



Менеджмент

УДК 658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14851324>

Процесний підхід до змін на енергопідприємствах

Перевозова Ірина Володимирівна

завідувач кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

Морозова Олена Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0334-0580>

Земляков Ігор Семенович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна, <https://orcid.org/0009-0008-6538-9447>

Кулик Тетяна Павлівна

старший викладач кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна <https://orcid.org/0000-0003-1720-1549>



Гринів Петро Михайлович

здобувач третього освітнього рівня спеціальності ДЗ «Менеджмент», Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2316-4967>

Прийнято: 01.02.2025 | Опубліковано: 11.02.2025

***Анотація.** Метою дослідження є характеристика особливостей процесного підходу до змін на енергопідприємствах. Об'єктом дослідження виступають енергопідприємства. Основне завдання статті являє собою визначення переваги процесного підходу до змін на енергопідприємствах. Доведено, що саме процесний підхід до змін на енергопідприємствах є одним із ключових механізмів забезпечення енергетичної безпеки та розвитку безпекового потенціалу в сучасному мінливому середовищі. Його сутність полягає в розгляді кожного виду діяльності як цілісного процесу з визначеними межами, вхідними й вихідними параметрами, а також відповідними ресурсами та механізмами контролю. Така методологія уможливорює системне розуміння взаємодії між усіма ланками й сприяє покращенню результатів завдяки комплексній організації роботи. Порівняння процесного підходу з функціональним і ситуаційним свідчить про вищу ефективність першого в умовах складних розподілених процесів, де необхідна висока синхронізація дій і швидке прийняття рішень. Водночас, функціональний підхід залишається корисним для чіткого розподілу обов'язків, а ситуаційний — для адаптації до унікальних умов. Проте саме процесна методологія уможливорює безперервне покращення та прозору координацію, що є вирішальним у сфері забезпечення енергетичної безпеки. Загалом, її застосування приносить синергетичний ефект, підвищуючи результативність управління змінами та створюючи надійну основу для стабільного розвитку енергопідприємств. Визначено, що впровадження процесного підходу на енергопідприємствах має низку переваг. По-перше, формується висока орієнтація на споживача, що проявляється в*



оптимізації сервісів і продукції задля максимальної відповідності потребам кінцевих користувачів. По-друге, завдяки чіткому розподілу відповідальності та прозорості дій посилюється керованість і контроль за якістю, що особливо актуально в умовах постійних технологічних інновацій.

Ключові слова: процесний підхід, енергоніприємства, енергетична безпека, безпековий потенціал, управління змінами, постійне покращення

Process approach to changes in energy enterprises

Perevozova Iryna

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

Morozova Olena

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0334-0580>

Zemlyakov Ihor

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0008-6538-9447>

Kulyk Tetiana

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-1720-1549>

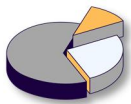
Gryniv Petro

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2316-4967>



Abstract. *The purpose of the study is to characterize the features of the process approach to changes at energy enterprises. The object of the study is energy enterprises. The main task of the article is to determine the advantages of the process approach to changes at energy enterprises. It is proven that the process approach to changes at energy enterprises is one of the key mechanisms for ensuring energy security and developing security potential in a modern changing environment. Its essence lies in considering each type of activity as an integral process with defined boundaries, input and output parameters, as well as appropriate resources and control mechanisms. Such a methodology enables a systematic understanding of the interaction between all links and contributes to improving results through a comprehensive organization of work. A comparison of the process approach with the functional and situational approaches indicates the higher efficiency of the former in conditions of complex distributed processes, where high synchronization of actions and quick decision-making are required. At the same time, the functional approach remains useful for a clear division of responsibilities, and the situational approach for adapting to unique conditions. However, it is the process methodology that enables continuous improvement and transparent coordination, which is crucial in the field of ensuring energy security. In general, its application brings a synergistic effect, increasing the effectiveness of change management and creating a reliable basis for the stable development of energy enterprises. It has been determined that the implementation of the process approach at energy enterprises has a number of advantages. Firstly, a high consumer orientation is formed, which is manifested in the optimization of services and products for maximum compliance with the needs of end users. Secondly, due to the clear division of responsibility and transparency of actions, manageability and quality control are enhanced, which is especially relevant in the context of constant technological innovations.*

Keywords: *process approach, energy enterprises, energy security, security potential, change management, continuous improvement*



Постановка проблеми. Процесний підхід до змін на енергопідприємствах виступає своєрідним містком між формальним плануванням та реальним виконанням стратегій, спрямованих на підвищення енергетичної безпеки. Суть цього підходу полягає у розгляді кожної діяльності як процесу, що має на меті досягнення конкретного результату за допомогою чітко визначених ресурсів і послідовності завдань. Для енергопідприємства надзвичайно важливо постійно оновлювати та поліпшувати свої процеси, оскільки енергетична сфера характеризується складними зв'язками між виробництвом, транспортуванням та споживанням енергоресурсів. Додатковою мотивацією впровадження процесного підходу є постійна необхідність забезпечувати безпековий потенціал та підвищувати рівень керованості всіма аспектами діяльності, включно з технічним, економічним та екологічним.

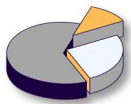
Структура статті передбачає аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування мети й завдання дослідження. Висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження. Виклад основного матеріалу й формування висновків по результатах дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід підкреслити, що важливі аспекти дослідження проблем управління змінами на підприємстві розкривалися в роботах багатьох вчених та практиків. Виокремимо найбільш вагомі (табл.1).

Таблиця 1

Результати огляду науково-практичної літератури

Посилання	Автори	Характеристика
[1]	Воронков Д. К. (2010).	Забезпечує методологічну базу для розробки процесного підходу, який може бути адаптований до специфіки енергопідприємств для оптимізації їх управлінських процесів
[2]	Гринько Т. В. (2013)	Підкреслює важливість впровадження процесного підходу як критичного інструменту для модернізації та розвитку енергопідприємств
[3]	Сінчук О.М. та ін. (2017)	Надає практичні підходи до впровадження інноваційних процесів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності енергопідприємств через інтеграцію новітніх технологій



[4]	Гайдей О.О. (2012)	Сприяє формуванню системного процесного підходу до змін, що є важливим для модернізації управлінських процесів на енергопідприємствах
[5]	Гвініашвілі Т. З. (2016)	Допомагає виявити та подолати опір при впровадженні процесного підходу, що є критично важливим для успішних трансформацій в енергопідприємствах
[6]	Дуфенюк О.М., Коць Д.В. (2024)	Наголошує на необхідності системного процесного контролю для забезпечення фінансової стійкості енергопідприємств, що сприяє їх довгостроковій конкурентоспроможності
[7]	Кудря С. (2015)	Сприяє розробці процесних інновацій для енергопідприємств, що прагнуть інтегрувати відновлювані джерела енергії в свої виробничі та управлінські процеси
[8]	Земляний М.Г. (2009)	Забезпечує основу для інтеграції процесного підходу в системи оцінки та управління енергетичною безпекою, що є надзвичайно важливим для енергопідприємств
[9]	Микитенко В.В. (2005)	Підкреслює необхідність застосування процесного підходу в управлінні критичними процесами, що забезпечують енергетичну безпеку енергопідприємств

Джерело: складено авторами

Проведений огляд літератури демонструє, що управління змінами на енергопідприємствах є надзвичайно актуальним завданням, де процесний підхід виступає ключовим елементом успішної трансформації. Різноманітність методологічних підходів та практичних рекомендацій, представлених у джерелах, свідчить про важливість системного планування, моніторингу та оцінювання змін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті порівняння застосування функціонального, процесного та ситуаційного підходу до змін на енергопідприємствах та представлення самих компонентів цього підходу, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Дослідження може внести значний вклад у розуміння як удосконалити сам процес управління змінами на енергопідприємствах.

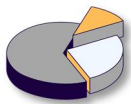
Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є характеристика особливостей процесного підходу до змін на



енергопідприємствах. Об'єктом дослідження виступають енергопідприємства. Методологія статті передбачає застосування методів індукції та дедукції, порівняння і систематизації, синтезу і аналізу, морфологічного аналізу, графічний й табличний методи, абстрактно-логічний метод.

Основне завдання статті являє собою визначення переваги процесного підходу до змін на енергопідприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процесний підхід — це методологія, за якої кожний крок управління діяльністю розглядається як послідовність взаємопов'язаних процесів зі зрозумілими виходами та входами [10-11]. У контексті енергопідприємства, що постійно вдосконалює свої виробничі та інфраструктурні можливості, такий підхід робить акцент на відстеженні поточних процесів і їх постійному покращенні. Центральною ідеєю є фокус на вихідних результатах, а не лише на окремих операціях. Таким чином, кожен підрозділ чи функціональна одиниця розглядається не ізольовано, а як ланка в єдиному ланцюгу створення корисної енергії та забезпечення енергетичної безпеки [12-13]. Завдяки цьому формується комплексне розуміння того, як зміни впливають на результат і як найкраще застосовувати управління змінами для реалізації стратегічних завдань. Процесний підхід безпосередньо сприяє посиленню енергетичної безпеки, оскільки дає змогу системно оцінювати ключові ланки виробничо-розподільчого циклу енергоресурсів і оперативно реагувати на потенційні загрози. В енергетиці надзвичайно важливо мати достатній безпековий потенціал для запобігання непередбачуваним збоям, аваріям чи відмовам критичних систем. Процесне управління розширює можливості ідентифікувати вузькі місця в діяльності енергопідприємства та вчасно вживати коригувальних заходів [14-15]. До того ж, чітко розподілені обов'язки і контроль на кожному етапі процесу є запорукою ефективного використання ресурсів та мінімізації ризиків, що особливо важливо для забезпечення безперервності енергопостачання (табл.2).



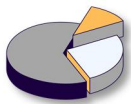
Таблиця 2

Порівняння застосування функціонального, процесного та ситуаційного підходу до змін на енергопідприємствах

Процесний підхід	Функціональний підхід	Ситуаційний підхід
Організаційна структура формується навколо процесів, які виходять за межі відділів. Забезпечує комплексний підхід, де кожний процес має початок і кінець, чітко визначені входи й виходи	Орієнтується на поділ діяльності за відділами, де кожний відділ відповідає за певну функцію (наприклад, виробництво, постачання, збут). Недолік — обмежена гнучкість і недостатня інтеграція між функціональними підрозділами	Враховує специфіку кожної окремої ситуації, пропонуючи різні стилі чи моделі управління залежно від контексту (ринок, ресурси, ризики). Гнучкість висока, проте без єдиного методологічного базису може виникати фрагментація
Наголос на командній роботі, децентралізації та прозорому обміні даними, оскільки учасники процесу володіють комплексним баченням та метою	Рішення ухвалюються здебільшого на рівні керівника відповідного відділу, що може уповільнювати обмін інформацією між структурними блоками	Рішення обираються на підставі найкращого варіанту, який відповідає конкретним умовам і викликам. Хоч це й підвищує реактивність до змін, узгодженість між різними ситуаціями може страждати
Завдяки зрозумілій логіці організації та узгодженим комунікаційним каналам швидко адаптується до нових вимог.	Зміни впроваджуються складно, оскільки вертикальна ієрархія не завжди підходить для швидкого реагування	Дуже гнучкий у реагуванні на зовнішні чинники, але відсутність сталих процесних рамок може призвести до недостатньо прогнозованих результатів

Джерело: складено авторами

При впровадженні процесного підходу на енергопідприємстві важливо враховувати низку аспектів, що забезпечують цілісність та ефективність. По-перше, має бути чітко визначена мета кожного процесу, аби кожний працівник розумів, до чого його дії мають призвести. По-друге, встановлюються чіткі взаємозв'язки між процесами, включно з вхідними та вихідними параметрами. По-третє, критично важливо визначити ресурси (матеріальні, інформаційні, людські), необхідні для досягнення цілей кожного етапу. Застосування процесного підходу в управлінні змінами на енергопідприємствах формує підґрунтя для систематичного аналізу існуючих операцій, прогнозування



наслідків впровадження нових технологій та швидкого коригування планів. Завдяки тому, що діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, управління змінами стає більш прозорим: усі ланки чітко бачать, де та як відбувається перетворення, хто за що відповідає, які ресурси залучені, та де можуть виникати ризики. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичності при впровадженні інновацій та стимулює розвиток корпоративної культури, орієнтованої на безперервне вдосконалення (рис.1).

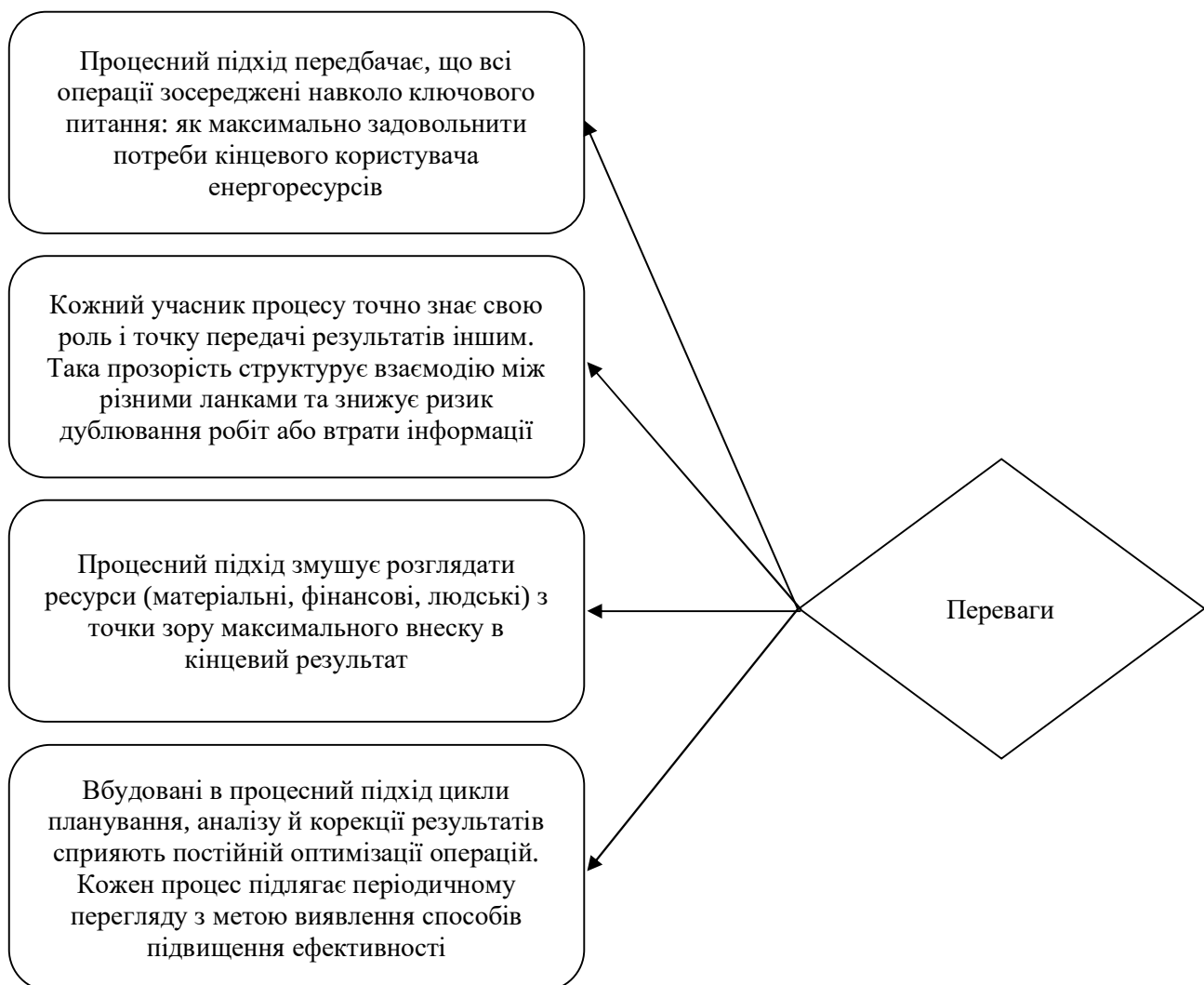


Рис.1. Переваги процесного підходу до змін на енергопідприємствах

Джерело: складено авторами

Енергетичний сектор відомий своєю динамічністю, адже попит на енергоресурси, технології та регуляторне середовище змінюються з високою



швидкістю. Саме тому процесний підхід є дієвим інструментом для швидкої адаптації. Коли енергопідприємство чітко знає, як організовано його діяльність, і які процеси відповідають за кожний аспект роботи, воно здатне оперативно впроваджувати корективи та пристосовуватися до нового контексту. Крім того, процесний підхід дає змогу перерозподіляти ресурси туди, де вони найбільш потрібні, що підсилює безпековий потенціал та забезпечує стійкість усієї системи. Надійність є фундаментальною характеристикою для будь-якого енергопідприємства, оскільки перебої в енергопостачанні можуть мати серйозні наслідки як для господарської діяльності різних споживачів, так і для суспільства загалом. Завдяки процесному підходу створюються чіткі алгоритми дій для різних сценаріїв, що підвищує рівень готовності до непередбачуваних ситуацій. Водночас детальне описання процесів допомагає мінімізувати ймовірність людських помилок, а налагоджені комунікаційні канали прискорюють час реакції на зміни. Усе це зміцнює загальну енергетичну безпеку й дозволяє зосередитися на довгостроковому розвитку (рис.2).

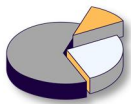


Рис.2. Схематичне зображення ключових компонентів процесного підходу до змін на енергопідприємствах

Джерело: складено авторами

Слід зауважити, що цикл постійного покращення (наприклад, PDCA) займає центральне місце у процесному підході до управління змінами на енергопідприємствах. Він передбачає, що після планування й впровадження удосконалень проводиться оцінка результатів, на основі якої приймаються подальші рішення. Така циклічність сприяє вчасному виявленню потенційних проблем, що можуть знизити безпековий потенціал, а також швидкій корекції



дій. Завдяки цьому енергопідприємства можуть гарантувати високу якість послуг, стабільне функціонування та підвищення ефективності використання ресурсів, одночасно перебуваючи у руслі швидкоплинних змін на ринку й у технологіях. Однією з ключових складностей впровадження управління змінами в енергетиці є складна взаємозалежність процесів: зміни в одному відділі можуть викликати ланцюгову реакцію в іншому. Процесний підхід допомагає подолати ці виклики через ретельне картографування всіх процесів, встановленням чітких точок контролю та розробкою прозорих схем комунікації. Коли кожен співробітник розуміє, що його роль становить важливу частину єдиного процесу, з'являється спільна відповідальність за кінцевий результат. Це сприяє узгодженому функціонуванню енергопідприємства та посиленню його безпекового потенціалу.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що процесний підхід є надзвичайно актуальним для управління змінами на енергопідприємствах, адже саме він забезпечує системність, прозорість і безперервне вдосконалення у складній та швидкоплинній енергетичній сфері. Він стимулює розвиток таких важливих чинників, як енергетична безпека та безпековий потенціал, сприяє підвищенню надійності функціонування й допомагає ефективно розподіляти ресурси. Крім того, процесний підхід орієнтований на результат і дає змогу гарантувати стійкість і адаптивність, що дозволяє зберігати конкурентні позиції та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Усе це робить процесну методологію універсальним інструментом, здатним надати новий імпульс для трансформації енергопідприємств у напрямі більш ефективного управління змінами.

Список використаних джерел

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 340 с
2. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес-Інформ. 2013. № 10. С. 247–252.



3. Спеціальні розділи енергетики. Нетрадиційна та відновлювана енергетика. Підручник / О.М. Сінчук, С.М. Бойко, І.О. Сінчук, О.М. Ялова, Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2017. 218 с.
4. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 3 (19) 2012. С. 71–75.
5. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 26.2. С. 41–47.
6. Дуфенюк О. М., Коць Д. В. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 3(31). С. 413–420
7. Кудря С. Потенціал розвитку нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії. Київ: ЮНІДО, 2015. 47 с.
8. Земляний М.Г. До оцінки рівня енергетичної безпеки. Концептуальні підходи. Стратегічна панорама. 2009. № 2. С.56 – 64.
9. Микитенко В. В. На чому базується енергетична безпека держави. Вісник НАН України. 2005. № 3. С. 41–47.
10. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами, теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2014. 395 с.
11. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
12. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с.
13. Щадило М.І. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент . Львів: ЛьвДУВС, 2023. 215 с.
14. Бакова І. В. Управління змінами. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 28 с.



15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)