

УДК 338.439.02

DOI: 10.32342/2074-5354-2019-2-51-2

А.Д. МОСТОВА,

кандидат економічних наук, старший викладач
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

СТРАТЕГІЧНІ КАРТИ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

У статті проведено глибоке теоретичне дослідження розроблених зарубіжними та вітчизняними науковцями моделей стратегічних карт, які застосовуються для проектування стратегії комерційних підприємств. Обґрунтовано використання стратегічних карт на основі наукових розробок авторів Р. Каплана і Д. Нортена для реалізації стратегії продовольчої безпеки держави.

Розроблено стратегічну карту продовольчої безпеки, яка включає фінансове забезпечення аграрної політики; соціальне забезпечення населення; регулювання та інфраструктурне забезпечення внутрішнього ринку; державне управління та ресурсне забезпечення продовольчої безпеки.

Для кожного елемента стратегічної карти запропоновано систему стратегічних цілей і стратегічних показників.

Стратегічна карта фінансового забезпечення формування аграрної політики для забезпечення продовольчої безпеки включає стратегічні цілі: розроблення напрямів оптимального використання активів та інвестицій сільськогосподарськими підприємствами; державну підтримку і фінансування сільськогосподарських товаровиробників; фінансування оновлення технічного парку аграрних підприємств; зниження витрат та підвищення рівня рентабельності аграрних підприємств; розроблення напрямів управління фінансовими ризиками сільськогосподарських підприємств.

Стратегічна карта соціального забезпечення продовольчої безпеки включає: державне регулювання цінової політики на ринку сільськогосподарської продукції та продовольства; розроблення напрямів реалізації соціальної політики та адресної допомоги окремим верствам населення; розроблення системи моніторингу економічної доступності продуктів харчування та інших показників, що характеризують споживання продовольства населенням; створення на державному рівні системи забезпечення якості та безпечності сільськогосподарської сировини та харчових продуктів, дотримання вимог до їх виробництва; формування стратегічних продовольчих запасів держави з метою регулювання ціноутворення на ринку.

Стратегічна карта регулювання внутрішнього ринку та забезпечення інфраструктури охоплює: розроблення та впровадження системи управління ринковими ризиками; формування системи логістики і ринкової інфраструктури для сільськогосподарських підприємств; розроблення заходів зі зниження витрат у межах логістичної системи збуту продовольства на внутрішньому ринку; побудову системи моніторингу та прогнозування ринку сільськогосподарської продукції та продовольства.

Стратегічна карта державного управління та ресурсного забезпечення ринку включає: державне регулювання продовольчого аграрного ринку; формування стратегічних продовольчих запасів держави; забезпечення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та продовольства відповідно до вимог продовольчої безпеки та можливості реалізації експортного потенціалу.

Ключові слова: продовольча безпека, стратегія продовольчої безпеки держави, система стратегічних цілей, збалансована система показників, стратегічна карта.

В статье проведено глубокое теоретическое исследование разработанных зарубежными и отечественными учеными моделей стратегических карт, которые применяются для проектирования стратегии коммерческих предприятий. Обосновано использование стратегических карт на основе научных разработок авторов Р. Каплана и Д. Нортон для реализации стратегии продовольственной безопасности государства.

Разработана стратегическая карта продовольственной безопасности, которая включает финансовое обеспечение аграрной политики; социальное обеспечение населения; регулирование и инфраструктурное обеспечение внутреннего рынка; государственное управление и ресурсное обеспечение продовольственной безопасности. Для каждого элемента стратегической карты предложена система стратегических целей и стратегических показателей.

Ключевые слова: продовольственная безопасность, стратегия продовольственной безопасности государства, система стратегических целей, сбалансированная система показателей, стратегическая карта.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобалізації, посилення впливу зовнішньоекономічних факторів та нестабільності внутрішньої макроекономічної ситуації в країні зростає кількість загроз, що негативно впливають на продовольчу безпеку держави. Тому актуальним завданням є використання інструментів стратегічного управління, спрямованих на забезпечення підтримки необхідного та достатнього її рівня. Одним з таких інструментів є збалансована система показників (далі – ЗСП), авторами якої є Р. Каплан та Д. Нортон [1]. ЗСП – це система стратегічного управління компанією на основі аналізу та оцінки ефективності її діяльності за певними показниками, розробленими таким чином, щоб урахувати всі суттєві аспекти діяльності. Вона дозволяє трансформувати місію і загальну стратегію компанії у систему взаємопов'язаних показників. Інструментом реалізації стратегії є стратегічна карта збалансованої системи показників. Застосування концепції ЗСП для розроблення теоретико-методологічних підходів до формування та реалізації стратегії продовольчої безпеки на загальнодержавному рівні є перспективним і актуальним завданням, що може дати високі результати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання досліджуваної проблеми, та виділення нерозв'язаних раніше частин загальної проблеми.

Дослідженню шляхів впровадження збалансованої системи показників та її інструменту – стратегічних карт у державне управління присвячено багато праць як вітчизняних, так і закордонних фахівців. Серед найбільш відомих науковців, які займалися питанням розроблення та застосування стратегічних карт, є закордонні вчені Р. Каплан, Д. Нортон, Л. Мейсель, К. Мак-Найр, Р. Лінч і К. Крос, К. Адамс, П. Робертс, російські – Е.В. Зверева, М.В. Беляєва, Т.В. Наркевська, І.Д. Закіров, І.А. Тажитдінов, В.В. Казаков, Т. Єрмакова, А.А. Іванов, В.Д. Андріанова і українські – К.О. Дорошкевич, Ю.М. Мельник, С.О. Ананенко, І.В. Ярошенко, Т.І. Пахомова, І.В. Храмцова, Л.Л. Приходченко та ін. Однак можливість застосування стратегічних карт збалансованої системи показників у розробленні та реалізації стратегії продовольчої безпеки держави не досліджено.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження: розкрити поняття збалансованої системи показників та її інструменту – стратегічних карт і розробити стратегічну карту продовольчої безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Р. Каплан і Д. Нортон – перші науковці, які почали використовувати для відображення причинно-наслідкових ланцюжків термін «стратегічні карти» у діяльності підприємств [1]. Стратегічна карта (strategy map) – це односторінковий опис стратегії у вигляді набору причинно-наслідкових

зв'язків. Розроблення стратегічних карт для підвищення ефективності стратегічного планування на підприємстві допомагало генерувати зусилля персоналу, структурувати реалізацію стратегії. Стратегічна карта дозволяє перетворити стратегію з формального, рідко використовуваного документа в результативний обґрунтований план.

Аналіз наукових праць з досліджуваної теми показав, що існують моделі, подібні до моделей стратегічних карт, описаних Нортеном і Капланом. Їх основним призначенням є визначення оптимальних напрямів реалізації стратегії підприємств. Зокрема, можна розглянути модель Л. Мейселя, яка схожа з моделлю Д. Нортена і Р. Каплана та базується на чотирьох основних елементах: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток. Відмінність цих моделей полягає в тому, що елемент «навчання і розвиток» у моделі Л. Мейселя охоплює блок «трудові ресурси» та включає вдосконалення набору персоналу, його мотивацію. У цілому ж модель Мейселя ідентична моделі Нортена і Каплана. Виділення окремого елемента трудових ресурсів Л. Мейселя аргументує тим, що менеджери мають приділяти основну увагу і оцінювати ефективність діяльності не тільки підприємства в цілому, а й співробітників.

Автори К. Мак-Найр, Р. Лінч і К. Крос у своїх наукових працях розглядають модель «Піраміда діяльності компанії», яка аналогічно названим раніше стратегічним моделям орієнтована на споживача і виявлення причинно-наслідкових зв'язків між основною стратегією підприємства та його фінансовими показниками. Модель «Піраміда діяльності» ґрунтується на концепції загального управління якістю і промисловими розробками, а також обліку витрат за видами діяльності в ланцюжку цінностей організації. «Піраміда діяльності» має чотирирівневу організаційну структуру та характеризує систему двостороннього зв'язку, яка необхідна для поширення ідеї корпоративної місії і стратегії на різних рівнях організаційної ієрархії. Подана в моделі група показни-

ків швидше відображає певні якісні характеристики, загальні для всіх або для частини рівнів організаційної ієрархії. До цих якісних характеристик належать: задоволення споживачів, гнучкість і продуктивність, які відіграють основну роль у досягненні маркетингових і фінансових цілей організації, тобто цілей другого рівня. Вони є ланкою, що пов'язує верхні і нижні рівні піраміди. До показників четвертого рівня належать час доставки, операційний цикл і відсоток браку, залежні між собою. Зокрема, якість і час доставки прямо пов'язані з ефективністю зовнішньої діяльності підприємства, а операційний цикл і показники браку відображають ефективність його внутрішньої діяльності. На нижньому рівні піраміди, що відповідає операційній діяльності, ефективність роботи підприємства оцінюється за короткий період часу (день, тиждень або місяць). На верхніх рівнях оцінка проводиться значно рідше з використанням переважно фінансових показників. З точки зору К. Мак-Найра і його співавторів, оцінка має проводитися на основі комплексної системи показників, у якій показники операційної діяльності на нижніх рівнях були б узгоджені з фінансовими показниками на верхніх рівнях. Це дозволило б топ-менеджерам підприємства визначити фактори, які впливають на отримані значення фінансових показників [2].

Інші автори К. Адамс і П. Робертс розробили стратегічну модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і зростання), згідно з якою найбільш значущою є оцінка ефективності діяльності підприємства в чотирьох напрямках:

- у зовнішньому середовищі – обслуговування споживачів і задоволення попиту;
- у внутрішньому середовищі – підвищення ефективності і продуктивності;
- згори вниз в організаційній ієрархії – поширення і адаптація загальної стратегії організації на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін;
- знизу вгору в організаційній ієрархії – посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників [3].

Відповідно до концепції К. Робертса і П. Адамса система оцінки діяльності підприємства має бути спрямована не тільки на реалізацію стратегії, а й корпоративної культури з її безперервним рухом уперед і розвитком. Ефективна система оцінки забезпечує дієвий контроль і швидкий зворотний зв'язок [4].

Відповідно до традиційних положень концепції збалансованої системи показників формування та розроблення системи показників здійснюється у розрізі складових (фінансова, клієнтська, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвитку персоналу) та складається з таких етапів:

- виявлення ключових проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії, що існує, та визначення стратегічних цілей діяльності організації, які спрямовані на виокремлення у загальній стратегії переліку конкретних цільових установок стосовно конкретних складових ЗСП;

- складання стратегічної карти, що являє собою графічний документ із зображеними причинно-наслідковими зв'язками між окремими стратегічними цілями діяльності організації та будується у вигляді блок-схеми із стратегічними цілями, поданими у вигляді окремих блоків, і причинно-наслідковими зв'язками між ними у вигляді стрілок;

- обґрунтування цільових показників для відображення змісту поставлених стратегічних цілей та визначення критеріїв їх досягнення, при цьому кожній стратегічній цілі згідно з традиційною концепцією ЗСП відповідає від двох до чотирьох цільових показників;

- обґрунтування критеріїв досягнення цільових показників, які мають бути досяжними та реалістичними, виходячи з ситуації, що склалася на момент розроблення стратегії, оскільки тільки після визначення критерію досягнення цільового показника стратегічна ціль вважається заданою;

- розроблення стратегічних заходів для подальшої конкретизації стратегічних цілей та формування взаємозв'язку стратегії з тактичними завданнями відповідальних виконавців та структурних

підрозділів організації, таким чином перетворюючи стратегію на механізм її реалізації і контролю.

Розроблення ЗСП, як правило, починається з обґрунтування її фінансової складової і закінчується формуванням складової навчання і розвитку персоналу. Отже, концепція збалансованої системи показників є ефективним аналітичним інструментом стратегічного управління комерційною організацією (підприємством, фірмою, компанією, бізнес-одиницею) в умовах сучасної ринкової економіки. При цьому результативність ЗСП у стратегічному плануванні доведена і в практичній діяльності підприємств державного сектора та некомерційних організацій з урахуванням їх особливостей. Тактичні аспекти концепції ЗСП базуються на побудові взаємозв'язку з бюджетним плануванням і контролем, а також аналізом стратегічних складових господарської діяльності комерційних організацій на основі ЗСП.

Російські фахівці приділяють увагу використанню ЗСП на рівнях муніципального та державного управління. Зокрема С. Андріанов пропонує інноваційну модель системи стратегічного управління, яка враховує особливості соціально-економічного управління малим містом та базована на застосуванні ЗСП [5]. Інший автор, М.С. Садковський, пропонує побудову ЗСП для наукограду [6]. У працях таких авторів, як І.Д. Закіров, І.А. Тажитдінов, В.В. Казаков [7], Т. Єрмакова [8] і А. Іванов [9] **формування ЗСП муніципального утворення розглядають як інструмент реалізації стратегії територіального розвитку.**

У дослідженні В.Д. Андріанова запропоновано розробити ЗСП для управління економічними процесами у режимі саморегуляції на рівні держави – систему збалансованих соціально-економічних показників сталого розвитку [10]. Основна проблема при створенні такої системи, на думку В.Д. Андріанова, полягає у визначенні оптимальних значень показників та побудові механізмів їх постійного моніторингу, системи зворотного зв'язку,

коригуванні показників, що забезпечують рівновагу системи.

Особливості регіонального стратегічного управління за допомогою збалансованої системи показників розкрито у працях науковців [11–13]. Окремі вчені досліджували можливості застосування ЗСП для розробки стратегії розвитку господарських комплексів, зокрема, С.Е. Китаєв використовував стратегічні карти для розвитку логістичної інфраструктури ринку зерна [14]. Автори Е.В. Зверєва, М.В. Беляєва, Т.В. Наркевська реалізували формування стратегічної карти стійкого розвитку лісового комплексу регіону [15]. Формування системи збалансованих показників також передбачено і для оцінки результативності реалізації регіональних інвестиційних стратегій у дослідженнях авторів О.А. Федулової та Н.С. Ощепкової [16].

Українські науковці Т.І. Пахомова та І.В. Храмцова розглядають теоретичні підходи до використання ЗСП як інструмента контролінгу в системі регіонального управління та відзначають, що ЗСП забезпечує цілісний погляд на процеси реалізації регіональних стратегій розвитку [17]. Л.Л. Приходченко досліджує особливості застосування ЗСП для оцінювання ефективності державного управління як на рівні діяльності окремих працівників, груп, так і всієї установи шляхом порівняння поточних показників із запланованими [18]. Автори методичного посібника [19] висвітлюють сутність, методологію, методику та практику управління за результатами діяльності в органах місцевого самоврядування. Підкреслюється, що застосовувані показники мають бути узгоджені з уже чинними показниками результативності роботи на місцевому та на національному рівні.

На основі аналізу існуючих моделей стратегічних карт можна зробити висновок про те, що ідеї Р. Каплана, Д. Нортон та інших вчених, що займалися цією темою, спрямовані на вирішення таких питань:

1) наглядне подання стратегії підприємства;

2) визначення причинно-наслідкових зв'язків між основними факторами, що формують цінність;

3) об'єднання фінансових і нефінансових факторів формування цінності.

Ефективність застосування принципів і підходів збалансованої системи показників на загальнодержавному рівні не викликає сумнівів. Реалізація моделі стратегічних карт показала результати під час стратегічного планування розвитку окремих регіонів Європи та країн СНД [20].

Таким чином, універсальність та цільова спрямованість збалансованої системи показників дозволяє застосовувати її для розв'язання широкого кола наукових і практичних завдань стратегічного планування на різних рівнях. Враховуючи складність та багатоаспектність продовольчої безпеки держави, її залежність від багатьох макро- та мікроекономічних факторів доцільно запропонувати для розроблення стратегії продовольчої безпеки застосування стратегічної карти.

Перейдемо до побудови стратегічних карт збалансованої системи показників продовольчої безпеки держави.

Перша складова системи збалансованих показників – аграрна політика у контексті забезпечення продовольчої безпеки, формування якої передбачає визначення ключової стратегічної мети аграрної політики та її окремих конкретних цілей нижчого рівня. Ключова стратегічна мета фінансового забезпечення формування аграрної політики для забезпечення продовольчої безпеки пов'язана з розв'язанням пріоритетної стратегічної проблеми та полягає у такому: які цілі необхідно поставити перед аграрним виробництвом для забезпечення достатнього рівня продовольчої безпеки та створення передумов для її підтримання на достатньому рівні [21].

При цьому необхідно враховувати два аспекти стратегічних фінансових цілей у забезпеченні аграрної політики: по-перше, вони мають бути спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості та збільшення основних показників ефективності роботи підприємств аграрного

сектора, що дозволить реалізувати стратегічний потенціал і сформувати надійну базу для підтримання достатнього рівня продовольчої безпеки у довгостроковій перспективі, по-друге, вони визначають цілі, показники і результати, очікувані від реалізації інших складових стратегічної карти продовольчої безпеки.

Стратегічні фінансові цілі є залежними одна від одної та тісно взаємопов'язаними. Причинно-наслідкові зв'язки між окремими стратегічними фінансовими цілями відображаються в стратегічній карті фінансового забезпечення аграрної політики, яка є складовою загальної стратегічної карти. Стратегічну карту для фінансового забезпечення аграрної політики наведено на рис. 1.

На основі розробленої системи стратегічних фінансових цілей аграрної політики із забезпечення продовольчої безпеки та цільових показників доцільно встанови-

ти критерії їх досягнення. Надалі можливо перейти до розробки стратегічних заходів фінансового забезпечення аграрної політики у контексті продовольчої безпеки, які мають бути спрямовані на реалізацію інвестиційних проектів, державних проектів і програм та інших заходів, які потребують масштабного фінансування за рахунок коштів інвесторів та держави.

Складова соціального забезпечення населення має бути спрямована на підтримання економічної доступності для населення продовольства, яка, у свою чергу, залежить від цін на продовольчі товари та реальних доходів споживачів. У цьому полягає залежність стратегічних цілей продовольчої безпеки від соціального забезпечення населення.

Причинно-наслідкові зв'язки між окремими стратегічними соціальними цілями показано в стратегічній карті соціального забезпечення населення,



Рис. 1. Стратегічна карта фінансового забезпечення аграрної політики

Джерело: розроблено автором.

яка є складовою загальної стратегічної карти. Стратегічну карту для соціального забезпечення населення наведено на рис. 2.

На основі розробленої системи стратегічних цілей у соціальній сфері доцільно сформуванати напрями підвищення рівня життя населення, формування системи контролю якості продукції, створення надійної бази для підтримання стабільних цін на продовольство для населення.

Складова регулювання внутрішнього ринку та інфраструктурного забезпечення у ЗСП продовольчої безпеки орієнтована на мінімізацію витрат у логістичному ланцюгу з метою забезпечення ринкового регулювання ціноутворення на продовольство в країні. Стратегічну карту для регулювання

та інфраструктурного забезпечення внутрішнього ринку наведено на рис. 3.

На основі розробленої системи стратегічних цілей регулювання внутрішнього ринку та його інфраструктурного забезпечення для стратегії продовольчої безпеки необхідне створення системи управління ринковими ризиками, ефективної логістичної та ринкової інфраструктури, забезпечення продовольчої безпеки на регіональному рівні, впровадження інформаційних систем і технологій для моніторингу ринкової кон'юнктури.

Напрями державного управління та ресурсного забезпечення ринку в ЗСП продовольчої безпеки спрямовані на формування стратегічних продовольчих

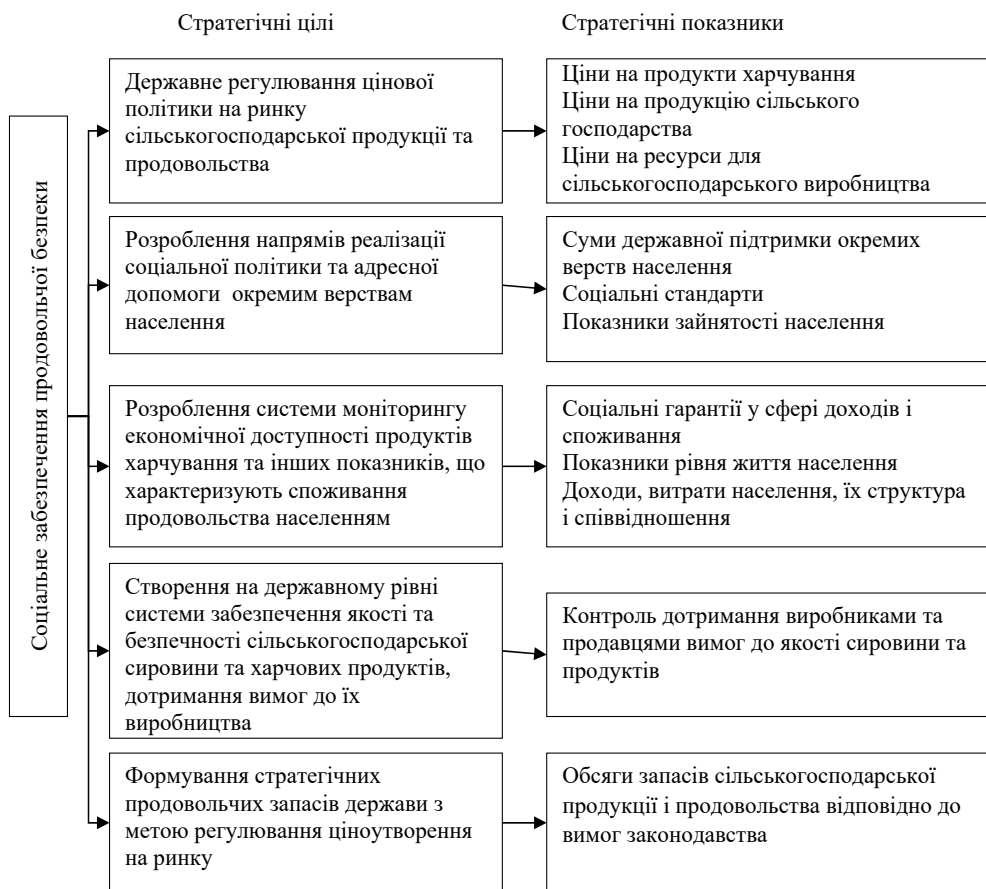


Рис. 2. Стратегічна карта соціального забезпечення

Джерело: розроблено автором.



Рис. 3. Стратегічна карта регулювання внутрішнього ринку та його інфраструктурного забезпечення

Джерело: розроблено автором.

запасів та забезпечення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та продовольства відповідно до вимог продовольчої безпеки та можливості реалізації експортного потенціалу. Стратегічну карту для державного управління та ресурсного забезпечення ринку наведено на рис. 4.

На основі розробленої системи стратегічних цілей у системі державного управління та ресурсного забезпечення ринку можливе подальше вдосконалення формування стратегічних продовольчих запасів держави, державного регулюван-

ня продовольчого аграрного ринку та заходів у зовнішньоторговельній політиці для реалізації експортного потенціалу.

Таким чином, стратегічні карти продовольчої безпеки нададуть можливість на стратегічному рівні здійснювати ефективне планування, реалізацію та контроль показників, які впливають на стан продовольчої безпеки. Система стратегічних карт, стратегічних цілей та стратегічних показників спрямована на виявлення напрямів стратегії продовольчої безпеки та ефективної державної агропродовольчої політики.



Рис. 4. Стратегічна карта державного управління та ресурсного забезпечення ринку
Джерело: розроблено автором.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. Стратегічна карта (strategy map) – це односторонній опис стратегії у вигляді набору причинно-наслідкових зв'язків. Розроблення стратегічних карт для підвищення ефективності стратегічного планування на підприємстві допомагало генерувати зусилля персоналу, структурувати реалізацію стратегії. Стратегічна карта дозволяє перетворити стратегію з формального, рідко використовуваного документа в результативний обґрунтований план.

Стратегічні карти збалансованої системи показників продовольчої безпеки

держави розроблено для елементів фінансового забезпечення аграрної політики; соціального забезпечення; регулювання внутрішнього ринку та його інфраструктурного забезпечення; державного управління та ресурсного забезпечення ринку. Запропоновані елементи включають стратегічні цілі та стратегічні показники.

Подальші наукові дослідження варто присвятити практичним аспектам формування стратегії продовольчої безпеки держави із застосуванням запропонованих стратегічних карт, розрахунку стратегічних показників та розробленню напрямів зміцнення продовольчої безпеки.

Список використаної літератури

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: ОлимпБизнес, 2006.
2. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 304 с.
3. Kaplan R.S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review, 1996. – January/February. – P. 82.
4. Creamer G. Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance / G. Creamer, Y. Freund // Decision Support Systems. – 2010. – 49(4). – pp. 365–385. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.04.004>

5. Андриянов С.В. Инновационный подход к формированию стратегии малого города: перспективы применения системы сбалансированных показателей / С. В. Андриянов // Качество. Инновации. Образование. – 2007. – 7. – С. 42–46.

6. Садковский М.С. Построение сбалансированной системы показателей для наукограда (на примере г. Протвино) / М.С. Садковский // Вестник экономики, права и социологии. – 2011. – № 2. – С. 60 – 64.

7. Закиров И.Д. Формирование стратегии развития и оценка эффективности деятельности муниципальных образований / И.Д. Закиров, И.А. Тажитдинов, В.В. Казаков // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 323. – С. 254–258.

8. Ермакова Т.В. Варианты формирования сбалансированной системы показателей в управлении социально-экономическим развитием муниципальных образований в России и за рубежом / Т.В. Ермакова // Аспирант и соискатель. – 2006. – № 1. – С. 29–33.

9. Иванов А.А. Формирование системы сбалансированных показателей муниципального образования как инструмент реализации стратегии территориального развития / А.А. Иванов // Экономические науки. – 2006. – № 11. – С. 10–17.

10. Андриянов В.Д. Бюрократия, коррупция и эффективность государственного управления / В.Д. Андриянов. – М.: Волтерс Клувер, 2009. – 248 с.

11. Ларионова Н.А. Управление реализацией стратегии на основе системы сбалансированных показателей / Н.А. Ларионова // KANT. – 2011. – С. 135–137.

12. Силифонкина С.В. Сбалансированная система показателей для диагностики устойчивого развития экономики региона / С.В. Силифонкина // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – №40(247). – С. 48–56.

13. Яковлева С.И. Региональные карты стратегического планирования / С.И. Яковлева // Псковский регионологический журнал. – 2015. – № 23. – С. 98–106.

14. Китаев С.Е. Особенности разработки стратегических карт развития логистической инфраструктуры рынка зерна / С.Е. Китаев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 10. – Режим доступа: <http://www.uess.ru/logistika/item/2400-2013-10-05-06-40-01>.

15. Зверева Е.В. Формирование стратегической карты устойчивого развития лесного комплекса региона (на примере Хабаровского края) / Е.В. Зверева, М.В. Беляева, Т.В. Наркевская // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № №46 (10). – С.53.

16. Федулова Е.А., Ощепкова Н.С. Формирование системы сбалансированных показателей к оценке результативности реализации региональных инвестиционных стратегий / Е.А. Федулова, Н.С. Ощепкова // Вестник Кемеровского государственного университета = Bulletin of Kemerovo State University : журнал теоретических и прикладных исследований. – 2014. – Т. 2. – № 4(60). – С. 253–261.

17. Пахомова Т.І. Збалансована система показників як інструмент контролінгу в системі регіонального управління [Електронний ресурс] / Т.І. Пахомова, І.В. Храмцова // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2009. – Вип. 5. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/R_2/Pahomova.pdf

18. Приходченко Л.Л. Щодо складності застосування показників оцінювання ефективності державного управління: теорія і практика [Електронний ресурс] / Л.Л. Приходченко // Державне будівництво. – 2009. – № 1. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2009-1/doc/1/07.pdf>

19. Управління за результатами діяльності в місцевих органах влади: метод. посіб. / [В. Гнат, Т. Потканський, В. Полтавець та ін.]. – К.: Козаки, 2007. – 80 с.

20. Куценко Е.И. Стратегическая карта как инструмент развития региона (на примере Оренбургской области) / Е.И. Куценко // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2015. – №1 (176). – С. 87–92.

21. Mostova A. A methodological approach to the strategic analysis of food security / A. Mostova // Baltic Journal of Economic Studies. – Vol. 3. – № 5. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 2017. – p. 319–328.