

**Андрій УСТЕНКО**кандидат економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і адміністрування,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**Іванна ВАСИЛИК**асистент кафедри організації праці і виробництва, аспірант,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**ДІАГНОСТИКА РІВНІВ УПРАВЛІННЯ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ***Розглянуто суть та значення процесу прийняття ефективного управлінського рішення, проведено діагностику ефективності нафтогазовидобувних підприємств на основі системного підходу. Визначено принципи побудови системи показників для оцінки ефективності управління та рівні ефективності управління.***Ключові слова:** процес прийняття рішення, діагностика рівнів управління, ефективність, коефіцієнт якості діяльності менеджерів.

Управлінська діяльність є одним з найважливіших факторів функціонування й розвитку промислових компаній в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва, ускладнення господарських зв'язків, підвищення ролі споживача як кінцевого отримувача продукції.

Як правило, процеси управління підприємством дуже різноманітні, багатомірні і мають складну структуру. Труднощі виникають при нестачі інформації і при значному перевантаженні нею [1, с. 91].

В умовах сьогодення виникає необхідність здійснювати ефективне управління, тобто швидко приймати та своєчасно реалізовувати управлінські рішення. На практиці проблема прийняття рішення викликана великою кількістю термінів, недоліком кваліфікації або інформації для рішення, ненадійністю методів, схильністю менеджерів до рутини, розбіжностями між ними. Правильність і ефективність прийнятого рішення багато в чому визначається якістю економічного, організаційного, соціального й інших видів інформації, якою володіє підприємство.

Неефективне управління, відсутність достовірної інформації про стан розвитку, призводить до того, що стає нереально встановити стратегічну перспективу розвитку.

Основними проблемами ефективності діяльності підприємств, питаннями управління та вибору стратегічних перспектив його розвитку займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичне обґрунтування окремих аспектів прийняття управлінських рішень та оцінки ефективності процесу управління містять роботи відомих вітчизняних дослідників у цій галузі: В. Г. Герасимчука, В. Б. Говорухи, Л. Є. Довгань, Б. В. Літовченко, В. Д. Немцова, Ю. Е. Петруні, В. М. Приймака та інших. Серед зарубіжних науковців слід взяти до уваги роботи М. Альберта, Дж. Л. Гібсона, Д. Х. Доннеллі, П. Друкера, Д. М. Іванцевича, М. Мексона, А. Файоля, Ф. Хедоурі та ін. Удосконалення організаційно-управлінських аспектів функціонування корпорацій, методів оцінки ефективності управління, визначення шляхів підвищення ефективності механізму управління – це

питання, які зазнали широкого висвітлення у працях сучасних фахівців, тоді, як проблема діагностики ефективності на окремих рівнях управління потребує подальшого вирішення.

Метою нашої статті є комплексна оцінка ефективності нафтогазовидобувних підприємств (НГВУ) на основі системного підходу. Для досягнення поставленої мети в ході проведення дослідження слід виконати наступні завдання: визначити суть понять «процес прийняття рішення», «діагностика рівнів управління» та «ефективність», окреслити принципи побудови системи показників для оцінки ефективності управління, встановити особливості нафтогазовидобувних підприємств з точки зору управління ними, визначити рівні ефективності управління.

Діяльність нафтогазовидобувних управлінь (НГВУ) характеризується достатньо складними бізнес-процесами на всіх етапах їх роботи. Крім того, НГВУ не є кінцевою виробничою структурою, а входять у склад ПАТ «Укрнафта», тому їх діяльність визначається економічним станом всієї структури товариства. Саме з цієї причини у всіх НГВУ існує розрив між фактичними виробничими показниками усередині кожного НГВУ і інтерпретованими, що надходять у ПАТ «Укрнафта», які через об'єктивні причини не завжди відображають реальну ситуацію на виробництві. Ще однією, не менш вагомою, особливістю нафтогазовидобувних управлінь є низька поінформованість про процеси, що протікають у пласті і свердловині, і вплив на які менеджерів будь-якого рівня є практично відсутнім. Крім того, велика розосередженість об'єктів на площах, що сягають тисячі гектарів, а відстань між свердловинами вимірюється сотнями метрів [8, с. 141], ще більше ускладнює процес прийняття рішень. Тому для здійснення ефективного управління цими об'єктами доцільно визначити його рівні з використанням системного підходу до їх діагностики.

Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок. Основна мета управлінського рішення — забезпечити координаційний вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації [3, с. 8], а процес

прийняття рішення – це дії інди відуума чи декількох індивідуумів, які скеровані на підготовку, розробку і реалізацію рішення з метою до сягнення певної цілі, наслідком чого є отримання певного корисного результату [2, с. 11].

Використання системного підходу передбачає визначення основних елементів в організації та необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є. Основне завдання при системному підході — виявлення й вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління [3, с.16].

Діагностика – це процес оцінки діяльності підприємства або підрозділу, спрямований на розкриття проблем і позначення областей їх можливого вирішення. А діагностика рівнів управління – це процес визначення окремих рівнів управління підприємством шляхом збору необхідної інформації про його функціонування, аналіз цих даних та визначення окремих показників кожного з виділених рівнів.

Класичними критеріями результативності управління є підхід Д. С. Сінка, який визначає наступні управлінські аспекти [9]: дієвість (ступінь, темп досягнення поставлених цілей); економічність (ступінь використання ресурсів); якість (ступінь відповідності потребам ринку); прибутковість (співвідношення між валовим прибутком і витратами); продуктивність (відношення кількості продукції до витрат на її виробництво); інноваційність (ступінь оновлення товарів і послуг); якість трудового життя (рівень задоволення потреб працівників організації).

Проте для підприємств різних галузей промисловості, окрім класичних аспектів, доцільно визначати показники, які характерні саме для них. Причому доцільно враховувати усі показники, які властиві для кожного рівня управління. Тому побудова системи показників для оцінки ефективності управління повинна базуватися на певних принципах (рис. 1).



**Рис. 1. Принципи побудови системи показників для оцінки ефективності управління**

Досить великі підприємства, якими є НГВУ, щоб забезпечити чіткий розподіл функцій у роботі, як правило, мають такий великий обсяг управлінської роботи, яку потрібно поділити. Більшість фахівців вважає, що одним з основних критеріїв підвищення економічної ефективності роботи нафтовидобувного підприємства є розвиток інформаційних технологій і побудова єдиного автоматизованого інформаційного

простору, що охоплює всі рівні управління виробництвом, весь виробничий цикл, а також всі напрямки діяльності підрозділів [10, с. 98].

У процесі своєї діяльності підприємства з видобутку нафти і газу зайняті пошуком оптимальних систем управління, розробкою бюджетної політики, розширенням і оновленням виробничого потенціалу, виходом на міжнародний ринок, оптимізацією

інвестиційних проєктів. Така діяльність має бути надійно забезпечена актуальною інформацією [11, с. 33].

Стан розвитку сучасної економіки дозволяє нам використовувати багато показників і методик їх обрахунку для прийняття рішення про успішне або неуспішне функціонування НГВУ. Разом із цим, якщо, наприклад «коефіцієнт нафтовилучення», «дебіт свердловини» чи «собівартість видобування нафти» – загальновідомі критерії оцінки, то методику оцінки діяльності системи управління, яка була б загальноприйнятою на сьогодні, ми назвати не можемо. Зрозуміло одне, що один і навіть декілька показників не спроможні дати об'єктивну картину оцінки рівня управління. Ми також, швидше за все, не зможемо дати вичерпну відповідь на це питання, але запропонуємо власний підхід до вирішення цієї проблеми.

Нафтогазовидобувні управління знаходяться в динамічному агресивному середовищі, адаптація до якого і поінформованість про хід основних процесів є головним імперативом до розвитку і позитивних змін у внутрішньому середовищі.

Узагальнену схему руху інформації в нафтогазових компаніях можна поділити на три рівні:

- верхній рівень – інтегрована система управління;
- середній – корпоративна база даних;
- нижній – збір і обробка інформації з виробничих

об'єктів.

Найзагальнішою характеристикою системного підходу для діагностики рівнів управління НГВУ є оцінка ефективності системи управління загалом та її складових (служб, відділів, цехів, дільниць). При цьому доцільно визначити показники кожного з наведених рівнів, використовуючи вищенаведені принципи.

Для визначення системних рівнів ефективності управління підприємством слід пригадати, що ефективність управління підприємством можна визначати як абсолютну величину – це загальна величина ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, і порівняльну, яка показує, наскільки один варіант розвитку системи кращий за інший.

Саме тому ефективність управління нафтогазовидобувним підприємством з точки зору системного підходу можна визначити як сумарну ефективність трьох взаємозалежних і взаємопов'язаних рівнів підприємства (рис. 2):

$$E_{\text{сум}} = E_A + E_B + E_C, \quad (1)$$

де  $E_A$  – ефективність локального рівня підприємства;  $E_B$  – ефективність системного рівня підприємства;  $E_C$  – ефективність загальносистемного рівня підприємства.

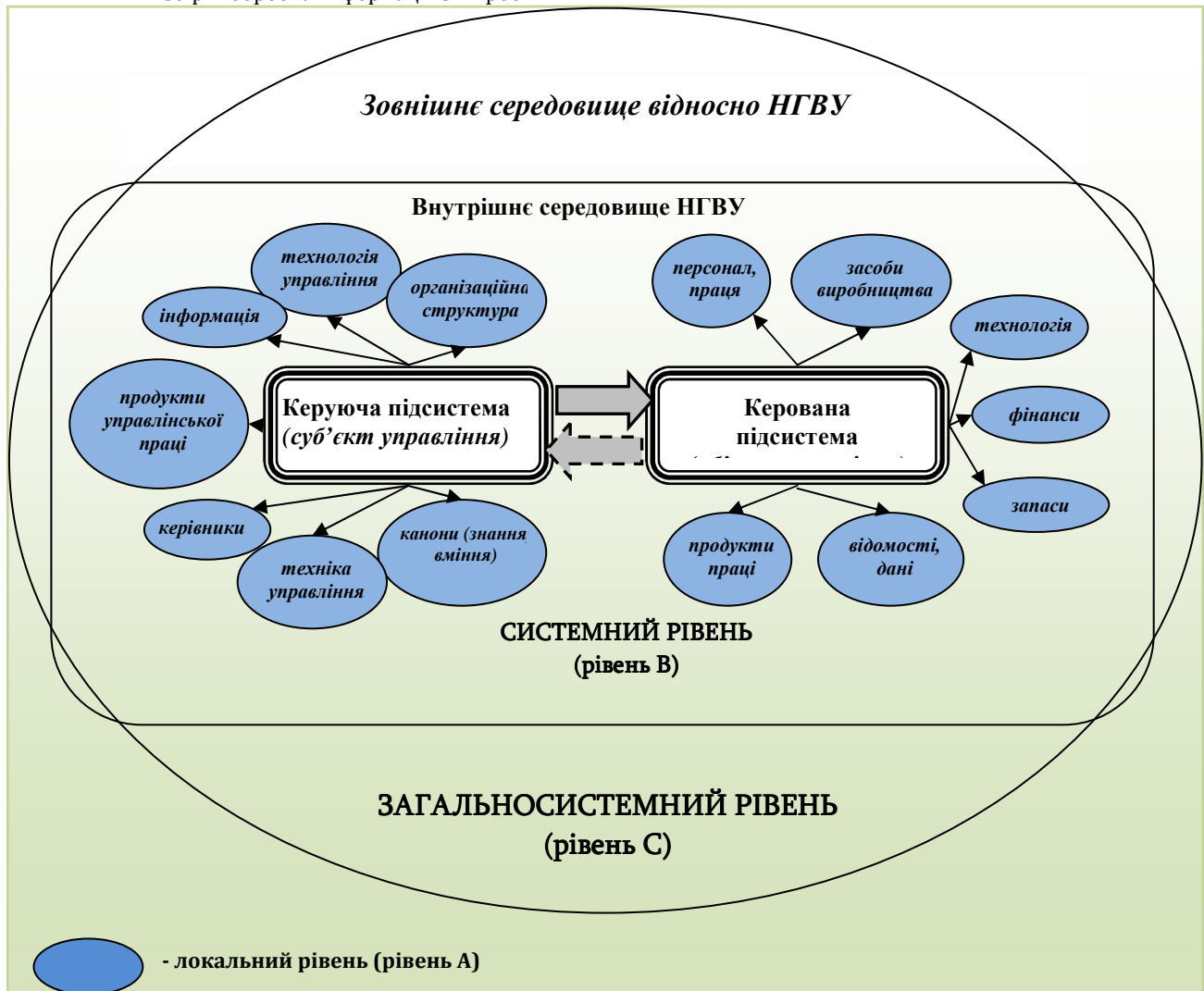


Рис. 2. Рівні ефективності нафтогазовидобувного підприємства

Оцінка ефективності управління на локальному рівні вимагає елементного подання базових складових

об'єкта і суб'єкта управління НГВУ. Основними одиницями НГВУ є цехи (видобутку нафти і газу, капітального та підземного ремонту свердловин, підтримання пластового тиску, підготовки та перекачки нафти), відділи (видобутку нафти і газу, розробки родовищ нафти і газу, виробничо-технічний), служби (центральна інженерно-технологічна) тощо.

Кожен із наведених елементів суб'єкта управління (рис. 2) може бути описаний різними параметрами і дозволить системно уявляти рівень управлінської діяльності в організації.

Якість роботи менеджера, наприклад, можна визначити, розрахувавши коефіцієнт якості діяльності:

$$K_{\text{яд}} = cSp/dSp (\text{const}), \quad (2)$$

де  $K_{\text{яд}}$  – коефіцієнт якості діяльності;  $cSp$  – конструктивні способи;  $dSp$  – деструктивні способи (у постійній кількості).

Формула присвоює способам відносні числові значення, а саме: системі конструктивних способів: рефлексивно-ментальному – комунікаційно-ігровому – 2; наочному способу – 1; системі деструктивних способів: боротьби за ресурс – 1; маніпуляції вербально-психічному нападу – 3 і відображення цього протистояння у формулі. Відносні величини означають, що кількість способів у підсистемі ментальної діяльності дорівнює шість — це прирівнюється до

цілого, яке складає 1 або 100%.

Відношення пакета конструктивних способів до пакета деструктивних дорівнює 1. Це означає, що у людини з таким набором способів система відносно стабільна, і їх прихований кон флікт нівелюється при їх взаємодії, що відображається такою залежністю.

Системний рівень містить усі показники, які характеризують нафтогазовидобувне управління загалом як систему, що задовольняє певні ринкові потреби, наприклад: абсолютний приріст обсягів виробництва; асортимент продукції; валова продукція; валовий оборот; номенклатура продукції тощо.

Загальносистемний рівень показує порівняльну характеристику підприємства в умовах конкурентного середовища, наприклад кількість конкурентних переваг підприємства щодо основного конкурента, частка організації на ринку, якість конкурентних переваг підприємства щодо основного конкурента тощо.

Напрямами подальших досліджень у цій галузі є побудова системи показників, які характеризують кожен з наведених елементів локального рівня управління, враховуючи специфіку підприємств нафтогазовидобутку, особливості виробничого процесу, а також системного та загальносистемного рівнів.

Отже, саме такий кількісний менеджмент дозволяє через безперервну діагностику вчасно реагувати на проблеми в роботі НГВУ і розробляти дієві напрямки їх вирішення.

## Список літератури

1. Устенко, А. О. Информатизація управління виробничими процесами [Текст] : монографія / А. О. Устенко. – Івано-Франківськ: Факел, 2011. – 220 с.
2. Приймак, В. М. Прийняття управлінських рішень [Текст] : навчальний посібник / В. М. Приймак. – К. : Атіка, 2008. – 240 с.
3. Прийняття управлінських рішень [Текст] : навч. посібник / Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. [та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
4. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ДП "Експрес-Поліграф", 2002. – 560 с.
5. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] : навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
6. Организации : поведение, структура, процессы [Текст] : учебник. / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 662 с. - Пер. с англ. - ISBN 5-86225-901-5. - ISBN 0-256-11240-1 : Б. ц.
7. Мескон, М. Основы менеджмента (Management) [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Издательство « Дело », 1997 г. – 704 стр. ISBN 0-06-044415-0, 5-7749-0047-9.
8. Автоматизація технологічних процесів у нафтовій та газовій промисловості : навч. посібник [Текст] / Г. Н. Семенов, Я. Р. Козуч, Я. В. Куровець, М. М. Дранчук. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2009. – 300 с. – ISBN 978-966-694-106-3.
9. Синк, С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С. Д. Синк. – М. : Прогрес, 1989. – С. 272-273.
10. Современная система сбора, обработки и хранения промысловой информации на предприятиях добычи нефти [Текст] / В. В. Лавров, Г. П. Налимов, К. Л. Косицын и др. // Нефтяное хозяйство. – 2002. – № 10 – С. 98-100.
11. Гинзбург, М. П. Поиск реферативной информации в области нефти и газа / М. П. Гинзбург, В. В. Верниковський, Н. П. Птицина // Нефтяное хозяйство. – 1998. – № 12 – С. 33-35.

## РЕЗЮМЕ

**Устенко Андрей, Василик Іванна**

### Диагностика уровней управления нефтегазодобывающих предприятий

Рассмотрены сущность и значение процесса принятия эффективного управленческого решения, проведена диагностика эффективности нефтегазодобывающих предприятий на основе системного подхода. В ходе проведенного исследования определены принципы построения системы показателей для оценки эффективности управления и уровни эффективности управления.

## RESUME

**Ustenko Andriy, Vasylyk Ivanna**

### Diagnosis of levels of the oil- and gas-producing enterprises

The essence and importance of the process of effective management decision are considered. The diagnostic of efficiency of the oil- and gas-producing enterprises in a systematic approach is carried out. In the course of the study there have been defined principles of the system of indicators to assess the effectiveness of management and the level of management efficiency.

**Стаття надійшла до редакції 19.10.2012 р.**