

65.9(4УНР)/305.143.2

4-44

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ



**Чепіль Богдан Андрійович**

УДК 338.512:622.32

65.9(4УНР)/305.143.2 +

65.9(4УНР)261,9

4-44

**ОЦІНЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ВИТРАТ  
НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)*

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

*Івано-Франківськ – 2014*

Дисертацією є рукопис

Робота виконана на кафедрі менеджменту та міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник - доктор економічних наук, професор  
**Подольчак Назар Юрійович**,  
Національний університет «Львівська політехніка», завідувач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту

Офіційні опоненти - доктор економічних наук, професор  
**Череп Алла Василівна**,  
Запорізький національний університет, завідувач кафедри фінансів та кредиту

кандидат економічних наук, доцент  
**Перевозова Ірина Володимирівна**,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, доцент кафедри обліку і аудиту

Захист відбудеться “26” вересня 2014 р. о 11 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу за адресою: 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, конференц-зал науково-технічної бібліотеки.

З дисертацією можна ознайомитись у науково-технічній бібліотеці Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15)

Автореферат розісланий “18” серпня 2014 р.

Вчений секретар спеціалізованої вченої ради Д 20.052.06,  
кандидат економічних наук, доцент



Коцулич Т.Я.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Зовнішнє середовище спонукає підприємства до пошуку все новіших та ефективніших методів управління, які базуються на диференціації в системі менеджменту, модифікації продукції, оптимізуванні виробництва, впровадженні інновацій у господарську діяльність, пошуку синергетичних ефектів та запобіганні негативним наслідкам від дії ризиків та конфліктів, розвитку способів обслуговування споживача. Ініціатором, фундатором та виконавцем програм адаптації до змін зовнішнього середовища зазвичай є керівна підсистема менеджменту підприємства, яка повинна належним чином бути забезпечена усіма необхідними ресурсами для ефективного функціонування підприємства загалом. Достатність ресурсів для роботи керівної підсистеми визначається, насамперед, обсягом управлінських витрат, які становлять істотну частку у діяльності нафтогазових підприємств і, відповідно, вимагають розроблення адекватних методів їх оцінювання та регулювання.

Постійний пошук та розвиток інструментарію оцінювання та регулювання управлінських витрат у діяльності нафтогазових підприємств зумовлений складністю визначення та змінністю розміщення точки оптимальної структури таких витрат, а також частки управлінських витрат у сукупних витратах підприємств. Проблемами оцінювання та регулювання управлінських витрат займалися низка українських та іноземних науковців серед яких: Данилюк М.О., Дишко І.Ю., Друрі К., Загородній А.Г., Загорський В.С., Козаченко Г.В., Колодязна І.В., Коцкулич Т.Я., Кравчук Ю.Б., Кузьмін О.Є., Макухін Г.А., Мельник О.Г., Партин Г.О., Погорелов Ю.С., Подольчак Н.Ю., Сігел Дж.Г., Турило А.М., Харман Е.С., Хлап'юнов Л.Ю., Хорнгрен Ч., Цал-Цалко Ю.С., Ярмоленко В.П.

Однак потребують додаткового дослідження проблеми класифікації управлінських витрат з метою виявлення резервів для їх оптимізування, розвитку понятійно-категоріального апарату теорії оцінювання та регулювання управлінських витрат, ідентифікування зв'язків між управлінськими витратами та основними показниками діяльності нафтогазових підприємств, формування моделей оцінювання періодичності управлінських витрат, розвитку моделей регулювання та оптимізування управлінських витрат, удосконалення зовнішніх способів зниження рівня управлінських витрат, виокремлення центрів витрат та критеріїв поділу управлінських витрат між виокремленими центрами.

Необхідність наукової розробки визначених вище проблем з урахуванням особливостей діяльності нафтогазових підприємств зумовила вибір теми дисертаційної роботи, визначила її мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Обрана тема дисертаційного дослідження виконувалась в межах наукового напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету "Львівська політехніка" та пов'язана з держбюджетною темою цієї ж кафедри "Методологія та інструментарій процесійно-структурованого менеджменту" (номер державної реєстрації 0111U001215 затвердженої наказом Міністерства освіти та науки України № 1177 від 30.11.2010 р.). Автором, зокрема, в межах системи процесійно-стру-

обґрунтовано застосування інструментів



an2452



2452

оптимізування управлінських витрат у діяльності підприємств газового комплексу (Розділ 3 «Розроблення інструментарію процесійно-структурованого менеджменту», підрозділ 3.3 «Розроблення інструментів оптимізування управлінських рішень на засадах формалізації методів процесійно-структурованого менеджменту»). Також матеріали дисертаційної роботи використано у наукових дослідженнях кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва (номер державної реєстрації 0108U004264).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо оцінювання та регулювання управлінських витрат у діяльності нафтогазових підприємств.

Комплексний підхід до реалізації визначеної мети окреслив перелік завдань, які передбачалося вирішити у дисертаційній роботі:

- розвинути класифікацію управлінських витрат та сформувані практичні рекомендації її застосування;
- удосконалити та модифікувати метод М. Портера «Ланцюжок цінності» для оптимізування процесів регулювання управлінських витрат;
- сформувані моделі гармонійного аналізування для оцінювання та прогнозування періодичності в управлінських витратах;
- розвинути моделі прогнозування та оцінювання управлінських витрат із використанням кореляційних та дистрибутивно-лагових моделей;
- обґрунтувати механізм спільної діяльності суб'єктів господарювання для оптимізування управлінських витрат та ризиків;
- побудувати оптимізаційні моделі як інструменту удосконалення процесу регулювання управлінських витрат.

**Об'єктом дослідження** є процеси оцінювання та регулювання управлінських витрат у діяльності нафтогазових підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методико-прикладні підходи щодо оцінювання та регулювання управлінських витрат у діяльності нафтогазових підприємств.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи дослідження: систематизації та узагальнення – для визначення понять «управлінські витрати», «оцінювання управлінських витрат», «управління витратами», «регулювання витрат» (підрозділ 1.1), класифікування управлінських витрат за різними видами ознак та формування рекомендацій щодо використання розроблених класифікацій (підрозділ 1.2), дослідження чинників ринку діяльності нафтогазових підприємств (підрозділ 2.1); економіко-статистичний – розроблення моделі оцінювання та прогнозування періодичності управлінських витрат на засадах гармонійного аналізування (підрозділ 2.2), оцінювання та прогнозування ефективності управлінських витрат (підрозділ 2.3), модель оцінювання ефективності управлінських витрат у спільній діяльності (підрозділ 3.2), формування оптимізаційної моделі управлінських витрат за центрами регулювання цих витрат (підрозділ 3.3); аналітичний і структурно-логічний – розвинуто модель регулювання управлінських витрат на засадах побудови «Ланцюжка цінності» (підрозділ 1.3), структурно-логічне представлення механізмів

використання спільної діяльності і трикутника можливостей застосування спільної діяльності (підрозділ 3.2), формування центрів регулювання управлінських витрат за ознакою однорідності виконання функцій та завдань; графічний – для наочного представлення результатів дослідження.

**Інформаційною базою** дослідження є наукові праці українських та іноземних авторів, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, національні та іноземні законодавчі та нормативно-правові акти, інтернет-джерела.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробленні теоретичних положень та прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесу оцінювання та регулювання управлінських витрат у діяльності нафтогазових підприємств. Основними результатами виконаного дослідження, що визначають наукову новизну, є:

*вперше:*

- сформовано оптимізаційні моделі розподілу управлінських витрат за основними центрами їх регулювання у діяльності нафтогазових підприємств на засадах однорідності виконання функцій та завдань керівними підрозділами: центр організації виробництва, центр юридичного обслуговування і контролювання, центр обслуговування виробництва, дослідницький центр та центр управління персоналом, що дасть змогу виявляти вплив різних видів факторів на діяльність центрів, оптимізувати розподіл управлінських витрат за різними критеріями та ознаками і, відповідно, сформувати ефективну інформаційно-ресурсну базу прийняття адекватних управлінських рішень та забезпечити засади конкурентного розвитку підприємств;

*удосконалено:*

- класифікацію управлінських витрат за спрямованістю – соціально орієнтовані, економічно орієнтовані та організаційно орієнтовані; за впливом на діяльність апарату управління та підприємства – стимулюючі, стримуючі та нейтральні; за вагомістю у структурі сукупних витрат – домінуючі та вторинні; за можливістю та ймовірністю прогнозування – прогнозовані з високою точністю, прогнозовані з середньою ймовірністю, прогнозовані з малою ймовірністю (важкопрогнозовані) та непрогнозовані; за часовим розподілом – рівномірно розподілені, нерівномірно розподілені та періодичні; за рівномірністю розподілу за об'єктами – збалансовані та диференційовані; за суб'єктивним очікуванням змін – пришвидшено зростаючі (перевитрати), сповільнені, пропорційні, змішані; за обґрунтованістю – підтверджені (підтверджені документально, підтверджені фактичними результатами та інші підтверджені) та непідтверджені, а також розроблено прикладні рекомендації щодо використання запропонованої класифікації;

- метод оцінювання періодичності управлінських витрат із використанням інструментарію гармонійного аналізу та прогнозування рівня періодичності та можливих витрат від впливу коливань, а також встановлено, що сукупним управлінським витратам притаманна періодичність, що свідчить про необхідність застосування спеціальних регресійних моделей із врахуванням періодичності коливань, що, на відміну від інших, дає змогу запобігти піковим навантаженням та

закласти засади рівномірності у ресурсозабезпеченні діяльності управлінського персоналу нафтогазових підприємств;

- механізм використання спільної діяльності між державними підприємствами та підприємствами-партнерами, які володіють достатніми фінансовими ресурсами для розроблення нових свердловин та виведення законсервованих на рентабельну потужність видобування енергоресурсів, та інших зацікавлених у спільній діяльності організацій (ВНЗ та науково-дослідні інститути, лізингові компанії, страхові компанії, консалтингові підприємства, банківські та інші фінансово-кредитні установи, постачальники обладнання, торгово-промислові палати) із виокремленням важливих соціально-економічних ефектів від започаткування спільної діяльності для кожного учасника такого проекту в межах зниження основних видів та статей управлінських витрат, встановлено, що на відміну від існуючих, передбачають застосування до кожного із об'єктів спільної діяльності певних локальних підходів, враховуючи специфіку свердловин та фінансово-економічний стан її власника, а також розроблено трикутник можливостей застосування спільної діяльності для оптимізування управлінських витрат;

*дістали подальшого розвитку:*

- метод М. Портера «Ланцюжок цінності» для регулювання управлінських витрат підприємств нафтогазової промисловості, з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства, шляхом додавання ще одного важливого етапу, а саме: «управлінські витрати на утилізацію», які постійно зростають у діяльності усіх видів підприємств, зважаючи на жорсткі норми у сфері екології та збереження довкілля, а також розроблено механізми для оптимізування управлінських витрат як на окремому етапі діяльності, так і трансакційні витрати, що на відміну від існуючих, дає можливість знизити сукупні витрати підприємства, зменшити собівартість виготовленої продукції, знизити окремі види управлінських та інших видів витрат;

- моделі прогнозування та оцінювання управлінських витрат із використанням кореляційних та дистрибутивно-лагових рівнянь, що дало змогу виявити наявність часових лагів між фінансово-економічними індикаторами діяльності підприємства та обсягом управлінських витрат, які на відміну від інших, дадуть змогу підвищити рівень ефективності системи менеджменту підприємства через наявність адекватнішої інформації та спростити процедури формування прогнозів, бюджетів та планів діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці та удосконаленні: методичного підходу розмежування управлінських і адміністративних витрат у діяльності нафтогазових підприємств, рекомендації щодо зниження та оптимізування управлінських витрат на засадах ефективнішого управління персоналом, методики зменшення управлінських витрат через періодичні коливання.

Основні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» при викладанні дисциплін «Міжнародний фінансовий менеджмент», «Фінансовий менеджмент» та у

курсовому і дипломному проектуванні студентів економічних спеціальностей (Довідка № 67-01-202 від 07.02. 2014 р.).

Розроблені методичні та науково-прикладні рекомендації використані у діяльності Стрийської районної державної адміністрації (довідка № 36/14 від 24 лютого 2014 р.), а також у діяльності підприємств: ЛВ ГПУ «Полтавагазвидобування» (довідка №216/13 від 18 листопада 2013 р.), УМГ «Львівтрансгаз» (довідка №47-01 від 24 січня 2014 р.), УБМР «Укргазспецбудмонтаж» (довідка №461 від 20 грудня 2013 р.), СП ТзОВ «ІнтерОнікс» (довідка №22-10/14/02 від 22 січня 2014 р.), УкрНДІГаз (довідка №21-2013 від 25 грудня 2013 р.).

**Особистий внесок автора.** Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані й опрацьовані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використані лише ті ідеї, положення і розрахунки, які є результатом особистої праці автора і становлять його індивідуальний внесок.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та наукові результати дисертаційної роботи було розглянуто і схвалено на таких міжнародних та всеукраїнських науково-практичних і науково-методичних конференціях: міжнародній науково-практичній конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» (м. Львів, 11-13 травня 2006 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок» (м. Львів, 23-24 травня 2012 р.), IX Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 8-10 листопада 2012 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 16-18 травня 2013 р.), Першій міжвузівській науково-практичній конференції «Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності» (м. Львів, 24-26 квітня 2013 р.), I Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасна економічна наука: нові гіпотези, тенденції та перспективи розвитку» (м. Луганськ, 25-30 листопада 2013 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації» (м. Київ, 20-22 листопада 2013 р.), а також на наукових семінарах кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» у 2011-2013 рр.

**Публікації.** За темою дисертаційної роботи опубліковано 17 наукових праць (монографія, наукові статті, тези доповідей на конференціях), з них 9 одноосібно. Загальний обсяг публікацій становить 10,15 друкованих аркушів, з яких особисто автору належить 9 друкованих аркушів. У фахових виданнях опубліковано 8 наукових праць, з них 4 одноосібно.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 182 сторінки. Основний її зміст викладено на 152 сторінках. Робота містить 26 таблиць та 34 рисунки, список використаних джерел із 168 найменувань, 4 додатки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, визначено мету й основні завдання, предмет та об'єкт дослідження, відображено наукову новизну і практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі «Теоретичні та практичні аспекти оцінювання та регулювання управлінських витрат нафтогазових підприємств» удосконалено понятійно-категоріальний апарат стосовно управлінських витрат, їх оцінювання та регулювання, класифікацію видів управлінських витрат та розвинуто метод М. Портера «Ланцюжок цінності» для оптимізування процесів регулювання управлінських витрат.

Розвиток сучасних нафтогазових підприємств потребує вирішення низки проблем менеджменту, в тому числі удосконалення оцінювання та регулювання управлінських витрат. Для цього проаналізовано понятійно-категоріальний апарат у теорії управління витратами та виявлено, що існують різні трактування основних понять, а саме поняття «витрати», «управлінські витрати», «оцінювання управлінських витрат», «регулювання управлінських витрат». Виходячи із проведеного аналізу сутності витрат, запропоновано під управлінськими витратами розуміти вартість ресурсозабезпечення функціонування управлінських підрозділів підприємств з метою прийняття управлінських рішень та формування методів менеджменту, спрямованих на розвиток підприємства і досягнення сфери балансу інтересів зацікавлених груп. Згідно із науковими дослідженнями саме збалансування інтересів зацікавлених груп та розвиток підприємства є головною метою його діяльності в сучасних умовах.

Під оцінюванням управлінських витрат слід розуміти визначення рівня, структури та динаміки витрат на забезпечення діяльності управлінського персоналу з метою пошуку резервів для підвищення їх ефективності, а процес регулювання визначено як вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом ефективніших методів впливу на бізнес-процеси.

Дослідивши існуючі класифікації управлінських витрат, а також основні причини їх формування, запропоновано виокремлювати витрати за такими ознаками: спрямованістю, впливом на діяльність апарату управління, вагомістю у структурі сукупних витрат, можливістю та ймовірністю прогнозування, часовим розподілом, рівномірністю розподілу за об'єктами, суб'єктивним очікуванням змін, обґрунтованістю. Для кожної із запропонованих класифікаційних груп розроблено рекомендації щодо використання як у практичній діяльності, так і в розв'язанні проблем оцінювання управлінських витрат (табл. 1).

На засадах вивчення практики використання сучасних методів регулювання витрат у діяльності підприємств виявлено основні переваги та недоліки найбільш вживаних із них та запропоновано модифікувати метод М. Портера «Ланцюжок цінності» для регулювання управлінських витрат нафтогазових підприємств. Адаптацію даного методу виконано шляхом додавання до нього ще одного важливого етапу, який враховує сучасні тенденції розвитку економіки та суспільства, а саме: етапу «Управлінські витрати на утилізацію», що постійно зростають у діяльності підприємств нафтогазової промисловості (рис. 1).



Таблиця 1- Класифікація управлінських витрат та способи її застосування у практичній діяльності нафтогазових підприємств

Класифікаційна ознака	Види управлінських витрат	Способи застосування класифікації
За спрямованістю	- економічно орієнтовані - соціально орієнтовані - організаційно орієнтовані	Для визначення основних напрямів розвитку системи менеджменту та збалансування здійснення управлінських витрат за ними
За впливом на діяльність управлінського апарату	- стимулюючі - нейтральні - стримуючі	Для встановлення зв'язку між здійсненням управлінських витрат на підприємстві та досягненням системою менеджменту встановлених цілей
За вагомістю у структурі витрат	- домінуючі - вторинні	Для визначення пріоритетів при оцінюванні та регулюванні управлінських витрат у діяльності підприємств
За можливістю та ймовірністю прогнозування	- прогнозовані з високою точністю - прогнозовані з середньою ймовірністю - прогнозовані із малою ймовірністю або важкопрогнозовані - непрогнозовані	Для планування та контролювання видів витрат і статей витрат, а також для формування запасів та резервів у діяльності підприємств
За часовим розподілом	- рівномірно розподілені - нерівномірно розподілені - періодичні	Для формування резервних фондів, вжиття заходів щодо згладжування пікових навантажень на підприємство, планування витрат та прийняття ефективних управлінських рішень
За рівномірністю розподілу за об'єктами	- збалансовані - диференційовані	Для проведення заходів управління змінами та регулювання структури витрат у діяльності підприємств, обґрунтування прийняття стратегічних та поточних управлінських рішень у діяльності нафтогазових підприємств
За суб'єктивним очікуванням змін	- пришвидшено зростаючі (перевитрати) - сповільнені - пропорційні - змішані	Для проведення трансформацій у діяльності підприємства, в тому числі при зміні управлінських структур, формуванні економічних, адміністративних та психологічних методів управління персоналом, реорганізації діяльності, істотній зміні стратегії й тактики, запровадженні нової системи мотивації або контролювання, розвитку корпоративної культури
За обґрунтованістю	- підтверджені (підтверджені документально, підтверджені фактичними результатами та інші підтверджені) - непідтверджені	Для планування діяльності підприємств, в тому числі формування фінансових планів та бюджетів

*Примітка: сформовано автором на основі власних наукових досліджень*

Зокрема, встановлено, що кожен із етапів творення додаткової цінності забезпечується окремою структурою, а іноді і декількома структурами нафтогазових підприємств. Така подрібненість структур за функціями та діями, дублювання та бюрократичність зумовлюють додаткові істотні операційні, виробничі та управлінські витрати, а також їх зростання при передачі об'єктів від однієї структури іншій.

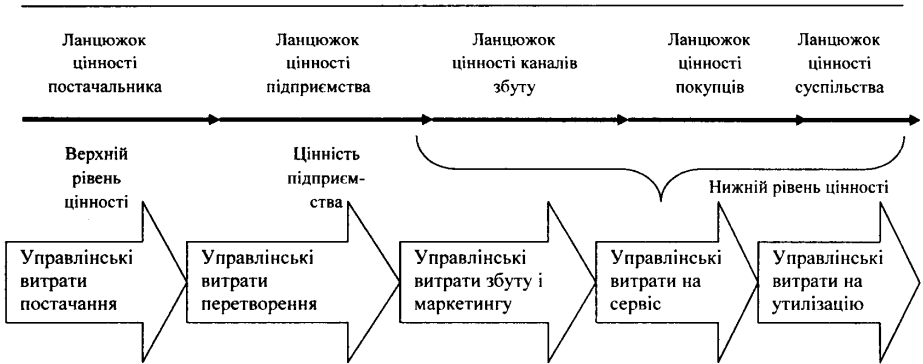


Рисунок 1- Модифікований ланцюжок цінності діяльності нафтогазових підприємств

*Примітка: розвинуто автором на основі наукових досліджень*

Таким чином більшість із пропозицій для зниження управлінських витрат зводяться до необхідності узгодження роботи різних структур на етапах творення додаткової цінності, спрощення їхніх структур, які в себе включають низку підрозділів із невизначеними функціями, об'єднання структур між собою, що дасть можливість уникнути дублювання функцій та знизити витрати, створити певні мобільні підрозділи, які здатні обслуговувати низку схожих об'єктів, особливо коли йдеться про об'єкти географічно близькі, і зекономити кошти, а також створення надструктури, яка б координувала роботу, ліквідація окремих підрозділів, функції яких можна передати іншим підрозділам.

У другому розділі **“Аналізування та оцінювання ефективності управлінських витрат у діяльності нафтогазових підприємств”** запропоновано критерії розмежування управлінських та адміністративних витрат, удосконалено метод оцінювання періодичності управлінських витрат та розвинуто моделі прогнозування та оцінювання ефективності управлінських витрат.

Розмежування управлінських та адміністративних витрат здійснено на засадах розподілу адміністративного та управлінського персоналу. До адміністративного персоналу було віднесено працівників, домінуючими функціями яких є планування та організування діяльності підприємств за загальним та функціональним напрямками зокрема, а в діяльності управлінського персоналу домінують функції мотивування, контролювання.

Такий поділ витрат надасть можливість аналізувати ефективність і доцільність управлінських витрат підприємства в цілому, в тому числі виявляти дублювання управлінських функцій деяких служб апарату управління і відокремлених підрозділів (наприклад, служба головного механіка апарату управління і підрозділу, інженери з охорони праці апарату управління і підрозділу), оцінювати можливості децентралізації та централізації з метою оптимізування витрат, що, по-перше, зменшить управлінські витрати підприємства, по-друге, дозволить оперативніше приймати рішення, оскільки в більшості нафтогазових підприємств встановлено, що

відділи підрозділів підпорядковані одночасно і начальнику підрозділу, і відповідному керівникові відділу в апараті управління, що знижує загальну організаційну ефективність діяльності підприємств.

У дисертаційній роботі досліджено проблеми періодичності коливань управлінських витрат нафтогазових підприємств. Внаслідок ретельного аналізу рівня змін обсягу управлінських витрат протягом певного часу встановлено, що сукупні управлінські витрати та окремі статті управлінських витрат є періодичними. Для вивчення такої періодичності та визначення форми коливань ряду щоквартальної динаміки обсягу управлінських витрат автором виконано гармонійний аналіз коливань.

Знайдено дві функції косинуса та синуса для опису траєкторії управлінських витрат ЛВ ГПУ «Полтавагазвидобування», які підтверджують існування періодичності коливань (рис.2). Особливо чітко спостерігається періодичний характер коливань сукупних управлінських витрат на графіку косинуса.

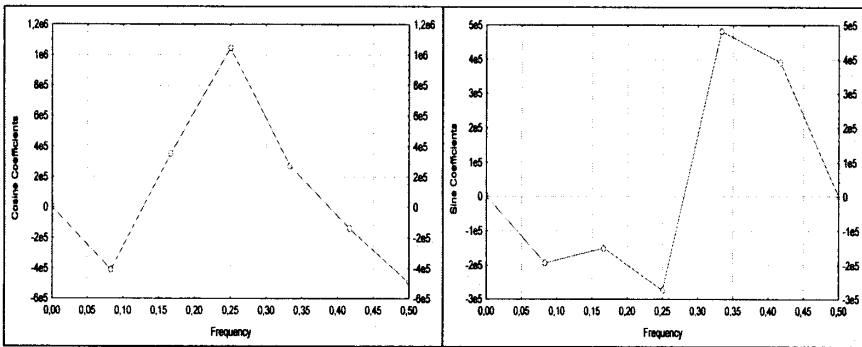


Рисунок 2 - Значення коефіцієнтів косинуса та синуса коливань сукупних управлінських витрат ЛВ ГПУ «Полтавагазвидобування»

*Примітка: побудовано автором на основі отриманих розрахунків із використанням гармонійного аналізу*

Пікові навантаження управлінських витрат припадають на перший квартал кожного року. Саме на цей період слід залишати в бюджетах підприємств більше коштів на управлінські витрати у порівнянні із іншими періодами. Також для збалансування доходів та витрат можливо частину управлінських витрат перенести із пікових періодів навантаження бюджету на інші часові періоди. Сформовані рівняння гармонійного аналізу з вищим рівнем вірогідності дають змогу прогнозувати обсяги управлінських витрат на наступні квартали або інші планові періоди. Висока вірогідність результатів прогнозування дозволить ефективніше обирати методи запобігання піковим навантаженням та створити засади рівномірності у ресурсозабезпеченні діяльності управлінського персоналу нафтогазових підприємств.

Розроблено метод ідентифікування періодичності управлінських витрат із використанням інструментарію гармонійного аналізу та моделі для прогнозування

рівня періодичності коливань та можливих втрат від дії коливань (табл. 2). Також управлінські витрати проаналізовано поелементно і встановлено їхню періодичність, винятком є лише амортизація.

Таблиця 2 - Моделі гармонійного аналізу періодичності коливань управлінських витрат ЛІВ ГПУ «Полтавагазвидобування»

Види управлінських витрат	Моделі гармонійного аналізу періодичності коливань управлінських витрат	Управлінські витрати останнього періоду, грн.	Прогнозні значення обсягів управлінських витрат, грн.
Сукупні управлінські витрати	$Y=341802861+1043788\cos wt-273347\sin wt$ , де $Y$ - щоквартальні управлінські витрати; $w$ - кутова частота в аналізованій гармоніці; $t$ - фактор часу	4838840,5	4724791,77
Матеріальні управлінські витрати	$Y=74609,06-10813,9\cos wt+5501,447\sin wt$	103197,26	63167,21
Витрати на оплату праці управлінців	$Y=2288748,68+171621\cos wt-221588\sin wt$	2947448,0	2458974,17
Витрати на єдиний соціальний внесок	$Y=805667,11+61331,59\cos wt-78134,8\sin wt$	1050952,2	866766,15
Амортизація	$Y=287449,96-21779,9\cos wt+8879,386\sin wt$	284608,76	263657,3
Інші витрати	$Y=297449,36+5375,76\cos wt-65203,3\sin wt$	440070,49	288109,64

Примітка: розраховано та побудовано автором

З метою перевірки гіпотези про існування латентних зв'язків між управлінськими витратами та основними фінансово-економічними індикаторами діяльності нафтогазових підприємств використано кореляційно-регресійний аналіз із побудовою однофакторних регресійних моделей. Результати обчислення параметрів моделей дали змогу встановити, що можуть існувати часові лаги між управлінськими витратами та іншими досліджуваними показниками діяльності підприємств, зокрема, такими як лояльність працівників, під якою розуміється коректне ставлення до керівництва, співробітників, їх дій, до компанії загалом, усвідомлене виконання працівником своєї роботи відповідно до цілей і завдань компанії і на користь компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, стосовно компанії, керівництва, співробітників та інших зацікавлених груп. Використавши метод Альфа, побудовано дистрибутивно-лагові моделі для оцінювання щільності зв'язку між досліджуваними індикаторами та розраховано тривалість лагів (табл. 3).

Можливість використання розроблених дистрибутивно-лагових моделей у практичній діяльності дасть змогу підвищити рівень ефективності системи менеджменту підприємства через наявність адекватнішої інформації та спростити процедури формування прогнозів, бюджетів та планів діяльності.

Таблиця 3 - Дистрибутивно-лагові моделі оцінювання зв'язку між рівнем лояльності та обсягом управлінських витрат нафтогазових підприємств

Підприємства	Дистрибутивно-лагові моделі	Рекомендації
ЛВ ГПУ «Полтавагазвидобування»	$L = 3,225816 + 0,00000064v_{ит}$ $L = 2,917190053 + 0,00000004937v_u + 0,0000006559v_{ит-1}$ $L = -4,416083984 + 0,00000257192v_u - 0,000000246178v_{ит-1} - 0,000000366928v_{ит-2}$	Слід обрати трьохфакторну дистрибутивно-лагову модель
УБМР «Укргазспецбудмонтаж»	$L = 2,996417 + 0,0000041v_{ит}$ $L = 4,476719 - 0,000003v_u + 0,000004111v_{ит-1}$ $L = -8,49064 + 0,0000291v_u - 0,0000028v_{ит-1} - 0,00000179v_{ит-2}$	Слід обрати трьохфакторну дистрибутивно-лагову модель
Бурове управління «Укрбургаз»	$L = 5,737931 - 0,0000019v_{ит}$ $L = 9,813945 - 0,0000071v_u + 0,000004v_{ит-1}$ $L = 3,030844 + 0,000000556v_u - 0,00000206v_{ит-1} - 0,000000788v_{ит-2}$	Слід обрати трьохфакторну дистрибутивно-лагову модель
ПАТ «Укрнафта»	$L = 9,000847 - 0,000041v_{ит}$ $L = 4,482584 + 0,0000822v_u - 0,000071v_{ит-1}$	Слід обрати двофакторну дистрибутивно-лагову модель
ДАТ «Чорноморнафтогаз»	$L = 5,938231 - 0,00002v_{ит}$ $L = 3,366137 + 0,000104v_u - 0,0000082v_{ит-1}$ $v_{ит-1}$ – рівень лояльності персоналу; $v_{ит}$ – управлінські витрати	Слід обрати двофакторну дистрибутивно-лагову модель

Примітка: розраховано автором

У третьому розділі “Розвиток системи регулювання управлінських витрат нафтогазових підприємств” ідентифіковано резерви та напрями регулювання управлінських витрат на засадах ефективнішого управління персоналом, запропоновано використання спільної діяльності між державними підприємствами та підприємствами-партнерами та сформовано оптимізаційні моделі розподілу управлінських витрат.

На засадах дослідження практичної діяльності нафтогазових підприємств ПАТ «Укрнафта», СП ТзОВ «ІнтерОнiкс», ЛВ ГПУ «Полтавагазвидобування», БУ «Укрбургаз», УкрНДІГаз, УМГ «Львівтрансгаз», УБМР «Укргазспецбудмонтаж» запропоновано комплекс заходів для вдосконалення напрямів управління персоналом, а саме: набір персоналу, навчання персоналу, аутстсафінг, перепідготовка персоналу, утримання ключового персоналу. Встановлено, що основними напрямками регулювання управлінських витрат є: краще укомплектування трудовими ресурсами, покращення структури та взаємодії персоналу, ліквідація позапланових витрат, зниження невиробничих витрат, скорочення трудомісткості праці в управлінні, розвиток мотивації праці.

З метою активізації діяльності нафтогазових підприємств, підвищення рівня якості розв'язання виробничо-господарських проблем та скорочення управлінських витрат, зниження та уникнення низки економічних ризиків запропоновано використовувати спільну діяльність між державними підприємствами та підприємствами-партнерами, які володіють достатніми фінансовими ресурсами для розроблення нових свердловин та виведення законсервованих на рентабельну потужність видобування енергоресурсів.

Розроблено трикутник можливостей застосування спільної діяльності для регулювання управлінських витрат із виокремленням позитивних ефектів від участі у такій діяльності для кожного із учасників а також вирішення територіальних та/або регіональних соціально-економічних проблем (рис. 3).



Рисунок - 3 Трикутник можливостей застосування спільної діяльності для регулювання управлінських витрат учасників

Примітка: сформовано автором

При цьому встановлено, що до кожного із об'єктів спільної діяльності слід застосовувати певні локальні підходи, виходячи із специфіки свердловин та фінансово-економічного стану її власника.

У процесі вивчення практики регулювання управлінських витрат у діяльності нафтогазових підприємств виявлено асиметричність та незбалансованість витрат на утримання апарату управління на різних рівнях менеджменту, за різними елементами, статтями та центрами витрат. Тому розроблено низку оптимізаційних моделей, які дадуть змогу збалансувати діяльність керівників різних рівнів управління та підрозділів, оптимізувати витрати на їх утримання, а отже, і наростити продуктивність праці, підвищити лояльність працівників до діяльності підприємства, знизити кількість економічних ризиків та плінність кадрів, розвинути кадровий резерв та покращити інші фінансово-економічні індикатори діяльності підприємств. Зокрема, на засадах застосування ABC-аналізу побудовано модель оптимізування управлінських витрат за сформованими центрами їх регулювання: центр організації виробництва, центр юридичного обслуговування і контролювання, центр обслуговування виробництва, дослідницький центр, центр управління персоналом. При цьому критерій поділу управлінських витрат визначатиметься структурою та якісним складом персоналу в кожному із запропонованих центрів регулювання управлінських витрат. Відповідно функція мети матиме вигляд:

$$q_1y_1 + q_2y_2 + q_3y_3 + q_4y_4 + q_5y_5 \rightarrow \min, \quad (1)$$

де  $q_1, q_2, q_3, q_4, q_5$  – середній обсяг управлінських витрат на одного працівника у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі та центрі управління персоналом;

$y_1, y_2, y_3, y_4, y_5$  – середньоспискова чисельність працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом.

Відповідно, обмеження такої оптимізаційної моделі побудовано за елементами витрат для забезпечення діяльності кожного із сформованих центрів регулювання управлінських витрат. В такій моделі також встановлено мінімальні обсяги управлінських витрат, які б забезпечили виконання необхідних завдань та роботи. Тому модель набуде такого вигляду:

$$\begin{cases} \chi_1 \leq d_{c1}y_1 + m_{c1}y_1 + z_{c1}y_1 + s_{c1}y_1 + f_{c1}y_1 \leq \Psi_1 \\ \chi_2 \leq d_{c2}y_2 + m_{c2}y_2 + z_{c2}y_2 + s_{c2}y_2 + f_{c2}y_2 \leq \Psi_2 \\ \chi_3 \leq d_{c3}y_3 + m_{c3}y_3 + z_{c3}y_3 + s_{c3}y_3 + f_{c3}y_3 \leq \Psi_3 \\ \chi_4 \leq d_{c4}y_4 + m_{c4}y_4 + z_{c4}y_4 + s_{c4}y_4 + f_{c4}y_4 \leq \Psi_4 \\ \chi_5 \leq d_{c5}y_5 + m_{c5}y_5 + z_{c5}y_5 + s_{c5}y_5 + f_{c5}y_5 \leq \Psi_5 \end{cases}, \quad (2)$$

де  $d_{c1}, d_{c2}, d_{c3}, d_{c4}, d_{c5}$  – управлінські витрати на заробітну плату працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом;

$m_{c1}, m_{c2}, m_{c3}, m_{c4}, m_{c5}$  – матеріальні управлінські витрати для забезпечення діяльності працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом;

$z_{c1}, z_{c2}, z_{c3}, z_{c4}, z_{c5}$  – амортизація основних засобів, які використовуються для діяльності працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом;

$s_{c1}, s_{c2}, s_{c3}, s_{c4}, s_{c5}$  – витрати на єдиний соціальний внесок працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом;

$f_{c1}, f_{c2}, f_{c3}, f_{c4}, f_{c5}$  – інші управлінські витрати для забезпечення діяльності працівників у центрі організації виробництва, центрі юридичного обслуговування і контролювання, центрі обслуговування виробництва, дослідницькому центрі, центрі управління персоналом;

$\Psi_1, \Psi_2, \Psi_3, \Psi_4, \Psi_5$  - максимальний рівень управлінських витрат для забезпечення діяльності центру організації виробництва, центру юридичного обслуговування і контролювання, центру обслуговування виробництва, дослідницького центру, центру управління персоналом;

$\chi_1, \chi_2, \chi_3, \chi_4, \chi_5$  - мінімальний рівень управлінських витрат для забезпечення діяльності центру організації виробництва, центру юридичного обслуговування і контролювання, центру обслуговування виробництва, дослідницького центру, центру управління персоналом.

Розв'язок цієї моделі знайдено за даними діяльності ЛВ ГПУ «Полтавагазвидобування». Відповідно, функція мети із підставленими даними запишеться таким чином:

$$160963y_1 + 129917y_2 + 141060y_3 + 146912y_4 + 177716y_5 \rightarrow \min,$$

$$\begin{cases} 2971625 \leq 160963y_1 \leq 4442579 \\ 1299171 \leq 129917y_2 \leq 1942261 \\ 4991342 \leq 141060y_3 \leq 7462057 \\ 2373190 \leq 146912y_4 \leq 3547919 \\ 956933 \leq 177717y_5 \leq 1430616 \end{cases}$$

Розв'язок оптимізаційної моделі дав змогу встановити таке оптимальне число працівників для кожного із центрів регулювання управлінських витрат: центр організації виробництва – 18 осіб, центр юридичного обслуговування і контролювання – 10 осіб, центр обслуговування виробництва – 35 осіб, дослідницький центр – 16 осіб, центр управління персоналом – 6 осіб.

Саме за такої чисельності шляхом об'єднання окремих функцій та оптимізування процесів взаємодії керівників між собою можна отримати скорочення витрат і чисельності управлінського персоналу. При цьому якість та обсяги виконаних робіт не зменшаться, а в окремих центрах підвищаться через покращення



соціально-психологічного клімату, ліквідацію дублювання функцій, децентралізацію діяльності та підвищення продуктивності праці. Скорочення персоналу за сформованими центрами становитиме: центр організації виробництва – 4 особи, центр юридичного обслуговування і контролювання – 3 особи, центр обслуговування виробництва – 11 осіб, дослідницький центр – 5 осіб, центр управління персоналом – 1 особа. Загалом скорочення персоналу може досягти 28%, а скорочення управлінських витрат шляхом формування центрів регулювання управлінських витрат, як показують розрахунки, може скоротитися на 30%.

## ВИСНОВКИ

У дослідженні здійснено теоретичне узагальнення досвіду і запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання – оцінювання та регулювання управлінських витрат у діяльності нафтогазових підприємств. Основні результати виконаного дослідження полягають у такому:

1. Чіткість класифікаційного поділу управлінських витрат дає змогу розвинути інструментарій оцінювання витрат та знизити непродуктивні витрати у діяльності нафтогазових підприємств. Тому запропоновано виокремлювати витрати за такими ознаками: спрямованістю, впливом на діяльність управлінського апарату, вагомістю у структурі сукупних витрат, можливістю та ймовірністю прогнозування, часовим розподілом, рівномірністю розподілу за об'єктами, суб'єктивним очікуванням змін, обґрунтованістю. Для кожної із розроблених класифікаційних груп запропоновано рекомендації щодо використання як у практичній діяльності, так і в розв'язанні проблем оцінювання управлінських витрат.

2. З метою активізації діяльності нафтогазових підприємств, скорочення управлінських витрат та розвитку організаційних структур діяльності нафтогазових підприємств розвинуто метод М. Портера «Ланцюжок цінності» для регулювання управлінських витрат нафтогазових підприємств шляхом додавання ще одного важливого етапу, з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства, а саме етапу «утилізаційні управлінські витрати», які постійно зростають у діяльності усіх видів підприємств, зважаючи на жорсткі норми у сфері екології та збереження довкілля, що дало змогу розробити та запропонувати механізми для оптимізування управлінських витрат як на окремому етапі діяльності, так і трансакційних витрат. Застосування удосконаленого методу забезпечить засади для зниження сукупних витрат підприємства, уникнення непродуктивних витрат, зменшення собівартості виготовленої продукції, скорочення окремих видів управлінських та інших видів витрат.

3. Повторюваність у часі низки економічних явищ стала основою для висунення гіпотези про існування періодичності у різних видах управлінських витрат діяльності нафтогазових підприємств. Ця гіпотеза була доведена через дослідження зміни витрат за допомогою гармонійного аналізу. Тому сформовано метод ідентифікування періодичності коливань управлінських витрат із використанням інструментарію гармонійного аналізу та прогнозування рівня періодичності і можливих втрат від впливу коливань. Встановлено, що сукупним управлінським витратам притаманна періодичність, що свідчить про необхідність

застосування спеціальних регресійних моделей із врахуванням періодичності коливань. Використання розроблених моделей забезпечить запобігання піковим навантаженням та створення засад рівномірності у ресурсозабезпеченні діяльності керівного персоналу нафтогазових підприємств.

4. Проблема дослідження управлінських витрат вимагає розвитку моделей прогнозування та оцінювання ефективності управлінських витрат. На засадах використання кореляційних та дистрибутивно-лагових рівнянь, виявлено наявність часових лагів між фінансово-економічними індикаторами діяльності підприємства та обсягом управлінських витрат. Сформовано дистрибутивно-лагові моделі, використання яких підвищить рівень ефективності системи менеджменту підприємства через наявність адекватнішої інформації та спростить процедури формування прогнозів, бюджетів і планів діяльності.

5. З метою зниження рівня економічних ризиків та скорочення управлінських витрат розвинуто механізм спільної діяльності між державними підприємствами та підприємствами-партнерами, які володіють достатніми фінансовими ресурсами для розроблення нових свердловин та виведення законсервованих на рентабельну потужність видобування енергоресурсів та інших зацікавлених у спільній діяльності організацій. Встановлено, що до кожного із об'єктів спільної діяльності слід застосовувати певні локальні особливі механізми, виходячи із специфіки свердловин та стану її власника. Виокремлено важливі соціально-економічні ефекти від започаткування спільної діяльності та розроблено трикутник можливостей застосування спільної діяльності для оптимізування управлінських витрат із виокремленням позитивних ефектів від участі у такій діяльності для кожного із учасників, вирішення територіальних та/або регіональних соціально-економічних проблем.

6. У роботі розроблено оптимізаційні моделі розподілу управлінських витрат за основними центрами їх регулювання у діяльності нафтогазових підприємств на засадах однорідності виконання функцій та завдань керівними підрозділами: центр організації виробництва, центр юридичного обслуговування і контролювання, центр обслуговування виробництва, дослідницький центр і центр управління персоналом. Використовуючи такі моделі, керівники матимуть змогу виявляти вплив різних видів факторів на діяльність центрів, оптимізувати розподіл управлінських витрат за різними критеріями та ознаками і, відповідно, сформувати ефективну інформаційно-ресурсну базу прийняття адекватних управлінських рішень та забезпечити засади конкурентного за витратами розвитку підприємств.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

#### 1.1. Монографії

1. Подольчак Н.Ю. Управлінські витрати підприємств газової сфери: адміністрування та оптимізування: монографія / Н.Ю. Подольчак, Б.А. Чепіль. – Львів: Міські інформаційні системи, 2014. – 166 с. (Особистий внесок автора: розділи 1,2,3).

## 1.2. Публікації в іноземних виданнях та виданнях України, які включені до наукометричних баз даних

2. Podolchak N. Melnyk L. Chepil B. Improving administrative management costs using optimization modeling / Podolchak N. Melnyk L. Chepil B. // Econtechmod. An International Quarterly Journal on Economics in Technology, New Technologies and Modelling Processes. – 2014. – N1.Vol.3. – P. 75-81. (Особистий внесок автора: запропоновано розроблення оптимізаційних моделей для регулювання витрат, в тому числі на засадах сформованих центрів регулювання).

3. Подольчак Н.Ю. Оцінювання сезонності управлінських витрат у діяльності газовидобувних підприємств / Н.Ю. Подольчак, Б.А. Чепіль // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2013. – №6. – С.137-145. (Особистий внесок автора: запропоновано оцінювання сезонності управлінських витрат на засадах гармонійного аналізу).

## 1.3. Публікації у наукових фахових виданнях

4. Чепіль Б.А. Управлінські витрати в системі менеджменту газовидобувних підприємств / Б.А. Чепіль // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – Львів: НУ Львівська політехніка”. – 2011. – № 720. – С.449-454.

5. Чепіль Б.А. Розмежування адміністративних та управлінських витрат підприємства / Б.А. Чепіль // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 725. – С. 390–397.

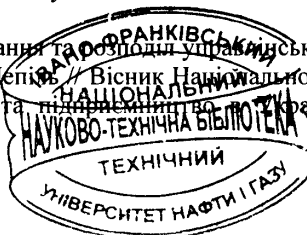
6. Олексів І.Б. Проблеми прийняття управлінських рішень на засадах багатостороннього підходу / І.Б. Олексів, О.Й. Криса, Б.А. Чепіль // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – Львів: НУ “Львівська політехніка”. – 2004. – № 517. – С. 69-75. (Особистий внесок автора: запропоновано підходи до відбору показників для прийняття управлінських рішень на основі багатостороннього підходу).

7. Чепіль Б.А. Ідентифікування та дослідження сезонності управлінських витрат / Н.Ю. Подольчак, Б.А. Чепіль // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 739. – С. 34-44. (Особистий внесок автора: запропоновано застосування гармонійного аналізу для дослідження сезонності управлінських витрат).

8. Чепіль Б.А. Розроблення способів оптимізування управлінських витрат газовидобувних підприємств / Б.А. Чепіль // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 748. – С. 232–238.

9. Чепіль Б.А. Аналізування та розподіл управлінських витрат із застосуванням ланцюжка цінностей / Б.А. Чепіль // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та

2452



проблеми розвитку”. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2013. – № 769. – С.118-124.

10. Подольчак Н.Ю. Оцінювання впливу управлінських витрат на індикатори діяльності підприємств газової сфери на засадах використання кореляційних та дистрибутивно-лагових моделей / Н.Ю. Подольчак, Б.А. Чепіль // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2014. – 1(42). – С. 33-37. (Особистий внесок автора: запропоновано застосування дистрибутивно-лагових моделей для дослідження впливу управлінських витрат).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

11. Когут У.І. Роль інформаційного забезпечення в системі управління інноваційними витратами на підприємстві / У.І. Когут, Б.А. Чепіль // Тези доповіді міжнародної науково–практичної конференції [«Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики»], (Львів, 11-13 травня 2006 р.).–Львів: Видавництво НУ Львівська політехніка, 2006. – С.335–336. (Особистий внесок автора: виокремлення центрів відповідальності для ефективного функціонування систем інформаційного забезпечення).

12. Чепіль Б.А. Ідентифікування та прогнозування управлінських витрат на засадах використання дистрибутивно–лагових моделей / Б.А. Чепіль // Тези доповіді Міжнародної науково–практичної конференції [«Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації»], (Київ, 20-22 листопада 2013р.).–Київ: Національний торговельно–економічний університет, 2013. – С.484-485.

13. Чепіль Б.А. Класифікація управлінських витрат газовидобувних підприємств / Б.А. Чепіль // Тези доповідей II міжнародної науково–практичної конференції [«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»], (Львів, 16-18 травня 2013 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С.350 –351.

14. Чепіль Б.А. Оптимізування та зниження управлінських витрат на засадах ефективного управління персоналом / Б.А. Чепіль, Н.Ю. Подольчак // Тези доповіді I Всеукраїнської науково–практичної Інтернет–конференції студентів, аспірантів та молодих вчених [«Сучасна економічна наука: нові гіпотези, тенденції та перспективи розвитку»], (Луганськ, 25-30 листопада 2013 р.). – Луганськ, 2013. – С.210 – 212. (Особистий внесок автора: виділення конкретних напрямів оптимізування управлінських витрат).

15. Чепіль Б.А. Оптимізування управлінських витрат на маркетингове забезпечення діяльності газовидобувних підприємств / Б.А. Чепіль // Тези доповідей IX Міжнародної науково–практичної конференції [«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»], (Львів, 8-10 листопада 2012 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 438-439.

16. Чепіль Б.А. Особливості управління адміністративними та управлінськими витратами підприємств газової промисловості / Б.А. Чепіль // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково–практичної конференції [«Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково–технічних розробок»], (Львів, 23-24 травня 2012 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 233–234.

17. Чепіль Б.А. Розвиток спільної діяльності у газовидобувній сфері з метою оптимізування управлінських витрат / Б.А. Чепіль // Тези доповідей Першої міжвузівської науково-практичної конференції [«Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності»], (Львів, 24-26 квітня 2013 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 67.

### АНОТАЦІЯ

**Чепіль Б.А. Оцінювання та регулювання управлінських витрат нафтогазових підприємств . – На правах рукопису.**

**Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2014.**

У дослідженні здійснено теоретичне узагальнення досвіду і запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання – оцінювання та регулювання управлінських витрат у діяльності нафтогазових підприємств.

Сформовано оптимізаційні моделі розподілу управлінських витрат за основними центрами їх регулювання у діяльності нафтогазових підприємств на засадах однорідності виконання функцій та завдань керівними підрозділами: центр організації виробництва; центр юридичного обслуговування і контролювання, центр обслуговування виробництва, дослідницький центр та центр управління персоналом. Удосконалено класифікацію управлінських витрат, метод оцінювання періодичності управлінських витрат із використання інструментарію гармонійного аналізу а також метод М. Портера «Ланцюжок цінності».

Розвинуто способи використання спільної діяльності між державними підприємствами та підприємствами-партнерами, які володіють достатніми фінансовими ресурсами для розробки нових свердловин та виведення законсервованих на рентабельну потужність видобування енергоресурсів та моделі прогнозування та оцінювання ефективності управлінських витрат із використанням кореляційних та дистрибутивно-лагових рівнянь.

**Ключові слова:** нафтогазові підприємства, управлінські витрати, оцінювання витрат, регулювання витрат, оптимізування витрат

### ANNOTATION

**Chepil B.A. Evaluation and regulation of management costs of oil and gas companies. - it is manuscript.**

**A thesis for the Degree of Candidate of Economics Sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activity). - Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2014.**

In the research the theoretical synthesis of experience and new solution of scientific and practical task “assessment and regulation of management costs in the business of oil and gas companies” was conducted.

Optimization model of distribution of management costs by the main centers of activity of the regulation of oil and gas companies on the basis of the homogeneity of the functions and tasks of governing units, in particular, center of production; center of legal services and monitoring, service production, research center and control center staff was formed. Improved classification of management costs, method of evaluating the frequency of management costs using harmonic analysis and M. Porter 'value chain' method was proposed.

The ways of use cooperative activities between public companies and partner companies who have sufficient financial resources to develop new wells and output dormant for profitable extraction of energy and power prediction model and the evaluation of the effectiveness of management costs estimation using correlation and distributive-lag models were developed.

Keywords: oil and gas companies, management costs, evaluation costs, regulation costs, optimization costs.

### **АННОТАЦИЯ**

**Чепиль Б.А. Оценка и регулирование управленческих расходов нефтегазовых предприятий. - На правах рукописи.**

**Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа, Ивано-Франковск, 2014.**

В исследовании предложено новое решение научно-практической задачи - оценки и регулирования управленческих расходов в деятельности нефтегазовых предприятий. Проблема актуальна и приобретает особое значение в период реорганизации большинства государственных и частных нефтегазовых компаний, стремительного изменения тенденций внешней среды.

В работе получил свое развитие категориально-понятийный аппарат теории управления затратами путем усовершенствования понятий «управленческие расходы», «оценки расходов», «регулирование расходов».

Исследовав имеющиеся классификации управленческих расходов, а также основные причины их формирования, автор предложил распределение затрат по следующим признакам: по направленности, по влиянию на деятельность управленческого аппарата и предприятия, по значимости в структуре расходов, по возможности и вероятности прогнозирования, по временному распределению, по равномерности распределения по объектам, по субъективным ожиданиям перемен, по обоснованности.

Для каждой из классификаций разработаны рекомендации по использованию как в практической деятельности, так и в решении проблем оценки управленческих расходов.

В исследовании предложено модифицировать метод Портера «Цепочка ценности» для регулирования управленческих расходов газодобывающих предприятий. Адаптация метода управления затратами выполнена путем добавления

еще одного важного этапа с учетом современных тенденций развития экономики и общества, а именно - этапа «управленческие расходы на утилизацию».

Предложен метод разграничения управленческих и административных расходов на основе распределения административного и управленческого персонала, что позволит анализировать эффективность и целесообразность управленческих расходов предприятия в целом, в том числе наличие дублирования управленческих функций некоторых служб аппарата управления и подразделений.

Разработан метод оценки периодичности управленческих расходов с использованием инструментария гармоничного анализа и сформированы модели для прогнозирования уровня периодичности и возможных потерь вследствие воздействия колебаний. Предложенные уравнения гармонического анализа с высоким уровнем вероятности позволяют прогнозировать объемы управленческих расходов на последующие кварталы или другие плановые периоды.

При проверке гипотезы о существовании латентных связей между управленческими расходами и основными финансово-экономическими индикаторами установлено, что между ними существуют временные лаги. С помощью метода Альта построены дистрибутивно-лаговые модели и рассчитана продуктивность лагов.

Также в работе предложен комплекс мероприятий по совершенствованию направл  
управле  
обеспеч  
С  
управле  
использ  
предпри  
развити  
деятель  
локальн  
В  
несбала  
различн  
оптимиз  
деятель  
оптимиз  
анализа  
регулиру  
обслужи  
производ

регулирования  
персоналом и  
гий, сокращения  
ков предложено  
сударственными  
авлены начало и  
ктов совместной  
определенных  
мметричность и  
х управления, с  
разработан ряд  
обеспеченность  
подразделений,  
именения ABC-  
по центрам их  
юридического  
обслуживания

*Ключевые слова: нефтегазовые предприятия, управленческие расходы, оценка расходов, регулирование расходов, оптимизация расходов.*