

GAP-аналіз — метод аналізу первинної інформації, визначає стратегічне розходження між бажаним, тобто чого хоче підприємство досягнути в своєму розвитку, та реальним, коли аналізується чого фактично може досягнути підприємство, не змінюючи свою теперішню політику. GAP-аналіз — «організована атака на розрив» між бажаною і реальною дійсністю підприємства. Переваги методу: простота методу, а також те, що за допомогою методу можна виявити напрямки удосконалення інноваційної політики. Недоліки методу: можуть виникнути складнощі і виявитися невисока точність прогнозування життєвого циклу товарів.

Аналіз існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства показує, що жодна з розроблених методик повністю не задовольняє вимоги сучасних умов українського підприємства, тому що не бере до уваги аспект взаємодії підприємства з ринковим оточенням. Дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, який передбачає використання в сукупності різноманіття методів оцінки та методик аналізу.

### **Література**

1. *Войчак А. В., Камишніков Р. В.* Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // *Маркетинг в Україні.* — 2005. — № 2. — С. 50—53.
2. *Чорна М. В.* Особливості формування конкурентних переваг підприємств торгівлі // *Економіка підприємств.* — 2009. — № 3. — С. 14.

**Пелешко Н. М.**, асистент кафедри фінансів,  
Київський національний торговельно-  
економічний університет

### **ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИЧНИХ МОДУЛІВ У ФУНКЦІОНАЛЬНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Системна реалізація багатовекторного менеджменту господарюючих суб'єктів супроводжується використанням великої кількості облікових, планових, нормативних контрольних, аналітичних та інших процедур прийняття тих чи інших управлінських рішень. Для їх використання залучається велика кількість інформаційних ресурсів, апарату управління, комп'ютерної техніки,

що в кінцевому підсумку призводить до значних витрат діяльності. Проте, аналіз змісту цих процедур у розрізі їх структурних елементів показав, що вони значною мірою дублюються, використовуються у різних центрах відповідальності з різною методикою оцінки і визнання. Особливо це характерно для процедур аналізу. Ступінь такого дублювання досягає 40 % виконуваних управлінських робіт, починаючи від постановки задач до подання висновків і пропозицій. Безперечно, що лише на аналітичній базі можна досягнути відповідного рівня доказовості та аргументації управлінських рішень. А тому, якщо стандартизувати у методичному плані певні аналітичні процедури за найтипівішими модулями, то при використанні сучасних інформаційних технологій, які є поширеними на 98 % великих та 72 % дрібних та середніх підприємствах, універсальні аналітичні модулі стандартної форми можуть бути використані як окремі елементи у виконанні практично всіх функцій менеджменту. Найтипівішими аналітичними модулями є порівняння (70—80 % всіх порівняльних оцінок), розрахунки індексів (50—55 %), розрахунки факторного впливу (40—50 %), рейтингові оцінки (30—35 %), балансові узагальнення (30—40 %) і т.п. Менш поширеними є складні аналітичні процедури, пов'язані із визначенням оптимального плану дій, екстраполяції динамічного ряду, матричних завдань і інші. Проте, враховуючи їх високу витратомісткість, проектування таких аналітичних модулів має певні підстави.

Враховуючи багатоаспектний характер їх застосування і вагомість щодо ризику прийняття управлінських рішень, коректність формування таких аналітичних модулів повинна бути бездоганною. Це стосується, насамперед, якості інформаційних ресурсів, які використовуються при здійсненні аналітичних процедур.

Економічні явища та процеси, що відбулися, здійснюються чи можуть відбутися повинні мати єдину ідентифікацію об'єктивного відображення, не залежно цілей адаптивності чи зміни у функціональному менеджменті або від споживачів інформації. На це спрямовані процеси міжнародної стандартизації, обліку, статистики, аудиту тощо. Результати такого інформаційного консенсусу є безперечними і виражаються масштабами розвитку ділового партнерства підприємств України у світовому економічному просторі.

Проведення якісного аудиту інформаційних ресурсів надає гарантії впевненості як у доцільності формування відповідних аналітичних модулів, так і у мінімізації ризику напрацювання на їх основі відповідних планових, контрольних чи інших господарських рішень.

Універсальний аналітичний модуль слід регламентувати за часовою і просторовою ознаками застосування (публічні та комерційні, тактичні та стратегічні, маркетингові та ситуативні управлінські рішення тощо). Така регламентація може передбачатись на паперових та електронних носіях.

Техніка формування аналітичних модулів повинна узгоджуватися із методикою виконання аналітичних процедур і передбачати регламентовану послідовність окремих аналітичних операцій за алгоритмом розв'язку простих чи складних задач. Головним при цьому є наукова коректність і практична цінність їх розв'язку. Аналітичні модулі можуть при цьому розглядатись у контексті реалізації окремих прийомів оцінки і діагностики чи окремих елементів технології аналітичного процесу, які не стосуються прийомів чи методів аналізу. Це, насамперед, побудова аналітичних таблиць, діаграм, матричних форм зв'язку тощо.

При організації аналітичного забезпечення реалізації цільових функцій менеджменту доцільно створити бібліотеку стандартних аналітичних модулів і спеціальних програм їх утворення. Це дозволить оперативно оновлювати зміст аналітичного модулю після закінчення часових та просторових регламентів їх застосування і передачі в архівну базу даних. При внесенні змін до змісту функціонального забезпечення менеджменту виникатиме потреба коректування аналітичного забезпечення, що в свою чергу призведе до створення нових аналітичних модулів, які можуть набувати стандартної форми.

Аналітичні модулі можуть бути елементарними, орієнтованими на одну логічну чи обчислювальну операцію, і агрегованими — які вирішують типову аналітичну задачу. Слід виділяти доцільну агрегацію, яка може бути корисною у вирішенні різноманітних функціональних задач менеджменту. Наприклад, аналітичні задачі, які характеризують відхилення від визначеної бази порівняння, можуть оцінювати позитивну чи негативну зміну, спад чи зростання, перевищення чи недобір за встановленими регламентами з відповідними висновками щодо оцінки резервів, виконання плану, дотримання нормативів і т.п.

Виділення аналітичних модулів, крім загальних інформаційних ресурсів комплексного економічного аналізу, у єдиній базі даних функціонального забезпечення виробничо-фінансового менеджменту дозволить підвищити оперативність, цілеспрямованість, доказовість та економічність реалізації аналітичних процедур.