

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРАЦІВНИКІВ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИКАРПАТСЬКОГО БАСЕЙНУ ПАТ «УКРНАФТА»

Камінська І. Б.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, e-mail: OA@timg.edu.ua

Анотація. В статті пропонується на базі моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників визначити ретроспективні та прогнозні значення ефективності управління окремими групами витрат та інтегральний показник ефективності управління витратами на працівників у нафтогазовидобувних управліннях ПАТ «Укрнафта».

Ключові слова: витрати на працівників, управління витратами на працівників, модель оцінювання ефективності, система підтримки прийняття рішень.

Аннотация. В статье предлагается на базе модели оценки эффективности управления затратами на работников определить ретроспективные и прогнозные значения эффективности управления отдельными группами расходов и интегральный показатель эффективности управления затратами на работников в нефтегазодобывающих управлениях ОАО «Укрнефть».

Ключевые слова: расходы на работников, управление затратами на работников, модель оценивания эффективности, система поддержки принятия решений.

Abstract. In the article the model-based evaluation of the effectiveness of cost management to identify employees retrospective and predictive value of costs of managing teams and integrated performance indicator management costs for employees in oil and gas producing departments PJSC "Ukrnafta".

Key words: cost for employees, management of cost for employees, for evaluating the effectiveness, Decision Support System.

Вступ. Управління витратами на працівників є доволі складним процесом, адже мова йде про економічну взаємодію підприємства з людиною як живою істотою, що завжди має елемент непрогнозованості, суб'єктивності, складності оцінювання тощо. Оскільки основний вплив на трудовий потенціал працівника здійснюється саме за рахунок грошової мотивації, то виникає необхідність в якісному управлінні такими грошовими потоками, раціональному їх розподілі між різними статтями витрат. На підприємствах нафтогазового комплексу частка витрат на працівників перевищує 50% в структурі витрат операційної діяльності. Таким чином, оцінювання ефективності управління витратами на працівників набуває дедалі більшої значимості в рамках визначення ефективності діяльності підприємства, що обумовлює актуальність її дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Витрати на працівників дедалі частіше стають предметом дослідження вітчизняних науковців, що зумовлено перебудовою діяльності підприємств під вимоги реальної ринкової економіки з домінуючим конкурентним фактором і, відповідно, необхідністю розробки методичних підходів до побудови їх раціональної структури, контролю за використанням, оцінювання ефективності. Вирішенню цих завдань присвячено праці науковців О. Грішнєвої [1], Т. Давидюк [2], О. Захарової [3], Ю. Павлючук [4], А. Кібанова [5] та інші. Необхідність виокремлення окремого напрямку в управлінні – управління витратами на працівників з відповідним організаційним забезпеченням обґрунтовують в своїх дослідженнях М. Армстронг [6], Я. Фитценц [7], Н. Гавкалова [8], А. Криворучко [9], А. Колот [10] та інші. Проте питання оцінювання ефективності системи управління витратами на працівників в роботах цих науковців розглядаються в розрізі окремих положень без конкретних пропозицій щодо завершеної методології такого оцінювання.

Постановка завдання. Враховуючи останні тенденції в системі управління підприємством виникає необхідність в якісному оцінюванні ефективності окремих напрямів такого управління, а, зокрема, в оцінюванні ефективності управління витратами на працівників.

Результати дослідження. Дослідженням питання оцінювання ефективності управління витратами на працівників почали займатися лише впродовж останніх 5 років, проте здебільшого не науковці, а менеджери-практики через обговорення даної проблематики на різних бізнес-зустрічах, тренінгах, бізнес-кафе тощо. В наукових роботах присвячено доволі мало уваги цьому питанню, оскільки своєю перевагою науковці надають дослідженню більш масштабних рівнів управління, як, наприклад, оцінка ефективності управління персоналом, оцінка ефективності управління витратами підприємства тощо. Це пов'язано насамперед із особливістю самої досліджуваної категорії. Якщо для порівняння обрати дослідження ефективності управління всіма витратами підприємства, то здебільшого всі задачі управління зводяться до мінімізації таких витрат без шкоди якості кінцевого продукту. Чим менші витрати, тим більший прибуток. Однак, якщо досліджувати ефективність управління витратами лише на працівників, то звичайна їх мінімізація не дасть очікуваного ефекту. Будь-яке зменшення витрат на працівників призведе до обурення персоналу, високого рівня напруженості у відносинах із підприємством, як наслідок – зниження продуктивності праці, високий рівень плинності кадрів, абсентеїзму тощо. Оскільки мова йде про живих людей, а не засоби і предмети праці, то всі питання щодо оптимізації витрат на них шляхом зменшення статей, навіть тих, що не пов'язані з доходами працівників, матимуть часто негативні наслідки. Тому при розробці моделей оцінювання ефективності

управління витратами на працівників не можна накладати класичні умови на кшталт: менші витрати – кращий економічний ефект. Проблема якраз полягає в тому, що в цій ситуації обов'язковим є врахування ще й соціального ефекту, який не притаманний іншим ділянкам управління витратами.

Якщо співставляти ефективність управління витратами на працівників та ефективність управління самим персоналом, то ці поняття є теж не тотожними. Сфера управління витратами на працівників є частиною усього процесу управління персоналом. Тому й ефективність управління витратами не можна ототожнювати з ефективністю управління персоналом. Звичайно, що ці показники мають дотичні між собою і є залежними, однак ефективність управління витратами на працівників засвідчує лише один із напрямів управлінських дій щодо персоналу, а саме монетарної політики підприємства при побудові соціально-трудових відносин.

Враховуючи складність виокремлення показника ефективності управління витратами на працівників із показників ефективності управління усіма витратами і управління персоналом, науковці намагаються в своїх дослідженнях оминати це питання або ж частково розглядати в рамках наведених понять. Тобто, ефективність управління витратами на працівників розглядається лише в контексті управління персоналом або ж управління витратами без наведення методики такого оцінювання.

Якщо вважати, що ефективність управління витратами на працівників лежить в дотичній площині до площин виміру ефективності управління персоналом, ефективності управління витратами та ефективності витрат на працівників (рис. 1), то можна говорити про те, що і площина виміру ефективності управління витратами на працівників має соціальну і економічну складові.

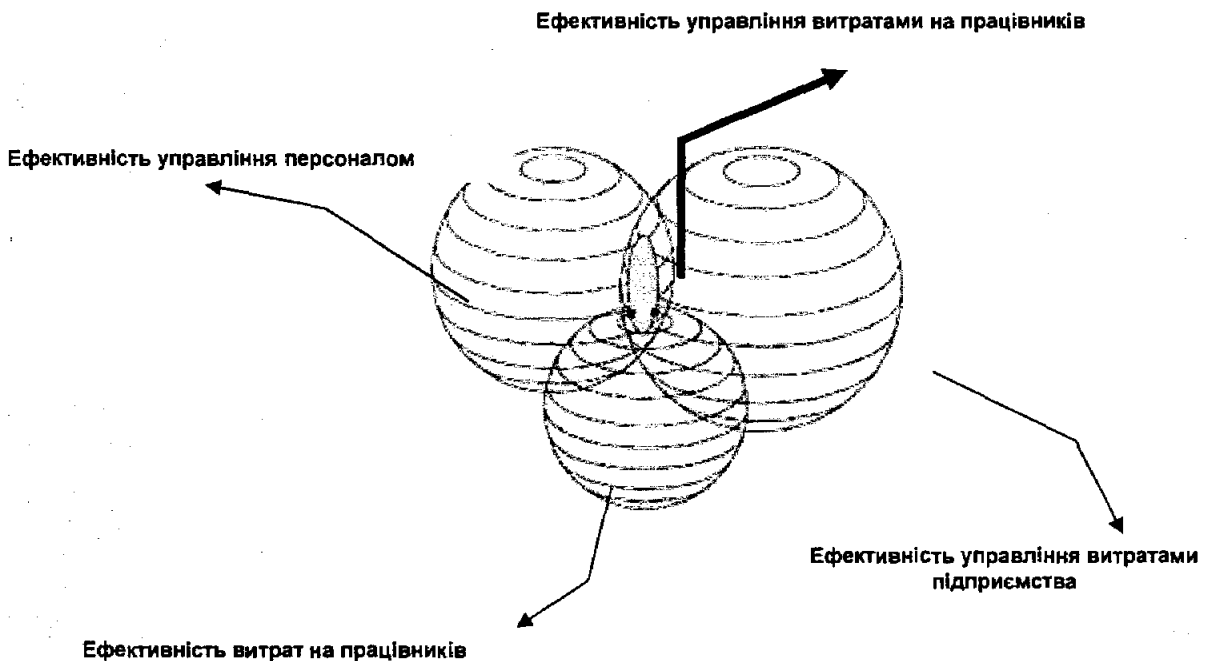


Рисунок 1 – Кон'юнкція ефективностей

В попередніх наших дослідженнях [11, 12] було запропоновано модель оцінювання ефективності управління витратами на працівників, яка враховує соціальну та економічну складову, а числове значення рівня ефективності управління витратами на працівників EV визначається за формулою:

$$EV = \frac{\sum_{j=1}^5 d_j^* m_{uj}(EV)}{\sum_{j=1}^5 m_{uj}(EV)},$$

де $d_j^* \in [d_{j-1}; d_j]$, $m_{uj}(EV) = \max_s \{u_{js} \min_i \{m_{js}(x_i)\}\}$ – функція належності величини EV до класу l_j , $j = 1, \dots, 5$, $s = 1, \dots, k_j$.

Значення функції належності та результуючого показника ми отримуємо в діапазоні $[0; 1]$. Розроблена модель оцінювання ефективності управління витратами на працівників дозволяє визначати інтегральний показник EV , а також ефективності управління кожною із груп витрат зокрема.

Результати реалізації моделі на прикладі нафтогазовидобувних управлінь (далі НГВУ) Прикарпатського басейну ПАТ «Укрнафта» наведено в табл. 1.

Результати розрахунків засвідчили, що значення ефективностей управління витратами на працівників у НГВУ «Долина нафтогаз», «Надвірна нафтогаз», «Борислав нафтогаз» за розглядуваний період в основному відповідають рівню «нижче середнього» з тенденціями до переходу на «низький»

рівень, що може свідчити про відносну нестійкість їх розвитку, незважаючи на певні відхилення значень їх окремих компонент. Така ситуація обумовлює можливість різких змін при впливі внутрішніх і зовнішніх чинників, загрожує поглибленню кризових процесів функціонування НГВУ, що може в перспективі призвести до небажаних наслідків, пов'язаних навіть з можливою зупинкою їх діяльності.

Для розглядуваних НГВУ рівень значень ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці, загалом можна вважати задовільним, що обумовлено, насамперед, низькими рівнями ефективності управління витратами на основну заробітну плату протягом 2008–2012 рр.. Особливо низькі значення слід відзначити за 2011 і 2012 рр.. (0,268 – для НГВУ «Надвірнафтогаз» і 0,233 – для НГВУ «Бориславнафтогаз»). Найвищі значення ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці, за 2008-2009 рр.. (0,427 і 0,405 відповідно) спостерігалися для НГВУ «Долинафтогаз», а також за 2009 р. (0,414) – для НГВУ «Надвірнафтогаз». По суті, ці максимальні значення відповідають вже «середньому» рівню і їх можна вважати прийнятними, однак вони нівелюються різким зменшенням у наступні три роки.

Також задовільним є рівень ефективності управління іншими витратами, що не є доходами працівників, для досліджуваних НГВУ за весь розглядуваний період, крім 2010 р., в якому для НГВУ «Долинафтогаз» дане значення становить 0,417. Найменші значення знову ж таки припадають на 2011-2012 рр.. і становлять 0,269 і 0,312 для НГВУ «Бориславнафтогаз» відповідно, а також 0,313 для НГВУ «Долинафтогаз» у 2012 р.

Слід відзначити відносно високий рівень ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці, причому для всіх досліджуваних підприємств. Це обумовлено, насамперед, незначною часткою даних витрат у загальній величині витрат на працівників (в середньому близько 2,2 % протягом 2008-2012 рр..). Найвищі значення ефективності управління цією групою витрат становлять 0,453 для НГВУ «Надвірнафтогаз» і 0,448 для НГВУ «Долинафтогаз» у 2009 р. Найменші значення ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці, становлять 0,359 для НГВУ «Долинафтогаз» і 0,367 для НГВУ «Бориславнафтогаз» у 2012 р.

Характерною для всіх розглядуваних підприємств є тенденція до зниження значень ефективності управління витратами на працівників: з 0,415 до 0,306 для НГВУ «Долинафтогаз»; з 0,403 до 0,294 для НГВУ «Надвірнафтогаз»; з 0,386 до 0,253 для НГВУ «Бориславнафтогаз», що, значною мірою, обумовлено впливом зовнішніх чинників, зокрема, наслідками фінансово-економічної кризи. Така ситуація вимагає від підприємств відповідної реакції, зокрема, й щодо оптимізації витрат на працівників, пошуку внутрішніх і зовнішніх резервів для повернення принаймні на рівень 2008-2009 рр.. у найближчій перспективі.

Всі розглядувані підприємства достатньо уважено приймають рішення, які стосуються їх діяльності, орієнтуючись на діяльність ПАТ «Укрнафта», до складу якої вони входять, як дочірні підприємства.

Досліджувані нафтогазовидобувні підприємства планують свою діяльність в середньостроковій перспективі, готові до подолання тимчасових труднощів переважно за рахунок інтенсифікації усіх напрямків діяльності. Зважаючи на отримані значення окремих груп показників ефективності управління витратами на працівників, можна стверджувати, що підприємства мають у наявності певний резерв розвитку, що може сприяти їх виходу на хоча б «середній» рівень ефективності управління витратами на працівників. Практична реалізація такого резерву, в першу чергу, залежить від гармонійного узгодження усіх складових системи управління витратами, а вже потім від їх конкретних кількісних значень.

Проаналізуємо детальніше, яким чином впливають окремі групи показників ефективності управління витратами на працівників на загальний рівень ефективності. Зміна значень ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці, порівняно з інтегральними показниками в НГВУ «Долинафтогаз», «Надвірнафтогаз», «Бориславнафтогаз» свідчить про те, що загалом незначні відхилення показників ефективності управління витратами на фонд оплати праці від «нижче середнього» рівня, значною мірою, визначають загальний рівень інтегрального показника (рис. 2).

Ефективність управління витратами, що не входять до фонду оплати праці, в усіх досліджуваних НГВУ протягом 2008-2012 рр. залишалася практично незмінною і характеризувалася в основному «середнім» рівнем за винятком 2012 р., в якому відбувся перехід на рівень «нижче середнього» (рис. 3).

Позитивним є те, що зменшення значень рівнів ефективності даної групи витрат у 2012 р. є незначною, залишаючись достатньо близькою до «середнього» рівня. Однак, така ситуація не мала визначального впливу на інтегральний показник ефективності. Аналітично це пояснюється незначними ваговими коефіцієнтами, що відповідають показникам даної групи витрат у функціональній залежності типу (3.1).

Аналізуючи показники ефективності управління іншими витратами, що не є доходами працівників, слід відзначити деякі особливості (рис. 4). Найбільші значення 0,417 і 0,399 для НГВУ «Долинафтогаз» у 2010 і 2011 рр.. відповідно, значною мірою, обумовили досягнення «середнього» рівня ефективності управління витратами на працівників у даний період. Подібним чином, достатньо низьке значення (0,269) для НГВУ «Бориславнафтогаз» у 2012 р., значною мірою, визначило низьке значення (0,253) ефективності управління витратами на працівників загалом по підприємству в цей період. Максимальне значення 0,398 для НГВУ «Надвірнафтогаз» у 2009 р. також мало вагомий вклад у досягнення «середнього» рівня ефективності управління витратами на працівників даного підприємства.

Таблиця 1 – Показники ефективності управління витратами на працівників нафтогазовидобувних управлінь Прикарпатського басейну ПАТ «Укрнафта»

Ефективність управління	НГВУ «ДОЛІННАНА+ТОГАЗ»					НГВУ «БОРИСЛАВНА+ТОГАЗ»					НГВУ «НАДВІРНАНА+ТОГАЗ»				
	РОСКИ					РОСКИ					РОСКИ				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Особисті зарплатні платежі	0,413	0,397	0,365	0,317	0,225	0,353	0,379	0,357	0,331	0,217	0,354	0,373	0,247	0,250	0,243
Допоміжні зарплатні платежі	0,443	0,409	0,420	0,408	0,354	0,373	0,333	0,319	0,250	0,239	0,401	0,413	0,281	0,297	0,270
Інші економізувальні платежі	0,405	0,413	0,356	0,339	0,370	0,330	0,402	0,394	0,265	0,243	0,413	0,424	0,301	0,313	0,232
Витрати на моделювання до фонду оплати праці	0,427	0,405	0,339	0,351	0,293	0,375	0,335	0,319	0,237	0,233	0,397	0,414	0,287	0,302	0,255
Витрати на соціальну допомогу працівникам, що не входять до складу ФОП	0,455	0,501	0,473	0,467	0,439	0,433	0,421	0,433	0,337	0,354	0,413	0,441	0,415	0,407	0,394
Витрати на виплати працівникам, що не входять до складу ФОП	0,411	0,420	0,402	0,411	0,243	0,425	0,482	0,357	0,353	0,389	0,405	0,431	0,409	0,413	0,411
Витрати на виплати на працівникам, що не входять до складу ФОП	0,427	0,417	0,435	0,437	0,351	0,430	0,413	0,392	0,371	0,373	0,433	0,459	0,439	0,423	0,405
Витрати на моделювання до фонду оплати праці	0,415	0,443	0,425	0,425	0,359	0,441	0,437	0,401	0,330	0,357	0,422	0,451	0,413	0,413	0,394
Витрати на охорону праці та організаційно управлінські	0,373	0,332	0,395	0,391	0,312	0,371	0,365	0,313	0,307	0,132	0,254	0,332	0,304	0,239	0,215
Відрахування профспівні та до Казначейського відомства	0,403	0,380	0,405	0,387	0,323	0,391	0,334	0,321	0,213	0,243	0,362	0,376	0,211	0,246	0,207
Витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу	0,397	0,368	0,412	0,334	0,301	0,413	0,411	0,335	0,293	0,295	0,330	0,391	0,323	0,333	0,309
Витрати на об'єкти соціальної сфери	0,355	0,297	0,439	0,412	0,329	0,334	0,397	0,323	0,305	0,175	0,353	0,379	0,327	0,345	0,310
Інші витрати, що не відносяться до фондів оплати праці	0,392	0,370	0,417	0,399	0,313	0,390	0,392	0,313	0,312	0,269	0,371	0,393	0,319	0,317	0,313
Ефективність управління витратами на працівників (EV)	0,413	0,397	0,401	0,334	0,305	0,355	0,394	0,301	0,265	0,233	0,403	0,407	0,303	0,331	0,294

Рівні ефективності: [0,8;1] – «високий»; [0,6;0,8] – «вищий середнього»; [0,4;0,6] – «середній»; [0,2;0,4] – «нижчий середнього»; [0;0,2] – «низький»

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

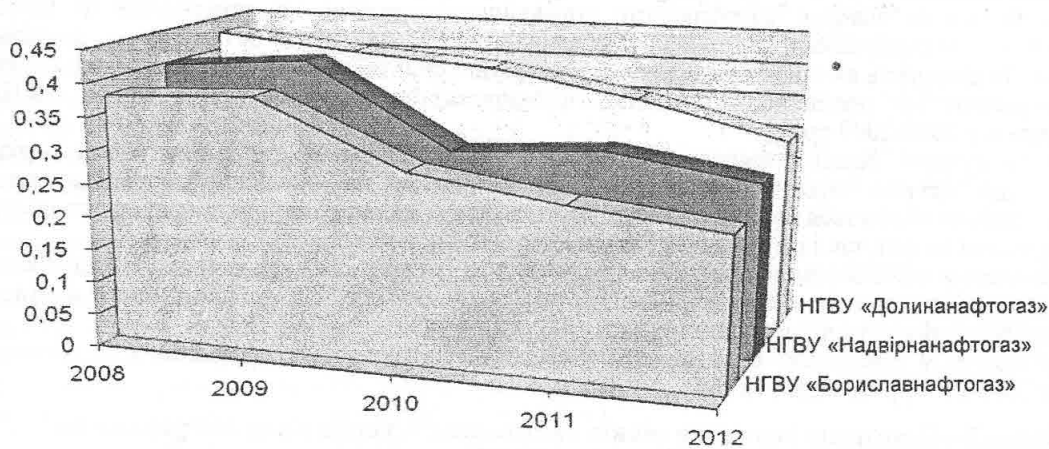


Рисунок 2 – Динаміка ефективності управління витратами на фонд оплати праці в НГВУ

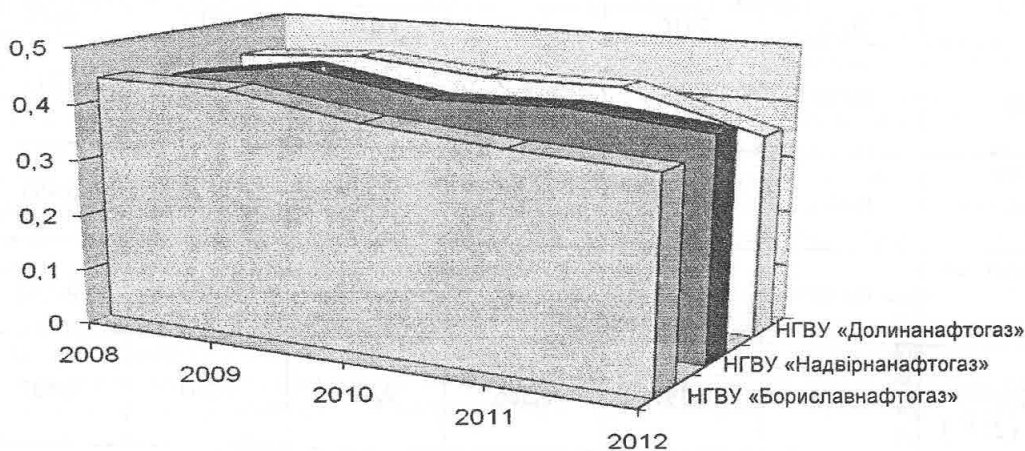


Рисунок 3 – Динаміка ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці в досліджуваних НГВУ

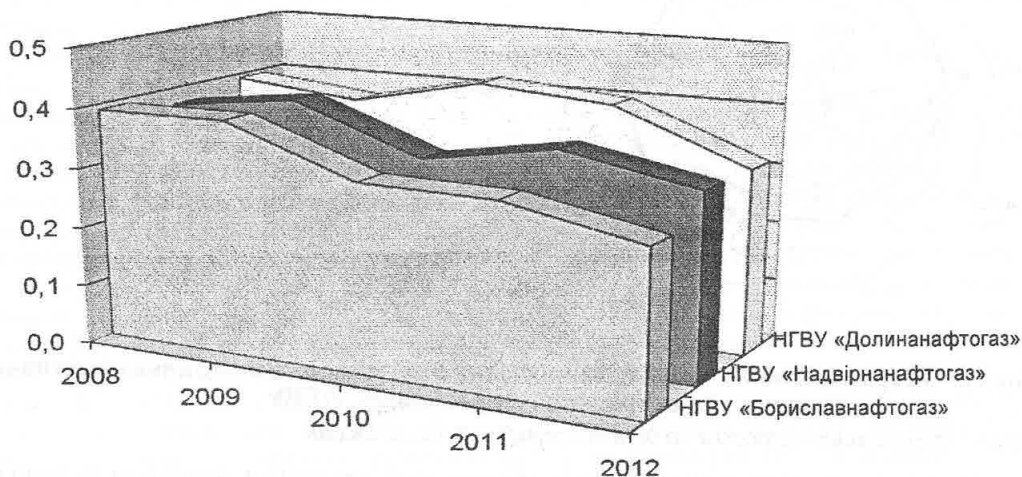


Рисунок 4 – Динаміка ефективності управління витратами, що не є доходами працівників у НГВУ

Порівняльний аналіз значень ефективності управління витратами на працівників у НГВУ «Долинанафтогаз», «Надвірнанафтогаз», «Бориславнафтогаз» за 2008-2012 рр. дозволяє охарактеризувати їх діяльність як стабільно задовільну, незважаючи на дещо вищі значення ефективності управління витратами на працівників у НГВУ «Долинанафтогаз» у 2008-2010 рр. і НГВУ «Надвірнанафтогаз» у 2008-2009 рр..

Зважаючи на сучасні реалії розвитку нафтогазового ринку України, ретроспективний період розрахованих вище значень ефективності управління витратами на працівників досліджуваних підприємств, доцільним вбачається короткострокове прогнозування як окремих показників ефективності управління за групами витрат, так і інтегрального показника ефективності.

Для прогнозування значень рівнів ефективності управління витратами на працівників відповідно до запропонованої моделі можна скористатися прикладною програмою STATISTICA з програмним модулем Automated Neural Networks (штучні нейронні мережі).

Результати прогнозу показників ефективності управління витратами на працівників за групами таких витрат на 2015-2016рр.. наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Прогнозні значення рівнів ефективності управління витратами на працівників у НГВУ

Ефективність управління групами витрат	НГВУ «Долинанафтогаз»		НГВУ «Бориславнафтогаз»		НГВУ «Надвірнанафтогаз»	
	Роки		Роки		Роки	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Витратами, що входять до фонду оплати праці	0,427	0,405	0,376	0,385	0,397	0,414
Витратами, що не входять до фонду оплати праці	0,435	0,448	0,441	0,437	0,422	0,453
Іншими витратами, що не є доходами працівників	0,392	0,370	0,390	0,392	0,371	0,398
Ефективність управління витратами на працівників (EV)	0,415	0,397	0,386	0,394	0,403	0,407

Джерело: розраховано автором на основі проведених досліджень.

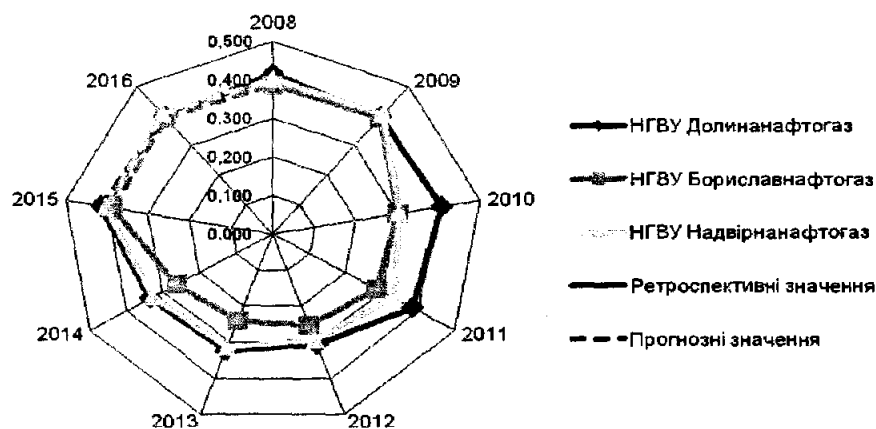


Рисунок 5 – Ретроспективні та прогнозні значення інтегрального показника ефективності управління витратами на працівників НГВУ

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Прогнозні значення виділених груп показників ефективності управління витратами на працівників мають різні тенденції. Для всіх підприємств поступову тенденцію спадання мають значення ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці.

Для НГВУ «Долинанафтогаз» поступову тенденцію зростання мають значення ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці та інших витрат, що не є доходами працівників; практично незмінну тенденцію мають значення ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці.

відношення до змін зовнішнього середовища, що потребує розробки і впровадження відповідних заходів щодо покращення такої ситуації.

Література:

1. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія / О. А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
2. Давидюк Т. В. Формування, використання та відтворення людського капіталу в бухгалтерському обліку: співвідношення понять «витрати» та «інвестиції» / Т. В. Давидюк, С. Г. Оганджян // Міжнародний збірник наукових праць “Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу”. – 2009. – Випуск 3(15). – с.114
3. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.
4. Павлючук Ю. Н. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям / Ю. Н. Павлючук, А. А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 39 – 48.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мородовина; 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
7. Фитценц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ.: Меньшикова- М.С., Леонова Ю.П.; под общ. ред. В.И. Ярных. М.: Вершина, 2006 - 320 с.
8. Гавкалова Н. Л. Процедура оптимізації витрат на персонал / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко // Теорія та практика державного управління. – 2011. – № 4 (35). – С. 156–161.
9. Криворучко А. С. Комплексна оцінка управління витратами на персонал / А. С. Криворучко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 185–189.
10. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2005. – 230 с.
11. Камінська І. Б. Моделювання оцінки ефективності управління витратами на працівників на підприємствах нафтогазового комплексу / І. Б. Камінська // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: Плай, 2013. – № 1 (21). – С.490–499.
12. Камінська І. Б. Управління витратами на працівників з використанням системи підтримки прийняття рішень / І. Б. Камінська // Науковий вісник Херсонського держ. університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 9, Ч. 7. – С. 108–111.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2015р.

Рекомендовано до друку к.е.н., проф. Орловою В.К.

УДК 658.5.621

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НАФТОГАЗВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кафка С. М., Степанюк О. С.

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна, 76019,
м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, e-mail: Kafka@i.ua*

Анотація. В умовах зростаючих викликів до енергетичної безпеки України особливого значення набуває налагоджена робота всіх елементів системи управління витратами нафтогазовидобувних підприємств для ефективної їх роботи. Тому, досліджено систему та елементи процесу управління витратами на підприємстві, які необхідні для формування баз даних з необхідною інформацією для розробки варіантів ефективного управління витратами. Встановлено, що для контролю витрат виробництва, їх деталізації й групування вирішальне значення мають місця виникнення витрат, тому розвиток обліку за цими об'єктами визначає сьогодні головний напрям удосконалення виробничого обліку, контролю та управління формуванням витрат виробництва. Запропоновані три підходи до управління витратами (створення робочих груп з вирішення конкретних проблем з витратами, делегування уповноваженим особам повноважень з управління витратами, створення «проблемної групи»), які дозволяють здійснювати управління витратами виключно на основі співставлення матеріальних і фінансових потоків, що зроби його результати зрозумілими менеджерам всіх рівнів.

Ключові слова: нафтогазовидобувне підприємство, витрати, управління витратами, місце виникнення витрат.

Анотація. В условиях растущих вызовов энергетической безопасности Украины особое значение приобретает отлаженная работа всех элементов системы управления затратами нефтегазодобывающих предприятий для эффективной их работы. Поэтому исследованы системы и элементы процесса управления затратами на предприятии, которые необходимы для

Для НГВУ «Надвірнанафтогаз» поступову тенденцію спадання мають значення ефективності управління витратами, що не входять до фонду оплати праці; практично незмінну тенденцію мають значення ефективності управління витратами, що входять до фонду оплати праці. Для НГВУ «Надвірнанафтогаз» і НГВУ «Бориславнафтогаз» змінну тенденцію мають значення ефективності інших витрат, що не є доходами працівників.

Окремі групи показників із поступовою тенденцією зростання та змінною тенденцією можна віднести до таких, що позитивно впливають на ефективність управління витратами на працівників загалом. Очевидно, групи показників із поступовою тенденцією спадання спричиняють зниження ефективності управління витратами на працівників підприємства.

У прогнозному періоді значення ефективності управління витратами на працівників на досліджуваних підприємствах мають змінну тенденцію. Вони й надалі залишатимуться в межах «нижче середнього» рівня, практично не змінюючи систему управління та її відношення до змін зовнішнього середовища. Такий варіант розвитку підприємств є далеко не найкращим, оскільки вже в найближчій перспективі підприємства можуть виявитися не готовими до змін на нафтогазовому ринку чи змін, обумовлених оптимізацією структури ПАТ «Укрнафта».

У прогнозному періоді для НГВУ «Долинанафтогаз» показник *EV* наблизиться до «середнього рівня», залишаючись на «нижче середньому» рівні для НГВУ «Надвірнанафтогаз» і НГВУ «Бориславнафтогаз» без видимих перспектив для досягнення хоча б рівня 2008 року.

Аналізуючи візуально графічну інтерпретацію тенденцій інтегрального показника ефективності управління витратами на працівників (рис. 5), можна стверджувати, що він має постійно мінливий характер, що відображено коливальними рухами. Це свідчить про мінливість управлінської стратегії, що, своєю чергою, обумовлено відсутністю довгострокових планів розвитку підприємств. Ситуація з управлінням набуває більш стихійного характеру зі щорічними переходами на суміжні рівні якості управління, що може означати лише те, що на досліджуваних підприємствах господарську діяльність ведуть на засадах короткострокового планування за принципом «взяти все можливе з наявних ресурсів у поточному році». Для видобувних підприємств зазначений підхід до управління є особливо недоречним, адже вони належать до стратегічних підприємств державного рівня, а тому повинні підходити до управління з позицій довгострокового, безпечного і ефективного господарювання на користь суспільства і держави загалом. Тому для досліджуваних НГВУ доцільним є перегляд управлінської політики щодо витрат на працівників зокрема і управління підприємством загалом.

Для цього нами було розроблено для нафтогазовидобувних підприємств модель системи підтримки прийняття рішень (СППР) [12], яка дозволить оптимізувати управлінські процеси.

Запропонована СППР для управління витратами на працівників дозволяє вирішувати такі завдання:

- визначати показники ефективності управління окремими групами витрат на працівників;
- визначати внесок кожної статті витрат, групи витрат в загальний показник ефективності управління витратами на працівників;
- визначати інтегральний показник ефективності управління витратами на працівників;
- прогнозувати окремі показники ефективності та інтегральний показник ефективності управління витратами на працівників;
- розробляти прогнозні сценарії зміни значень показників ефективності УВНП при різних заданих умовах;
- розраховувати постатейно оптимальні значення витрат на працівників при заданому рівні ефективності управління *EV*.
- обирати з-поміж пропонуваніх СППР сценаріїв розвитку найбільш доцільний, який відповідатиме головним цілям управління.

На базі СППР децидент обирає рішення щодо наповнення кошторису витрат на працівників самостійно.

Висновки. На основі практичного застосування розробленої моделі оцінювання ефективності управління витратами на працівників, що передбачає визначення рівнів ефективності управління в рамках шкали лінгвістичних термів виокремлених груп показників витрат на працівників з урахуванням фінансово-господарського стану підприємства, що виражається такими показниками як: обсяги видобутку нафти і газу, собівартість видобутку, чистий прибуток (збиток), нами було розраховано рівні ефективностей управління такими групами витрат: витрати на фонд оплати праці, витрати, що не входять до фонду оплати праці та витрати, що не є доходами працівників, а також визначено інтегральний показник ефективності *EV* на прикладі НГВУ «Долинанафтогаз», «Надвірнанафтогаз», «Бориславнафтогаз». Здійснено аналіз внеску кожного із факторів у загальний показник ефективності управління витратами на працівників та визначено можливі резерви як підвищення рівнів окремих показників, так і системи управління витрат загалом. Зважаючи на нестабільний фінансовий стан підприємств, що виражається, зокрема, збитковістю їх діяльності протягом досліджуваного періоду, підприємства змушені відшукувати резерви розвитку, які можна реалізувати за допомогою оптимізації витрат.

Здійснено прогнозування показників ефективності управління витратами на працівників на базі шпунчних нейронних мереж у короткостроковому періоді, зважаючи на специфіку функціонування нафтогазового ринку. Проведений аналіз показав, що в прогнозному періоді на досліджуваних НГВУ значення показників ефективності управління витратами на працівників мають змінну тенденцію, залишаючись в межах «нижче середнього» рівня, практично не змінюючи систему управління та її