

політехніки, 2012. – С. 286–291. 10. Евдокимов Ф.И. Индикаторы технико-технологической составляющей экономической безопасности предприятия / Ф.И. Евдокимов, В.С. Белозубенко // Экономика и маркетинг в 21 веке: материалы 3-й Междунар. науч. конф. студ. и мол. ученых, г. Донецк, 17–19 мая 2002 г. – Донецк, 2002. – С. 18–20. 11. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: [монографія] / Ю. С. Погорелов. — Луганськ: Глобус, 2010. – 512 с.

УДК 338.45

Б.А. Чепіль

Національний університет “Львівська політехніка”

РОЗРОБЛЕННЯ СПОСОБІВ ОПТИМІЗУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ВИТРАТ ГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Чепіль Б.А., 2012

Досліджено місце та особливості управлінських витрат газовидобувних підприємств, а також можливі способи їх оптимізування. Автор детально дослідив резерви та напрями оптимізування управлінських витрат на засадах ефективнішого управління персоналом. Також розглянуто спосіб спільної діяльності для оптимізування управлінських витрат.

Ключові слова: управлінські витрати, газовидобувні підприємства, оптимізування витрат, спільна діяльність.

В.А. Chepil

Lviv Polytechnic National University

DEVELOPINGWAYSOPTIMIZATIONADMINISTRATIVECOSTSGAS PRODUCING ENTERPRISES

© Chepil B.A., 2012

In the article it was explored the place and especially management costs gas producing companies as well as possible ways of optimization. By thoroughly it was explored reserves and areas of optimization of management costs on the basis of effective management. It also was examined how to use cooperative activities to ensure process optimization management costs.

Key words: administrative costs, gas companies, optimization of costs, joint activity.

Постановка проблеми. Основним принципом функціонування будь-якого підприємства або його системи менеджменту є досягнення соціально-економічної ефективності. Розрахувати рівень соціально-економічної ефективності без виокремлення та обчислення обсягу управлінських витрат неможливо. Особливо актуальним є розрахунок витрат на управлінські цілі та їх оптимізування в

умовах фінансово-економічної кризи, падіння економіки, зміни внутрішніх елементів системи менеджменту підприємства (стратегії, планів, організаційної структури управління, системи контролювання тощо).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вітчизняні та іноземні науковці А.Г. Загородній, П.В. Іванюта, Г.О. Партин, П.Л. Сук, Ч. Хорнгрен, В.П. Ярмоленко розробили низку концепцій та методик управління витратами підприємств, зокрема і адміністрування управлінськими витратами та способи їх оптимізування [1–6]. Найпоширенішими з них є: аналіз ланцюжка цінностей, визначення доданої вартості, порівняння альтернативних витрат, врахування транзакційних витрат, оцінювання стратегічного позиціонування тощо [7, с. 21–24].

Мета дослідження. Розробити класифікацію способів оптимізування управлінських витрат газовидобувних підприємств та дослідити переваги основних із них. Проаналізувати можливості спільної діяльності для оптимізування управлінських витрат.

Основні результати дослідження. Усі методи оптимізування управлінських витрат можна поділити на внутрішні та зовнішні. Одним із можливих зовнішніх способів оптимізування витрат є побудова схожого до методу М. Портера ланцюжка цінності для підприємств газовидобувного комплексу. При цьому важливо до ланцюжка додати ще один етап, а саме витрати на утилізацію відходів, невикористаних ресурсів, зношених фондів та виробничого обладнання (рис. 1).

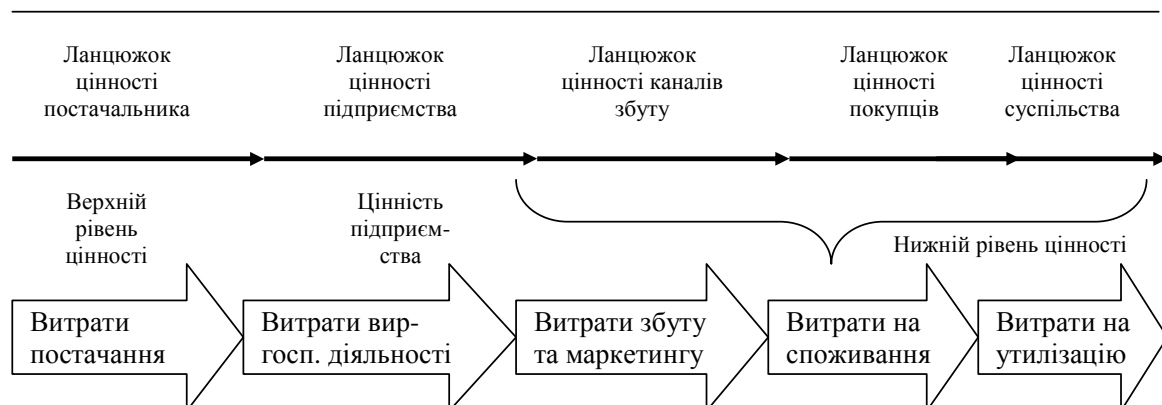


Рис. 1. Ланцюжок цінності М. Портера

У ланцюжку формування цінності кожен із етапів містить управлінські витрати, які можна відповідно оптимізувати і знизити загальний обсяг управлінських витрат у готовому виробі чи послугі.

Важливим напрямом оптимізування управлінських витрат є підвищення ефективності управління персоналом та підвищення продуктивності праці персоналу. Резерви для оптимізування управлінських витрат на засадах ефективнішого управління персоналом та забезпечення кваліфікованими трудовими ресурсами підприємства наведено у вигляді схеми на рис. 2.

Управлінські витрати ефективних підприємств безпосередньо залежать від кількості працівників апарату управління. Що більше працівників, то вищими мають бути управлінські витрати. Однак інколи в діяльності газовидобувних підприємств спостерігається обернена залежність між кількістю працюючих та обсягом управлінських витрат. Таке явище, як правило, свідчить про неефективність витрачання ресурсів підприємства та необхідність вжиття заходів для оптимізування обсягу управлінських витрат.

Значним резервом для цього є аналіз чисельності персоналу та виявлення недоліків та слабких місць в організаційній структурі управління підприємством. Аналіз діяльності низки газовидобувних підприємств, особливо тих, які перебувають у державній формі власності, показав, що організаційні структури більшості із них є неефективними. Зокрема дублюються функції різних підрозділів та відділів, надмірною є чисельність в окремих підрозділах, немає чіткого поділу повноважень та відповідальності між посадами та підрозділами тощо. Існують непоодинокі випадки створення відповідних посад під окремих осіб, що, окрім прямого зростання управлінських витрат (виплата заробітної плати управлінцям, соціальні нарахування, забезпечення відповідними умовами та засобами праці тощо), спричиняє і непрямі, приховані управлінські витрати (зростання бюрократії, конфліктних ситуацій, управлінських помилок та складностей, ризику взаємодії тощо).

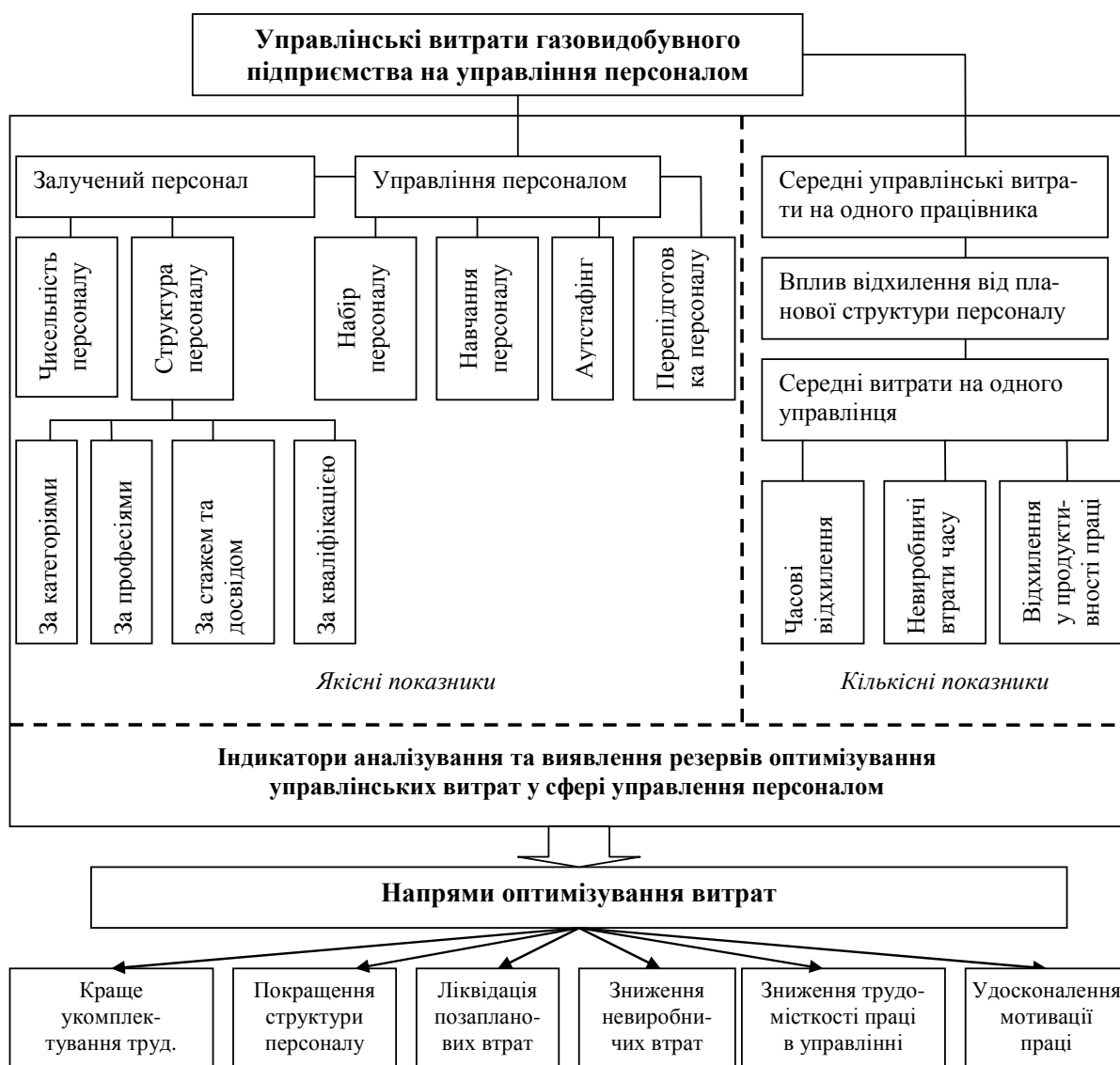


Рис. 2. Резерви та напрями оптимізування управлінських витрат на засадах ефективнішого управління персоналом

Важливо проаналізувати, наскільки ефективним є суміщення посад певними особами, чи недоцільно ліквідувати окремі посади, а повноваження та функції з відповідними надбавками чи зростанням заробітної плати передати особі, яка займає одну посаду. Відповідно до теорії

управління суміщення посад призводить до виникнення низки негативних ефектів, тому найчастіше рекомендують уникати суміщення двох посад, що однак є поширеним явищем у низці аналізованих газовидобувних підприємств.

Важливо також встановити, наскільки системи мотивування відповідають реальній ситуації на підприємствах та галузі, тобто виявити, чи стимулює система мотивації управлінців для досягнення поставлених цілей підприємства. Зокрема до складу управлінських витрат належать витрати на виплату таких надбавок: за роботу у важких і шкідливих умовах праці, інтенсивність праці, роботу в нічний час, класність, високі досягнення праці, допуск до державної таємниці, науковий ступінь, ненормований робочий день, премію за виробничі досягнення (за місяць, квартал, рік), винагороду за вислугу років у газовій промисловості.

Наприклад, виплата надбавку за науковий ступінь виплачують, якщо управлінець із науковим ступенем займає відповідну посаду. Тобто науковець із ступенем доктора чи кандидата економічних наук повинен займати економічну посаду, а тема його наукової роботи має бути пов'язана із діяльністю підприємства – лише за таких умов можна стверджувати про ефективність використання управлінських витрат у діяльності газовидобувних підприємств.

Слід провести ревізію призначення та виплати надбавки за допуск до державної таємниці, оскільки прийняття низки нових законів України про відкриття для суспільства значної кількості інформації (Закон України № 2939-VI “Про доступ до публічної інформації” від 13 січня 2011 року, Закон України “Про інформацію” № 2658-XII (2658-12) від 02.10.92, Про визнання таким, що втратило чинність, рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22 липня 2008 року № 792 “Про порядок розкриття інсайдерської інформації” НКЦПФР; Рішення від 26.04.2012 № 585, “Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку” (щодо розкриття інформації емітентами цінних паперів) Держкомісії цінних паперів; Рішення від 21.04.2011 № 454) позбавляє велику частину даних грифу “державна таємниця” та відкидає необхідність її зберігання.

Більше того, на багатьох підприємствах створено окремі підрозділи внутрішньої безпеки, які б і мали займатися обертанням певних державних та комерційних таємниць. Однак аналіз діяльності таких підрозділів показує, що маючи певні повноваження щодо зберігання комерційних таємниць, вони не сприяли тому, щоби обсяг витоку інформації та отримані збитки стали меншими, а у багатьох виробничих та бізнес-процесах з'явилися бюрократичні перешкоди, пов'язані із необхідністю узгодження дій чи бездіяльності із відповідними підрозділами безпеки, що завдає шкоду підприємствам загалом.

Значними є управлінські витрати на оплату навчання працівників, хоча можна було б під час рекрутингу персоналу встановити обов'язкову вимогу мати відповідну освіту або дві вищі освіти, науковий ступінь тощо. Така додаткова умова незначно збільшила б витрати ресурсів на пошук відповідного персоналу, а газовидобувним підприємствам вдалось би зекономити управлінські витрати на подальшу перепідготовку, підвищення кваліфікації чи перенавчання персоналу.

Великі резерви для зниження рівня управлінських витрат та підвищення мотивації праці управлінців приховуються у значних соціальних виплатах, а саме: соціально-побутові пільги, оплата за утримання дітей в дитячих закладах, інші виплати, що мають індивідуальний характер, зокрема на лікування та протезування зубів працівників, здешевлення плати за житло. Як свідчать останні дослідження вітчизняних та іноземних науковців, часто працівники не оцінюють відповідно соціальний пакет, і мотивація праці покращується у випадку спрямування таких коштів безпосередню на виплату заробітної плати та її диференціацію відповідно до трудового внеску працівника підприємства. Крім того, таке спрямування коштів гарантуватиме більшу прозорість управлінських витрат, знизить рівень корупції та управлінських витрат.

Певними соціально-побутовими пільгами користується незначна кількість працівників, що створює напруженість у колективах, конфліктність та “нездоровий” клімат. Фактично мотивування діяльності одних працівників призводить до зниження рівня мотивованості колективу загалом. Значними зокрема є витрати на оренду житла для працівників, при цьому більшість працівників, для яких орендують житло, можна замінити тими, які мають житло.

Значно оптимізує соціально орієнтовані управлінські витрати діяльність профспілкового комітету газовидобувних підприємств, яка істотно впливає на діяльність газовидобувних підприємств, часто визначає обсяги та структуру управлінських витрат. Пояснюється істотність впливу тим, що профспілковий рух у таких підприємствах є активним, добре організованим та з тривалою історією. Причини цього: важкість фізичної праці у видобувних галузях економіки, взаємодопомога та необхідність командної роботи, що об’єднує робітників та інший персонал підприємств. Високий рівень взаємопідтримки у діяльності профспілкових комітетів дає змогу працівникам реалізувати та задовольнити власні потреби на високому рівні. Однак попри низку позитивних моментів у діяльності профспілкових комітетів, особливо на підприємствах державної форми власності, є і негативні моменти. Насамперед багато працівників із досліджуваних нами підприємств відзначають високий рівень корупції, бюрократії та відсутності допомоги з боку профспілкових комітетів за необхідності. Крім того, аналіз показав, що витрати на утримання комітетів є істотними і такими, які можна оптимізувати введенням системи бюджетування коштів, складання чітких короткотермінових та довготермінових планів витрачання ресурсів, веденням моніторингу за діяльністю профспілкових комітетів та звітування за виконанням прийнятих планів на загальних зборах профспілкових комітетів.

Виявлені резерви для оптимізування адміністративних витрат шляхом ефективнішого управління управлінським персоналом можуть бути реалізовані підприємством з високим рівнем результативності за умови такого самого аналізу і за іншими факторами виробництва, тобто результативнішим використанням матеріальних ресурсів, обладнання, основних фондів тощо.

Аналіз діяльності газовидобувних підприємств показав, що важливою особливістю діяльності цих підприємств у сучасних умовах є велика кількість законсервованих свердловин, які підприємства не використовують через відсутність сучасних технологій газовидобування, значну кількість оборотних коштів для введення в експлуатацію свердловин, обмеженість у різних видах необхідних ресурсів, відсутність каналів збуту продукції, недостатній рівень менеджменту підприємств, знань та навичок керованої підсистеми підприємств тощо. Тому пропонуємо з метою активізації діяльності газовидобувних підприємств, оптимізації різних видів витрат, зокрема управлінських витрат, використовувати практику спільної діяльності із видобутку природних ресурсів. Слід зазначити, що дослідження діяльності газовидобуваних підприємств виявило можливості видобування не лише газу в наявних свердловинах, але й інших природних ресурсів, насамперед нафти та мінеральної води.

Спільна діяльність державних газовидобувних підприємств із приватними інвесторами дасть змогу видобувати газ та нафту на базі нерентабельних свердловин, що матиме низку позитивних соціально-економічних ефектів, окрім оптимізування управлінських витрат. Основні ефекти від спільної діяльності такі: зниження рівня різних фінансово-економічних ризиків діяльності, оскільки ризики, як і інші позитивні ефекти, отримані в межах спільного використання свердловин, розподіляються між партнерами; покращення енергетичного балансу країни, збільшення кількості робочих місць, зростання обсягів сплачених податків, отримання додаткового прибутку, поділ інновацій та ноу-хау в сфері видобування та управління із газовидобувними підприємствами-власниками свердловин, оновлення основних фондів, покращення інших фінансово-економічних індикаторів діяльності та соціальних умов для персоналу підприємств тощо. Важливо при цьому, щоб власність на газові свердловини залишалась у газовидобувних підприємств.

Особливість оптимізування управлінських витрат полягає у тому, що змінюється організаційна структура управління газовидобувного підприємства, повноваження та відповідальність окремих управлінців, можуть зникати та з'являтися нові посади або навіть і нові підрозділи. Важливо для ефективного використання ресурсів газовидобувного підприємства та зниження ризиків втрати майна (стають при такому виді діяльності найістотнішими) сформулювати нову систему контролювання за спільною діяльністю – видобуванням газу. Спільне використання має забезпечити отримання синергетичних ефектів у різних бізнес-процесах газовидобувного підприємства та за різними напрямками діяльності, зокрема синергічний ефект має бути отриманий в управлінні підприємством.

Важливо зазначити, що зміниться спектр основних ризиків діяльності газовидобувного підприємства. До проведення спільної діяльності основними ризиками газовидобувних підприємств були: ризик ефективного проведення геолого-розвідувальних робіт (ідентифікування наявного дебіту свердловини), експлуатаційні ризики та ризики консервування свердловини. Ці ризики істотно впливають на обсяги управлінських витрат, часто стають визначальними для останніх. У разі спільної діяльності ці ризики трансформуються у ризик збереження власності за свердловиною за газовидобувним підприємством та окремі експлуатаційні ризики.

Окрім зниження управлінських витрат оптимізуванням адміністративних структур учасників такої діяльності, відповідно економії на заробітній платі та соціальних внесках, управлінські витрати можна скоротити і так:

1. Знизити витрати на купівлю матеріалів, необхідних для діяльності управлінців, що входять до складу управлінських витрат, за купівлю більших партій і отриманням знижок або спільним використанням матеріалів усіма учасниками спільної діяльності;
2. Скоротити витрати на закупівлю енергоресурсів, необхідних для виконання функцій адміністрування в діяльності підприємств;
3. Зменшити закупівлі спецодягу, канцтоварів, госптоварів та спецлітератури, якщо вони є у розпорядженні потенційного партнера у спільному використанні свердловин;
4. Покращити харчове забезпечення оптимізуванням управлінських витрат;
5. Використовувати спільні площі, обладнання та засоби праці для управлінської діяльності;
6. Скоротити витрати на різні форми зв'язку завдяки спільному використанню;
7. Зменшити витрати на юридичні та нотаріальні послуги шляхом зменшення кількості юристів в кожного із партнерів;
8. Скоротити витрати на різні види послуг, зокрема банківські, інформаційно-консультативні послуги тощо;
9. Оптимізувати витрати на сплату податків, які входять до складу управлінських витрат.

Схематично процес оптимізування управлінських ризиків на засадах спільної діяльності газовидобувних підприємств із приватними інвесторами наведено на рис. 3. Доцільність залучення підприємства, що фінансує відновлення роботи свердловини, обумовлена тим, що державні газовидобувні підприємства обмежені у фінансових ресурсах і часто беруть кредити для виплати заробітної плати, купівлі необхідних матеріальних ресурсів тощо. Найчастіше державні газовидобувні підприємства отримують позики від НАК "Нафтогаз", однак відомі випадки і банківського кредитування і відповідно сплати високих відсоткових ставок за отримані кредитні ресурси. Тому стабільне фінансування дасть змогу також зменшити управлінські витрати підприємств.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Існує велика кількість способів оптимізування управлінських витрат, однак більшість із них неможливо використати на

вітчизняних газовидобувних підприємствах, враховуючи специфіку діяльності останніх. Тому було запропоновано прикладні способи оптимізування управлінських витрат і виявлено, що найбільший резерв оптимізування витрати з'являється у разі впровадження способів ефективного управління персоналом підприємств.

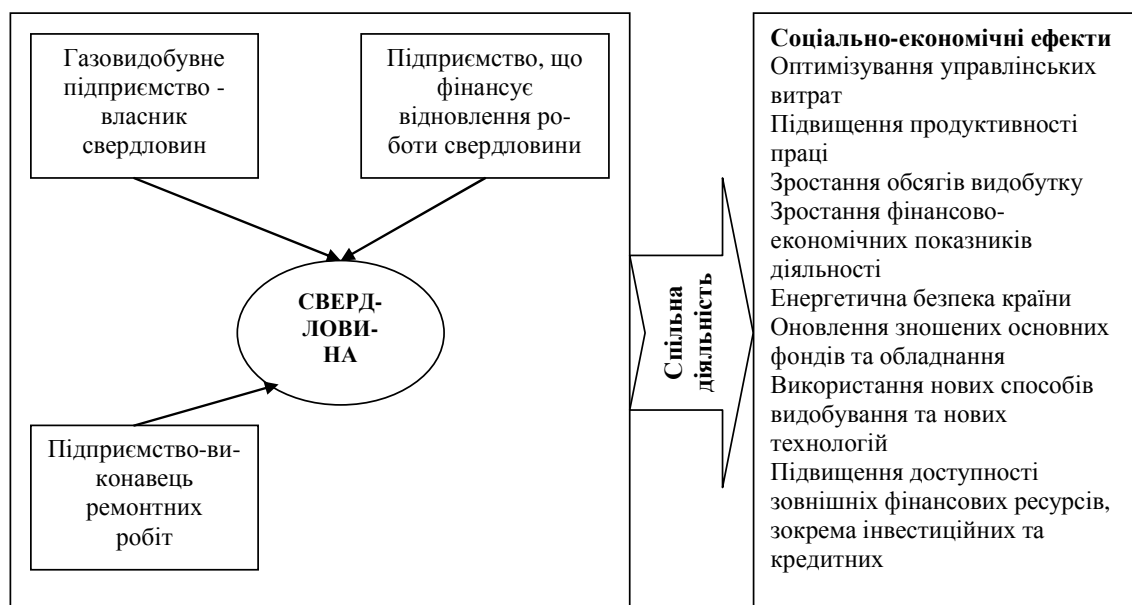


Рис. 3. Схема спільної діяльності із видобування газу та отримані позитивні результати

Подальші дослідження слід спрямувати на оцінювання рівня управлінських витрат та можливостей їх зниження у собівартості видобутих енергоресурсів.

1. Партин Г.О. *Управлінський облік [Текст]: навч. посібник* / Г.О. Партин, А.Г. Загородній. – К.: Знання, 2007. – 303 с.
2. Артюшок К.А. *Основні напрями еволюції адміністративних витрат у незалежній Україні // Психолого-педагогічні та економічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та вузі: Збірник наукових праць Міжнародного університету "РЕГІ" імені академіка Степана Дем'янчука. Ч. II. – Рівне: Волинські обереги, 2003. Вип. 4. – С.105–110.*
3. Друри К. *Управленческий и производственный учет [Текст]: учебный комплекс для студентов вузов / К. Друри; пер. с англ. В.Н. Егорова. – 6-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.*
4. Іванюта П.В. *Внутрішньогосподарський (управлінський) облік у виробничих підрозділах сільськогосподарських господарюючих суб'єктів [Текст]: навч. посібник* / П.В. Іванюта, З.М. Левченко. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 362 с.
5. Сук П. *Облік витрат, що підлягають розподілу* / П. Сук // *Бухгалтерія в сільському господарстві. – 2005. – № 12. – С.8–14.*
6. Хорнгрен Ч. *Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. пер. с англ. – СПб., 2005. – 1008 с.*
7. Череп А.В. *Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія Ч. I* / А.В. Череп. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 368 с.