

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ З ОПЕРАТИВНОГО РЕАГУВАННЯ НА РИНКОВИЙ ПОПИТ АВІАВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЗА МЕТОДОМ СПРЯМОВАНОЇ ДІЇ

Резюме. Стаття присвячена особливостям управлінського контролю з оперативного реагування на ринковий попит шляхом використання методу спрямованої дії, зона впливу якої визначаються за принципами Парето (АВС – аналіз) на основі трьохмірних матриць мінімаксної результативності вантажообороту, елементами яких є витрати, доходи та вантажооборот у розрізі замовлень (за ознаками: суб'єкти, географія, виконавці (транспортні засоби), об'єкти (вантажі)), що дозволяє обирати оптимальні інструменти ефективного управління господарською діяльністю авіатранспортних підприємств в умовах конкурентного середовища.

The summary. The article is devoted the features of administrative control from the operative reacting on market demand by the use of method of the directed action, affected of which zone determined after principles of Pareto (AVS is an analysis) on basis of three-dimensional matrices of minimum-maximal to effectiveness of freight transportations, the elements of which are charges, profits and turn of loads, in the cut of orders (after signs: subjects, geography, performers (transport vehicles), objects (loads)), that allows to elect the optimum instruments of effective management economic.

Ключові слова: управління, контроль, управлінський контроль, авіавантажні перевезення.

Вступ. В економічній теорії затвердився підхід, згідно якому будь-яке комерційне підприємство прагне ухвалювати такі рішення, які забезпечували б йому отримання максимально можливого прибутку. Прибуток, як правило, залежить в основному від ціни продукції і витрат на її виробництво і реалізацію. Ціна продукції на ринку є наслідок взаємодії попиту і пропозиції [1, с. 118; 2, с. 141]. Тому керівництво повинно мати необхідну інформацію для прийняття альтернативних управлінських рішень, які означають упущену вигоду підприємства, яку воно отримало б при виборі виробництва альтернативного продукту за альтернативною ціною, на альтернативному ринку і т.д.

Задля цього необхідно розглянути питання управлінського контролю, щодо прийняття альтернативних рішень на підставі інформації про доходи, витрати та вантажообороту транспортних підприємств з метою підвищення їх конкурентоздатності.

Запроваджений метод обліку доходів від надання послуг з вантажних авіаперевезень за замовленнями у розрізі ознак: суб'єкти (замовники), географія (маршрути перевезень), виконавці (транспортні засоби), об'єкти (вантажі) дозволяє здійснювати управлінський контроль на підставі достатньої інформації про надані обсяги послуг та отриманий за це дохід за планом і фактично. Крім того, організований облік витрат у розрізі замовлень за тими самими ознаками дозволяє визначати різні види економічної ефективності з використанням вантажообороту і доходу за планом і фактично та здійснюючи звичайні аналітичні оцінки за методами елімінування, з метою визначення кількісних факторів впливу (обсягу, собівартості, ціни тощо).

Виклад основного матеріалу. З метою оперативного реагування на споживчий попит на ринку авіавантажних перевезень, менеджменту підприємства необхідно здійснювати постійний моніторинг індикаторів, що визначають їх конкурентоспроможність. А тому в роботі серед складових конкурентоспроможності, що визначені в економічній літературі [1, с. 457; 2, с. 213], будуть розглянуті лише основні внутрішні індикатори, що залежать від організації діяльності самого транспортного підприємства:

1. Якість послуг як індикатор: якості технології надання послуг, що визначається рівнем та зрілістю використаних технологій (типи транспортних засобів); якості обслуговування клієнтів, що визначається відсутністю рекламцій, претензій, наявністю постійних клієнтів, ростом кількості замовників;

2. Ціна послуг як індикатор правильність вибору цінової стратегії, що визначається одержаною виручкою (доходом) за надані послуги;

3. Рівень споживчого ринку як індикатор: величини поточного попиту, що визначається обсягом вантажообороту; структури поточного попиту, що визначається видами перевезених вантажів за обсягом;

Інформаційно-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності

4. Економічність наданих послуг як індикатор вигідності чи невідності послуг, що визначається розміром управлінської (повної) собівартості.

Завданням даної роботи є визначення зон спрямованої дії для здійснення управлінського контролю з оперативного реагування на ринковий попит, що дозволяв би обирати оптимальні інструменти для прийняття альтернативних управлінських рішень в умовах конкурентного середовища, що пропонується визначати. Зони управлінського впливу визначаються за методом спрямованої дії на основі комплексу трьохмірних матриць мінімаксної результативності вантажоперевезень та принципів АВС – аналізу (теорема Парето).

Елементами цих матриць у розрізі замовлень є витрати, що характеризує економічність послуг, доходи, що характеризує ціну послуг, вантажооборот, що характеризує споживчий попит). Крім того побудова матриць за ознаками: суб'єкти (замовники) – характеризує клієнтську базу підприємства, географія (маршрут) – структуру споживчих ринків, виконавці (літаки – транспортні засоби) – рівень застосованих технологій, об'єкти (вантаж) – характеризує структуру споживчого попиту.

Розробка матриці мінімаксної результативності вантажоперевезень за сукупним показником, яким є «замовлення» з вкладеними багатофакторними характеристиками (ознаками) не дає широкого діапазону параметрів оцінки інформації, здобутої цим шляхом, для здійснення управлінського впливу за методом спрямованої дії, крім визначення індикаторів пов'язаних з клієнтським обслуговуванням. А тому ранжирування цих факторів за важливістю (чи то – замовник, чи то - географія перевезень, чи то - транспортний засіб, чи то – вантаж) та сортування замовлень за певною ознакою важливості розкриває додаткові можливості для побудови матриці мінімаксної результативності вантажоперевезень та встановлює об'єкти за зонами впливу методом спрямованої дії.

Позитивна зона спрямованої дії надає інформацію про ефективні показники діяльності: високий і достатній рівень рентабельності, низькі витрати, значний вантажооборот, що є сигналом для активізації діяльності у визначених напрямках: розширення географії; залучення конкретного замовника скидками (іншими дисконтними програмами); використання літаків (транспортних засобів) визначеного класу; освоєння перевезень з встановленим типом вантажу тощо. Негативна ж зона спрямованої дії, навпаки, надає інформацію про низькі показники діяльності і є приводом щодо прийняття управлінських заходів з оптимізації діяльності або шляхом її скорочення, припинення або навпаки шляхом активізації, розширення.

Трьохмірна матриця для наочності розрахунків виконана у формі таблиці, де точка спрямованої дії вираховується шляхом визначення максимального та мінімального показника рентабельності вантажообороту (R_v) у розрізі вищезазначених ознак.

Для розрахунку зони впливу необхідно користуватися АВС - аналізом, що застосовує принцип Вільфредо Парето. Ідея методу - за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин, зараз відомішого як правило - 20 на 80. Даний метод аналізу отримав великий розвиток, завдяки своїй універсальності і ефективності [2, 197; 3, 316].

Результатом АВС – аналізу є групування об'єктів по мірі впливу на загальний результат. Для цього необхідно вибрати ті показники позитивних точок (максимальної рентабельності вантажообороту – коп./тон.км.), які потрапили у самій верхній кут матриці ранжирування виходячи з умов максимального показника рентабельності, щоби таких показників було не більше 20% від усіх показників рентабельності, тобто не більше 20 одиниць, у протилежному випадку необхідно знову застосовуємо принцип Парето для того, що би зона позитивного впливу відповідала діапазону 16%-20%. Аналогічно розраховується і негативна зона впливу.

В роботі для розрахунку зон впливу розглянуто понад 200 одиниць замовлень, що були згруповані за 20 клієнтами (замовниками) і саме для них у за показниками вантажооборот, доходи, витрати і проведений розрахунок щодо рентабельності визначених одиниць за принципом Парето.

Так проведений АВС – аналіз за ознакою «суб'єкт-замовник», дозволив виділити 4 клієнта (замовники) з самою високою нормою рентабельності (група А - 20%), що визначені як зона позитивного впливу, 8 клієнтів з середньою нормою (група В – 60%) – нейтральна зона впливу та 4 клієнта з низькою нормою рентабельності (група С – 20%) – негативна зона впливу.

Аналогічно проведений АВС-аналіз за ознакою «географія-маршрут», дозволив виділити 2 маршрути (група А – 17%) з високою рентабельністю – позитивна зона впливу, 8 маршрутів (група В – 66%) з середньою рентабельністю – нейтральна зона впливу та 2 маршрути (група С – 17%) з низькою рентабельністю – негативна зона впливу. Позитивна зона впливу зображена зеленим кольором, нейтральна – жовтим та негативна – червоним.

Аналогічно будуються дві інші матриці - «виконавець – транспортний засіб» та «об'єкт-вантаж», а тому не розглядаються.

Зона впливу за вказаними матрицями дозволяє відповідно оцінювати за розміром рентабельності клієнтську базу замовників, географічну структуру споживчого ринку за сегментами, рівень застосованих технологій та споживчий попит перевезених вантажів за його типами у розрізі: обсяг вантажообороту, тривалість перевезень, тип транспортного засобу, вид вантажу, ціна, витрати.

Здійснений АВС – аналіз за ознаками «суб'єкт – замовник» та «географія-маршрут» наведені у табл. 1,2, та рис. 1,2.

Висновки. Використання методу спрямованої дії, зона впливу якої визначаються за принципами Парето (АВС – аналіз) на основі трьохмірних матриць мінімаксної результативності вантажоперевезень, елементами яких є витрати, доходи, вантажооборот у розрізі замовлень (за ознаками: суб'єкти, географія, виконавці (транспортні засоби), об'єкти (вантажі)), дозволяє оперативно реагувати на ринковий попит в умовах конкурентного середовища шляхом застосування альтернативних управлінських рішень.

Таблиця 1

Інформація для побудови матриць та рішення за АВС – аналізом щодо ознаки «суб'єкт – замовник»

Замовлення	Суб'єкт замовник	Географія маршрут	Виконавець-літак	Об'єкт-вантаж	Рентабельність (коп.)	Вантажооборот млн.т.км.	Доходи тис. грн.	Витрати тис. грн.
25,11,10,41	I3	m4	Л2	Тип3	0,0119	1940	680	450
99,87,34,33	B2	M1	Л1	Тип1	0,0117	2050	690	450
45,35,66,21	B7	M4	Л1	Тип4	0,0115	1825	770	560
21,45,31,51	B3	M4	Л5	Тип3	0,0114	1850	510	300
Разом по групі А – (позитивна зона) – 20%					$\overline{Rv}=0,012$	7665 (20,5%)	2650 (21,6%)	1760 (19,6%)
42,56,77,68	I10	m3	Л1	Тип5	0,0113	1505	570	400
33,44,53,17	I4	m5	Л2	Тип7	0,0107	1870	650	450
32,10,22,25	B1	M2	Л4	Тип6	0,0105	2000	600	390
49,88,93,16	I2	m1	Л3	Тип3	0,0097	2005	605	410
64,28,15,19	I6	m5	Л3	Тип2	0,0096	1670	500	340
87,25,23,29	I8	m1	Л3	Тип2	0,0086	2025	805	630
101,115,125	B5	M5	Л3	Тип7	0,0075	1730	500	370
115,145,156	I1	m3	Л1	Тип4	0,0075	1070	250	170
102,122,131	I9	m6	Л1	Тип6	0,0074	1815	515	380
109,125,137	B9	M6	Л1	Тип5	0,0069	1450	650	550
104,113,168	B4	M6	Л2	Тип2	0,0068	3100	1060	850
198,169,168	B6	M3	Л3	Тип3	0,0067	1930	550	420
Разом по групі В – (нейтральна зона) – 60%					$\overline{Rv}=0,009$	22170 (59,4%)	7255 (59,2%)	5360 (59,6%)
196,128,123	B8	M3	Л2	Тип4	0,0064	1401	455	365
200,194,176	I7	m2	Л5	Тип2	0,0064	1810	520	405
201,185,136	B10	M5	Л2	Тип5	0,0063	1265	360	280
197,188,155	I5	m5	Л4	Тип2	0,0063	3030	1020	830
Разом по групі С – (негативна зона) – 20%					$\overline{Rv}=0,006$	7506 (20,1%)	2355 (19,2%)	1880 (20,1%)

Інформаційно-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності

Всього	$\overline{Rv} = 0,009$	37341	12260	9000
--------	-------------------------	-------	-------	------

Таблиця 2

Географія маршрут	ABC – аналіз за ознакою «географія – маршрут»			
	Рентабельність (коп.)	Вантажооборот МЛН.Т.КМ.	Доходи тис. грн.	Витрати тис. грн.
m4	0,0119	1940	680	450
M1	0,0117	2050	690	450
Разом групі А – (позитивна зона) 17%	$\overline{Rv} = 0,012$	3990 (11%)	1370 (11%)	900 (10%)
M4	0,0114	3675	1280	860
M2	0,0105	2000	600	390
m3	0,0097	2575	820	570
m1	0,0092	4030	1410	1040
m5	0,0084	6570	2170	1620
m6	0,0074	1815	515	380
M5	0,0070	2995	860	650
M6	0,0068	4550	1710	1400
Разом по групі В – (нейтральна зона) 66%	$\overline{Rv} = 0,009$	28210 (75%)	9365 (76%)	6910 (77%)
M3	0,0066	3331	1005	785
m2	0,0064	1810	520	405
Разом по групі С – (негативна зона) 17%	$\overline{Rv} = 0,007$	5141 (14%)	1525 (13%)	1190 (13%)
Разом	$\overline{Rv} 0,009$	37341	12260	9000

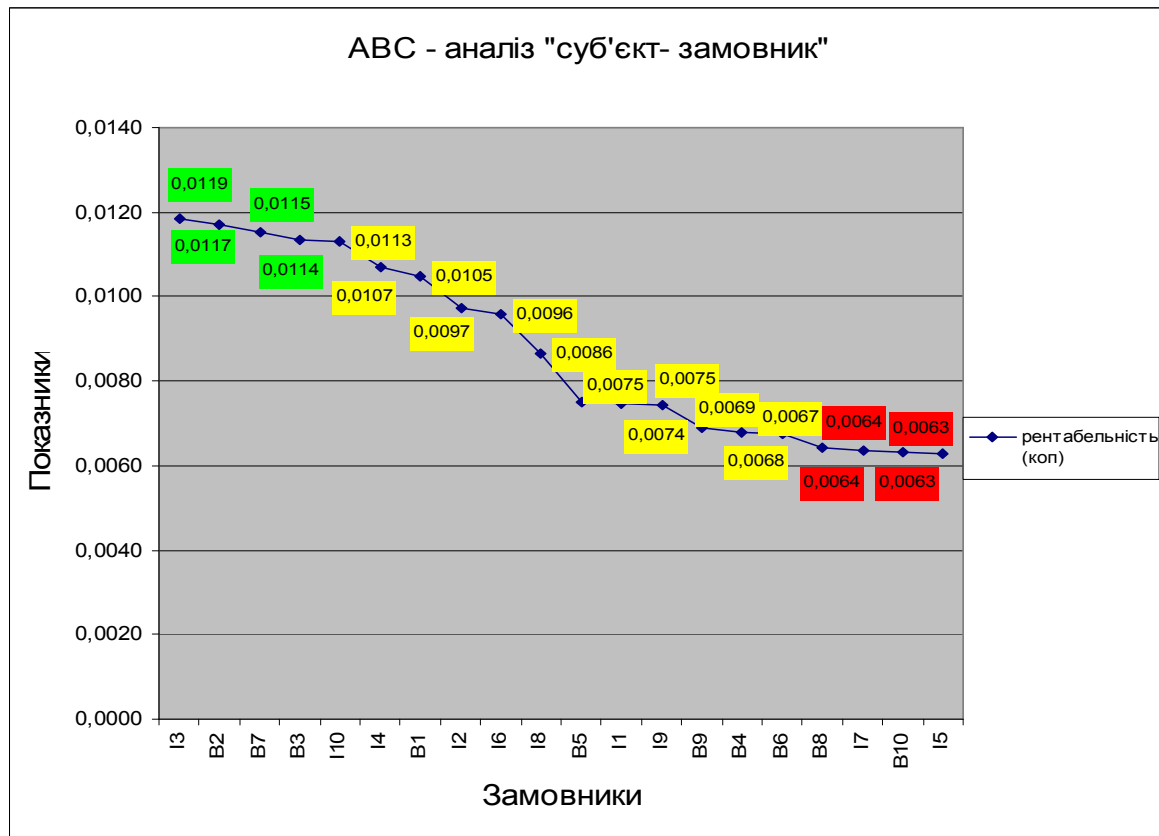


Рис. 1. Зони впливу за ознакою «суб'єкти – замовники».

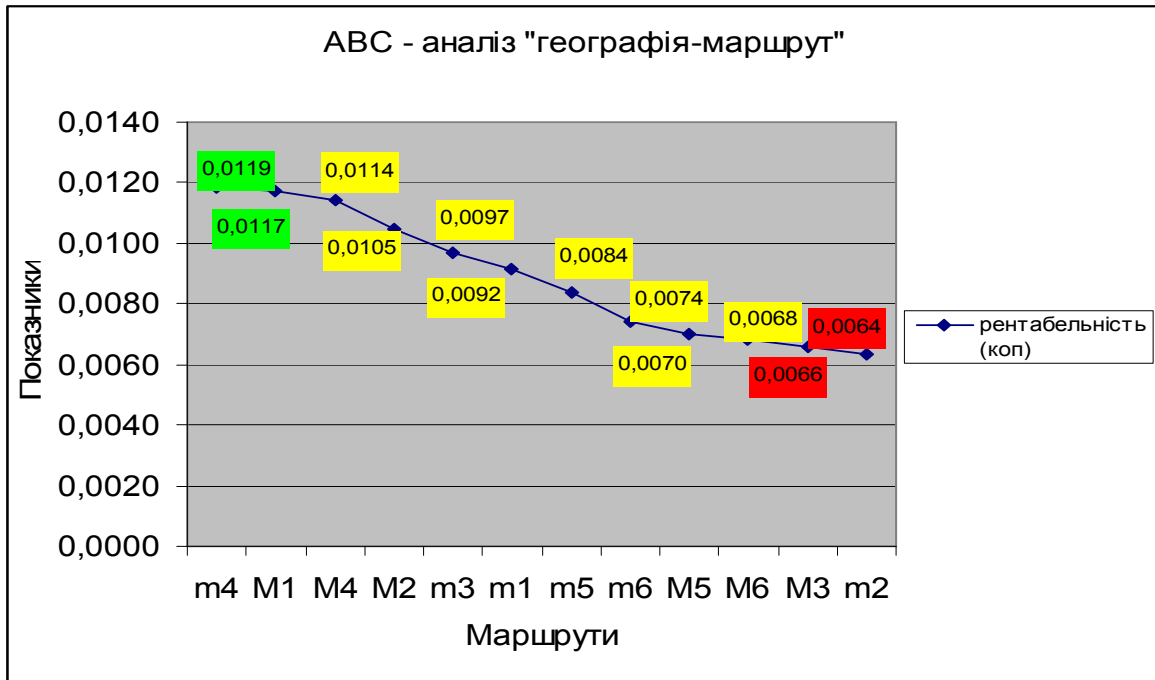


Рис. 2. Зони впливу за ознакою «географія-маршрут».

Використана література

1. Управленческий учет. 3-е издание / Пер. с англ. / Энтони А. Атkinson, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан и др. – Санкт-Петербург.: Вильямс, 2004. – 880 с.
2. Управление затратами: стратегическое руководство / Давид Дойл. – М.: Волтерс Клувер, 2006. – 264 с.
3. Разумный учет. Как получить истинную картину затрат с помощью системы ABC / Питер Терни. – М.: Секрет фирмы, 2007. – 384 с.