

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 5, 2020 | 28.05.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.10)

УДК 330.342.24:004.9:005.93]:001.891

*М. В. Ситницький,*

*д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-0452-0404*

*К. В. Розбейко,*

*студент другого року магістратури,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-7065-2632*

## **РОЗРОБКА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ВІЗУАЛІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ GAP-АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ ПІДПРИЄМСТВ**

*M. Sitnicki*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Management of Innovation and Investment activities Department  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv*

*K. Rozbeiko*

*Student on second year of master's degree,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv*

### **DEVELOPING METHODOLOGICAL APPROACH TO THE VISUALIZATION OF THE RESULTS OF THE GAP ANALYSIS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF IT ENTERPRISES**

*У статті переосмислено класичний підхід до здійснення GAP-аналізу та розглянуто ширші можливості використання даного методу оцінювання стратегічних розривів в ІТ підприємствах. Стверджується, що класичний метод аналізу стратегічних розривів не надає достатньо інформації для ІТ підприємств, що, переважно, складаються із людей з творчим мисленням, та кількісних показників недостатньо для прийняття зважених рішень в динамічному просторі. Розроблено методичний підхід до візуалізації отриманих результатів в ході аналізу стратегічних розривів шляхом більш глибокого експертного аналізу кожного розриву та розміщення їх на матрицях важливості внесення змін, що надає змогу підприємствам ІТ сектору швидко реагувати на зміни в своїй діяльності та найближчих конкурентів. Даний методичний підхід до візуалізації розроблений із орієнтацією на простоту та можливість його автоматизації в широкому колі програмного забезпечення та додатків до смартфонів.*

*The article rethinks the classical approach to the implementation of GAP-analysis and considers the wider opportunities of using this method of assessing strategic gaps in IT enterprises. It is argued that the classical method of analyzing strategic gaps does not provide enough information for IT enterprises, which mainly consist of people with creative thinking, and quantitative*

*indicators are not enough to make informed decisions in the dynamic space. An methodical approach to visualizing the results obtained during the analysis of strategic gaps by in-depth expert analysis of each gap and placing them on the matrices of the importance of change, which allows companies in the IT sector to respond quickly to changes in their activities and competitors.*

*It is revealed that in the conditions of conducting operational activity in the field of realization of IT products or services, it is not enough for the enterprises to carry out the quantitative analysis of existence of a gap. And since the saturation of employees with a creative mind is inherent not only in startups but also in large players with a classic management system, a necessary condition for successful implementation of the strategy on the basis of adaptability is the correct interpretation of the results of any quantitative analysis. Thus, we propose a more functional model for the implementation of the analysis of strategic gaps for IT enterprises.*

*The effectiveness of the proposed methodological approach is shown by the example of the GAP-analysis on the example of the IT company "Ubisoft". Based on the developed methodological approach to reflect the results of GAP-analysis of strategic gaps allowed to diagnose the process of strategic management of this IT company and offer it author's recommendations that will be useful for forming a further development plan for the strategic perspective and ensure competitiveness.*

*This approach to visualization of GAP-analysis is designed with a focus on simplicity and the ability to automate it in a wide range of software and smartphone applications. It can be used by a wide range of IT companies to objectify the diagnosis of their condition in order to form a strategy for their development.*

**Ключові слова:** *GAP-аналіз; аналіз стратегічних розривів; стратегічне управління; візуалізація GAP-аналізу; IT підприємство.*

**Keywords:** *GAP-analysis; analysis of strategic gaps; strategic management; visualization of GAP-analysis; IT enterprise.*

**Постановка проблеми.** Аналіз стратегічних розривів, або GAP-аналіз, відноситься до сучасних технологій збалансованого управління і вкрай актуальний у вирішенні пріоритетних завдань стратегічного аналізу. Він являє собою ефективний інструмент оцінки слідування організацією обраної стратегії, визначення відповідності базової стратегії постійно змінюваним умовам зовнішнього і внутрішнього середовища, коригування стратегії і стратегічних цілей підприємства, оцінки ступеня реалізації стратегії і рівня досягнення стратегічних цілей. Управління стратегічним розвитком інноваційних підприємств наразі базується на постійному аналізі та коригуванні курсу дій відповідно до насиченого конкурентного середовища. Основними інструментами динамічних підприємств у процесі розвитку та конкурентної боротьби наразі виступають порівняння запланованого із поточним виконанням, та в деяких випадках – оцінювання конкурентоспроможності стратегії на ринку інноваційних послуг.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** У розвиток теоретичної бази та методичних підходів до аналізу стратегічних прогалин внесли свій вклад значна кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, в їх числі: В. Балан, А. Гапоненко, О. Коробейніков, С. Аурелія, А. Гонзалес та інші. Вагомий внесок у розвиток загальнотеоретичних питань управління стратегіями в інноваційних компаніях належить таким вченим, як: А. Воронкова, Ю. Бабанова, Л. Довгань, І. Ігнат'єва, А. Касіч, Д. Черваньов, З. Шершньова, А. Шегда.

Базовою роботою, що повною мірою розкриває методологію GAP-аналізу є [6]. Питання формування інноваційного шляху розвитку на основі індикативних показників висвітлено у [2], методичні аспекти формування стратегії підприємства розкрито у [3]. Розширений аналіз факторів зовнішнього середовища та оцінка взаємозалежності економічних і соціальних факторів, що може бути використано у якості інформаційного забезпечення у процесі GAP-аналізу викладено у [10]. Збалансована логіка показників в управлінському контролі та звітності розкрито у [8] та застосування логіки нечітких наборів у формуванні стратегії лідерства підприємства викладено у [9].

**Мета роботи.** Важливим стратегічним напрямком діяльності інноваційних підприємств у вкрай динамічному економічному просторі є постійне оцінювання та порівняння результатів втілення стратегій з поточними показниками, а також – експертне оцінювання кожної стратегічної цілі за рівнем її внеску до загальної стратегії. Але в умовах адаптивності та необхідності швидко приймати рішення, щодо внесення змін у поточні плани підприємствам не вистачає джерел, що здатні збільшити ймовірність прийняття вірних рішень. Таким чином, *метою дослідження* є розробка методичного підходу до візуалізації результатів GAP-аналізу стратегічного управління IT підприємств, що включатиме в себе розвернутий аналіз стратегічних цілей та

вдосконалення підходів до відображення результатів GAP-аналізу стратегічних розривів для комплексного аналізу стратегічних зон господарювання ІТ підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний розрив являє собою відхилення що складається в процесі стратегічного управління організацією та визначається стратегічними цілями бажаного стану компанії в довгостроковій перспективі від поточного стану, а також бажаної траєкторії розвитку організації від очікуваної.

Бажана траєкторія розвитку може визначатися [5]:

- абсолютним потенціалом ринку, що включає повний і гіпотетичний попит на продукцію (орієнтацією на максимальний обсяг продажів);
- актуальним в існуючих умовах або бажаним з точки зору керівництва рівнем розвитку бізнес-процесів (орієнтацією на актуальні тенденції організації бізнесу);
- показниками найбільш успішних в галузі конкурентів – benchmarks (орієнтацією на кращу практику) тощо.

При цьому очікувана траєкторія розвитку обумовлюється проекцією на перспективу накопиченого внутрішнього потенціалу організації без урахування можливостей його розвитку за рахунок, зокрема, інноваційної активності, оптимізації логістики, підвищення ефективності використовуваних ресурсів, вдосконалення техніки і технології, реалізації прогресивних маркетингових заходів, поліпшення організаційної структури і якості менеджменту підприємства. Відповідно, стратегічний потенціал як міру здатності і готовності організації виконати завдання, що забезпечить досягнення поставлених стратегічних цілей, що диктуються стратегією розвитку, представляється можливим визначити як суму накопиченого внутрішнього потенціалу компанії і величини його приросту за рахунок розширення наявного і створення нового потенціалу успіху.

Під стратегічним розривом, як правило, мають на увазі розрив довгостроковий, для ліквідації якого потрібна значна кількість часу і ресурсів.

Ідентифікований в процесі GAP-аналізу стратегічний розрив у найбільш загальному вигляді, у фаховій літературі експерти виражають наступною формулою [1]:

$\text{Бажане} - \text{Досягнуте} = \text{Необхідне}$  (тобто стратегічний розрив)

У свою чергу виявлений стратегічний розрив може бути декомпозовано на складові, важливі з точки зору вироблення адекватних управлінських рішень щодо подолання розриву і досягненню стратегічних цілей:

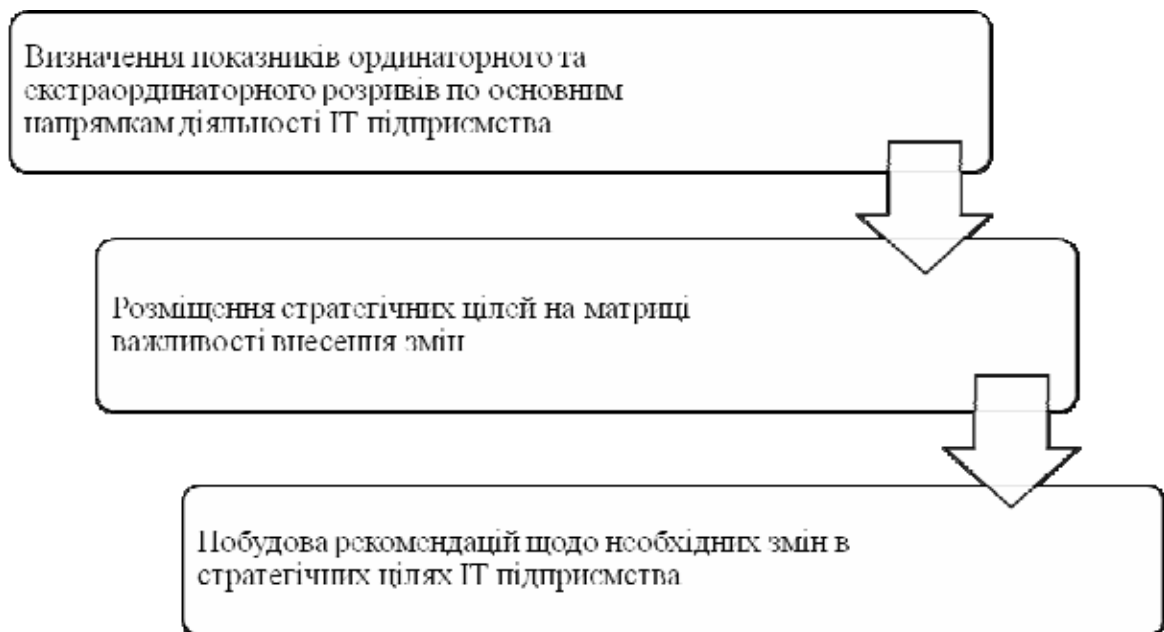
$\text{Необхідне} = (\text{Очікуване} - \text{Досягнуте}) + (\text{Бажане} - \text{Очікуване})$  або  $\text{Стратегічний розрив} = \text{Ординарний розрив} + \text{Екстраординарний розрив}$ .

Відповідно до позиції автора у джерелі [7], основні причини стратегічного розриву можна об'єднати в три взаємопов'язані та взаємодіючі групи перераховані нижче:

- розриви, що виникають з вини менеджерів;
- розриви, пов'язані з організацією процесів планування, бюджетування, аналізу, звітності, прогнозування і т.п.;
- розриви, викликані вживаними для підтримки зазначених процесів інформаційними технологіями.

Класичний GAP аналіз надає результати у вигляді кількісних показників за кожним із типів розриву, а саме – ординаторний та екстраординарний, та рекомендації у вигляді таблиці щодо змін в кожному з напрямків.

В умовах ведення операційної діяльності в сфері реалізації ІТ продуктів або послуг, підприємствам мало лише проводити кількісний аналіз наявності розриву. А оскільки, насиченість працівниками із творчим складом розуму притаманна не тільки стартапам, а й великим гравцям із класичною системою управління, необхідною умовою вдалого втілення стратегії на засадах адаптивності є правильна інтерпретація отриманих результатів будь-якого кількісного аналізу. Таким чином ми пропонуємо наступну модель здійснення аналізу стратегічних розривів для ІТ підприємств (рис. 1).



**Рис. 1. Модель здійснення аналізу стратегічних розривів**

*Джерело: розроблено авторами*

З рис. 1 видно, що для побудови рекомендацій щодо внесення змін до стратегічних планів нам необхідно розмістити результати ординарного та екстраординарного розриву на матрицях важливості внесення змін. Відповідно до [4] ординарний (від англ. *ordinary* – «звичайний», «нормальний») стратегічний розрив можна охарактеризувати як природний, той, що закономірно складається між прогнозованими максимально можливими, реально досяжними значеннями стратегічних показників і їх поточними величинами, а екстраординарний (від англ. *extraordinary* – «внятковий», «позаштатний») розрив, відповідно, являє собою перевищення цільових показників стратегічного розвитку над максимально доступними при досягнутому рівні внутрішнього потенціалу стратегічними показниками.

Для розробки методичного підходу до візуалізації результатів GAP аналізу стратегічних розривів нами було обрано ІТ підприємство ПрАТ «Ubisoft». Відповідно до [11] основна діяльність обраного підприємства – виробництво та реалізація комп'ютерних ігор по всьому світу. Практичне застосування запропонованого методичного підходу до візуалізації результатів аналізу ПрАТ «Ubisoft» реалізовано за наступними напрямками діяльності ІТ підприємства: випуск нових продуктів/сервісів та підтримка вже випущених ігор; технології; фінансові показники.

Слід зазначити, що стратегічні цілі ПрАТ «Ubisoft» були виокремлені експертним шляхом на основі інформації про підприємство [11]. За результатами проведеного GAP-аналізу стратегічних розривів було сформовано зведену матрицю (табл. 1), яка включила в себе показники ординарного та екстраординарного розривів за кожною стратегічною ціллю, а також рівень внеску кожної цілі на загальну стратегію підприємства, що визначається експертним шляхом по 10 бальній шкалі, де 1 – має не значний вплив, 10 – безпосередньо впливає на загальну стратегію підприємства.

**Таблиця 1.**  
**Зведені дані аналізу стратегічних розривів**

Позначення	Стратегічна ціль	Ординарний розрив	Екстраординарний розрив	Рівень внеску
	Кількість випущених ігор	50	0	6
	Розширення асортименту новими продуктами	100	100	3
	Збільшення частки користувачів платформи UPlay	75	16,67	8
	Оновлення для проектів, що випускалися в минулі періоди	60	20	2
	Банк текстур	49,25	20,93	5
	Розробка нових ігрових рушіїв	80	50	6

$T_4^P$	Оновлення графічних можливостей	60	0	7
$T_1^f$	Доходи за стандартом МСФО 15 (млн. євро)	7,73	7,73	5
$T_2^f$	Операційний прибуток (млн. євро)	15,02	5,57	8
$T_3^f$	Валовий прибуток (млн. євро)	36,29	10,80	9

Джерело: розроблено авторами

Необхідною умовою запропонованого методу візуалізації результатів GAP аналізу є побудова карт важливості внесення змін до стратегічних цілей за ординаторним та екстраординарним розривами із врахуванням рівня внеску до загальної стратегії. Слід зазначити, що цілі, що отримали від'ємні або нульові значення, на картах не розміщуються, оскільки такі результати свідчать про перевиконання планів, або їх безпосереднє досягнення. Отже, побудуємо карту важливості внесення змін до стратегічних цілей за ординаторним розривом (рис. 2).

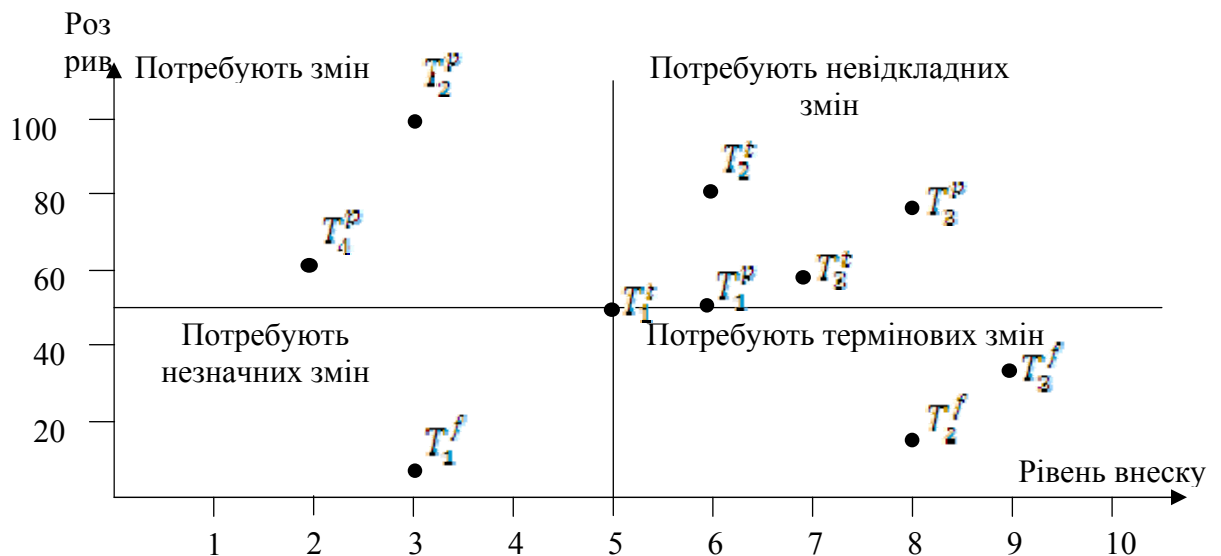


Рис. 2. Карта важливості внесення змін до стратегічних цілей (ординарний стратегічний розрив)

Джерело: розроблено авторами

Далі, на основі результатів аналізу екстраординарних розривів за аналогією побудуємо карту важливості внесення змін (рис 3).



Рис. 3. Матриця важливості внесення змін до ведення діяльності компанії (екстраординарний стратегічний розрив)

Джерело: розроблено авторами

Даний аналіз вже вказує на цілі, до яких необхідно внести відповідні зміни, але в умовах насиченості складу підприємства творчими кадрами слід розробити інтерпретацію проведеного аналізу за рахунок побудови матриці стратегічних рекомендацій (табл. 2).

За результатами проведеного аналізу та виокремлення практичних рекомендацій у табл. 2, ІТ підприємствам надається можливість швидко реагувати на зміни в економічному просторі, досягати поставлених цілей, будувати ефективні стратегії розвитку.

**Таблиця 2.**  
**Матриця стратегічних рекомендацій**

Позначення	Стратегічна ціль	Рівень внеску на загальну стратегію	Квадрант важливості внесення змін	Чим спричинено розрив	Рекомендації щодо ліквідації розриву
Ординаторний розрив					
$T_1^P$	Кількість випущених ігор	6	Потребують невідкладних змін	Зміна в календарних планах випуску	Стратегія реалістичного цілепокладання
$T_3^P$	Збільшення частки користувачів платформи UPlay (млн. користувачів)	8	Потребують невідкладних змін	Відсутність бажання гравців до інсталяції додаткових аплікацій	Повний перехід до Epic Games Store
...					
$T_n^P$	Ціль $T_n$	Рівень внеску W	Квадрант Q	Причина N	Рекомендації M

*Джерело: розроблено авторами*

Проведений аналіз на основі розробленого методичного підходу до відображення результатів GAP-аналізу стратегічних розривів дав змогу діагностувати процес стратегічного управління ІТ підприємства ПрАТ «Ubisoft» та запропонувати йому авторські рекомендації, що стануть в нагоді для формування подальшого плану розвитку на стратегічну перспективу і забезпечать запас конкурентоспроможності.

**Висновки.** Класична методика GAP аналізу стратегічних розривів знайшла своє місце серед вітчизняних та закордонних підприємств. За рахунок простоти проведення аналізу частота його здійснення може бути збільшена, оскільки створення стратегічних планів в творчому середовищі ІТ підприємств надає можливості проводити експерименти з налагодження адаптивності стратегічної діяльності. Таким чином, за допомогою запропонованого методичного підходу аналіз стратегічної діяльності може бути впроваджено на усіх рівнях управління підприємством та при динамічному розвитку компаній в рамках інноваційного середовища наданий інструмент дозволить постійно слідкувати за впровадженням стратегії, результатами впровадження рішень та їх впливу на діяльність кожного окремого напрямку.

**Перспективами подальших розробок** у цьому напрямі дослідження можуть стати спроби удосконалення методичного інструментарію GAP-аналізу для підвищення рівня його універсальності та релевантності на основі врахування більш ширшої індикативної бази.

#### **Список літератури.**

1. Балан В. Г. Стратегічне управління. Друге видання: навч. посіб. К.: Наукова столиця, 2018. 520 с.
2. Воронкова А. Э. Стратегические управление конкурентоспособным потенциалом : монография. Луганск: ВНУ, 2010. 315 с.
3. Гапоненко А. А., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: навч. Посіб. М.: Омега-Л, 2014. 472 с.
4. Гершун А. GАР-анализ: преодоление разрывов между 6 ед. 6 и и реальностью в би знесе. *Менеджмент и менеджер*. 2007. № 11. С.61–63.
5. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
6. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За 6 ед.. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К.: Нічлава, 2011. 624 с.
7. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь: пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. 232 с.
8. Aurelia, S., Cardonib, A., Baldoc, M. D., & Lombardid, R. The balanced scorecard logic in the management control and reporting of small business company networks: A case study. *Journal of Accounting and Management Information Systems*. 2018. No. 17(2). Pp. 191–214. DOI: <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2018.02001>
9. Gonzalez, A., Rodriguez, Y., & Sossa, A. Leadership and Governance Decisions in Family Business Performance: An Application of Fuzzy Sets Logic. *Journal of Small Business Strategy*. 2017. No. 27(1). Pp. 51–66.

10. Sitnicki, M., Netreba, I. (2020). Interdependence Assessing for Networked Readiness Index Economic and Social Informative Factors. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6. №2. Pp. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-2-47-53>

11. UBISOFT® REPORTS FULL-YEAR 2018-19 EARNINGS FIGURES. URL: [https://ubistatic19-a.akamaihd.net/comsite\\_common/en-US/images/53ubisoft%20fy19%20earnings%20english%20final\\_tcm99-349883\\_tcm99-196733-32.pdf](https://ubistatic19-a.akamaihd.net/comsite_common/en-US/images/53ubisoft%20fy19%20earnings%20english%20final_tcm99-349883_tcm99-196733-32.pdf)

#### References.

1. Balan, V. G. (2018), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, 2nd ed, Naukova stolitsia, Kyiv, Ukraine.
2. Voronkova, A. Je, (2010). *Strategicheskoe upravlenie konkurentosposobnym potencialom [Strategic competitive capacity management]*, Lugansk, Ukraine.
3. Gaponenko, A. A. and Pankruhin, A. P. (2014), *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*, Omega-L, Moscow, Russia.
4. Gershun, A. (2007), “GAP analysis: bridging the gap between dreams and reality in business”, *Management and manager*, vol. 11, pp. 61–63.
5. Kasych, A. O. (2014), Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises, *Business Inform*, vol. 11, pp. 290–294.
6. *Mizhdystsyplinaryj slovnyk z menedzhmentu [Interdisciplinary dictionary of management]* (2011). Za red. D. M. Chervan`ova, O. I. Zhy`lins`koyi. K.: Nichlava, 624 s.
7. Koveni, M. Gjenster, D. Hartlen, B. and King, D. (2016), “Strategic gap: Technologies for translating corporate strategy into reality”, *Alpina Biznes Buks*, Moscow, Russia.
8. Aurelia, S. Cardonib, A. Baldoc, M. D. and Lombardid, R. (2018), “The balanced scorecard logic in the management control and reporting of small business company networks”, *Journal of Accounting and Management Information Systems*, vol. 17(2), pp. 191–214.
9. Gonzalez, A. Rodriguez, Y. and Sossa, A. (2017), “Leadership and Governance Decisions in Family Business Performance: An Application of Fuzzy Sets Logic”, *Journal of Small Business Strategy*, vol. 27(1), pp. 51–66.
10. Sitnicki, M. and Netreba, I. (2020), “Interdependence Assessing for Networked Readiness Index Economic and Social Informative Factors”, *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6, no. 2, pp. 47–53.
11. The official site of SA Ubisoft (2020), “UBISOFT® REPORTS FULL-YEAR 2018-19 EARNINGS FIGURES” available at: [https://ubistatic19-a.akamaihd.net/comsite\\_common/en-US/images/53ubisoft%20fy19%20earnings%20english%20final\\_tcm99-349883\\_tcm99-196733-32.pdf](https://ubistatic19-a.akamaihd.net/comsite_common/en-US/images/53ubisoft%20fy19%20earnings%20english%20final_tcm99-349883_tcm99-196733-32.pdf) (Accessed 26 April 2020).

Стаття надійшла до редакції 15.05.2020 р.