

онов. і доп. – Львів: Новий світ – 2000, 2007. – 324 с. 5. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. 6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с. 7. Олексюк О. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 4. 8. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Издательство БИНОМ”, 1998. – 560 с. 9. Солодченко І.Ю. Нематеріальні активи за Міжнародними стандартами // Школа бухгалтера. – 2005. – № 12. 10. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с. 11. Хомяков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.

УДК 338

І.Б. Олексів

Національний університет “Львівська політехніка”

РОЗРОБКА МЕТОДУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ГРУП ВПЛИВУ

Ї Олексів І.Б., 2009

Запропоновано метод розробки стратегій підприємства, який ґрунтується на врахуванні інтересів різних груп впливу. Цей метод дозволяє здійснювати перевірку розробленої стратегії та доповнювати її за допомогою кореляційної матриці, а також передбачати короткострокові (первинні) наслідки впровадження, розроблених на підприємстві стратегічних заходів.

In the article method of strategy development based on stakeholder interest consideration is proposed. Such method permits to verify developed strategy and to supplement it with additional activities justified from the links found out using correlation matrix. In addition such method allows to forecast short term consequences resulted from the strategic activities.

Постановка проблеми

Сьогодні одним з ключових завдань наукового дослідження є побудова такої стратегії машинобудівного підприємства, яка б давала змогу усебічного аналізу діяльності та чітких можливостей позиціонування організації на ринковому сегменті. Відповідно для успішного виконання таких завдань необхідною є побудова стратегії, яка б дала змогу охопити всі аспекти розвитку машинобудівного підприємства та врахувати інтереси різних груп впливу. Відповідно важливим фактором є формування такої стратегії діяльності, яка дасть змогу максимально ефективно та якісно позиціонувати підприємство на ринку. Згідно з [1] стратегія – це набір заходів, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Сьогодні в економічній науковій літературі запропоновано методи для формування стратегії діяльності підприємства. Такі методи як правило базуються на використанні стратегічних карт, сценарного планування, підходу “адвоката диявола”, діалектичної довідки тощо [1; 2]. Такі методи можна використовувати, як окремо, так і в різних комбінаціях. Варто також підкреслити, що зазначені методи для підвищення ефективності процесу формування стратегії підприємства дають змогу формувати сценарії, відображати вплив запропонованих сценаріїв на шляхи розвитку підприємства, здійснювати візуалізацію запропонованих сценаріїв та здійснювати усебічне обговорення розроблених сценаріїв. До того ж у згаданих методах не зазначені підходи до чіткого відображення кількісних взаємозв’язків між

показниками для тестування ефективності запропонованої стратегії. Крім того запропоновані методи не забезпечують можливості короткострокового прогнозування наслідків впровадження стратегічних заходів. Відповідно, у цій роботі пропонується удосконалення запропонованих методів формування стратегії підприємства за допомогою вирішення згаданих проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Як було зазначено вище сьогодні в літературі із стратегічного менеджменту існують деякі підходи до формування стратегічних карт, а саме: сценарний підхід, підхід “адвоката диявола”, діалектична довідка тощо [1]. Зокрема, застосування методу стратегічних карт для формування стратегії підприємства запропонували Kaplan і Norton в [2]. Ідея такого підходу зводиться до необхідності візуалізації розробленої стратегії для кращого її розуміння. Візуалізація стратегії здійснюється за допомогою побудови стратегічної карти. Такий підхід набув особливого поширення, однак він має і недоліки, зокрема, в такому підході немає відображення кількісного впливу одних показників на інші. Крім того, в такому підході не відображені короткострокові результати застосування розробленої стратегії.

Формулювання цілей статті

Отже, метою статті є розробка такого методу формування стратегії підприємства, який давав би змогу шукати приховані взаємозв'язки між заходами, що формують стратегію підприємства та містив би інструментарій для короткострокового прогнозування розробленої стратегії організації.

Виклад основного матеріалу

Відповідно вирішення зазначених проблем потребує застосування методу, який дає змогу усунути зазначені недоліки. Для усунення зазначених недоліків пропонується використовувати метод, що складається з таких етапів:

1. Формування попередньої стратегії, яка враховує інтереси груп впливу.
2. Конкретизація стратегії через набір показників.
3. Побудова стратегічної карти показників.
4. Аналіз взаємозв'язків між основними та допоміжними показниками на основі кореляційної матриці, що дає змогу здійснити перевірку початково розробленої стратегії та виявлення додаткових взаємозв'язків між факторами.
5. Доповнення стратегічної карти за рахунок додатково виявлених взаємозв'язків;
6. Формування симульативної моделі для короткострокового прогнозування;
7. Формування остаточного вигляду стратегії.

Обґрунтування кожного із зазначених етапів наведено нижче.

Етап 1.

Формування стратегії здійснюється за класичними для стратегічного менеджменту підходами, а саме: формуються стратегічні цілі підприємства на основі встановленої раніше місії та аналізується зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Крім того, потрібно зазначити, що сучасний стратегічний менеджмент передбачає формування стратегій з врахуванням інтересів груп впливу [3; 4]. Відповідно на цьому етапі здійснюється відбір важливих для підприємства груп впливу за методом, який запропонований в [5]. Відзначимо, що групи впливу можуть бути суб'єктами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Отже, розроблення заходів здійснюється з врахуванням цілей підприємства, результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та відібраних важливих для організації груп впливу.

Етап 2.

Зважаючи на те, що стратегія – це набір заходів, то на цьому етапі здійснюється відбір показників, які можуть характеризувати результативність запропонованих заходів. Для ефективної розробки стратегії підприємства доцільно, щоб кожний захід та група впливу характеризувалися декількома стратегічними показниками [2]. Такі показники бувають двох видів: основні, тобто, такі, які відображають результуючий вплив всіх заходів на задоволеність певної групи інтересів або на

покращання стану справ в певному аспекті розвитку організації та допоміжні, які є характеристиками ефективності конкретного заходу [6]. Відбір показників, які представляють групи впливу можна здійснювати за методом, який запропонований в [7].

Етап 3.

Побудова стратегічних карт базується на ідеях пізнавальних причинно-наслідкових карт [2]. Пізнавальні карти – це графічне відображення унікального сприйняття індивідами певних явищ або процесів [8; 9]. Одним з видів пізнавальних карт є причинно-наслідкові карти. У причинно-наслідкових картах відображене розуміння менеджерами та спеціалістами взаємозв'язків між певними явищами та процесами, які стосуються організації [10]. Причинно-наслідкові карти можна використовувати для аналізу стратегії підприємства [9]. У цій ситуації об'єктами, між якими шукаються причинно-наслідкові зв'язки, є показники, що представляють результативність заходів, які формують стратегію підприємства. Згідно з [2] для ефективного формування стратегії підприємства необхідною є розробка набору показників, які відображають результативність впроваджених заходів. Один тільки погляд на стратегічну карту повинен давати розуміння стратегії підприємства та переліку причинно-наслідкових зв'язків між групами впливу та проєкціями розвитку підприємства. Стратегічні карти будуються за принципами орієнтації на групи впливу [11] та на заходи, які формують стратегію підприємства [2].

Етап 4.

Зважаючи на те, що не всі відображені на стратегічній карті взаємозв'язки мають явний вигляд, доцільно таку стратегічну карту доповнити. Часто буває, що одна факторна ознака може впливати на результуючу ознаку, і одночасно мати вплив на інші факторні або результуючі ознаки, які не було видно одразу. Виявляти неявні взаємозв'язки пропонується за допомогою коефіцієнтів кореляцій. Для цього будується кореляційна матриця, в якій відображені взаємозв'язки між всіма показниками (основними та допоміжними). Коефіцієнт кореляції показує як силу, так і напрямок зв'язку між показниками. Чим ближчим є по модулю коефіцієнт кореляції до одиниці, тим сильнішим є зв'язок між показниками. Згідно з [13] вплив фактора вважається істотним, якщо його коефіцієнт кореляції становить більше ніж 0.4. Відповідно стратегію підприємства можна доповнювати за рахунок взаємозв'язків між показниками, коефіцієнт кореляції між якими є більшим, ніж 0.4. Варто зазначити, що високі значення коефіцієнтів кореляції, які не можуть бути логічно підтвердженими, мають випадковий характер і відповідно їх не потрібно враховувати для доповнення стратегії підприємства.

Етап 5.

Виявлені за кореляційною матрицею взаємозв'язки використовуються для удосконалення, розробленої на **Етапі 3**, стратегічної карти, яка потім слугує базою для доповнення стратегії підприємства.

Етап 6.

Варто зазначити, що запропоновані раніше підходи до формування стратегії не дають інформації про наслідки (насамперед фінансові) застосування цієї стратегії в короткостроковому періоді. Істотно негативні результати короткострокового прогнозування можуть вести до коригування стратегії організації. Для короткострокового прогнозування пропонується застосовувати симульативну модель, оскільки, вона дає змогу поєднати в собі всі основні та допоміжні показники, які характеризують кожну групу впливу та аспект розвитку організації.

Формування симульативної моделі прогнозування результатів застосування стратегії підприємства для машинобудівних підприємств повинно здійснюватися за деякими принципами, розробленими за результатами аналізу літературних джерел [13]:

- кожна з проєкцій (груп впливу), які включені в модель, повинна бути представлена одним рівнянням. Найчастіше проєкціями є групи впливу, які мають найбільший вплив на діяльність організації.
- результуючою проєкцією моделі повинна бути фінансова проєкція. Вибір цієї проєкції як результуючої пояснюється тим, що саме ця проєкція відтворює інтереси власників

підприємства, які є основною групою впливу. Крім того, більшість авторів [1; 2] вважають саме цю проекцію ключовою при формуванні стратегії організації, оскільки вона відображає інтереси власників підприємства;

- послідовність інших проекцій, які входять в симульативну модель, визначається для кожного підприємства окремо з врахуванням специфіки його діяльності.

Результатом короткострокового прогнозування наслідків впровадження запропонованих в стратегії заходів є коригування стратегії у разі істотних негативних наслідків або залишення її в силі в разі, якщо прогнози є задовільними.

Етап 7.

Виявлені взаємозв'язки можна використовувати для доповнення стратегії підприємства додатковими заходами та для аналізу негативних наслідків, до яких може призвести реалізація стратегічних заходів. Отже, стратегію організації можна розвинути за рахунок заходів, які початково не передбачали. Варто зазначити, що висновки, зроблені на основі кореляційної матриці, можуть мати як загальний, так і конкретний характер. До першої групи належать такі, які інформують про те чи початково запропонована стратегія підтверджується загалом та чи насправді існують гіпотетичні взаємозв'язки між основними та допоміжними стратегічними показниками в межах кожної конкретної проекції. Конкретні висновки стосуються питання про те чи існують взаємозв'язки між показниками в окремо взятих проекціях. Саме конкретні висновки використовуються для доповнення стратегії підприємства. Крім того, стратегію підприємства можна коригувати з врахуванням результатів короткострокового прогнозування за симульативною моделлю.

Для прикладу, сформуємо за запропонованим методом стратегію для підприємства ВАТ “Дрогобицький долотний завод”.

Етап 1.

Стратегію ВАТ “Дрогобицький долотний завод” будували на двох принципах:

- дотримання інтересів власників підприємства;
- дотримання інтересів інших груп впливу та аспектів розвитку організації. У цьому конкретному випадку застосовували підхід, розроблений Norton і Kaplan в [2], які пропонують погляд на підприємство з точки зору власників, споживачів, внутрішніх бізнес-процесів та працівників організації.

Враховуючи такий підхід, основними тезами стратегії ВАТ “Дрогобицький долотний завод” є:

- першочерговою довгостроковою метою ВАТ “Дрогобицький долотний завод” є підвищення рентабельності продукції (проекція власників підприємства). Для досягнення цієї цілі плануються такі заходи: агресивніша маркетингова компанія, яка призведе до збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення якості внутрішніх бізнес-процесів та підвищення рівня задоволеності працівників;
- маркетингова компанія передбачатиме рекламу на телебаченні та розсилання опису продукції компанії. Головним критерієм ефективності маркетингової політики є індекс задоволеності клієнта. Сутність та підходи до розрахунку цього показника описано в [7]. Допоміжними критеріями ефективності маркетингової політики будуть рівень обізнаності споживачів щодо бренду та середньомісячний обсяг продажу на одного клієнта;
- якість внутрішніх бізнес-процесів буде покращена за рахунок регулювання усіх видів постійних витрат. Відповідно головним показником якості внутрішніх бізнес-процесів буде частка постійних витрат у загальній структурі витрат підприємства. Постійні витрати скорочуватимуться за рахунок вищого рівня використання виробничих потужностей, збільшення обсягів виробництва продукції та підвищуватимуться за рахунок розширення асортименту продукції. Отже, підтримувальними показниками будуть рівень використання виробничих потужностей, обсяги виробництва продукції та виробничий асортимент;
- виробничий процес також вдосконалюватиметься за рахунок підвищення рівня задоволеності працівників. Рівень задоволеності працівників підвищуватиметься за рахунок

введення системи преміювання, залежної від якості виконаних завдань та введення перспективної системи кар'єрного зростання для молодих працівників. Ключовим показником для оцінки задоволеності працівників є індекс задоволеності працівників. Принципи і підходи до розрахунку індексу задоволеності працівників, описані в [7]. Підтримувальними показниками, відповідно, будуть плинність кадрів та кількість молодих спеціалістів.

Етап 2.

Розроблена на **Етапі 1** стратегія конкретизується за допомогою основних і допоміжних показників, які відображають результативність заходів, які планується застосувати, а саме: Y_1 – рентабельність продукції; Y_2 – індекс задоволеності клієнта; Y_3 – частка постійних витрат у структурі витрат підприємства; Y_4 – індекс задоволеності працівників; x_1 – дебіторська заборгованість; x_2 – дохід; x_3 – рівень обізнаності споживачів щодо бренду; x_4 – середньомісячний обсяг продажів на одного клієнта; x_5 – обсяг виробництва; x_6 – виробничий асортимент; x_7 – рівень використання виробничих потужностей; x_8 – плинність кадрів; x_9 – кількість молодих спеціалістів. Принципи розрахунку всіх показників, які використовуються в цій роботі, наведені в [12].

Етап 3.

Карта стратегічних показників для ВАТ “Дрогобицький долотний завод”, відображена на рис. 1.

Етап 4.

Для виявлення прихованих взаємозв'язків між заходами будується кореляційна матриця (табл. 1). В кореляційній матриці використовуються позначення, запропоновані на Етапі 2 розробки стратегії ВАТ “Дрогобицький долотний завод”. В кореляційній матриці жирним шрифтом відображені ті коефіцієнти кореляції, значення яких є більшим або дорівнює 0.4.

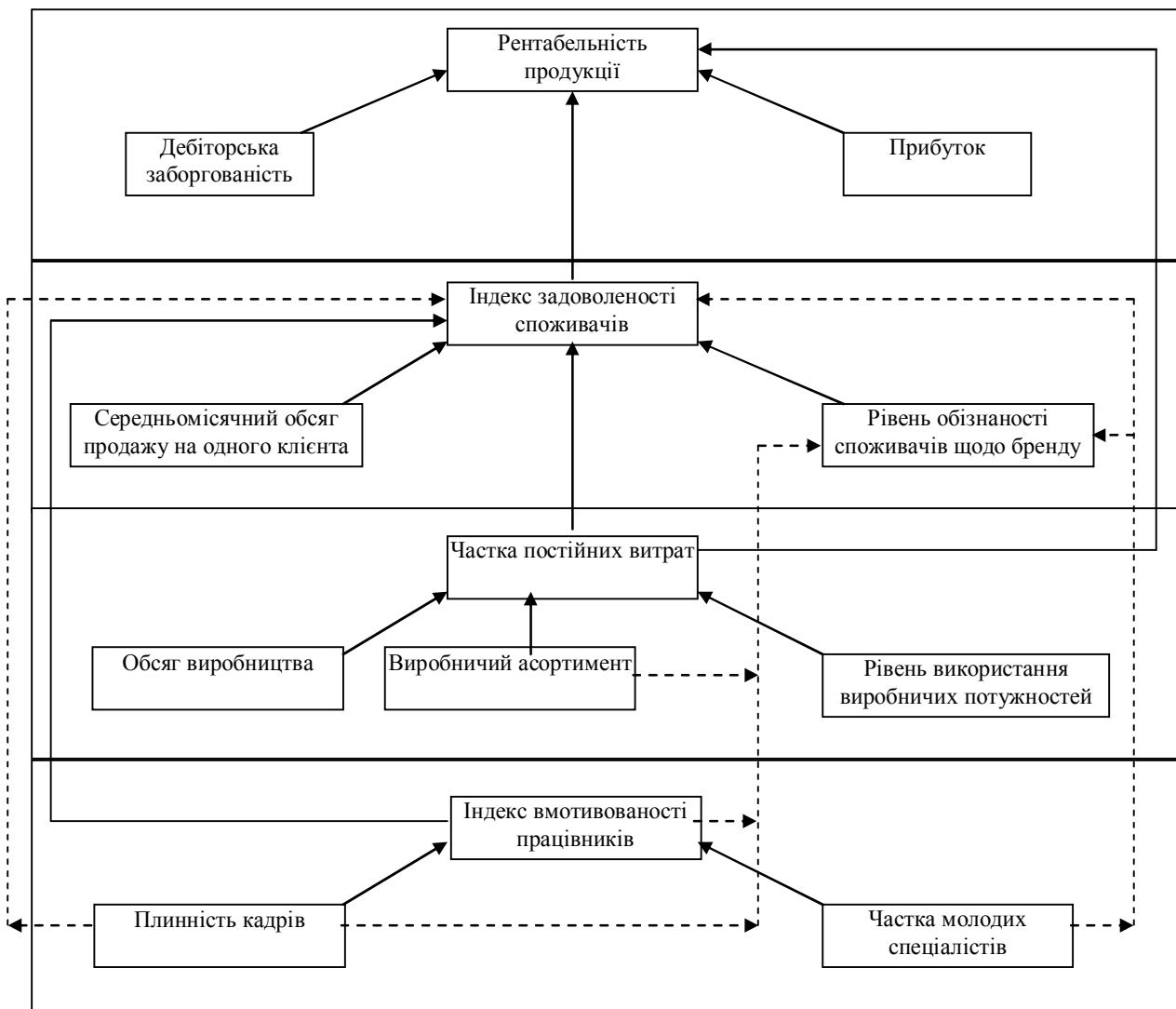
Таблиця 1

Кореляційна матриця стратегічних показників ВАТ “Дрогобицький долотний завод”

Показник	Y1	Y2	Y3	Y4	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
Y1	1,00												
Y2	0,02	1,00											
Y3	0,57	-0,27	1,00										
Y4	0,01	0,90	-0,01	1,00									
x1	0,74	-0,40	0,67	-0,35	1,00								
x2	0,92	-0,09	0,69	-0,07	0,90	1,00							
X3	0,14	0,94	-0,13	0,89	-0,26	0,05	1,00						
X4	0,69	0,45	0,34	0,42	0,47	0,73	0,61	1,00					
X5	0,63	-0,35	0,82	-0,16	0,79	0,76	-0,22	0,36	1,00				
X6	-0,39	0,50	-0,71	0,36	-0,53	-0,49	0,48	0,06	0,35	1,00			
X7	-0,07	0,60	0,01	0,74	-0,39	-0,16	0,62	0,28	-0,17	0,41	1,00		
X8	-0,12	0,93	-0,21	0,95	-0,51	-0,24	0,86	0,26	-0,33	0,48	0,75	1,00	
X9	0,21	0,88	-0,08	0,82	-0,24	0,12	0,92	0,69	-0,18	0,40	0,68	0,79	1,00

Примітки:

- жирним шрифтом виділені коефіцієнти кореляції із значеннями, вищими, ніж 0.4, які мають хоча б одну з таких характеристик: зв'язок між показниками має очевидний характер або вже врахований в початково розробленій стратегії підприємства;
- перекреслені коефіцієнти кореляції, які відображають взаємозв'язки, що не мають логічного обґрунтування і, відповідно, є випадковими. Такі взаємозв'язки не використовуються в подальшому для доповнення стратегії;
- сірим кольором виділені клітинки з коефіцієнтами кореляції, які були враховані для доповнення стратегії організації.



----- Взаємозв'язки між факторами виявлені в результаті побудови кореляційної матриці.

Рис. 1. Стратегічна карта показників для ВАТ "Дрогобицький долотний завод"

Етап 5.

Виявлені за допомогою кореляційної матриці приховані взаємозв'язки дозволяють доповнити (сформувати нову) стратегічну карту. Доповнена стратегічна карта для ВАТ "Дрогобицький долотний завод" показана на рис. 1. Штрих-пунктирними лініями на рис. 1, показані взаємозв'язки, виявлені на основі кореляційної матриці.

Аналіз кореляційної матриці дає змогу зробити висновки, які можуть підтвердити та доповнити стратегію ВАТ "Дрогобицький долотний завод". Як було зазначено вище, такі висновки є загальними та конкретними. Загальні висновки для ВАТ "Дрогобицький долотний завод" є такими:

- всі припущення щодо впливу допоміжних на основні показники підтверджені на основі кореляційної матриці;
- високі значення коефіцієнтів кореляції, які не можуть бути логічно підтверджені мають випадковий характер і відповідно, не використовуватимуться для доповнення стратегії організації.

Конкретні висновки, які були використані для вдосконалення стратегії підприємства, є такими:

- плинність кадрів істотно впливає на індекс задоволеності споживачів;

- кількість молодих спеціалістів істотно впливає на індекс задоволеності споживачів та на середньомісячний обсяг продажу на одного клієнта;
- високий коефіцієнт кореляції між рівнем використання виробничих потужностей та виробничим асортиментом дозволяє стверджувати, одну з цих допоміжних змінних можна не використовувати для аналізу ефективності стратегічних заходів щодо проєкції “внутрішні бізнес процеси”;
- виробничий асортимент справляє істотний вплив на індекс задоволеності споживачів;
- виробничий асортимент істотно корелює з рівнем обізнаності споживачів щодо бренду.

Етап 6.

Наступним етапом пропонованого методу розробки стратегії є формування короткострокових прогнозів. Такі прогнози необхідні для подолання можливих негативних, насамперед фінансових наслідків впровадження стратегічних заходів на підприємстві. Для ВАТ “Дрогобицький долотний завод” симульативна модель набуде такого вигляду:

$$Y_1 = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3Y_2 + a_4Y_3 + a_5Y_4, \quad (1)$$

$$Y_2 = b_0 + b_1x_3 + b_2x_4 + b_3Y_3 + b_4Y_4, \quad (2)$$

$$Y_3 = c_0 + c_1x_5 + c_2x_6 + c_3x_7 + c_4Y_4, \quad (3)$$

$$Y_4 = d_0 + d_1x_8 + d_2x_9, \quad (4)$$

де a, b, c, d – параметри відповідної регресійної моделі, що визначають зв’язок між екзогенними та ендогенними змінними; Y_1 – рентабельність продукції; Y_2 – індекс задоволеності клієнта; Y_3 – частка постійних витрат у структурі витрат підприємства; Y_4 – індекс задоволеності працівників; x_1 – дебіторська заборгованість; x_2 – дохід; x_3 – рівень обізнаності споживачів щодо бренду; x_4 – середньоденний обсяг продажів на одного клієнта; x_5 – обсяг виробництва; x_6 – виробничий асортимент; x_7 – рівень використання виробничих потужностей; x_8 – плинність кадрів; x_9 – частка молодих спеціалістів.

Поетапне застосування методу найменших квадратів до моделі (1)–(4) дало такі результати:

$$Y_1 = -0.033 + 0.213x_1 + 1.144x_2 - 3.838Y_2 - 0.508Y_3 + 4.447Y_4, \quad (5)$$

$$Y_2 = 0.033 + 0.181x_3 + 0.019x_4 - 0.054Y_3 + 0.820Y_4, \quad (6)$$

$$Y_3 = -0.328 + 0.539x_5 - 0.304x_6 + 1.093x_7 + 0.001Y_4, \quad (7)$$

$$Y_4 = 0.430 + 0.462x_8 + 0.110x_9, \quad (8)$$

Короткострокові прогнози для допоміжних показників ВАТ “Дрогобицький долотний завод”, наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Стандартизовані прогнозні значення допоміжних показників на наступний період

X_1	X_2	X_3	x_4	x_5	x_6	X_7	X_8	x_9
1.5	1.5	1.07	1.5	0.97	0.9412	1.02	0.98	1.05

Результати розрахунків моделі (5)–(8), наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Прогнозні значення головних стратегічних показників на наступний період

Y_1	Y_2	Y_3	Y_4
0.020	2.953	0.065	1.750

Розроблені прогнози дозволяють зробити висновок, що короткострокові наслідки впровадження стратегії будуть позитивними, оскільки підприємство залишиться прибутковим та

зберігається загальна позитивна тенденція зміни основних стратегічних показників (аналіз тенденції початкових даних, які використовувалися для розрахунку симульативної моделі (5)-(8)).

Етап 7.

Етапи 2–6 цього методу дозволяють доповнити стратегію ВАТ “Дрогобицький долотний завод”, розроблену на **Етапі 1**, такими пунктами:

- для зниження плинності кадрів на підприємстві протягом року буде введена соціальна програма, яка передбачає безкоштовне медичне лікування працівників підприємства;
- позитивна кореляція між часткою молодих спеціалістів та показниками проєкції споживачів дозволяє записати в стратегію ВАТ “Дрогобицький долотний завод” пункт про поступове омолодження відділу маркетингу підприємства. Прогнозується, що енергія молодих людей поряд з позитивним іміджем, який вони можуть створити для компанії, сприятиме підвищенню обсягів продажу підприємства;
- виявлений взаємозв'язок між виробничим асортиментом та індексом задоволеності споживачів зумовлює необхідність агресивнішого фінансування інноваційних розробок з метою створення двох нових модифікацій продукції протягом наступних двох років, що в результаті призведе до збільшення обсягів продажу та підвищення обізнаності споживачів про продукцію підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень

У роботі запропонований метод розробки набору стратегій підприємства, який базується на врахуванні інтересів різних груп впливу. На відміну від інших аналогічних методів цей метод дозволяє перевіряти ефективність розробленої стратегії, доповнювати її за допомогою кореляційної матриці та передбачати короткострокові (первинні) наслідки впровадження стратегічних заходів для організації.

Надалі доцільно розвивати дослідження в напрямку побудови піраміди стратегій (функціональні, бізнес та корпоративні) з врахуванням інтересів груп впливу. Особливо складним залишається завдання врахування інтересів груп впливу при розробці функціональних стратегій підприємства.

1. Hill C.W.L. and Jones G.R., *Strategic Management: an Integrated Approach*. – Boston: Houghton Mifflin Company, 2004. – 495 p. 2. Kaplan, R.S. and Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston: Harvard Business School, 1996. – 618 p. 3. Ghoshal, S. *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*, *Academy of Management Learning & Education*. – 2005. – No 1. – P. 75–91. 4. Kochan, T.A. *Addressing the crisis in confidence in corporations: Root causes, victims and strategies for reform*, *Academy of Management Executive*. – 2002. – No 3. – P. 139–141. 5. Oleksiv, I., *Stakeholder Analysis as a Factor of Company Sustainable Development*, *The 4th International Conference “Citizens and Governance for Sustainable Development”*, Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University Press “Technika”. – 2006. – P. 95–100. 6. Atkinson A.A., Waterhouse J.H., and Wells R.B. *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, *Sloan Management Review*. – 1997. – № 38:3. – P. 25–37. 7. Олексів, І.Б. *Методи відбору показників для прийняття управлінських рішень на основі багатостороннього підходу* // *Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”*. – 2005. – № 547: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – С. 87–94. 8. Bourgon M., Weick K. and Binkhorst D. *Cognitions in Organizations: and Analysis of Utrecht Jazz Opera*. *Administrative Science Quarterly*. – 1977. – № 22. – P. 606–639. 9. Eden, C. *Cognitive Mapping*. *European Journal of Operational Research*. – 1988. – № 36. – P. 1–13. 10. Maroczy, L., and J. Goldberg. *A Method for Eliciting and Comparing Casual Maps*, *Journal of Management*. – 1995. – № 21:2. – P. 305–333. 11. Neeley A., Adams C. and Kennerly M. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Management Business Success*, London et al.: *Financial Times Prentice Hall*, 2002. – 339 p. 12. Олексів, І.Б. *Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь* // *Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”*. – 2006. – № 567: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – С. 132–137. 13. Whitley B.E. *Principles of Research in Behavioral Science*. – Boston: McGraw-Hill, 2001. – 668 p.