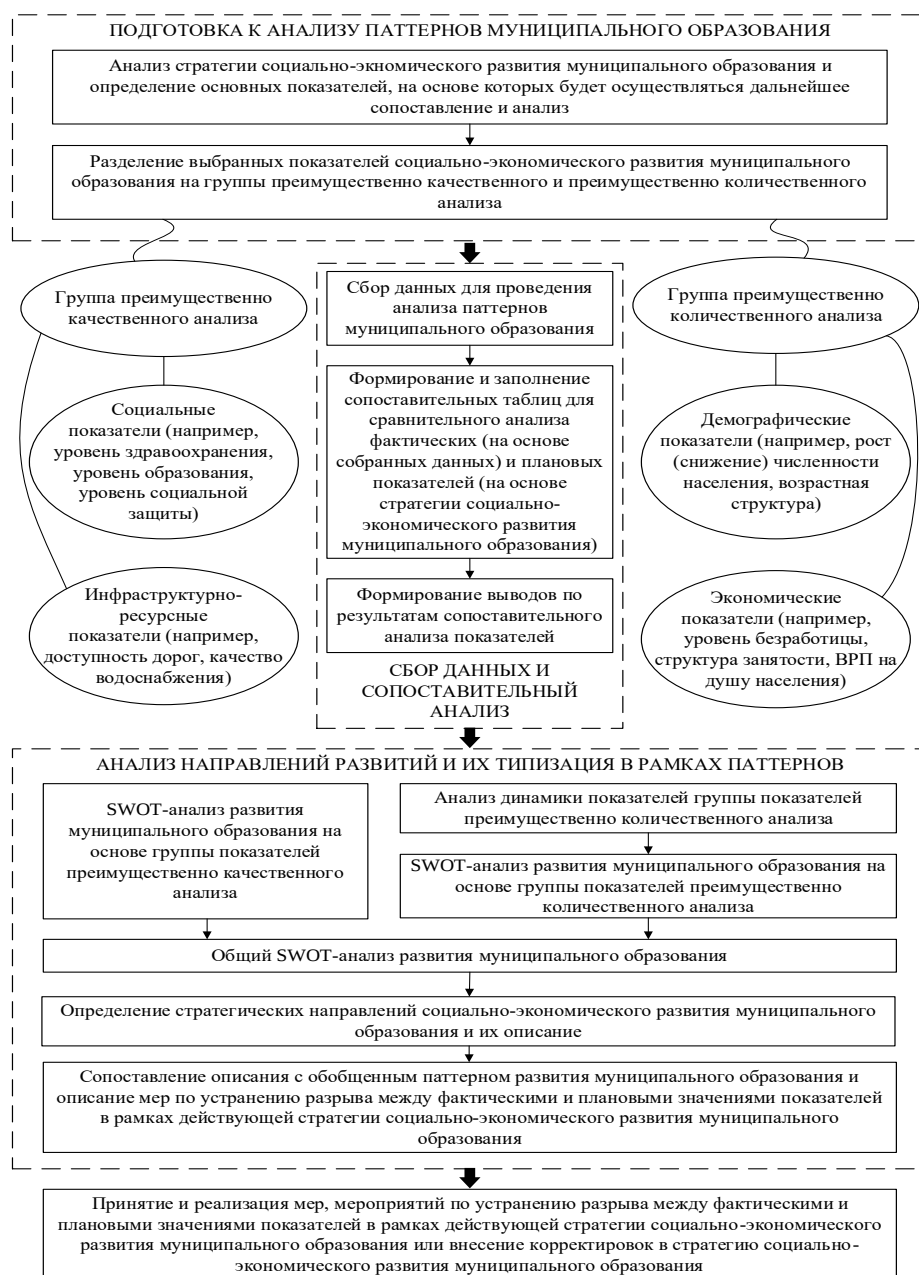


Рисунок 3 - Обобщенная схема комплексного анализа паттернов развития муниципального образования с использованием методов анализа в программно-проектном подходе к муниципальному управлению

В-третьих, **фактор-измерение направленности основной экономической деятельности муниципального образования**. Выделение данного фактор-измерения обосновано дифференциацией инфраструктуры муниципального образования и структурой публичного и частного секторов экономики в муниципальном образовании. Следовательно, различаются паттерн промышленного муниципального образования, паттерн аграрного муниципального образования, а также паттерн туристического муниципального образования. В ряде случаев указанная классификация по рассматриваемому фактор-измерению может быть расширена в соответствии с преобладающим видом экономической деятельности (по ОКВЭД-2) в муниципальном образовании.

В-четвертых, **фактор-измерение финансового состояния муниципального образования**. Выделение данного фактор-измерения обосновано наличием финансовых и материальных ресурсов для обеспечения реализации программ и мероприятий, предусмотренных в действующей стратегии социально-экономического развития муниципального образования. Так, можно выделить паттерн финансово благополучного муниципального образования и паттерн финансово неблагополучного муниципального образования.

Представление паттерна в виде типового многомерного вектора позволяет отойти от бинарности категорий, прослеживающейся, по мнению N. Sayed, C. Lento, M. Henderson, в большинстве традиционных методов анализа.

Заключение

Предлагаемая методика анализа паттернов развития муниципального образования, опирающаяся на представление паттерна как типового многомерного вектора, составленного из факторов-измерений, и описанная обобщенной схемой комплексного анализа паттернов развития муниципального образования, является альтернативой традиционной системы анализа развития муниципального образования в рамках текущих бюджетного и отчетно-контрольного процессов в муниципальном образовании и обладает рядом значимых преимуществ. Прежде всего, отход от бинарности категорий и внедрение нечетких моделей, в том числе описывающих значения параметров социально-экономического развития лингвистическими переменными, позволяют более гибко реагировать на рискованные ситуации, в том числе непрогнозируемые, путем своевременной корректировки стратегии социально-экономического развития муниципального образования.

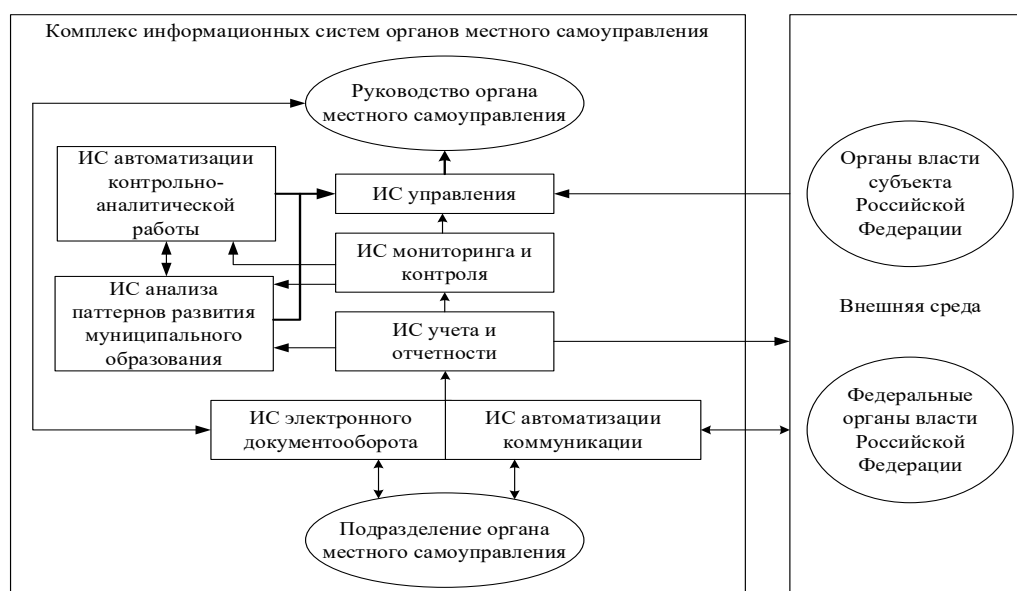


Рисунок 4 – Перспективный комплекс информационных систем в органах местного управления

В ближайшем будущем появляется перспектива имплементации методики в систему электронного правительства (рисунок 4), что позволит сократить временные затраты на обработку и повысить эффективность принимаемых управленческих решений за счет

сопоставления принимаемых решений с решениями, принимаемыми на федеральном и региональном уровне.

Библиография

1. Nafari E., Rezaei B. Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. *BMC Health Serv Res.* 2022. 22(1). 363.
2. Жужгина И.А., Харламов П.С. Разработка системы сбалансированных показателей для муниципального образования // *Финансовые рынки и банки.* 2022. № 12. С. 133-140.
3. Гоцко Т.В., Максимова Ю.Ю. Интеграция системы сбалансированных показателей в муниципальное управление // *Экономика, предпринимательство и право.* 2024. Т. 14, № 2. С. 551-568.
4. Siratananont T., Ponathong C., Yongsom C. Strategic development of a city university for higher education institutes (HEIs) under the special local government organization. *Kasetsart Journal of Social Sciences.* 2022, 43(4), 867-872.
5. Chen H.-M., Wu H.-Y., Chen P.-S. Innovative service model of information services based on the sustainability balanced scorecard: Applied integration of the fuzzy Delphi method, Kano model, and TRIZ. *Expert Systems with Applications.* 2022, № 205. 117601.
6. Rahuma A., Fethi S. A new approach to evaluate environmental strategy: Empirical evidence from international petroleum companies using the balanced scorecard model. *Business Strategy and the Environment.* 2022, 31(7), 3152-3165.
7. Jeong J., Lee H., Park H. A study on the effect of knowledge services on organizational performances based on the concept of balanced scorecards for the sustainable growth of firms: Evidence from South Korea. *Sustainability (Switzerland),* 2022, 14 (19).
8. Moazeni H., Arbab Shirani B., Hejazi S.R. An integrated game theoretic model and network data envelopment analysis to determine optimal export allocation to industrial units (A case study of the stone industry). *Journal of Computational Science,* 2022, 64.
9. Senel U.T., Rouyendegh B.D., Demir S. A multi-attribute approach to ranking departments based on performance: A balanced scorecard pilot study. *Complex and Intelligent Systems,* 2022, 8(5), 4177-4185.
10. Faraji O., Ezadpour M., Rahrovi Dastjerdi A., Dolatzarei E. Conceptual structure of balanced scorecard research: A co-word analysis. *Evaluation and Program Planning,* 2022, 94.
11. Hegazy M., Hegazy K., Eldeeb M. The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing and Finance,* 2022, 37(4), 902-927.
12. Baker R. Government accounting in Canada: A special issue. *Canadian Journal of Administrative Sciences,* 2022, 39(3), 288-292.
13. Sayed N., Lento C., Henderson M. Application of the balanced scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences,* 2022, 39(3), 328-346.

Identification of municipal development patterns

Irina A. Zhuzhgina

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Information Technology in Economics and Management,
Branch of Moscow Power Engineering Institute in Smolensk,
214013, 1, Energeticheskii passage, Smolensk, Russian Federation;
e-mail: zhuzhgina_irina@mail.ru

Pavel S. Kharlamov

Graduate Student,
Branch of Moscow Power Engineering Institute in Smolensk,
214013, 1, Energeticheskii passage, Smolensk, Russian Federation;
e-mail: pavel_kharlamov.mp67@mail.ru

Abstract

The object of the study is the processes of analyzing and controlling the development of a municipality. **The subject of the study** is the analysis of patterns of municipal development. **The relevance of the problem** is conditioned by the development of the system of state and municipal governance and the growing importance of municipalities as territorial units that form the socio-economic potential of the country's development. Moreover, the prospective redistribution of powers within the unified system of public authority within the framework of the local self-government reform leads to a shift from formal analysis and control of municipal entity development to strategically necessary, including for the realization of the potential of municipal entities, taking into account their peculiarities and achieving high performance in achieving the goals and values of the parameters of socio-economic development of the municipality at the territorial and functional levels of their implementation. The above leads to the need to form a new methodology for analyzing the development of a municipality based on the identification of generalized patterns of its development and considering the peculiarities of the municipality in its socio-economic development. **The purpose of the study** is to develop the methodology for analyzing the patterns of development of a municipality. **The paper proposes** the methodology for analyzing the patterns of development of a municipality and defines its methodological basis. **The conclusion** about the effectiveness of the introduction of the methodology of analyzing the patterns of municipal development in modern municipal management is made.

For citation

Zhuzhgina I.A., Kharlamov P.S. (2024) Vyyavlenie patternov razvitiya munitsipal'nogo obrazovaniya [Identification of municipal development patterns]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (3A), pp. 109-120.

Keywords

Socio-economic development of a municipality; balanced scorecard; analysis of patterns of municipality development; municipality; effective management decisions; strategic management.

References

1. Nafari E., Rezaei B. Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. *BMC Health Serv Res.* 2022. 22(1). 363.
2. Zhuzhgina I.A., Kharlamov P.S. Development of a Balanced Scorecard System for a Municipality // *Financial Markets and Banks.* 2022. № 12. P. 133-140. (In Russian).
3. Gotsko T.V., Maksimova Y.Y. Integration of the balanced scorecard system in municipal management // *Economics, Entrepreneurship and Law.* 2024. T. 14, № 2. P. 551-568. (In Russian).
4. Chen H.-M., Wu H.-Y., Chen P.-S. Innovative service model of information services based on the sustainability balanced scorecard: Applied integration of the fuzzy Delphi method, Kano model, and TRIZ. *Expert Systems with Applications.* 2022, № 205. 117601.
5. Rahuma A., Fethi S. A new approach to evaluate environmental strategy: Empirical evidence from international petroleum companies using the balanced scorecard model. *Business Strategy and the Environment.* 2022, 31(7), 3152 - 3165.
6. Siratananont T., Ponathong C., Yongsom C. Strategic development of a city university for higher education institutes (HEIs) under the special local government organization. *Kasetsart Journal of Social Sciences.* 2022, 43(4), 867-872.
7. Jeong J., Lee H., Park H. A study on the effect of knowledge services on organizational performances based on the concept of balanced scorecards for the sustainable growth of firms: Evidence from South Korea. *Sustainability (Switzerland).* 2022, 14(19).
8. Moazeni H., Arbab Shirani B., Hejazi S.R. An integrated game theoretic model and network data envelopment analysis to determine optimal export allocation to industrial units (A case study of the stone industry). *Journal of Computational*

- Science, 2022, 64.
9. Senel U.T., Rouyendegh B.D., Demir S. A multi-attribute approach to ranking departments based on performance: A balanced scorecard pilot study. *Complex and Intelligent Systems*, 2022, 8(5), 4177-4185.
 10. Faraji O., Ezadpour M., Rahrovi Dastjerdi A., Dolatzarei E. Conceptual structure of balanced scorecard research: A co-word analysis. *Evaluation and Program Planning*, 2022, 94.
 11. Hegazy M., Hegazy K., Eldeeb M. The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 2022, 37(4), 902-927.
 12. Baker R. Government accounting in Canada: A special issue. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2022, 39(3), 288-292.
 13. Sayed N., Lento C., Henderson M. Application of the balanced scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2022, 39(3), 328-346.