

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНИХ РОЗРИВІВ НА ОСНОВІ МОДИФІКАЦІЇ BSC ТА МЕТОДУ DEMATEL

METHODOLOGY APPROACH TO ANALYSIS OF STRATEGIC GAP ENTERPRISES BASED ON MODIFICATION BSC AND DEMATEL

УДК 330. 255.005.3

Балан В.Г.

к.ф.-м.н., доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Тимченко І.П.

аспірант кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті на основі модифікації збалансованої системи показників (BSC), застосування методу DEMATEL та інструментів багатокритеріального оцінювання (аналізу ієрархії ANP і аналізу корисної вартості) розроблено методичний підхід до здійснення GAP-аналізу підприємства та підготовки базису для формування стратегічних ініціатив щодо пошуку можливостей усунення стратегічних розривів.

Ключові слова: DEMATEL, GAP-аналіз, ANP, BSC, VUCA-світ, стратегія, стратегічні карти, бізнес-сегмент.

В статье на основе модификации сбалансированной системы показателей (BSC), применения метода DEMATEL и инструментов многокритериального оценивания (анализа иерархий ANP и анализа полезной стоимости) разработан методический подход к

осуществлению GAP-анализа предприятия и подготовки базиса для формирования стратегических инициатив по поиску возможностей устранения стратегических разрывов.

Ключевые слова: DEMATEL, GAP-анализ, ANP, BSC, VUCA-мир, стратегия, стратегические карты, бизнес-сегмент.

The article examines, on the basis of modification of the Balanced Scorecard (BSC), use the method DEMATEL and tools multicriterial testing (analytic hierarchy ANP and analysis useful value) developed a methodical approach to GAP-analysis of the company and prepare the basis for the formation of strategic initiatives to explore possibilities to address its strategic gaps.
Key words: DEMATEL, GAP-analysis, ANP, BSC, VUCA-world strategy, strategic maps, business segment.

Постановка проблеми. Високий рівень невизначеності та турбулентності ринкового середовища, тобто діяльність підприємства в умовах VUCA-світу (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), зумовлює необхідність урахування різноманітних стратегічних несподіванок і вирішення суперечливих завдань управління, вимагає особливого виваженого підходу до формування стратегічної поведінки, наукового обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на визначення пріоритетів та активізацію розвитку підприємства. У цих умовах істотно підвищується роль інструментів стратегічного аналізу, орієнтованих на дослідження та моделювання стратегічної діяльності підприємства та його стратегічних підрозділів. Саме даний аспект допомагає зекономити фінансові та людські ресурси, час на розробку стратегій та їх подальшу корекцію й адаптацію відповідно до зміни умов функціонування, сформувати конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Одним із найважливіших та найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу підприємства є GAP-аналіз, розроблений фахівцями Стенфордського дослідницького інституту для визначення структури та оцінювання стратегічної прогалини, тобто розриву між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. Важливість ідентифікації та аналізу стратегічних

розривів підкреслюється авторами [1], які зазначають, що стратегічні розриви є явною загрозою не тільки майбутнім успіхам, але й елементарному виживанню організації й, безумовно, впливають на ефективність дій керівників компаній і працюючих під їхнім керівництвом співробітників. Окрім того, вони є основою для формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства, а також певними орієнтирами під час досягнення стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти застосування методики GAP-аналізу у стратегічному управлінні підприємствами досліджували вітчизняні та закордонні вчені: Алексєєва Н.І. [2], Ревенко Д.С. [3], Гершун А. [4], Лукашев С.В., Моргун Г.В. [5], Хаустова К.М. [6], Біловодська О.А. [7], Зенкіна І.В. [8], Рулінська О.В. [9], Бу-Хо Ху, Квантагі Парк, Янг-Мок Ю. [10], Хонкі Мін Н.М. [11], Ерік С.В. Чан [12], Грем Вінч [13], Вень-Сянь Цай, Вей Сюй, Вень-Чин Чоу [14], Шу-Пінг Лін, Я-Сей Чан, Мінг-Чин Тсей [15], Ф. Вільям Браун, Ненсі Г. Додд [16], Пайк Д., Ковакік А. [17], Резаіунур Дж., Назарідуст М. [18], Чінху Лін, Джонг Мей Ях, Шу Мей Цзен [19] та ін.

Сучасний етап дослідження даної проблеми характеризується переважно тим, що в більшості публікацій розглядаються можливості використання класичного GAP-аналізу для діагностики підприємств різних галузей. Значна кількість досліджень за даною темою робить розгляд GAP-аналіз як один із основних інструментів для формування та реалізації стратегії компаній.

Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених даній тематиці, залишаються невирішеними низка проблем, що стосуються обґрунтованого вибору напрямів аналізу стратегічних розривів і, власне, відповідно до специфіки діяльності підприємств, їх інтерпретації та оцінювання.

Постановка завдання. Метою даної статті є вдосконалення методики діагностики стратегічних розривів підприємства на основі:

- модифікації збалансованої системи показників (BSC) – для більш повного врахування усіх аспектів діяльності підприємства;

- застосування методу DEMATEL – для ідентифікації найбільш важливих стратегічних показників за кожним аспектом діяльності підприємства та розробки відповідних стратегічних карт;

- використання методів багатокритеріального оцінювання:

- а) аналізу ієрархій (ANP) – для визначення вагових коефіцієнтів кожного з напрямів GAP-аналізу;

- б) аналізу корисної вартості – для оцінювання величин стратегічних розривів та переведення їх у безрозмірний вигляд;

- в) методу діаграм (у полярній системі координат) – для наочного відображення величин стратегічних розривів за кожним аспектом BSC.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як стверджують дослідженими, нездатність організацій справитися із процесом переходу компанії від стану нинішнього в стан бажаний є одним із найбільш складних управлінських завдань, що стоять сьогодні перед керівниками вищої ланки [1]. Це зумовлює необхідність удосконалення існуючих та розробки нових інструментів стратегічного аналізу та формування стратегій підприємства.

Авторами запропоновано методичний підхід до аналізу стратегічних розривів підприємства на основі модифікації BSC та методу DEMATEL, який передбачає здійснення таких етапів (рис. 1).

Етап 1. Стратегічна сегментація діяльності підприємства: виділення стратегічних бізнес-сегментів – стратегічних зон господарювання (СЗГ): $СЗГ_1, СЗГ_2, \dots, СЗГ_m$ (тут можна скористатися, наприклад, методикою І. Ансоффа [20], згідно з якою для сегментації використовуються такі параметри, як потреба, технологія, тип споживача, географічний район чи ж інтегральний підхід, що ґрунтується на їх комбінванні, або методи стратегічного маркетингу [21]).

Етап 2. Формування місії та стратегічних цілей для кожного бізнес-сегменту підприємства.

Етап 3. Розробка модифікованої збалансованої системи показників (MBSC) та структуризація стратегічних цілей відповідно до аналізованих аспектів MBSC. У цьому контексті слід зазначити, що проблема застосування й удосконалення BSC, розробленої в 1996 р. американськими вченими Д. Нортон і Р. Капланом [22], є достатньо науково затребуваною й нагальною сферою дослідження.

Зокрема, індійські науковці [23] провели дослідження щодо ступеня використання BSC корпоративними компаніями пріоритетності перспектив, їх класифікації та ефективності BSC як інструменту управління. Результати аналізу показали, що 45,28% компаній застосовують BSC у плануванні діяльності, причому пріоритетність віддали фінансовій перспективі 87,50% усіх респондентів, перспективі клієнтів – 66,60%, акціонерів – 62,50%, внутрішнім бізнес-процесам – 54,20%, навчанню і зростанню – 54,20%. Окрім того, список пропонованих перспектив доповнювався ще декількома проєкціями: «постачальниками», «стейкхолдерами» та ін. Модифікували BSC технічною перспективою [24], управлінням ризиками та ІТ-компонентою [25]. У даній роботі з метою якомога повнішого врахування всіх аспектів діяльності підприємства пропонується розглядати вісім перспектив – аспектів, що комплексно відображають зв'язок один з одним та із зовнішнім середовищем (рис. 2).

Зазначимо, що основними перевагами BSC є можливість доведення стратегії до співробітників організації; узгодження зі стратегією завдань підрозділів та персональних цілей співробітників; ув'язка стратегічних завдань із довгостроковими цілями та річним бюджетом; виявлення та координація стратегічних ініціатив; періодичний та систематичний перегляд стратегії; встановлення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Етап 4. Визначення напрямів аналізу стратегічних розривів та їх структуризація для кожного аспекту MBSC. На цьому етапі здійснюється ідентифікація, аналіз та оцінювання експертами взаємозалежності стратегічних показників за кожним аспектом діяльності підприємства.

4.1. Формування експертних груп із фахівців підприємства відповідно до аналізованого аспекту діяльності.

Для проведення оцінювання доцільно сформувати вісім експертних груп (за кожним із визначених у BSC аспектів діяльності) по одному-два представників від кожного визначеного бізнес-сегменту, як правило, за участю вищого управлінського персоналу.

4.2. Розробка анкети для експертного опитування щодо переліку стратегічних показників та оцінювання рівня взаємовпливу та взаємозалежності за їх парного порівняння.

4.3. Проведення експертного опитування шляхом анкетування для ідентифікації переліку стратегічних розривів та оцінювання величин взаємозалежності цих розривів за кожним аспектом MBSC. Отримана інформація агрегується у відповідних оціночних таблицях. Це дасть змогу представити отримані результати у зручній для подальшого аналізу формі.

Побудова початкових матриць взаємозалежності стратегічних показників за кожним аспектом

MBSC. Для цього на основі експертних даних побудуємо матриці $E^{(k)s} = \|e_{ij}^{(k)s}\|_{n_k \times n_k}$, які за 4-бальною шкалою відображають рівні залежності одних стратегічних показників від інших (n_k – кількість аналізованих напрямів GAP-аналізу експертів за k -м аспектом BSC, причому при $k = 1$ здійснюється оцінювання взаємовпливів та взаємозалежностей напрямів GAP-аналізу управлінського аспекту BSC; $k = 2$ – фінансового аспекту BSC;

$k = 3$ – виробничого аспекту BSC; $k = 4$ – інноваційно-технологічного аспекту BSC; $k = 5$ – маркетингового аспекту BSC; $k = 6$ – інституційного аспекту BSC; $k = 7$ – екологічного аспекту BSC; $k = 8$ – соціального аспекту BSC).

Зазначимо, що в разі суттєвих розходжень між оцінками експертів (наприклад, коли відхилення від середнього значення оцінок перевищує встановлене значення) може бути запропонована процедура узгодження міркувань експертів із доведен-

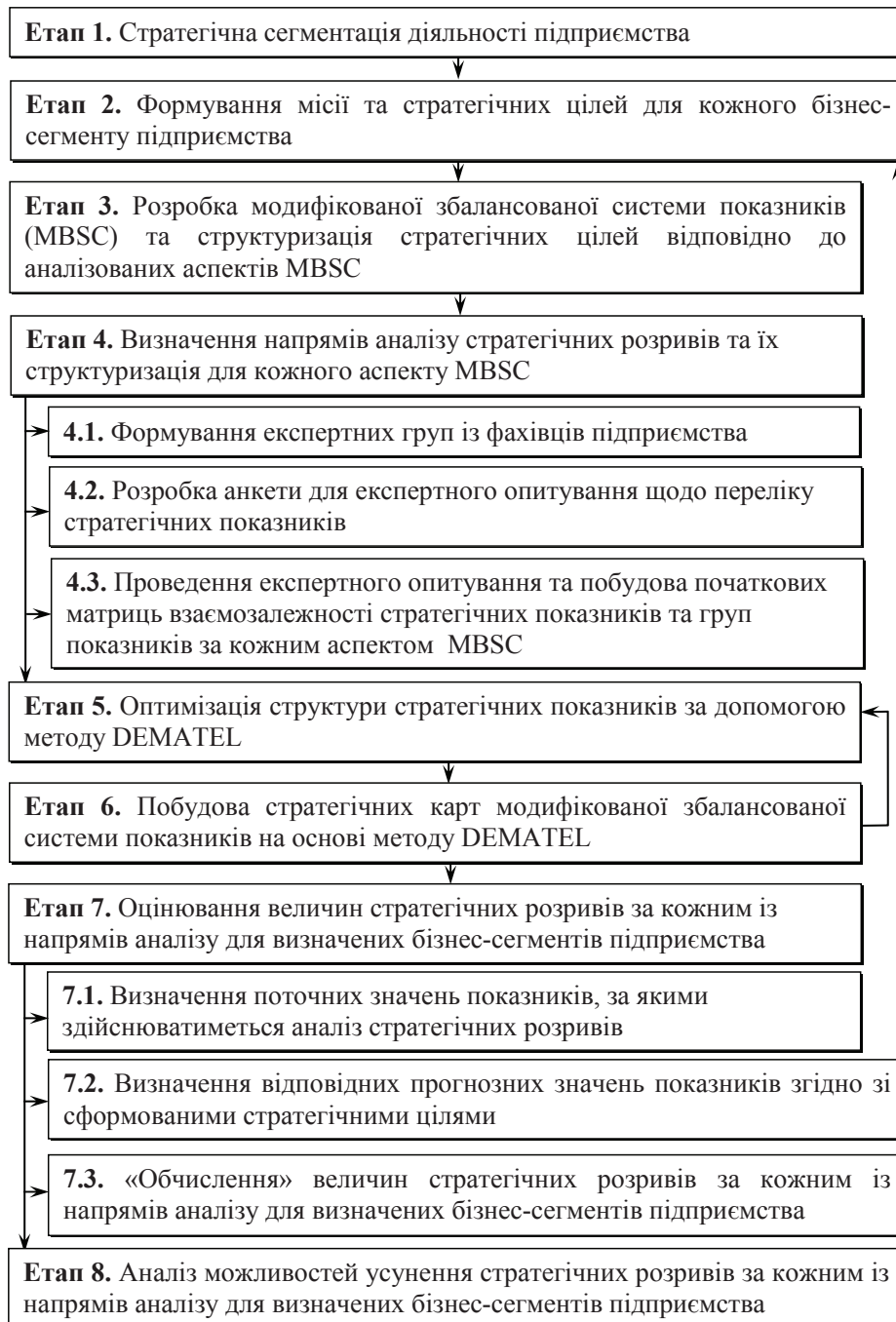


Рис. 1. Етапи методики аналізу стратегічних розривів підприємства

Джерело: розроблено авторами

ням до них інформації про середні значення оцінок (за аналогією з експертизою за методом Дельфі) та подальшим повторним опитуванням респондентів.

Етап 5. Оптимізація структури стратегічних показників за допомогою методу DEMATEL.

Метою застосування методу DEMATEL у даній методиці є вдосконалення структури стратегічних показників за кожним аспектом діяльності підприємства. Крім того, полегшується робота з розробки стратегічних карт збалансованої системи показників (BSC), оскільки в процесі реалізації даного методу визначаються взаємозалежності між окремими стратегічними показниками.

Для використання методу DEMATEL необхідним є розрахунок інтегральних рівнів взаємовпливів та взаємозалежностей напрямів GAP-аналізу для кожного аспекту BSC. Для цього необхідно виконати декілька кроків.

1. Обчислення матриць «середніх значень» за кожним аспектом модифікованої BSC, які будуть використовуватися для подальшого аналізу. Їх одержимо як середнє арифметичне оцінок експертів: $S^{(k)} = \left\| s_{ij}^{(k)} \right\|_{n_k \times n_k}$, в якій $s_{ij}^{(k)} = \frac{1}{M_k} \sum_{s=1}^{M_k} e_{ij}^{(k)s}$ (M_k – кількість експертів за k -м аспектом BSC).

Таким чином, матриця взаємовпливів та взаємозалежностей напрямів GAP-аналізу матиме такий вигляд:

$$S^{(k)} = \begin{bmatrix} 0 & s_{12}^{(k)} & \dots & s_{1n}^{(k)} \\ s_{21}^{(k)} & 0 & \dots & s_{2n}^{(k)} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ s_{n1}^{(k)} & s_{n2}^{(k)} & \dots & 0 \end{bmatrix}. \quad (1)$$

2. Нормалізуємо одержані матриці $S^{(k)}$ за допомогою співвідношення

$$D^{(k)} = p^{(k)} \times S^{(k)}, \quad (2)$$

де $p^{(k)}$ – коефіцієнт нормалізації визначається на основі формули

$$p^{(k)} = \min \left[\frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n_k} \sum_{j=1}^{n_k} s_{ij}^{(k)}}, \frac{1}{\max_{1 \leq j \leq n_k} \sum_{i=1}^{n_k} s_{ij}^{(k)}} \right]. \quad (3)$$

3. Відповідно до методу DEMATEL, модифікуємо інтегральні матриці взаємовпливів для кожного аспекту BSC на основі співвідношення:

$$T^{(k)} = D^{(k)} \times (E - D^{(k)})^{-1} = \begin{bmatrix} t_{11}^{(k)} & t_{12}^{(k)} & \dots & t_{1n_k}^{(k)} \\ t_{21}^{(k)} & t_{22}^{(k)} & \dots & t_{2n_k}^{(k)} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ t_{n_k 1}^{(k)} & t_{n_k 2}^{(k)} & \dots & t_{n_k n_k}^{(k)} \end{bmatrix}. \quad (4)$$

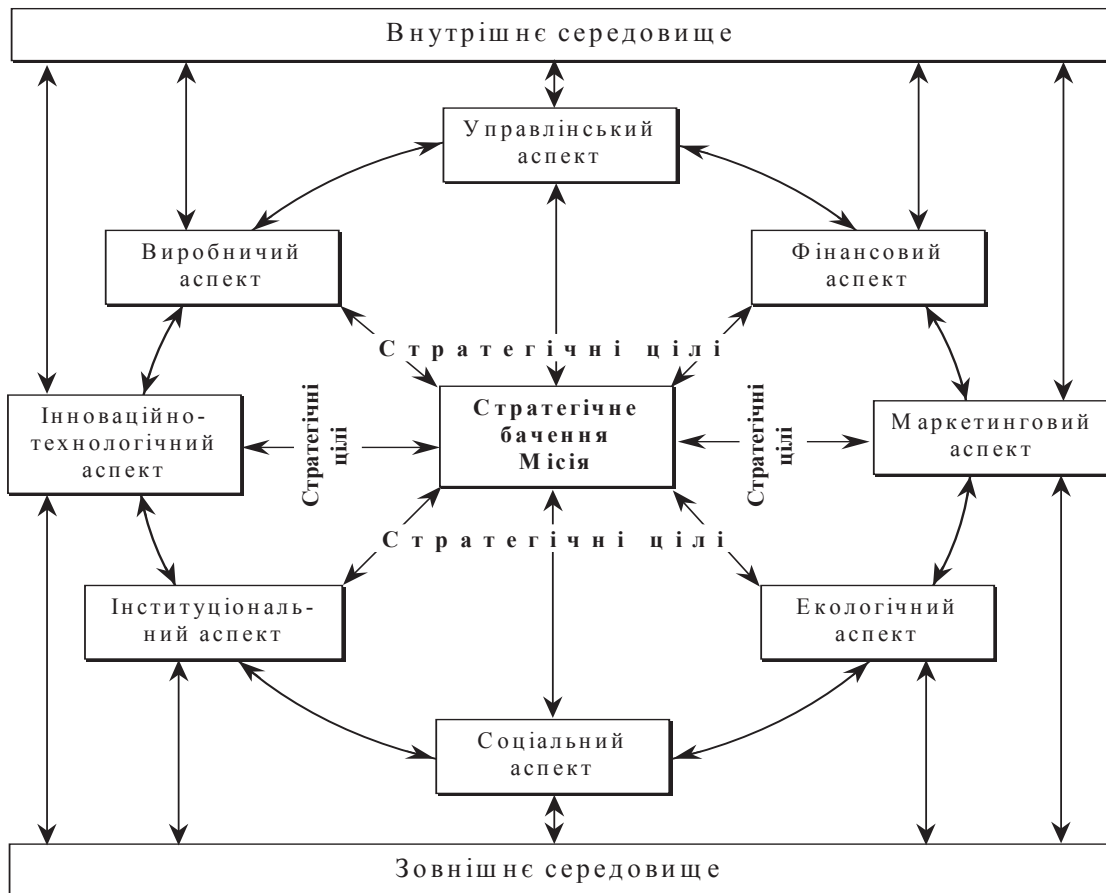


Рис. 2. Модифікована збалансована система показників (MBSC)

Джерело: розроблено авторами

Розраховуємо суми рядків $R_i^{(k)}$ і стовпчиків $P_j^{(k)}$ інтегральної матриці $T^{(k)}$ ($k = 1, 2, \dots, 8$), які відображають рівні інтегральних взаємовпливів та взаємозалежностей визначених напрямів GAP-аналізу для кожного k -го аспекту BSC як сукупність прямих та опосередкованих взаємовпливів і взаємозалежностей між ними:

$$R^{(k)} = [r_i^{(k)}]_{n_k \times 1} = \left(\sum_{j=1}^{n_k} t_{ij}^{(k)} \right)_{n_k \times 1}, \quad (5)$$

$$P^{(k)} = [p_i^{(k)}]_{1 \times n_k}^T = \left(\sum_{i=1}^{n_k} t_{ij}^{(k)} \right)_{1 \times n_k}^T. \quad (6)$$

Якщо $P_j^{(k)}$ – сума j -го стовпця матриці $T^{(k)}$, тоді вона відображає інтегровану залежність (пряму й опосередковану) j -го напрямку аналізу від інших. Коли $j = i$, це означає, що сума рядків і стовпців $R_i^{(k)} + P_i^{(k)}$ показує індекс сили впливу обох (вхідних і вихідних) взаємозв'язків i -й напрямку аналізу, тобто – рівень (ранг) даного напрямку в загальній взаємодії. Таким чином, якщо $R_i^{(k)} - P_i^{(k)} > 0$, тоді $-i$ напрям аналізу k -го аспекту MBSC впливає на інші напрями, а якщо $R_i^{(k)} - P_i^{(k)} < 0$, тоді він є залежним від інших напрямів.

4. Побудова карти взаємозалежностей між окремими стратегічними показниками для кожного аспекту MBSC та визначення оптимізованої системи стратегічних показників GAP-аналізу.

На основі даних матриць $T^{(k)}$ експертним шляхом визначаємо порогове значення сили взаємовпливу – $p^{(k)}$. Щоб уникнути надмірної кількості взаємозалежностей між напрямками GAP-аналізу, враховуються лише ті елементи, значення яких перевищує порогове, саме їх і включають в оптимізовану таблицю стратегічних показників.

Етап 7. Оцінювання величин стратегічних розривів за кожним із напрямів аналізу для визначених бізнес-сегментів підприємства.

Для реалізації цього завдання необхідно спочатку визначити вагові коефіцієнти кожного з визначених стратегічних показників та важли-

вість кожної узагальненої групи цих показників. Це можна зробити за допомогою відомих методичних прийомів: методу SMART або методу аналізу ієрархій та побудови з використанням шкали Т. Сааті відповідних матриць парних порівнянь стратегічних показників:

$$A^{(ks)} = [\alpha_{ij}^{(ks)}]_{n_{ks} \times n_{ks}} = \begin{bmatrix} 1 & \alpha_{12}^{(ks)} & \dots & \alpha_{1n_{ks}}^{(ks)} \\ \alpha_{21}^{(ks)} & 1 & \dots & \alpha_{2n_{ks}}^{(ks)} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \alpha_{n_{ks}1}^{(ks)} & \alpha_{n_{ks}2}^{(ks)} & \dots & 1 \end{bmatrix},$$

$$(\alpha_{ij}^{(ks)} = 1/\alpha_{ji}^{(ks)})$$

та узагальнених груп для кожного аспекту MBSC:

$$B^{(k)} = [\beta_{ij}^{(k)}]_{m_k \times m_k} = \begin{bmatrix} 1 & \beta_{12}^{(k)} & \dots & \beta_{1m_k}^{(k)} \\ \beta_{21}^{(k)} & 1 & \dots & \beta_{2m_k}^{(k)} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \beta_{m_k1}^{(k)} & \beta_{m_k2}^{(k)} & \dots & 1 \end{bmatrix},$$

$$(\beta_{ij}^{(k)} = 1/\beta_{ji}^{(k)}).$$

Відповідні вагові коефіцієнти можна розрахувати на основі наближених формул:

а) стратегічних показників:

$$w_i^{(ks)} = \frac{n_{ks} \sqrt{\alpha_{i1}^{(ks)} \cdot \alpha_{i2}^{(ks)} \cdot \dots \cdot \alpha_{im_{ks}}^{(ks)}}}{n_{ks} \sqrt{\alpha_{11}^{(ks)} \cdot \alpha_{12}^{(ks)} \cdot \dots \cdot \alpha_{1n_{ks}}^{(ks)}} + \dots + n_{ks} \sqrt{\alpha_{n_{ks}1}^{(ks)} \cdot \alpha_{n_{ks}2}^{(ks)} \cdot \dots \cdot \alpha_{n_{ks}n_{ks}}^{(ks)}}}$$

та

б) узагальнених груп для кожного аспекту MBSC:

$$w_i^{(ks)} = \frac{n_{ks} \sqrt{\alpha_{i1}^{(ks)} \cdot \alpha_{i2}^{(ks)} \cdot \dots \cdot \alpha_{im_{ks}}^{(ks)}}}{n_{ks} \sqrt{\alpha_{11}^{(ks)} \cdot \alpha_{12}^{(ks)} \cdot \dots \cdot \alpha_{1n_{ks}}^{(ks)}} + \dots + n_{ks} \sqrt{\alpha_{n_{ks}1}^{(ks)} \cdot \alpha_{n_{ks}2}^{(ks)} \cdot \dots \cdot \alpha_{n_{ks}n_{ks}}^{(ks)}}}.$$

Наступним кроком є безпосереднє обчислення величин стратегічних розривів за кожним стратегічним показником та переведення їх у безрозмірний вигляд за допомогою методу аналізу корисної вартості [26]. Для цього з урахуванням характеру монотонності цільової функції кожного стратегіч-

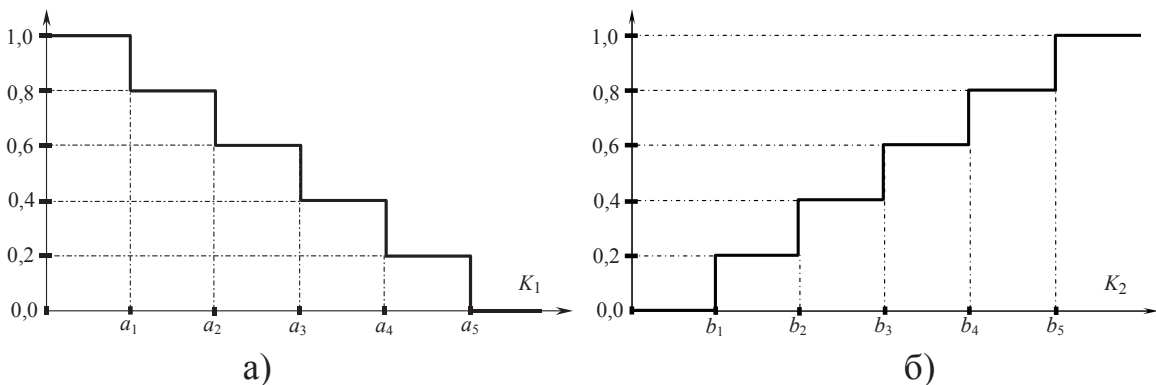


Рис. 3. Обґрунтування та вибір виду функцій «часткової корисності» під час оцінювання стратегічних розривів: а) для монотонно спадної та б) для монотонно зростаючої цільової функції відповідно

Джерело: розроблено авторами.

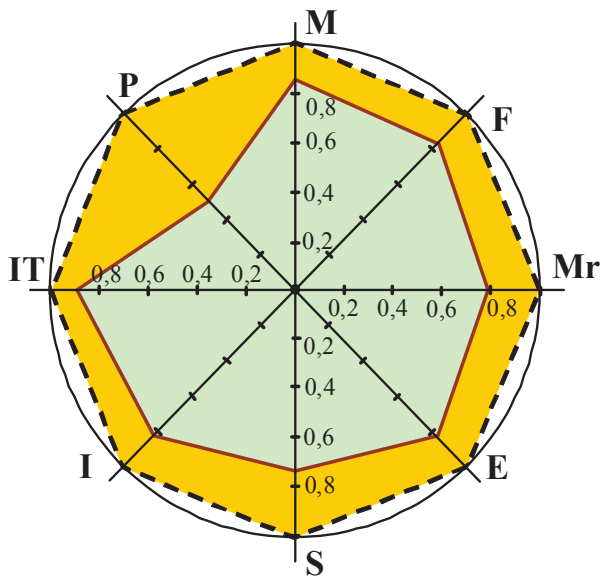


Рис. 4. Діаграма стратегічних розривів для стратегічного бізнес-сегменту підприємства

Джерело: розроблено авторами

ного показника спочатку розробляється вид часткової функції корисності (рис. 3) для оцінювання поточного та прогнозованого стану і здійснюється «обчислення» величин стратегічних розривів за кожним із напрямів аналізу для визначених бізнес-сегментів підприємства шляхом простого адитивного зважування з урахуванням рівнів побудованої ієрархії стратегічних показників.

Зазначимо, що в разі потреби можна використовувати більш деталізовану шкалу функцій «часткової корисності».

Нехай $p_i^{(k)}$ – значення i -го стратегічного показника s -ї групи k -го аспекту MBSC, тоді інтегральні значення за кожним аспектом визначаються на основі формул:

$$P^k = \sum_{s=1}^{m_k} W_s^k \sum_{i=1}^{n_k} w_i^{ks} p_i^{ks}.$$

На основі одержаних результатів можна побудувати діаграми в полярній системі координат (рис. 4) для відповідних стратегічних бізнес-сегментів підприємства, які дають змогу оцінити величини стратегічних розривів для кожного аспекту MBSC та запропонувати відповідні стратегічні ініціативи для подолання цих розривів.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, методика, розроблена на основі застосування методу DEMATEL та MBSC, дає змогу більш виважено підійти до здійснення GAP-аналізу підприємства та підготувати основу для формування стратегічних ініціатив щодо пошуку можливостей усунення стратегічних розривів, що в підсумку має забезпечити підвищення ефективності системи контролінгу підприємства, реалізації ділових стратегій стратегічних бізнес-одиниць підприємства та його корпоративної стратегії.

Подальші дослідження за даною темою можуть бути спрямовані:

а) на адаптацію системи стратегічних показників до специфіки функціонування кожної стратегічної бізнес-одиниці та підприємства загалом;

б) на розробку системи інформаційного забезпечення, яка б забезпечувала неперервний моніторинг параметрів зовнішнього середовища, ідентифікацію та корекцію значень системи стратегічних показників, визначення структури та величин стратегічних розривів за кожним аспектом діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.
2. Алексеева Н.І. Возможности использования GAP-анализу як інструменту реалізації стратегії / Н.І. Алексеева // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2. – С. 9–13.
3. Ревенко Д.С. Интегральные модели экономической устойчивости предприятия и инструментальные средства её визуализации и диагностики / Д.С. Ревенко, В.А. Лыба // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія «Економіка і менеджмент». – Черкаси, 2014. – № 1(16). – С. 148–159.
4. Гершун А. GAP-анализ: преодоление разрывов между мечтами и реальностью в бизнесе / А. Гершун // Менеджмент і менеджер. – 2007. – № 11. – С. 61.
5. Лукашев С.В. Вибір напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства на підґрунті результатів стратегічного контролінгу / С.В. Лукашев, Г.В. Моргун // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія «Економіка і менеджмент». – 2015. – № 1. – С. 100–111.
6. Хаустова К.М. Аналіз «стратегічних розривів» як складова реалізації цілей інноваційного розвитку регіону в умовах змін / К.М. Хаустова // Економічний аналіз : зб. наук. праць ТНЕУ ; редкол. : В.А. Дерій (гол. ред.) та ін. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – Т. 22. – № 1. – С. 71–77.
7. Біловодська О.А. Порівняльний аналіз та удосконалення теоретико-методичних підходів до оцінки стратегій великих підприємств на ринках з інтенсивною конкуренцією / О.А. Біловодська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 2. – С. 170–182.
8. Зенкина И.В. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциал его применения в стратегическом управлении организацией / И.В. Зенкина // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 4. – С. 107–112.
9. Рулінська О.В. Маркетингові стратегічні рішення в страхових компаніях / О.В. Рулінська // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. ; гол. ред. М.І. Зверяков. – Одеса, 2010. – Вип. 39. – С. 157–163.
10. Rho B.H. An international comparison of the effect of manufacturing strategy-implementation gap on business performance / Rho B. H., Park K., Yu Y. M. // International Journal of Production Economics. – 2001. – 70(1). – P. 89–97.

11. Hokey Min Hyesung Min Competitive benchmarking of Korean luxury hotels using the analytic hierarchy process and competitive gap analysis / Hokey Min Hyesung Min // *Journal of Services Marketing*. – 1996. – Vol. 10. – Is. 3. – P. 58–72.
12. Eric S.W. Chan Gap analysis of green hotel marketing / Eric S.W. Chan // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2013. – Vol. 25. – Is. 7. – P.122–132.
13. Graham W. Towards total project quality: a gap analysis approach / Graham Winch , Aalia Usmani, Andrew Edkins // *Construction Management and Economics*. – 1998. – Vol. 16:2. – P. 193–207.
14. Wen-Hsien T. A gap analysis model for improving airport service quality / Wen-Hsien Tsai , Wei Hsu, Wen-Chin Chou // *Total Quality Management & Business Excellence*. – 2011. – Vol. 22:10. – P. 1025–1040.
15. Shu-Ping L. A transformation function corresponding to IPA and gap analysis / Shu-Ping Lin , Ya-Hui Chan, Ming-Chun Tsai // *Total Quality Management & Business Excellence*. – 2009. – Vol. 20:8. – P. 829–846.
16. William Brown F. Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs / William Brown F., Nancy G. Dodd // *Leadership & Organization Development Journal*. – 1998. – Vol. 19. – Is. 7. – P. 374–385.
17. Pajk D. Fit gap analysis-the role of business process reference models / Pajk D., Kovacic A. // *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*. – 2013. – Vol. 15(4). – P. 319.
18. Rezaiepour J. Data Mining application in analysis of Knowledge management gaps / Rezaiepour J., Nazaridoust M. // *In Proceeding of The 2nd World Conference on Soft Computing*. – 2012, December. – P. 551–557.
19. Chinho L. Case study on knowledge management gaps / Chinho Lin, Jong Mau Yeh, Shu Mei Tseng // *Journal of Knowledge Management*. – 2005. – Vol. 9. – Is.: 3. – P. 36–50.
20. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
21. Зозулёв А.В. Сегментирование рынка : [учеб. пособ.] / А.В. Зозулёв. – Х. : Студцентр, 2003. – 232 с.
22. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : ОЛИМП-Бизнес, 2003. – 214 с.
23. Anand M. Balanced scorecard in Indian companies / Anand M., Sahay B. S., Saha S. // *Vikalpa*. – 2005. – Vol. 30(2). – P. 11–25.
24. Kim Y. H. The application of the modified balanced scorecard advanced hierarchy process extended to the economy, upscale, and luxury hotels' websites / Kim Y. H., Chung B., Kwon K., Sukmaungma S. // *Anatolia*. – 2014. – Vol. 25(1). – P. 81–95.
25. Chlistalla M. Modifying the Balanced Scorecard for a Networking Industry. The Case of the Clearing Industry / Chlistalla M., Schaper T. // *Conference on e-Business, e-Services and e-Society*. – Springer Berlin Heidelberg, 2009. – P. 255–271.
26. Арсеньев Ю.Н. Принятие решений. Интегрированные интеллектуальные системы : [учеб. пособ. для вузов] / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270 с.