

12. Наказ ФДМУ від 5 лютого 2004 р. № 236. / Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – К.: ФДМУ. – № 4, 2004. – С. 51. – (Нормативний документ Фонду державного майна України. Наказ).

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Полянська А. С.

У статті розглянуто теоретичні і прикладні засади проведення організаційних змін на підприємствах нафтопереробного комплексу. Визначено основні проблеми, що зумовлюють їх необхідність та узагальнено напрямки і шляхи їх практичного втілення.

***Ключові слова:** організаційні зміни, нафтопереробні підприємства, енергетичний ринок, стратегічне партнерство.*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Перспективи розвитку вітчизняних підприємств залежать від змін, які здійснюватимуться як на рівні окремих підприємств, так і в цілому по галузі, у країні. У важких умовах господарювання знаходяться вітчизняні промислові підприємства, зокрема потребує реструктуризації та модернізації паливно-енергетичний комплекс (ПЕК), вимагає удосконалення енергетичний ринок. Близько 53% потреб у паливно-енергетичних ресурсах (ПЕР) Україна задовольняє за рахунок імпорту, що відповідає середньоєвропейським показникам. Однак, слід відзначити, що за запасами вуглеводневих паливно-енергетичних ресурсів Україна належить до відносно забезпечених ресурсами країн світу: в Україні розвідано понад 314 родовищ нафти й газу, серед яких 57 класифікуються як середні, великі, крупні та унікальні за своїми запасами.

Максимальне використання внутрішніх можливостей розв'язання нафтогазової проблеми - це передусім вияв і здійснення організаційних змін, які розглядають як цілеспрямовані спроби керівництва підвищити загальну результативність роботи індивідів, груп і організації шляхом зміни структури поведінки і процесів [1, с.16]. В сучасних умовах український ПЕК залишається конкурентоспроможним, у його межах існує значний потенціал, який можна використовувати як для вирішення загальнодержавних питань забезпечення стратегічно важливими сировинними ресурсами народне господарство та населення, так і для локальних завдань поліпшення діяльності підприємств галузі.

Особливої уваги у цьому контексті заслуговує вітчизняний нафтовий ринок — складова частина паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), що розвивається під значним впливом зовнішньоекономічного середовища (через обмеженість власних енергетичних ресурсів). Статистика останніх років свідчить, що в цьому секторі ПЕК України мали місце певні кризові явища, які потребували термінових заходів щодо нормалізації становища на ринках нафти та нафтопродуктів. Зокрема, видобуток нафти сирової у 2009 році порівняно із

попереднім зменшився на 9,4 % [2], а індекс промислового виробництва у сфері добування паливно-енергетичних корисних копалин у січні-серпні 2010 року склав 95,5 % по відношенню до відповідного періоду попереднього року [3].

Таким чином, діяльність вітчизняних підприємств ПЕК в умовах трансформаційних процесів характеризується, з одного боку, усвідомленням необхідності проведення змін, а з іншого – недостатньо повним використанням наявного потенціалу, що вимагає здійснення заходів реформування і потребує значних ресурсів, нових технологій, організаційних змін.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дієвим інструментом на шляху до ринкових перетворень в умовах трансформаційної економіки є проведення організаційних змін, які базуються на пошуку, виборі і використанні новітніх методів господарювання, здатних нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів, що дозволить не тільки вивести вітчизняні підприємства з глибокої кризи, але і забезпечить їм досягнення поступових якісних змін у діяльності на рівні економік розвинутих країн

Питання, що стосуються необхідності проведення змін у діяльності підприємств в сучасних умовах широко висвітлюються у зарубіжній і вітчизняній економічній літературі. Необхідність змін обумовлюється як факторами внутрішнього, так і зовнішнього середовища Першочергово, зміни повинні торкнутись промислового комплексу України з урахуванням таких пріоритетних напрямків розвитку як оптимізація структури промислового виробництва з посиленням ролі внутрішнього ринку і прискореним розвитком наукомістких і високотехнологічних видів діяльності; інноваційно-технологічну модернізація виробництва; реалізація енергозберігаючої моделі розвитку [4]. У Стратегії національної модернізації до 2020 року визначено слабкі сторони і загрози енергетичного сектору України та на основі узагальнення сильних сторін діяльності визначено такі можливості зростання енергетичного потенціалу країни: нарощення нафтопереробного виробництва; приріст іноземних інвестицій за механізмами Кіотського протоколу для модернізації об'єктів промисловості та енергетики; впровадження інноваційних технологій в енергетиці; перехід до енерго- та ресурсозберігаючого типу економічного зростання; потенційна можливість фінансування та впровадження новітніх високоефективних технологій розвідки та видобутку нафти і газу, переробки нафти та транспортування нафтопродуктів; внутрішня диверсифікація структури первинних і вторинних енергоресурсів в енергетичному балансі тощо [5].

Саме комплексний характер проблем в енергетичному секторі та відсутність системного підходу до їх вирішення ускладнюють рух до спільного європейського енергетичного ринку та зумовлюють складні економічні та соціальні наслідки реформування всередині країни [6].

Намагання вирішити питання подолання кризових явищ у ПЕК і дослідити можливості майбутнього розвитку пов'язують із світовим досвідом. На ринку енергоресурсів відслідковується тенденція відходу держави від фінансування енергетичних проектів за рахунок національних бюджетів. Уряди багатьох

країн здійснюють приватизацію енергетичного бізнесу з метою збільшення бюджетних доходів й обмеження витрат державних коштів на розвиток енергетики, у зв'язку з чим ринки цих країн відкриті для іноземних інвестицій [7].

Таким чином, ситуація, у якій знаходиться вітчизняний паливно-енергетичний комплекс вимагає вирішення економічних питань як на макрорівні і на рівні діяльності окремих підприємств. Проведення змін є неперервним процесом, що торкається не тільки процесу стратегічного планування, але і поточної діяльності, що у підсумку орієнтована на досягнення стратегічних цілей. Фундаментальна ціль організаційних змін в різних формах полягає у тому, щоб подолати невизначеність, викликану стрімкими темпами змін в економічному, соціальному і технологічному середовищі, шляхом підвищення гнучкості продуктивності і менеджменту [8].

Цілі статті. Аналіз публікацій із досліджуваної проблеми дозволяє узагальнити, що вирішення питання розвитку вітчизняного ПЕК, головним чином, зорієнтоване на загальнодержавний рівень і торкається проблем оптимізації постачань паливно-енергетичних ресурсів на енергетичний ринок України. Водночас, невирішеними залишаються проблеми розвитку вітчизняних підприємств нафтогазового комплексу, діяльність яких характеризується суттєвим переліком негативних тенденцій. Реформувати галузь неможливо без підтримання окремих підприємств, проведення відповідних змін у їх внутрішньому середовищі, включаючи і рівень техніко-технологічного забезпечення, і рівень системи управління діяльністю підприємств. Виходячи із викладеного вище, метою написання статті є розгляд теоретичних положень проведення організаційних змін як необхідної умови підтримання життєздатності підприємств в умовах трансформаційної економіки та визначення послідовності їх проведення у діяльності вітчизняних підприємств ПЕК, зокрема нафтопереробної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Трансформаційні процеси в економіці України тривають, і хоча досягнуто певні здобутки на шляху ринкових перетворень, ситуація більшості вітчизняних підприємств характеризується технологічно відсталими, енергоємними виробництвом, із слабкою продуктовою та ринковою диверсифікацією, значним рівнем збитковості діяльності, неспроможністю гнучко реагувати на зовнішні зміни, що зумовлює низьку адаптивність до негативних зовнішніх впливів і призводить до різкого падіння виробництва.

Вихід із даної ситуації слід шукати у нових формах і методах здійснення господарської діяльності, що неможливо без проведення необхідних змін. Здійснення змін ускладнюється тим, що проводити їх необхідно як з урахуванням реального стану підприємств та ситуацій, що виникають у зовнішньому середовищі, так і з урахуванням тенденцій розвитку світових ринків та досвіду господарювання аналогічних підприємств розвинутих економік.

Входження України у світовий економічний інтеграційний простір

забезпечить готовність до цивілізованих і рівноправних міжнародних економічних відносин та дозволить на основі використання свого потенціалу успішно конкурувати з іноземними аналогами. Україна має певний потенціал, що, за умов усунення недоліків переважно в політичній та адміністративній сферах, міг би значною мірою сприяти просуванню енергетичного сектора України до європейського ринку, стати поштовхом до проведення ефективних економічних реформ. В таких умовах організаційні зміни є особливим напрямком управлінської діяльності, головними цілями якого виступають формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних і інших особливостей цих країн у міждержавній взаємодії.

Розвиток нафтогазової галузі з врахуванням вибраного Україною шляху інтеграції у світовий економічний простір вимагає створення відповідних макро- та мікроекономічних умов. Першочерговою умовою визнання розвинутими країнами України як потенційного партнера є високий рівень економічного і соціального розвитку. Як зазначають експерти, в нафтопереробній промисловості склалися системні передкризові умови. вихід з яких потребує розробки механізмів стимулювання розвитку вітчизняних НПЗ, як за участю держави, так і безпосередньо суб'єктів господарювання. У системі державного регулювання діяльності НПЗ розглядають доцільність зниження мита на складне обладнання для нафтопереробки, що ввозиться, запровадження системи податкових пільг для компаній, які провадять модернізацію та реконструкцію своїх потужностей і виробляють нафтопродукти європейської якості, в т.ч. і для експорту [9].

Проведення змін на рівні окремих підприємств повинно базуватись на розробці комплексу методів і засобів, спрямованих на виявлення і вирішення проблем, що виникають у діяльності підприємства. При цьому слід враховувати досягнення економічної науки у даному напрямку. Проведення змін є комплексним явищем, яке вимагає системного і логічного впровадження. На сьогодні розроблено певні алгоритми впровадження змін, які можуть використовуватись у практиці вітчизняних підприємств. Виважені організаційні зміни є запорукою розвитку діяльності підприємства, вони зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети; зміна техніки; технологічних процесів; конструкції виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи); зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності [10].

Курт Луін розглядає три етапи проведення змін: першим етапом є розморожування, який передбачає пом'якшення контролю над виробництвом і пояснення особам, яких стосуються зміни їх необхідність; другим етапом є самі зміни; третім етапом є повторне заморожування, на якому зміна стає невід'ємною частиною системи [11]. Леррі Грейн розробив модель управління

організаційними змінами, яка складається із шести етапів, які характеризуються послідовним виконанням таких положень:

- на першому етапі відбувається усвідомлення необхідності змін і спонукання до дії;

- другий етап передбачає посередництво і переорієнтацію уваги –інколи виникає необхідність у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію, а керівники повинні обґрунтувати необхідність змін і причини виникнення цієї необхідності, що зумовлює сприйняття нових точок зору;

- на третьому етапі здійснюється діагностика та визначення істинних причин виникнення проблем, що потребують вирішення;

- четвертий етап передбачає вибір нового рішення і зобов'язання по його виконанню;

- п'ятий етап пов'язують із експериментом щодо нового рішення і виявлення результатів: керівництво рідко бере на себе ризик здійснювати радикальні та масштабні зміни, а надає перевагу випробуванню змін і на основі виявлення негативних наслідків корегує плани щодо змін з метою досягнення їх більш високої ефективності;

- шостий етап - підкріплення на основі позитивних результатів і згода, що передбачає необхідність мотивування людей для попередження або зменшення опору.

Користуючись розглянутою вище моделлю управління змінами дослідимо даний процес на прикладі вітчизняних нафтопереробних підприємств.

1 Основа українського ринку нафтопродуктів - це головним чином 6 НПЗ, а також низка газопереробних заводів. НПЗ мають досить різні рівні потужності, технологічної оснащеності і номенклатури продукції, що виробляються. Однак, загальною рисою є застарілість більшості технологій, низька глибина переробки нафти, невеликий рівень виходу світлих нафтопродуктів. В цілому нафтопереробна промисловість України характеризується фізичним зносом основних виробничих фондів; низьким технічним рівнем більшості технологічних установок; недостатньою потужністю процесів поглибленої переробки нафти (процес ізомеризації, необхідний для виробництва високооктанових бензинів, є тільки на Лисичанському НПЗ); незадовільною якістю нафтопродуктів.

Таким чином, в сучасних умовах одним із напрямків проведення організаційних змін на вітчизняних нафтопереробних підприємствах є впровадження сучасних технологій, що підвищить економічну ефективність переробки нафтової сировини (збільшиться глибина переробки нафти)та, відповідно, збільшить випуск нафтопродуктів, що за своїми характеристиками відповідатимуть вимогам світових стандартів. Стратегія розвитку нафтогазової промисловості до 2030 р. передбачає структуру, яка забезпечить виробництво всіх основних видів нафтопродуктів з глибиною переробки нафти 90% [13].

2 Наявні потужності і технічний рівень нафтопереробних заводів на сьогодні не можуть повністю забезпечити народне господарство якісним бензином, дизельним паливом. Глибина переробки нафти у 2008 р. в

середньому по галузі залишалася низькою – 73%, а враховуючи той факт, що кардинальних змін не відбулося, даний показник залишається на такому ж рівні. Рішення проблеми поглиблення переробки нафти (до рівня 75% в 2010 р. і 85% до 2030 р.) визначається шляхом освоєння нових технологій з глибокої переробки нафтових залишків – процесів каталітичного крекінгу, гідрокрекінгу, вісбрекінгу, коксування. Серед пріоритетних напрямків реструктуризації галузі слід вважати технологічну модернізацію діючих НПЗ, у першу чергу, малих за потужністю. Про ефективність заходу свідчить досвід широкомасштабної реконструкції Одеського НПЗ, розпочатої компанією "Лукойл" у липні 2005 року. Після завершення першого етапу робіт потужність первинної переробки зросла до 3 млн.т нафти на рік, глибина її переробки – до 78%, а вихід світлих нафтопродуктів – до 52 %, що було досягнуто за рахунок впровадження західних технологій - установки ізомеризації і вісбрекінгу (США) [13].

3 Але реалізація можливостей розвитку виробництва за рахунок впровадження сучасних технологій по переробці нафти наштовхується на вже таку звичну для України проблему як відсутність коштів. Виходом з ситуації може бути залучення іноземного капіталу, проте, тут же постає питання захисту стратегічних ресурсів національного значення. Відсутність в Україні загальної стратегії економічного розвитку, навіть за наявності певних стратегій і програм у енергетичному секторі, значною мірою знижує ефективність останніх, збільшує економічні, політичні, соціальні ризики, що впливатимуть на їх реалізацію, перешкоджає концентрації зусиль і ресурсів, ускладнює створення сприятливого інвестиційного клімату. Очікується, що прямі іноземні інвестиції залишаться важливим джерелом залучення приватного капіталу, особливо для реалізації нафтогазових проектів. Приватний капітал буде й надалі чутливим до макроекономічних умов і стабільності державної політики [7].

4 Одним із напрямків проведення організаційних змін для вирішення зазначених вище проблем є реструктуризація. Сучасні способи реструктуризації, що характеризуються істотним перетворенням організаційної структури, ґрунтуються на таких основних підходах: формування єдиного корпоративного центру (материнської компанії, холдингу) і комплексу бізнес-одиниць різного ступеня підпорядкованості і спеціалізації. Ієрархічна структура підприємства повинна бути орієнтована на оптимальне здійснення управлінських і координуючих впливів і зв'язків, повинна виключити дублювання функцій і зайві управлінські надбудови, дозволити забезпечити одночасно самостійність організацій, що входять у холдинг та їх системний взаємозв'язок і захищеність в умовах антикризового управління в холдингу; сегментація стратегічних зон господарювання (СЗГ) у нинішній і перспективній діяльності компанії і формування комплексу відповідних стратегічних центрів господарювання (СЦГ) у вигляді базових, опорних, юридично самостійних дочірніх компаній, що відповідають за ефективне ведення справ у своїй СЗГ; формування ієрархічної організаційної структури з єдиною технологією виконання бізнес-процесів по основних комплексних видах діяльності (наприклад, при реалізації проекту), з чітко проробленою

системою розмежування повноважень і відповідальності окремих учасників холдингу при координуючій ролі материнської компанії.

Здійснювані структурні зміни у нафтопереробній галузі ґрунтувались на залученні до приватизації НПЗ країн видобувачів нафти (Росія та Казахстан), що у деякій мірі дозволило не тільки гарантувати певні обсяги постачання сирової нафти і забезпечити власні потреби, а і залучити необхідні інвестиційні кошти для реконструкції наявних потужностей. У таблиці 1 представлено стратегічних партнерів вітчизняних НПЗ.

Таблиця 1

Стратегічне партнерство вітчизняних НПЗ

Підприємство	Стратегічні партнери	Сфера інтересів
ЗАТ "Укрнафта", м. Кременчук	Татарстан, Росія	Постачання нафти
ЗАТ "Лі, м. Лисичанськ	ТНК, Росія	Постачання нафти, спільна діяльність, інвестиції
ВАТ "Херсоннафтопродукт"	Казахстан, група Альянс-Росія	Постачання нафти
ВАТ "Лукойл-Одеський НПЗ"	Лукойл, Росія	Постачання нафти, спільна діяльність, інвестиції
ЗАТ "Нафтохімік"	Альфа-група	Постачання нафти
ВАТ "НПК Галичина, м. Дрогобич	Група Приват	Постачання нафти

Примітки: складено на основі «Енергетична безпека України в контексті європейських нафтогазових перспектив» <http://www.db.niss.gov.ua>

На сьогоднішній день російські компанії фактично цілком контролюють чотири із шести українських нафтопереробних заводів (НПЗ), а саме: Лисичанський НПЗ (ОАО Лінос) належить Тюменській нафтовій компанії («ТНК-Україна»), Одеський НПЗ належить «Лукойлу», Надвірнянський НПЗ («Нафтохімік Прикарпаття») знаходиться під впливом російської «Альфа групи», що, у свою чергу, контролює і ТНК. Ще один завод - Херсонський НПЗ - знаходиться у власності національної компанії «Казахойл» і керується російською «Групою Альянс». Поза російським впливом поки знаходиться лише один НПЗ - «Галичина», який для повноцінної роботи орієнтується на імпорту нафту (російську чи казахську).

Українські НПЗ спроможні при повному їх завантаженні переробляти понад 50 млн. т нафти на рік, з яких на задоволення потреб України необхідно 36-40 млн. т. нафти. Слушно зауважити, що нафтопереробний комплекс України з самого початку створювався з метою переробки російської нафти не тільки для задоволення потреб України, а, у першу чергу, для їх експорту до країн Європи. Техніко-економічним обґрунтуванням доцільності створення нафтопереробних комплексів був той принцип, що торгівля готовими продуктами набагато вигідніша ніж торгівля сировиною. Цей принцип залишається актуальним і на даний час, тому його застосування цілком відповідає інтересам обох країн. Однак, на сьогодні поста і ефективна схема партнерства "російська нафта - українські нафтопереробні заводи - експорт продуктів нафтопереробки до країн Європи" не працює в силу таких причин:

- відсутністю в українських НПЗ можливостей для глибокої переробки нафти, а отже і забезпечення високої конкурентоспроможності продукції;
- різким зменшенням, починаючи з 1991 року Росією поставок нафти до України, внаслідок чого українські нафтопереробні знаходять у передкризовому стані;
- повною відсутністю на європейському нафтопродуктовому ринку вільних ніш.

5 В таких умовах стратегічним кроком для України має стати перехід від різкого зростання імпорту нафтопродуктів до глибокої переробки нафти на власній території зі збільшенням експорту продуктів переробки за рахунок модернізації та реконструкції НПЗ на власній території. Це значно ефективніше ніж імпортування нафтопродуктів та 30-35% дешевше будівництва нових НПЗ. Проблему використання "малих" НПЗ вирішено у Польщі, зокрема, перехід нафтопереробної галузі цієї країни на ринкові відносини супроводжувався створенням сучасних підприємств у містах Плоцьк і Гданьк, а також ефективним використанням заводів у містах Ясло (побудований у 1888 році), Чеховице (1896 р.), Єдличе (1899 р.) і Горлице (1901) [13].

Досягнути змін з урахуванням викликів внутрішнього і зовнішнього середовищ можна шляхом впровадження сучасних концепцій розвитку науки і практики управління, зокрема:

- реінжинірингу – перебудови на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробничо-господарської діяльності і управління. В Україні є багато науково-дослідних інститутів (НДІ НПО "Масма", ІБОНХ, РВПС НАН України, Нафтогазінформ та інші), а також проектних установ (ЛьвівДніпронафтохім, УкрДніпронафтохім), які мають великий досвід у виконанні подібних робіт як в Україні, так і за кордоном;

- концепції внутрішніх ринків корпорацій, що полягає у перенесенні закономірностей і принципів ринкового господарства на внутрішню діяльність компанії. Вітчизняні та зарубіжні фахівці причини негараздів у галузі вбачають у суб'єктивних факторах, а саме: частковому переході галузі на ринкові відносини, хронічній нестачі інвестицій. До того ж, створена державна компанія "Нафтогаз України" не в повній мірі забезпечує узгоджену і ефективну роботу суб'єктів енергетичного ринку, що зумовлено, га думку американських учених, надмірним масштабом, заполітизованістю та недостатньо ефективним керівництвом, що відображається на великій заборгованості компанії;

- теорії альянсів, згідно якої інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання всіх видів ресурсів, приводять до появи різноманітних форм горизонтального об'єднання підприємств. Зарубіжним прикладом реалізації даної концепції є рішення уряду Польщі, яке сприяло подальшому розвитку нафтопереробки, було створення нової галузевої структури – групи "Лотос", до якої ввійшли Гданський НПЗ і три заводи на півдні країни [13];

- концепції ефективності управління, критеріями оцінки якої є інтелектуальний капітал, задоволеність споживача, вплив комунікацій, повнота

і комплексність використання інформаційних технологій. Слід зазначити, що у нафтовому комплексі працюють спеціалісти високої кваліфікації, які набувають освіту у галузевому закладі вищої освіти – Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу; разом з тим, спеціалісти у даній галузі спираються на більш як 100-літній досвід видобутку, транспортування та переробки нафти.

6 Використання зазначених концепцій дозволить мобілізувати внутрішні резерви розв'язання нафтогазової проблеми України і подолати на цій основі негативні впливи сучасної паливно-енергетичної кризи. Цілеспрямована програма розвитку власного видобутку нафти і природного газу, впровадження сучасної технології їх переробки на нафтогазопродукти, реструктуризація споживання енергоносіїв у напрямі зменшення у загальному їх обсязі частки нафтопродуктів і природного газу дозволить водночас зменшити залежність у них України від Росії і тим самим ослабити загрозу економічній безпеці країни.

Висновки. Таким чином, розгляд основних етапів управління змінами на прикладі вітчизняних нафтопереробних підприємств дозволяє підсумувати, що в нафтопереробній промисловості склалися системні передкризові умови. Системні проблеми можливо вирішувати лише тільки шляхом проведення ефективної державної політики. Наріжним каменем тут має стати перетворення нафтопереробки у привабливий бізнес та у джерело експорту за участі та під керівництвом держави. Вирішення цих завдань потребує розробки механізмів регулювання діяльності нафтопереробних підприємств на макро та мікрорівнях.

Суттєвих покращень у галузі можна досягти за рахунок проведення відповідних організаційно-структурних змін шляхом реорганізації діяльності, впровадження нових технологій при виробництві палива та енергії, а також при їх споживанні у різних галузях економіки, створення сприятливих умов для залучення додаткових інвестицій. Цей шлях дозволить одночасно вирішити ще цілий ряд проблемних питань, а саме:

- забезпечить оптимальне завантаження потужностей НПЗ;
- частково вирішить питання забезпеченої їх сировинними ресурсами (нафтою);
- підвищить конкурентоспроможність вітчизняних товарів за рахунок зменшення енергетичної складової собівартості;
- дозволить провести оновлення значної частини основних фондів на основі впровадження нових ефективних технологій як в енергетиці, так і в економіці в цілому;
- сприятиме зменшенню шкідливих викидів у навколишнє середовище, що є дуже важливим при нинішній екологічній ситуації в країні.

Додаткового дослідження потребує питання подолання опору змінам та вибір заходів, що дозволяють подолати цей опір. Найбільш поширеними способами подолання опору змінам є: співучасть, співбесіди, турбота про працівників, зіставлення аргументів різних сторін, навчання і передача інформації, залучення підлеглих до прийняття рішень, підтримка, переговори щодо впровадження новинок, коаптація, маневрування з метою отримання

згоди на зміни, примус через погрози. У процесі реалізації цілей, які ставить перед собою підприємство виникає необхідність у координації і взаємоузгоджені роботи працівників, що задіяні у даному процесі. Керівник є зв'язуючою ланкою механізму управління діяльністю підприємства, що приводить у рух усі його елементи, приймаючи відповідні рішення і скеровуючи їх для реалізації завдань окремим робітникам чи їх групам. Тому на сьогодні важливим є дослідження даної проблеми з метою поліпшення не тільки управлінської діяльності на рівні окремого підприємства, але і у галузі в цілому.

Література

1. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х.; пер.с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000. - 662 с.
2. Виробництво основних видів промислової продукції за 2003-2009 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Соціально-економічний розвиток України за січень-серпень 2010 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Якубовський М. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року / М. Якубовський, В. Новицький, Ю. Кінзерський // Економіка України. - № 11, 2007. – С.4-20.
5. Україна 2020. Стратегія національної модернізації [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://www.polit.ua/documents/2010/02/26/stra2020.html>
6. Саприкін В. Паливно-енергетичний комплекс України: Готовність до євроінтеграції / В. Саприкін // [Електронний ресурс]. Дзеркало тижня, № 39 (414) 12 — 18 жовтня 2002. / Режим доступу : <http://www.dt.ua/2000/2229/36402/>
7. Луцишин З. О., Дикарев А. И. Економічна детермінанта структурних змін світового паливно-енергетичного комплексу / З. О. Луцишин, А. Н. Дикарев // [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://soskin.info/ea/2009/11-12/20092.html>
8. Кезин А. В. Менеджмент: теории управления организациями / А. В. Кезин. – М.: Гардарики, 2002. – 254 с.
9. Саприкін В. Нафтогазовий комплекс України: нові виклики і нові можливості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uceps.org/ukr/article.php?news_id=420
10. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [навчальний посібник]. – 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. – 323 с.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 533 с.
12. <http://ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/16.html>
13. Бурлака В. Сучасні тенденції на українському ринку нафти і нафтопродуктів / В. Бурлака // Діловий вісник, № 4 (179), 2009. – С. 14-15.