

8. Tymkiw, O. (2024). «The essence and importance of change management in the activities of enterprises». *Ekonomika ta suspil' stvo*. Issue 59. DOI: <https://doi.org/2524-0072/2024-59-156>.

9. Zosym, M. (2022). *Upravlinnia zminamy* (Change management). [Change management]. Available at: <https://www.maxzosim.com/change-management/>.

**Abstract.**

**Kazmin I., Mosumova A. Formation of the potential of organizational transformations of the enterprise in modern conditions.**

Transformational changes, a vital part of the evolution and operations of enterprises, necessitate the development of a sound theoretical and methodological framework. This framework is essential for leveraging the potential of organizational transformations. The effectiveness of such changes is contingent on the enterprise's formed potential, which signifies its capacity to enact impactful changes in structure, processes, culture, and strategy. This adaptability is key to thriving in the external environment, enhancing competitiveness, and achieving long-term goals. The article's clear goal of studying the theoretical and methodological aspects of forming this potential in modern conditions keeps the focus of the audience on the purpose of the study. The factors that shape the potential of organizational transformations in enterprises under modern conditions are elucidated. These factors, including management and leadership, organizational culture, strategy and vision, existing and potential resources, business processes and technologies, and the external environment, play a significant role in determining the potential of organizational transformations. Therefore, to find ways to ensure the development of the enterprise, it became interesting from a scientific point of view to find out the natural state and prospects of organizational transformations in modern conditions. The state of the transformation process at the enterprise can be assessed based on surveys and questionnaires, SWOT analysis, analysis of key performance indicators (KPI), interviews of managers and focus groups, and audit of organizational culture. In this regard, the place of assessing the potential of organizational transformations in such methodical approaches is determined. The study substantiates the directions and list of indicators for assessing the current state of the enterprise and its readiness for organizational transformations. This research underscores the practical implications of determining the markers of the transformational process at the enterprise, a crucial step for the successful implementation of organizational changes. The composition and structure of such markers were analyzed, providing valuable insights depending on the direction of analysis and offering practical guidance for enterprises undertaking transformational changes.

**Keywords:** potential of organizational transformations of the enterprise, development, readiness for changes, transformational process, digital technologies, efficiency.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Казьмін І.О., Мосумова А. К. Формування потенціалу організаційних трансформацій підприємства в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 65-70.

Kazmin I., Mosumova A. Formation of the potential of organizational transformations of the enterprise in modern conditions. *Actual problems of innovative economy and law*. 2024. No. 4, pp. 65-70.

УДК: 005:620.9:622; JEL classification: M 10  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-13>

СВІНЦОВ Олександр Миколайович<sup>1</sup>, доктор економічних наук, професор, професор кафедри математики та економіки, <https://orcid.org/0000-0002-6047-457X>  
КОЦКО Тарас Аркадійович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», <https://orcid.org/0000-0002-0111-0784>  
ВОРОНЧАК Іван Осипович<sup>1</sup>, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики та економіки, <https://orcid.org/0000-0002-0309-5282>

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

Свінцов О.М., Коцко Т.А., Ворончак І.О. Управління розвитком підприємств паливно-енергетичного комплексу на засадах процесноорієнтованого підходу.

У статті досліджуються можливості розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу України на основі реалізації процесноорієнтованого підходу до управління. Процесноорієнтований підхід розглядається як інструмент розвитку підприємств в умовах посилення ресурсних обмежень. Акцентується увага на необхідності визначення базових задач при формуванні політики розвитку підприємств у сучасних умовах, а саме: безпекова орієнтація політики, надійність систем енергетики, операційна гнучкість та економічна ефективність. Розкрито суперечливий характер поєднання таких завдань. Доведено, що саме процесний підхід дозволяє створити можливості подолання зазначених суперечностей та сформуванню передумов розвитку підприємств. Обґрунтовано необхідність пошуку управлінських моделей, які б інтегрували функціонально-орієнтований та процесний підходи до управління, дозволяючи орієнтуватись на принципи економічної безпеки, пріоритети гнучкості та економічної ефективності.

**Ключові слова:** розвиток підприємства, процесноорієнтований підхід, паливно-енергетичний комплекс, економічна безпека, операційна гнучкість, надійність систем енергетики, економічна ефективність.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Забезпечення ефективного розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) України в умовах критичного поглиблення ресурсних обмежень та посилення дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища потребує системного переосмислення управлінської політики, пошуку нових управлінських підходів, виходу за

межі традиційної філософії управління, навіть якщо такі кроки пов'язані з суттєвими ризиками стратегічного характеру. Одним із таких підходів є процесний підхід [1-3], антикризова ефективність якого доведена багатьма компаніями різних сфер діяльності. Процесний підхід залишається в об'єктивній увазі і багатьох українських компаній паливно-енергетичної сфери, які,

<sup>1</sup>Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

зіштовхнувшись з раптовими обмеженнями та ви-кликами, шукають нові резерви розвитку, забезпе-чення конкурентоспроможності.

Ситуація ускладнюється наявністю колоса-льного потенціалу загроз економічній безпеці під-приємств [4–6], обумовлених воєнно-політичною ситуацією в країні. З огляду на зазначену обста-вину задачі, які постають перед менеджерами під-приємств, суттєво ускладнюються, адже виникає необхідність урахування безпекового та антикри-зового аспекту в політиці розвитку, що слід розг-лядати як фактор обмеження їх стратегічної ефе-ктивності. Неможливо реалізувати операційні пріоритети в умовах цілого комплексу реальних та потенційних загроз, ресурсних обмежень. Од-нак у таких складних умовах необхідно орієнтува-тись на формування певної моделі управління, яка має поєднувати як оперативний, так і страте-гічний інструментарій, вирішувати як антикри-зові задачі, так і задачі розвитку.

Останніх два роки ПЕК України функціо-нує в режимі надзвичайних умов [5], відтак важли-вого значення набувають завдання, пов'язані з фо-рмуванням резервів паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР), забезпеченням надійності їх поста-чання, створенням додаткових виробничих резер-вів у сфері енергогенерації, пошуком можливос-тей зменшення витрат на кожному з етапів виробничого циклу, посиленням гнучкості у ви-користанні операційних ресурсів. Вирішення за-значених проблем потребує реалізації відповід-них інструментів, які дозволятимуть досягати позитивних результатів (інструментів фінансо-вого, виробничого, логістичного менеджменту, технологій антикризового управління тощо). Од-нак саме в межах процесноорієнтованого підходу можуть бути створені базові умови для удоскона-лення та системної оптимізації операційних про-цесів підприємств загалом, досягнення гнучкості у використанні операційних ресурсів.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Процесноорієнтований підхід до управління під-приємствами перебуває в об'єктиві уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Т. Давен-порт, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер, Дж. Харрі-нгтон, Дж. Чампі, А.В. Шеєр – науковці світового рівня, праці яких сформували методологічну ос-нову управління бізнес-процесами. Серед україн-ських науковців значний інтерес становлять дос-лідження П.Р. Базилевича, О.В. Виноградова, М.О. Кривоконь, Л.М. Мельник, О.В. Ольшансь-кого, О.В. Попова, Л.М. Таранюка, Л.Г. Шемаєвої, Р.П. Шкребень, Р.В. Шуляра та багатьох інших.

Наукові положення теорії управління біз-нес-процесами лягли в основу реалізації політики розвитку підприємств різних галузей промисло-вості, в тому числі і галузей ПЕК. Досліджуючи проблеми ПЕК України, підходи до ефективного управління підприємствами комплексу слід від-значити праці О.І. Амоші, Д.Г. Бобро, А.С. Завер-бного, М.Г. Земляного, Є.В. Криківського, В.Є. Ліра, О.Б. Піріашвілі, Р.З. Подольця, А.Ю. Сменковського, О.М. Суходолі, Ю.М. Харазі-швілі, І.К. Чукаєвої, А.І. Шевцова. Науковцями ро-зкрито базові передумови ефективного

управління розвитком паливних та енергетичних підприємств, методологічні принципи форму-вання стратегічної політики. Досліджено загрози економічній безпеці підприємств, особливості їх прояву та можливі наслідки у розрізі різних часо-вих інтервалів. Обґрунтовано систему заходів як мікро-, так і макроекономічного характеру у їх єд-ності та взаємозв'язку, визначено відповідні пріоритети антикризового характеру. Водночас пер-спективним напрямом досліджень залишається обґрунтування моделей політики, які б змінювали конструкцію внутрішнього середовища підпри-ємств, створювали кардинально іншу проєкцію аналізу використання операційних ресурсів, пла-нового їх розвитку в стратегічній перспективі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основними цілями статті є обґрунту-вання можливостей забезпечення розвитку підпри-ємств ПЕК в умовах сучасних викликів, кризових тенденцій у зовнішньому середовищі, критичної активізації загроз їх економічній безпеці на засадах процесноорієнтованого підходу. Базовий цільовий орієнтир полягає у виявленні власних можливос-тей розвитку підприємств на основі трансформації їх організаційної конструкції як визначальної пере-думови забезпечення гнучкості в управлінні опе-раційними ресурсами, виходу на траєкторію стра-тегічної орієнтації у розвитку.

#### Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасних умовах середовища діяльності підпри-ємств ПЕК обґрунтувати певну модель управління, яка б забезпечувала ефективне вирішення проблем розвитку в стратегічній перспективі, достатньо скла-дно. За даними Міністерства енергетики України, енергетика України втратила значну частину поту-жностей – виведено з ладу чи втрачено контроль над понад 50% теплової, 30% сонячної та 90% вітрової ге-нерації, зупинено низку державних шахт. Вихід із ситуації насамперед шукають у площині класичних принципів ефективного управління, реалізації інте-грованих управлінських підходів, інструментарію стратегічного операційного менеджменту тощо. Вод-ночас слід мати на увазі, що ми спостерігаємо не просто циклічні коливання у сфері ПЕК, а значно масштабніші та складніші процеси. Аналізуючи зо-внішнє середовище підприємств ПЕК, можна від-значити цінні зміни, обмеженість платоспромож-ності господарюючих суб'єктів, зростання їх заборгованості, ситуаційний дефіцит тих чи інших видів ПЕР. Однак найважливішою тенденцією є структурні зміни як у сфері виробництва палива та енергії, так і економіці загалом. Сьогодні з упевнені-стю можна говорити про довготермінову невизначе-ність тенденцій ринку, активізацію стійких факто-рів підвищення цін на паливо та енергію, структурні зміни паливно-енергетичних балансів як окремих підприємств, так і територіальних утво-рень. Відтак необхідним є переосмислення тради-ційних підходів до управління підприємствами, по-єднання різного інструментарію управлінського аналізу, аудиту, політики розвитку, орієнтованих на вирішення тактичних завдань в умовах різного роду обмежень та урахування стратегічних пріоритетів.

З огляду на технологічну специфіку підпри-ємств ПЕК, залежність їх ефективності від побудови

системи вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків в його межах особливого значення набуває процесний вектор аналізу та моделювання виробничих систем, орієнтація на філософію процесного управління загалом. Переваги зазначеного підходу до управління підприємствами описані у низці наукових праць [1–3]. Беручи до уваги методологічний базис напрацьований у цій сфері, доцільно розглядати можливість впровадження як окремих інструментів процесного управління, так і побудови цілісної управлінської моделі, забезпечуючи її раціональну інтеграцію в базову, функціональну конструкцію управлінської системи на рівні тої чи іншої компанії.

У сучасних умовах процесний підхід стає важливим інструментом антикризового управління та адаптації підприємств до нових умов середовища діяльності. Водночас визначального значення набуває базовий принцип управлінської політики – забезпечення економічної безпеки, який попри ряд стратегічно важливих переваг створює обмеження розвитку та формує потенціал зростання витрат у сфері ПЕК. Принцип реалізації економічної безпеки зорієнтований на забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів, надійність функціонування, стійкість розвитку підприємства, можливість протистояти дестабілізуючим впливам середовища. Реалізувати в практичній площині такі переваги з огляду на їх технологічні особливості складно для будь-якого підприємства, а тим більше для підприємств ПЕК.

Для вітчизняних підприємств ПЕК критично важливою проблемою завжди залишалась проблема зростання цін на паливо та енергію, яка обумовлювалась комплексом факторів і мала негативний зворотний ефект. Стримувати таку тенденцію можна було через централізацію організаційної конструкції підприємства, реалізацію ефекту масштабу, оптимізацію паливно-енергетичних балансів генеруючих підприємств, створення інтегрованих енергопаливних структур [3], реалізацію конкурентних переваг через нову модель енергоринку тощо. У нових умовах такі підходи певною мірою втратили свою ефективність, адже обмежено доступ до окремих ПЕР, доводиться нарощувати їх імпорт, втрачено частину виробничої інфраструктури, зменшилась ефективність коопераційних зв'язків у галузевому та міжгалузевому розрізах. Водночас виникли додаткові фінансові потреби, які пов'язані з відновленням виробничих структур в межах окремих компаній, перебудовою логістичних систем, децентралізацією потужностей, оптимізацією паливно-енергетичних балансів, підтриманням технічного стану основних фондів через відхід від дотримання нормативів їх використання тощо. Залишаються і певні обмеження у сфері ціноутворення на продукцію ПЕК. Таким чином, реалізація пріоритетів розвитку підприємств ПЕК суттєво ускладнилась. Однією із важливих проблем залишається проблема невизначеності тенденцій у сфері ПЕК, а відтак об'єктивної обмеженості стратегічної орієнтації підприємств.

Беручи до уваги специфіку ПЕК України [4–8], аналізуючи потенційні сценарії розвитку його

галузей, в об'єктиві уваги доцільно визначити такі задачі: безпекова орієнтація управлінської політики, надійність систем енергетики, операційна гнучкість та економічна ефективність. Пріоритети в системі «безпека – надійність – гнучкість – ефективність» пов'язані з певними суперечностями (рис. 1). Так, безпека формує певні обмеження, потребує додаткових витрат, може зменшувати ефективність. Гнучкість в теоретичному розумінні частково можна розглядати як протилежну сторону безпеки. Гнучкість також досягається додатковими витратами. Економічна ефективність обмежується зростанням фінансового тягаря, але є базовою передумовою генерування позитивних фінансових потоків. У системі таких суперечностей виникає проблема нереалізованості потенціалу розвитку підприємства, яка посилюється обмеженнями ринку, регулятивним впливом держави, низьким рівнем платоспроможності суб'єктів економіки. Таким чином, управлінські задачі з огляду на вказані суперечності суттєво ускладнюються, виникає проблема не просто їх обмеження, а пошуку механізму балансування в напрямі забезпечення процесів розвитку.

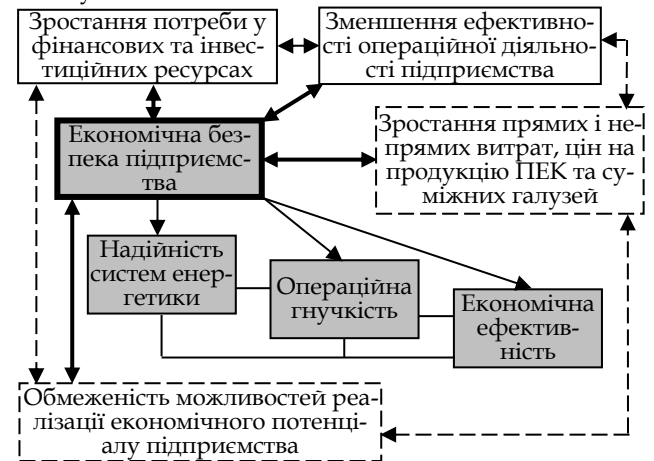


Рис. 1. Проблеми суперечностей в системі пріоритетів розвитку підприємств ПЕК в сучасних умовах зовнішнього середовища

ПЕК – являє собою основу структурного каркасу економіки України. Його ефективна та надійна робота є важливими передумовами конкурентоспроможного розвитку промислового комплексу країни, гарантією її енергетичної безпеки. Стратегічні пріоритети трансформації ПЕК були визначені в Енергетичній стратегії України на період до 2035 року [7]. У результаті воєнно-політичної ситуації стратегія втратила актуальність. Нова Енергетична стратегія до 2050 року [8] уже враховує наслідки війни, робить акцент на посиленні ролі енергетичної безпеки та зміцненні стійкості енергосистеми. Водночас Стратегія не може дати вичерпних відповідей на нові завдання розвитку ПЕК, оскільки країна продовжує перебувати у стані війни, обмежена інвестиційна активність підприємств, їх стратегічна орієнтація, існує потенційна загроза структурних шоків у межах міжгалузевих комплексів, економіки загалом. Тобто, пріоритети розвитку підприємств не перебувають на порядку денному. Завдання, які пов'язані з забезпеченням потреб населення та економіки ПЕР, розглядаються певною мірою у відриві від проблем операційної ефективності

ПЕК, тенденцій формування витрат, структури паливних балансів генеруючих підприємств.

Зміни в промисловому секторі, сфері ПЕК протягом останніх двох років потребують перегляду енергетичної політики держави. Розуміння наслідків таких змін допоможе більш раціональніше вибудувати модель поведінки суб'єктам мікроекономічного рівня. Ситуація, яка склалась, у перспективі кардинально змінить як структуру ПЕК, так і структуру економіки країни. Уже сьогодні можна говорити про актуалізацію завдань подальшого розвитку ПЕК:

- орієнтація на територіальну децентралізацію у розміщенні потужностей ПЕК, насамперед децентралізація енергогенеруючих потужностей;
- розвиток малої енергетики як фундаментальної основи енергетичної безпеки територіальних утворень, посилення гнучкості ПЕК;
- розвиток нетрадиційних систем енергетики як важливої передумови не лише екологізації ПЕК, реалізації цілей Європейського зеленого курсу, але й локалізації систем енергетики, посилення їх адаптивності;
- диверсифікація джерел енергозабезпечення як промислових, так і непромислових об'єктів, яка дозволить обмежити загрози енергетичній безпеці окремих територіальних утворень;
- орієнтація підприємств на власні ресурси в забезпеченні генерації, видобуток яких може бути не зовсім рентабельним, однак матиме стратегічне значення з точки зору енергетичної безпеки країни, її територій;
- формування резервів ПЕР на різних рівнях територіально-виробничої ієрархії, що потребуватиме централізації фондів фінансових ресурсів з різних джерел фінансування;
- посилення інтегрованості енергетичної системи України в загальноєвропейську систему, що є базовим стратегічним пріоритетом у її розвитку загалом.

Відштовхуючись від наведених вище задач, переосмислення підходів до управління підприємствами ПЕК стає критично необхідною передумовою їх адаптації до нових умов зовнішнього середовища. Економічна безпека, пошук власних резервів розвитку, надійність, операційна та організаційна гнучкість, – задачі стратегічного значення у сфері ПЕК. Саме процесний підхід створює додаткові можливості реалізації інструментарію, який би дозволив обмежувати суперечності та балансувати інтегреси суб'єктів, інтегрувати управлінський інструментарій у відносно цілісну модель управління розвитком підприємств за умов стратегічної невизначеності тенденцій, відсутності мотиваційної основи для реалізації активної політики стратегічного розвитку.

Основою концепції процесно-орієнтованого управління є горизонтальна проекція аналізу підприємства, що з огляду на стійкість як горизонтальних, так і вертикальних зв'язків у сфері ПЕК пояснює її потенційні переваги в контексті формування ефективних управлінських механізмів розвитку підприємств. Раціональна інтеграція функціонально-орієнтованого та процесного підходів – ключове завдання пошуку нових можливостей розвитку підприємств ПЕК в сучасних

умовах. Реалізація процесного підходу до управління підприємствами ПЕК передбачає ряд важливих етапів (від аналізу функціональної структури до діагностики бізнес-процесів, їх виділення, опису, побудови нової моделі управління та удосконалення процесів загалом). Одним із важливих етапів є визначення системи ключових бізнес-процесів, відповідно до пріоритетів організаційного проектування. У табл. 1 на прикладі пилівугільної теплової електростанції (ТЕС) описано структуру бізнес-процесів, яка розкриває найбільш важливі аспекти операційної діяльності у розрізі пріоритетів організаційного проектування.

Таблиця 1

**Пріоритети в управлінні процесами розвитку підприємства (пилівугільна ТЕС)**

Пріоритети в системі організаційного проектування	Система ключових бізнес-процесів підприємства
Надійність паливозабезпечення генеруючих потужностей ТЕС (пилівугільних теплових електростанцій)	Процеси постачання палива відповідно до технологічних умов виробництва. Процеси формування альтернативних ланцюгів постачання палива. Процеси постачання альтернативних видів палива (газ, мазут). Процеси формування резервів паливозабезпечення.
Надійність енергетичної системи (системи виробництва енергії)	Процеси планування завантаженості виробничих потужностей. Процеси паливозабезпечення генеруючих потужностей. Процеси експлуатації обладнання (технологічні режими, дотримання технологічних вимог). Процеси матеріально-технічного забезпечення. Процеси технічного обслуговування виробничих потужностей. Процеси реалізації продукції (теплової, електричної енергії).
Економічна ефективність операційних процесів	Процеси формування витрат виробництва. Процеси експлуатації обладнання (технологічні режими, дотримання технологічних вимог). Процеси матеріально-технічного забезпечення. Процеси технічного обслуговування виробничих потужностей.
Екологічна ефективність операційних процесів	Процеси експлуатації обладнання (технологічні режими, дотримання технологічних вимог). Процеси постачання палива. Процеси формування структури паливно-енергетичного балансу. Процеси утилізації золошлакових відходів.
Рентабельність операційних процесів	Процеси формування витрат виробництва. Процеси ціноутворення. Процеси реалізації продукції (теплової, електричної енергії).

Особливої уваги в контексті реалізації процесного підходу потребує виділення процесів проектування операційної системи підприємства, які дозволяють вибудовувати варіанти її структури з урахуванням розглянутих вище пріоритетів. Саме через проектування операційної системи можна виявити потенціал реалізації ефекту синергії в системі взаємовідносин підприємства з

партнерами та обґрунтувати на цій основі варіант виробничої кооперації (в тому числі на принципах інтеграції в управлінні). У сфері ПЕК інтеграційні рішення, які передбачають створення на тих чи інших принципах інтегрованих енергопаливних компаній, дозволять реалізувати колосальний потенціал синергії [3].

У контексті розгляду зазначених проблем поняття економічної ефективності набуває дещо іншого характеру, значно ширшого змісту. Пріоритети гнучкості, надійності й економічної безпеки підприємства безпосередньо пов'язані із зростанням витрат, однак в безпековому вимірі – це безальтернативний вектор орієнтації, який дозволяє обмежувати потенційні ризики. Через технологічну специфіку ПЕК централізованість є основою зменшення витрат, а операційна гнучкість передбачає певною мірою відхід від централізованості, стандартизації операцій у різних підсистемах управління. Пошуки можливостей гнучкості та обмеження витрат залишаються ключовим завданням

перебудови систем управління розвитком ПЕК. Саме з огляду на складність управлінських задач, їх особливий характер, багатофакторність викликів, невизначеність зовнішнього середовища інструментарій процесного підходу слід розглядати в якості найбільш дієвого в цьому контексті. Діагностика організаційної системи крізь призму процесноорієнтованого підходу дозволить долати вузькі місця в системі управління, спростувати та раціоналізувати систему процесів підприємства, забезпечувати розуміння управлінської конструкції, а отже полегшуватиме моделювання варіантів підвищення її адаптивності. У такому контексті процесний підхід набуває характеру антикризової спрямованості, відкриваючи можливості кардинальної перебудови бізнес-процесів та створення нової організаційної структури.

Виділення та аналіз бізнес-процесів підприємства слід здійснювати насамперед у розрізі операційної та організаційної гнучкості (рис. 2).



Рис. 2. Бізнес-процеси в системі забезпечення економічної безпеки енергогенеруючого підприємства (ТЕС)

Розуміння факторів та механізмів гнучкості дозволить вибудувувати відповідний ландшафт бізнес-процесів, основне завдання якого – систематизувати структуру та особливості взаємодії бізнес-процесів, обґрунтувати варіанти їх удосконалення, оцінити ефективність.

Незважаючи на тенденції розвитку середовища діяльності підприємств ПЕК в середньотерміновій перспективі, можливі й позитивні зрушення, зокрема нарощування генеруючих потужностей в енергетичній системі країни, підвищення рівня забезпеченості територіальних утворень ПЕР тощо. Однак актуальність описаних вище завдань залишатиметься. Адже диверсифікація в сфері енерговиробництва розглядатиметься як стратегія розвитку компаній на принципах економічної безпеки. Диверсифікація як стратегія безпечного розвитку підприємств безпосередньо пов'язана із зростанням витрат виробництва. Важливо відзначити і те, що слід очікувати змін у безпековій політиці підприємств – споживачів енергії. Фінансово спроможні компанії уже сьогодні намагаються розвивати власні генеруючі потужності, така тенденція лише посилюватиметься. Так, назриватимуть зміни в локалізації систем енергетики на рівні окремих територіальних утворень, зміни в структурі виробництва та споживання енергії, посилюватиметься трансформація паливно-енергетичного балансу країни, що супроводжуватиметься пошуком та формуванням нових управлінських моделей підприємствами

ПЕК. Відтак вихід на рівні того чи іншого підприємства сфери ПЕК на певну модель процесного управління дозволить швидше адаптуватись до зовнішнього середовища, обмежувати дестабілізуючий вплив зовнішніх факторів, мінімізуючи «витрати адаптації».

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, процесно-орієнтований підхід до управління підприємствами ПЕК слід розглядати в якості важливого інструменту виявлення можливостей їх розвитку в умовах ресурсних обмежень та кризових явищ зовнішнього середовища з важкопрогнозованими тенденціями. Процесний підхід спрямований на пошук збалансованої організаційної конструкції та операційної системи на основі раціональної інтеграції системи пріоритетів, поєднання яких носить суперечливий характер, але формує передумови розвитку. Процесний вектор аналізу дозволяє спростувати та раціоналізувати систему управління підприємством, оптимізувати процеси різних рівнів, посилюючи його адаптивність. В умовах формування нового простору середовища діяльності підприємств ПЕК (структури енергетичної системи, ринку, паливно-енергетичного балансу країни) зазначена перевага є визначальною передумовою пошуку можливостей розвитку. Для підприємств ПЕК, з огляду на характер операційної діяльності, технологічну специфіку, забезпечення гнучкості, адаптивності характеризується значно ширшим змістовним наповненням. Адаптивність

досягається комплексом передумов, зокрема і централізацією управління, концентрацією операційних ресурсів, сталістю основних ресурсів і забезпечуючих бізнес-процесів тощо. Саме тому

обґрунтування моделі управління розвитком підприємств ПЕК у сучасних умовах пов'язане з необхідністю певного переосмислення управлінської політики, системи пріоритетів та принципів.

#### Література.

1. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993, 223 p.
2. *Стец І.І.* Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. URL: [www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf).
3. *Коцко Т.А.* Управління інтеграцією підприємств паливно-енергетичного комплексу на засадах процесного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 2(16). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2016\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2016_2_8).
4. *Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М., Рябцев Г.Л.* Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія. Київ: НІСД, 2023. 152 с.
5. *Денисюк М.* Яким буде енергетичний сектор після війни? 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/4/701854/>.
6. Інформаційна довідка про основні показники розвитку галузей паливно-енергетичного комплексу України. 2021. URL: <https://www.mev.gov.ua/statystychna-informatsiya/informatsiyna-dovidka-pro-osnovni-pokaznyky-rozvytku-haluzey-palyvno>.
7. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 605 від 18 серпня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-r#Text>.
8. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 373-р від 21 квітня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-r#Text>.

#### References.

1. *Hammer, M., Champy, J.* (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. New York. USA.
2. *Stets, I.I.* (2018). «The process approach to management as a tool for increasing the efficiency of the enterprise». *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvami*. № 23. Available at: [www.market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf).
3. *Kotsko, T.A.* (2016). «Management of the integration of enterprises of the fuel and energy complex on the basis of the process approach». *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 2(16). Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2016\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2016_2_8).
4. *Sukhodolia, O.M., Kharazishvili, Yu.M., Riabtsev, H.L.* (2023). *Enerhetychna bezpeka Ukrainy: perspektyvna model' upravlinnia ryzykamy*. [Energy security of Ukraine: perspective model of risk management]. NISD. Kyiv. Ukraine. Available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad\\_mono\\_sukhodolia\\_do\\_druku\\_na\\_site\\_02\\_01\\_2024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad_mono_sukhodolia_do_druku_na_site_02_01_2024.pdf).
5. *Denysiuk, M.* (2023). Yakym bude enerhetychnyj sektor pislia vijny? [What will the energy sector be like after the war?]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/4/701854/>.
6. Informatsiyna dovidka pro osnovni pokaznyky rozvytku haluzey palyvno-enerhetychnoho kompleksu Ukrainy. (2021). [Information certificate on the main indicators of the development of branches of the fuel and energy complex of Ukraine]. Available at: <https://www.mev.gov.ua/statystychna-informatsiya/informatsiyna-dovidka-pro-osnovni-pokaznyky-rozvytku-haluzey-palyvno>.
7. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2035 roku «Bezpeka, enerhoefektyvnist', konkurentospromozhnist': Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy. (2017). [On the approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period until 2035 "Security, energy efficiency, competitiveness: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. № 605 dated August 18, 2017. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-r#Text>.
8. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy. (2023). [On the approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2050: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. № 373-r dated April 21, 2023. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-r#Text>.

#### Abstract.

*Svintsov O., Kotsko T., Voronchak I. Management of the development of fuel and energy complex enterprises based on a process-oriented approach.*

The article explores the possibilities of developing enterprises in the fuel and energy complex of Ukraine based on implementing a process-oriented approach to management. The process-oriented approach is considered an essential tool for developing enterprises of the fuel and energy complex in the conditions of activation of the system of destabilizing and crisis factors, strengthening resource limitations. Actual tasks for the development of the fuel and energy complex in the future are highlighted, namely: focus on territorial decentralization in the placement of enterprise capacities, development of small-scale energy, non-traditional energy systems, diversification of energy supply sources for enterprises, formation of fuel and energy resource reserves at different levels of the territorial-production hierarchy, orienting enterprises to their resources. Attention is focused on the need to define the essential tasks of enterprise development policy in modern conditions: security orientation of management policy, ensuring the reliability of energy systems, operational flexibility, and economic efficiency. The contradictory nature of the combination of such tasks in the practical plane is revealed. It has been proven that the process approach makes it possible to implement tools that would overcome these contradictions and form the prerequisites for the development of enterprises. The need to find management models that would rationally integrate functionally oriented and process-oriented approaches to management, allowing to focus on the principles of economic security, priorities of flexibility, and economic efficiency, is substantiated.

**Keywords:** enterprise development, process-oriented approach, fuel and energy complex, economic security, operational flexibility, reliability of energy systems, economic efficiency.

Стаття надійшла до редакції 29.05.2024 р.

#### Бібліографічний опис статті:

*Свінцов О.М., Коцко Т.А., Ворончак І.О. Управління розвитком підприємств паливно-енергетичного комплексу на засадах процесноорієнтованого підходу. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 4. С. 70-75.*

*Svintsov O., Kotsko T., Voronchak I. Management of the development of fuel and energy complex enterprises based on a process-oriented approach. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 4, pp. 70-75.*