

Крайнюченко О.Ф.*к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій***Kraïniuchenko Olga***National University of Food Technology*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0811-696X>**Петровиц М.В.***студентка кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій***Petrovych Marharyta***National University of Food Technology*

GAP-АНАЛІЗ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РОЗРИВІВ: СУТНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЯ

GAP-ANALYSIS AS EFFECTIVE INSTRUMENT FOR STRATEGIC SPREADS' EVALUATION: ESSENCE AND METHODOLOGY

Анотація. У статті розглянуто поняття та сутність GAP-аналізу. Окреслено загальні рекомендації щодо методики використання GAP-аналізу для виявлення невідповідностей між стратегічними цілями та ринковими можливостями підприємства. Проаналізовано етапи застосування GAP-аналізу в процесі стратегічного планування. Охарактеризовано методи, які складають підґрунтя для визначення очікуваних, тактичних та базових показників як основи визначення стратегічного та операційного розривів. Стаття пропонує розглянути один з можливих методичних підходів до аналізу стратегічних невідповідностей компанії з використанням методів екстраполяції тренду й методу експертних оцінок та рекомендацій на основі результатів дослідження для процесу ліквідації розривів, що заважають підприємству працювати продуктивніше.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічні розриви, GAP-аналіз, тактичні показники, очікувані показники, стратегічний розрив, операційний розрив.

Постановка проблеми. Всі управлінські функції ґрунтуються на основі процесу стратегічного планування. Цей складний процес передбачає складання стратегічних прогнозів, розподіл економічних ресурсів та адаптування до зовнішньоекономічного середовища. Актуальність проблеми полягає в тому, що на створення та здійснення стратегічних рішень будь-якого підприємства активно впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що створює потребу постійного дослідження цього процесу, а саме виділення ефективних шляхів для реалізації стратегічного планування у сучасних умовах та усунення розривів між цілями підприємства та його можливостями. Для вдосконалення процесу стратегічного управління використовують безліч аналітичних підходів, одним з яких є GAP-аналіз. Цей метод є стратегічним інструментом, який призначений для аналізу розривів між можливостями та цілями підприємства, оцінюючи ступінь їхньої відповідності

та шляхів, за якими наявний розрив може бути усунений, що забезпечить можливість досягнення поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику ефективності процесів стратегічного управління діяльності на підприємствах загалом та можливості використання GAP-аналізу зокрема досліджували Д.В. Арутюнова, О.М. Борисова, І.В. Зенкіна, Н.В. Лохман, А.М. Федоров [1–5] та інші науковці.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні більшість наукових робіт пов'язана з поясненням поняття GAP-аналізу та ефективністю залучення цього інструменту в процес стратегічного планування. Однак залишаються невирішеними питання розроблення методичних підходів до виконання GAP-аналізу, що значно обмежує можливості використання цього методу стратегічного управління.

Мета статті. Головною метою роботи є систематизація визначень та сутності GAP-аналізу як інструменту стратегічного управління та окреслення загальних рекомендацій щодо методики проведення GAP-аналізу для виявлення невідповідностей між стратегічними цілями та ринковими можливостями підприємства.

Виклад основного матеріалу. GAP-аналіз добре відомий як метод, який може успішно використовуватися в управлінській та маркетинговій діяльності. Він передбачає порівняння рівня діяльності суб'єкта господарювання або підрозділу, який був установлений раніше, з поточним рівнем [6].

Аналіз прогалин (розривів) можна охарактеризувати як метод оцінювання відмінностей в ефективності між інформаційними та програмними системами бізнесу для того, щоби визначити, чи відповідають вони вимогам підприємства. Якщо вони не відповідають, то аналіз допомагає визначити, що необхідно вжити для забезпечення їх вдалого здійснення. Аналіз розривів також має назви «аналіз потреб» та «оцінка потреб» [6]. Метод GAP-аналізу був започаткований у Каліфорнії, а саме у Стенфордському дослідницькому інституті. Він уособлює намагання відшукати такий інструмент розроблення стратегії, завдяки

якому можна буде привести діяльність компанії у відповідність до найвищого рівня вимог [7].

Порівнюючи поточний стан із цільовим станом, підприємства, бізнес-підрозділи або групи компаній можуть визначити, над чим їм потрібно працювати, щоби поліпшити свою продуктивність або результати, а також швидше стати на правильний шлях. Компанії також можуть використовувати процес аналізу розривів для підвищення індивідуальної або колективної продуктивності та розгляду таких атрибутів, як компетентність у задачах, рівень продуктивності.

На відміну від оцінки ризику, яка, як правило, орієнтована на майбутнє, аналіз прогалин досліджує поточний стан. Аналіз прогалин під час застосування до інших бізнес-процесів стає результатом звітності, що використовується для поліпшення роботи компанії. Під час використання у виробництві аналіз розривів допомагає збалансувати інтеграцію та розподіл ресурсів від їх поточного рівня розподілу ближче до оптимального рівня. Цими ресурсами можуть бути час, гроші, матеріальні або людські ресурси.

GAP-аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози фірми. Якщо в процесі дослідження виявлено, що розрив вузький, найкращою альтернативою є стратегія стабільності. Проте коли розрив є широким, а його причина обумовлена оточуючим середовищем, то доцільною є стратегія розширення, а якщо це пояснюється запропонованими поганими показниками в минулому, то ідеальним варіантом є стратегія відмови [6].

Аналіз розривів може бути стратегічним і фокусуватися на управлінні та плануванні загалом або оперативним і фокусуватися на повсякденній роботі команди чи відділу. Оскільки обидва методи засновані на реальних ситуаціях, немає необхідності робити припущення. Аналіз стратегічного розриву розглядає стратегію компанії та тісно пов'язаний з порівняльним аналізом (порівняння себе з конкурентами або кращими практиками) [8].

Термін «розрив стратегії» означає різницю між фактичною ефективністю та бажаною, як зазначено в місії, цілях компанії та стратегії їх досягнення. Це загроза для майбутньої діяльності фірми, зростання та виживання, що, ймовірно, вплине на ефективність компанії. Існує чотири типи прогалин:

- розрив у прибутках (відмінність між цільовим та фактичним прибутком компанії);
- розрив у продуктивності (різниця між очікуваною та фактичною ефективністю);
- розрив у продукті/ринку (розрив між бюджетними продажами та фактичними продажами);
- розрив робочої сили, коли спостерігається відставання між необхідною кількістю та якістю робочої сили й фактичною чисельністю в організації [9].

Аналіз розривів часто використовується через безліч переваг, які він може дати компаніям та організаціям, які його застосовують. Ці переваги включають таке:

- аналіз областей, які потребують покращення, таких як задоволеність клієнтів, прибутковність, продукти, конкурентні переваги, ефективність, продуктивність;
- надання інформації для керівництва осіб, які приймають рішення, які можуть привести до кращих рішень;
- забезпечення виконання вимог проекту;
- виявлення відмінностей у сприйнятті та реальності;
- пошук слабких місць і недоліків для усунення;
- чіткість та зрозумілість прогалин за правильного виконання аналізу;

– пошук кращих місць для розміщення ресурсів та зосередження енергії.

Незважаючи на свою цінність, аналіз прогалин не є ідеальним. Деякі проблеми, пов'язані з процесом аналізу прогалин, включають таке:

- успішне закінчення залежить від знань та наполегливості людей, залучених до процесу;
- хоча цей процес може виявити деякі причини, якщо він не буде досить глибоким, запропоновані рішення не будуть усувати справжню основну причину або можуть пропустити складнощі, які стоять за ними;
- аналіз може бути неточним, оскільки основа для дослідження постійно змінюється.

GAP-аналіз передбачає розрахунок і порівняння очікуваних, тактичних та бажаних показників.

Очікувані показники втілюють перспективні можливості підприємства, що відображаються у величинах, які отримуються шляхом перенесення досягнутих за попередній період тенденцій на майбутнє за умови відсутності зусиль підприємства, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Розрахунок цих показників здійснюється за допомогою екстраполяції тренду на основі припущення, що досягнуті тенденції розвитку матимуть також місце в майбутньому.

Тактичні показники прогнозують здатність підприємства до отримання результатів, які можуть бути досягнуті під час вжиття локальних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Для обчислення зазначених показників передбачається використання методів експертних оцінок.

Бажані результати є індикаторами, які окреслюються стратегічними прагненнями підприємства та визначаються кількісними показниками бачення того, чого компанія має досягти в перспективі. Прогалину між бажаними та очікуваними показниками складають тактичні (операційні) та стратегічні розриви, шляхи ліквідації яких різняться.

Операційне відхилення визначається різницею між тактичними та очікуваними показниками. Ліквідувати таке відхилення можна шляхом вжиття заходів локального характеру, що застосовуються до наявних товарів та ринків за незмінного складу та структури портфеля компанії завдяки забезпеченню високої результативності маркетингової діяльності фірми.

Стратегічне відхилення оцінюється як різниця між тактичними та бажаними показниками, а усувається шляхом завоювання нових ринків, створення нових товарів, диверсифікації діяльності тощо.

За запропонованою методикою проведення GAP-аналізу на першому етапі розраховуються очікувані показники задля виявлення невідповідностей між стратегічними цілями підприємства та його ринковими можливостями. Задля цього шляхом екстраполяції тренду прогнозуються майбутні обсяги, тобто визначаються очікувані показники. Прогноз очікуваних показників виконується на базі даних минулих років.

Екстраполяція тренду є одним з простих методів прогнозування. Цей метод бере історичний тренд із плином часу та екстраполює, де буде лінія тренду, якщо вона продовжиться в майбутньому. Загальне припущення полягає в тому, що все, що сталося в минулому, буде продовжуватися в майбутньому. У деяких галузях це може бути цілком відповідним способом встановити ситуацію. Наприклад, демографічні тенденції є повільними, тому більш передбачуваними. Проте трендові лінії можуть ввести в оману планувальників, якщо вони не зможуть зрозуміти основну природу ринку. Основним компонентом

часового ряду є тенденція, що є загальним напрямом та головним трендом розвитку. Часові ряди цих показників, які можна спрогнозувати, наприклад обсяг виробництва, виручка від реалізації продукції, попит, прибуток, є базою для перенесення виявленої тенденції на майбутнє. Екстраполяція має здатність передбачати минулу та майбутню ситуації на ринку, отже, може робити прогноз щодо можливих тенденцій. Метод екстраполяції застосовується переважно для прогнозів стабільного ринку, адже відомо, що будь-які несподівані якісні зміни ситуації здатні різко знизити точність прогнозів, збудованих на екстраполяції, і навіть робить їх непридатними.

Задля перевірки на вірогідність отриманого лінійного рівняння тренду, за допомогою якого будуть визначатися прогнозні величини, оцінюється сила зв'язку між фактичними та розрахунковими значеннями показників, що досліджуються. Щільність зв'язку між явищами, що визначається кількісним значенням, оцінюється за допомогою коефіцієнта детермінації. Коефіцієнт детермінації є мірою, яку використовують у статистичному аналізі, що оцінює, наскільки добре модель пояснює та прогнозує майбутні результати. Цей коефіцієнт вказує на рівень поясненої мінливості в наборі даних. Коефіцієнт визначення є орієнтиром для вимірювання точності моделі, також відомий як R-квадрат, а розраховується за формулою:

$$R^2 = \frac{\sum (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}, \quad (1)$$

Коефіцієнт детермінації є зручною мірою того, наскільки добре лінійна модель підходить для ряду спостережень. Проте хоча коефіцієнт детермінації оцінює силу взаємозв'язку між моделлю та змінної, він не надає формальної перевірки гіпотези для цього взаємозв'язку. Корисність цього показника полягає в його здатності знаходити ймовірність майбутніх подій, що потрапляють у прогнозовані результати. Ідея полягає в тому, що якщо буде додано більше зразків, то коефіцієнт покаже ймовірність падіння нової точки на лінії.

Тактичні показники визначаються на основі методу експертних оцінок, для чого здійснюються опитування керівників відділів та провідних фахівців компанії. Метод експертних оцінок дає змогу передбачити та оцінити майбутні результати дій на основі прогнозів фахівців. Експертна оцінка проста для визначення, але важка для ефективного використання з огляду на її складність. Важливість використання структурованої методології для збирання та агрегування експертної думки недооцінюється в аналізі ризиків. Думка експерта може бути необхідна в кількісному аналізі ризиків. Наприклад, отримання думки експертів, коли дані рідкісні, недоступні, існують труднощі в їх пошуку або аналіз не потребує точності. Доповнення даних думкою експертів є ефективним та поширеним методом. Цей метод використовується в багатьох галузях, зокрема інженерії, медицині, розвідці нафти та газу, плануванні війни, тобто фактично будь-якою мірою невизначеності в прийнятті рішень експерти використовуються для генерування, коригування або доповнення даних. Це досягається шляхом збирання якомога більшої кількості оцінок, щоби включити в аналіз розмаїття думок. Однак як тільки всі дані зібрані, аналітик об'єднує всі думки, щоби створити єдиний вхід для використання в аналізі. Проте немає єдиного способу зробити це, а один метод не обов'язково краще, ніж інші. Проблема агрегування думок розділила науковців та інших, які покладаються на експертні оцінки, але після десятиліть досліджень галузь звужу-

ється до кількох методів з явними перевагами та недоліками для кожного.

Два основні методи об'єднання думок експертів діляться на дві категорії, а саме поведінкові та математичні. Поведінкові методи припускають, що фасилітатор опрацьовує питання з групою експертів до досягнення консенсусу. Методи варіюються від анонімних опитувань, неформальних опитувань, групових обговорень та проведення переговорів. Друга основна категорія, а саме математичне агрегування, включає опитування експертів про оцінювання вартості та використання рівняння для агрегування всіх думок. У кожній категорії є свої плюси та мінуси, а вибір аналітиком ризику може залежати від складності аналізу, доступних ресурсів, точності, необхідної для аналізу, а також від того, чи прийнятними є недоліки вибраного методу як для аналітика, так і для того, хто приймає рішення.

Для визначення однорідності сукупності думок використовується коефіцієнт варіації. Коефіцієнт варіації є відносною величиною, що характеризує коливання ознак. Коефіцієнт варіації є відношенням абсолютних характеристик варіації до характеристики центру розподілу. Коефіцієнт варіації дає змогу порівняти різні сукупності. Основною метою визначення коефіцієнта варіації є вивчення забезпечення якості шляхом вимірювання дисперсії.

Коефіцієнт варіації вимірює мінливість ряду чисел, що не залежать від одиниці виміру, що використовується для цих чисел. Коефіцієнт варіації можна використовувати для порівняння розподілів, отриманих з різними одиницями, такими як мінливість ваги новонароджених (вимірюється в грамах) з розміром дорослих (вимірюється в сантиметрах). Коефіцієнт варіації має сенс тільки для вимірювань з реальним нулем, оскільки середнє значення має сенс тільки для цих шкал.

Чим менше коливання в сукупності та більш однорідна сукупність, тим менше значення показника, і навпаки. Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$V = \sigma / X_{cp}, \quad (2)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення; X_{cp} – середня арифметична варіаційного ряду.

Розрахунок коефіцієнта варіації потребує такого показника, як середнє квадратичне відхилення. Ідея стандартного відхилення була вперше представлена Карлом Пірсоном у 1893 році. Цей захід широко використовується для вивчення дисперсії. Стандартне відхилення також називається середньоквадратичним відхиленням, оскільки воно є квадратним коренем із середнього квадрата відхилень від фактичного середнього значення.

Стандартне відхилення перевершує інші показники через його переваги, що показують мінливість, яка важлива для статистичних даних. Стандартне відхилення володіє багатьма якостями як хороша міра розсіювання. Як середнє відхилення береться сума відхилень від фактичного середнього значення після ігнорування знаків \pm . При стандартному відхиленні можна отримати ті ж результати, що отримуються без ігнорування знаків. В цьому разі відхилення від фактичного середнього зводяться в квадрат, тому кожен член є позитивним.

Як і коефіцієнт варіації, він також є відносною мірою дисперсії. Якщо необхідно перевірити чи порівняти мінливість або узгодженість двох або більше рядів, використовується ця міра. Якщо змінність більше, то узгодженість менше, а якщо мінливість менше, то узгодженість більше.

У науці середнє квадратичне відхилення має подвійну мету, а саме служити алгоритмом для тренувальних моделей та оці-

нити навчені моделі щодо корисності й точності. Це піднімає важливе питання про те, що означає, якщо показник середнього квадратичного відхилення не є великим. Перш за все необхідно відзначити, що все буде залежати від вибору одиниць виміру та конкретного застосування. Для моделей не має значення, які одиниці вимірювання використовуються, необхідно дбати тільки про відносний розмір помилки від одного кроку до наступного, а не про абсолютний розмір помилки.

Після розрахунку всіх показників встановлюються розриви між можливостями підприємства та його стратегічними цілями, а саме операційний та стратегічний розриви. Операційний розрив може бути ліквідованим за рахунок проведення рекламної кампанії в межах наявного ринку та товару. Стратегічний розрив ліквідувати підприємство може завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізації стратегії диверсифікації та інтеграції.

Висновки і пропозиції. Однією з функцій стратегічного планування є складання прогнозів в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища задля виявлення та усунення невідповідностей між визначеними цілями підприємства та його можливостями. Серед численних аналітичних підходів виявлення таких невідповідностей чільне місце посідає GAP-аналіз.

Запропонована методика проведення GAP-аналізу з використанням методів екстраполяції тренду й експертних оцінок та рекомендацій щодо виявлення й усунення операційних та стратегічних розривів сприятиме більш широкому застосуванню цього аналітичного інструменту у господарській діяльності суб'єктів підприємництва. Вона створюватиме підґрунтя для успішного досягнення поставлених цілей шляхом надання управлінському персоналу достовірної інформації щодо прогалів між окресленими цілями та їх можливими значеннями, що дасть змогу своєчасно ліквідувати виявлені розриви, діючи на упередження.

Література:

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
2. Борисова О.М. Gap-анализ как эффективный метод стратегического анализа (на примере рынка слабоалкогольных напитков). *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. 2016. № 3(19). С. 16–24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gap-analiz-kak-effektivnyy-metod-strategicheskogo-analiza-na-primere-rynka-slaboalkogolnyh-napitkov/viewer> (дата звернення: 20.03.2020).
3. Зенкина И.В. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциал его применения в стратегическом управлении организацией. *Аудит и финансовый анализ*. 2012. № 14. С. 107–112. URL: https://auditfin.com/fin/2012/4/2012_IV_03_09.pdf (дата звернення: 19.03.2020).
4. Лохман Н.В. GAP-анализ достижения целей организационной деятельности предприятия. *Development strategy of science and education: Collection of scientific articles*. Намюр : Видання Fidelite, 2017. С. 106–109. URL: <http://elibrary.donnnet.edu.ua/id/eprint/37> (дата звернення: 18.03.2020).
5. Федоров А.М. Проведение Gap-анализа компании. *FB*. URL: <http://fb.ru/article/222759/provedenie-gap-analiza-kompanii> (дата звернення: 19.03.2020).
6. Business Capability Analysis: How to analyze capabilities. *Capstera*. Available at: <https://www.capstera.com/business-capability-analysis> (дата звернення: 12.03.2020).
7. Gap Analysis. *Business Jargons*. Available at: <https://businessjargons.com/gap-analysis.html> (дата звернення: 18.03.2020).
8. Strategy Spotlight: 8 Common Strategic Planning Mistakes You're Making. *Batimes*. Available at: <https://www.batimes.com/articles/strategy-spotlight-8-common-strategic-planning-mistakes-you-re-making.html> (дата звернення: 12.03.2020).
9. The Complete Guide to Gap Analysis. *Smartsheet*. Available at: <https://www.smartsheet.com/gap-analysis-method-examples> (дата звернення: 12.03.2020).

References:

1. Arutyunova D.V. (2010) Strategicheskii menedzhment [Strategic management]. Taganrog : TTI SFU. (in Russian)
2. Borisova O.M. (2016) Gap-analiz kak effektivnyy metod strategicheskogo analiza (na primere rynka slaboalkogol'nykh napitkov) [Gap analysis as an effective method of strategic analysis (on the example of the market of low alcohol drinks)] *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologiy* [Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technology] (electronic journal), vol. 3(19), pp. 16–24. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/gap-analiz-kak-effektivnyy-metod-strategicheskogo-analiza-na-primere-rynka-slaboalkogolnyh-napitkov/viewer> (accessed 20 March 2020).
3. Zenkina I.V. (2012) Analiz strategicheskikh razryvov kak instrument strategicheskogo analiza i potentsial ego primeneniya v strategicheskom upravlenii organizatsiy [Analysis of strategic gaps as a tool for strategic analysis and the potential for its application in the strategic management of an organization] *Audit i finansovyy analiz* [Audit and financial analysis] (electronic journal), vol. 14, pp. 107–112. Available at: https://auditfin.com/fin/2012/4/2012_IV_03_09.pdf (accessed 19 March 2020).
4. Lokhman N.V. (2017) GAP-analiz dosjaghnennja cilej orghanizacijnoji dijalnosti pidpryemstva [GAP-analysis of achievement of goals of organizational activity of enterprise] *Development strategy of science and education: Collection of scientific articles*. Namur: Fidelite editions, pp. 106–109. Available at: <http://elibrary.donnnet.edu.ua/id/eprint/37> (accessed 18 March 2020).
5. Fedorov A.M. (2016) Provedenie Gap-analiza kompanii [Gap analysis of the company]. *FB*. Available at: <http://fb.ru/article/222759/provedenie-gap-analiza-kompanii> (accessed 19 March 2020).
6. Business Capability Analysis: How to analyze capabilities. *Capstera*. Available at: <https://www.capstera.com/business-capability-analysis> (accessed 12 March 2020).
7. Gap Analysis. *Business Jargons*. Available at: <https://businessjargons.com/gap-analysis.html> (accessed 18 March 2020).
8. Strategy Spotlight: 8 Common Strategic Planning Mistakes You're Making. *Batimes*. Available at: <https://www.batimes.com/articles/strategy-spotlight-8-common-strategic-planning-mistakes-you-re-making.html> (accessed 12 March 2020).
9. The Complete Guide to Gap Analysis. *Smartsheet*. Available at: <https://www.smartsheet.com/gap-analysis-method-examples> (accessed 12 March 2020).

Аннотация. В статье рассмотрено понятие и сущность GAP-анализа. Определены общие рекомендации по практическому использованию GAP-анализа для выявления несоответствий между стратегическими целями и рыночными возможностями предприятия. Проанализированы этапы применения GAP-анализа в процессе стратегического планирования. Охарактеризованы методы, которые составляют основу для определения ожидаемых, тактических и базовых показателей как основы определения стратегического и операционного разрывов. Статья предлагает рассмотреть один из возможных методических подходов к анализу стратегических несоответствий компании с использованием методов экстраполяции тренда и метода экспертных оценок и рекомендаций на основе результатов исследования для процесса ликвидации разрывов, мешающих предприятию работать более продуктивно.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегические разрывы, GAP-анализ, тактические показатели, ожидаемые показатели, стратегический разрыв, операционный разрыв.

Summary. The concept and essence of GAP-analysis are examined in the article. General recommendations are laid out in the relation to the method of the use of GAP-analysis for the exposure of divergences between strategic aims and market possibilities. The stages of GAP-analysis application are analyzed in the process of strategic planning. Methodical approaches that is used for determination the tactical and desirable indexes expected, as basis for determination of strategic and operating spreads are described. All business process that workers of the organization constantly carry out for commodity or service creation is begun with forming the aims and ends with their achievement. However, there is a problem of disparity between the real possibilities of the enterprise and desirable aims that can be attained. The set of certain methods of business processes improvement allows educating, to analyze and improve existent processes in the organization for better achievement of organization's aims. It is suggested to consider one of the possible methodical approaches to the analysis of strategic disparities by market possibilities and strategic company's aims with the use of extrapolation trend's methods and method of expert estimations and recommendations on the basis of the research's results for the process of bridging spreads that interfere enterprise to work more productive. The special attention is paid to providing of exactness, reliability and typicality of given GAP-analysis results of the size of strategic and operational spread. For this it is envisaged to use the coefficients of determination and variation for authenticity evaluation of expected and tactical indexes. The analysis of existent methods of estimation of the enterprise's strategic possibilities shows that none of given methods fully dissatisfies the requirements of modern terms of the Ukrainian enterprise, as it does not take into account the aspect of enterprise's cooperation with market environment. The search of correct administrative decisions of best methods' acceptance for the enterprise requires complex approach that envisages the use of various evaluation methods and methods of analysis.

Keywords: strategic planning, strategic gaps, GAP-analysis, tactical metrics, expected metrics, strategic gap, operational gap.