

*Прийнято 15.03.2026. Прорецензовано 29.04.2026. Опубліковано 30.05.2026.*

УДК 338.4:658

JEL classification: Q2, Q4, M11, L10

DOI: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-52-64

## УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ НАФТОГАЗОВИХ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ

**Запухляк Іванна Богданівна\***

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

E-mail: [zapib@ukr.net](mailto:zapib@ukr.net)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-0251>

**Кузнєцов Андрій Ігорович**

аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

E-mail: [a.kuznetsov1777@gmail.com](mailto:a.kuznetsov1777@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6632-3530>

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління проектами диверсифікації діяльності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації підприємств до зовнішніх викликів, зокрема воєнних умов, змін ринкової кон'юнктури, дефіциту ресурсів та трансформації бізнес-моделей. Обґрунтовано доцільність використання проектного підходу як ефективного інструменту реалізації процесів диверсифікації, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. У роботі здійснено узагальнення наукових підходів до трактування поняття «диверсифікація», зокрема у працях зарубіжних і вітчизняних учених, що дозволило уточнити її зміст як інструменту стратегічного розвитку та зниження ризиків. На основі аналізу наукових джерел визначено проект як повністю/частково інноваційне разове завдання, що має чітко окреслену ціль та результати, обмеження у часі, ресурсах і вимогах до якості; диверсифікацію представлено як розширення діяльності підприємства, що дозволило визначити

Запропоноване посилання: Запухляк, І. Б. & Кузнєцов, А. І. (2026). Управління проектами диверсифікації діяльності вітчизняних нафтогазових сервісних компаній. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(33), 52-64. doi: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-52-64

\* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

поняття проєкту диверсифікації підприємства як разового завдання з розширення асортименту продукції/послуг/робіт, ринків збуту тощо. Використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема методи теоретичного аналізу, систематизації, економічного аналізу та порівняння, що дозволило дослідити сутність диверсифікації, класифікувати її види та проаналізувати особливості її реалізації на практиці. Особливу увагу приділено аналізу діяльності нафтогазових сервісних підприємств та встановлено, що диверсифікація їх діяльності реалізується через поєднання вертикальних, горизонтальних, суміжних та неродинних напрямів, що дозволяє знизити ризики, підвищити фінансову стійкість та забезпечити розширення ринків збуту. Доведено, що ефективність управління проєктами диверсифікації значною мірою залежить від рівня стратегічного узгодження, раціонального використання ресурсів, інноваційної спрямованості та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення механізмів управління проєктами диверсифікації діяльності підприємств, зокрема у нафтогазовому секторі. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності таких проєктів, формуванні моделей управління портфелем диверсифікаційних проєктів та дослідженні впливу цифровізації та енергетичного переходу на розвиток підприємств.

**Ключові слова:** проєкт, портфель проєктів, управління, диверсифікація діяльності, види диверсифікації, стратегія, управління проєктами, нафтогазові сервісні підприємства.

**Вступ.** В умовах нестабільності глобального соціально-економічного середовища підприємства змушені швидко адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін, щоб забезпечити власне виживання. Окрім того, вітчизняні підприємства вимушені постійно шукати нові шляхи енергозабезпечення, постачання сировини та матеріалів, працювати у критичному становищі, коли не вистачає кадрів, переорієнтовуватися на інші ринки збуту, що пов'язано із веденням війни на території країни. Це призвело до необхідності пошуку нових шляхів закупівлі сировини, побудови нових стратегій управління та пошуку персоналу, а також зміни бізнес-моделі підприємств. Саме за таких умов виникає потреба у швидких, неординарних рішеннях, які можна реалізувати завдяки використанню інструментарію проєктного управління. Іншим аспектом подолання негативних наслідків від окреслених умов функціонування вітчизняних підприємств, та/або їх попередження, є пошук нових ринків збуту, запровадження виробництва нової продукції/послуг, інакше кажучи, – диверсифікація їхньої діяльності. Саме застосування проєктного підходу у процесах диверсифікації діяльності підприємств дасть можливість ефективніше її здійснити. Тому дослідження теорії та практики управління проєктами диверсифікації діяльності підприємств дасть змогу окреслити особливості такої проєктної діяльності та виявити шляхи покращення управління проєктами диверсифікації.

**Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики.** Вважається, що в економічно-фінансовий обіг поняття «диверсифікація» ввів Г. Марковіц, викладаючи методіку вибору портфельних інвестицій, суть якої полягала у формуванні такого інвестиційного портфеля, у який входили б цінні папери, що мали різний ступінь ризику та різну інвестиційну дохідність. Тобто йшлося про розподіл капіталу між різними цінними паперами, що дає змогу зменшити ризики [1]. Боумен К. вивчаючи суть стратегічного управління приділяв значну увагу процесам диверсифікації, зокрема, визначав диверсифікацію як процес проникнення фірми в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікації, на його погляд, дає змогу запобігти надмірної залежності від одного стратегічного підрозділу, що несе зобов'язання за підтримання певної асортиментної групи або товарного відділу [2]. Хан Лі здійснив огляд стратегій диверсифікацій підприємств, зокрема розглядав диверсифікацію як шанс на здійснення стратегічної експансії підприємств. Автор, базуючись на визначенні, видах та мотивації до диверсифікації, досліджував взаємозв'язки між відповідними стратегіями диверсифікації та діями підприємств [3]. Серед вітчизняних науковців звертаємо увагу на праці Кравця Р., який досліджував поняття та види

диверсифікації, зокрема представив диверсифікацію як стратегію розподілу ресурсів, капіталу або зусиль між різними видами діяльності, активами чи ринками з метою зниження ризиків і підвищення стабільності прибутку. Автор вважає, що у сучасному світі диверсифікація є не просто фінансовим чи управлінським інструментом – це невід’ємна частина стратегічного планування та стійкого розвитку будь-якого бізнесу [4]. Касумов Т., вивчаючи бізнес-процеси підприємств, визначає диверсифікацію у широкому та більш вузькому сенсі. У широкому сенсі – «це, перш за все, як повноцінна стратегія, яка полягає в розширенні діяльності підприємства через різноманіття його діяльності, що включає розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки, розподіл інвестицій між різними видами активів і різні сфери виробництва. Така стратегія, певною мірою, спрямована на зменшення ризиків, пов’язаних з концентрацією діяльності в одному сегменті або ринку й сприяє створенню більш стійкого й стабільного підприємства через більш широкий спектр діяльності та інвестицій». У вузькому сенсі, диверсифікація, на думку автора, «означає розподіл діяльності підприємства між різними видами продукції або ринками з метою розподілення ризиків і забезпечення стабільності при виникненні негативних чинників у певних секторах чи сегментах ринку, що передбачає збалансований підхід до інвестування з метою уникнення значних витрат в разі негативного впливу на одну частину бізнесу» [5]. Наприклад, О.А. Орлова у статті, присвяченій визначенню сутності диверсифікації підприємств і класифікації її видів, пише, що диверсифікація є моделлю функціонування підприємства, «яка характеризується періодичністю змін або статичністю розмаїття напрямів внутріфірмової, підприємницької, інвестиційної та виробничої діяльності в залежності від тенденцій і впливу» [6]. Фрез А. детально досліджував сучасні тенденції на світовому ринку нафти і газу, визначив глобальні тенденції щодо цього ринку та обґрунтував необхідність глобального енергетичного переходу та розглядав такі проекти розширення діяльності у газовому секторі, електроенергетиці та відновлювальній енергетиці, інфраструктурні проекти [7].

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є виявлення особливостей та пошук шляхів покращення управління проектами диверсифікації діяльності підприємств на прикладі нафтогазових сервісних компаній. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

- огляд підходів до суті та класифікації диверсифікації діяльності підприємств;
- здійснення аналізу диверсифікації діяльності нафтогазових сервісних підприємств;
- формування напрямів покращення управління проектами диверсифікації нафтогазових сервісних підприємств.

**Методологія дослідження.** У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема метод теоретичного аналізу та узагальнення наукових джерел, який дав змогу розкрити сутність диверсифікації діяльності підприємств, узагальнити підходи вітчизняних і зарубіжних науковців та сформулювати теоретичну основу дослідження; метод систематизації та класифікації, що дозволив структурувати існуючі види диверсифікації та визначити їх ключові характеристики; метод економічного аналізу, який забезпечив можливість оцінити напрями діяльності нафтогазових сервісних підприємств, виявити особливості їх диверсифікації; а також порівняльний метод, застосування якого дало змогу дослідити практику реалізації проектів диверсифікації на прикладі конкретних компаній, виявити спільні та відмінні риси їх діяльності та сформулювати обґрунтовані висновки щодо напрямів удосконалення управління такими проектами.

**Основний матеріал.** У словнику [8] проект диверсифікації визначаються як додатковий проект існуючого підприємства, що здійснюється поряд із його чинними проектами з метою розширення асортименту продукції цього підприємства. Виходячи з того, що в загальному розумінні проект розглядається як повністю/частково інноваційне разове завдання, що має чітко окреслену ціль та результати, обмеження у часі, ресурсах і

вимогах до якості, а диверсифікація передбачає розширення діяльності підприємства, можна визначити поняття проєкту диверсифікації підприємства як разове завдання з розширення асортименту продукції/послуг/робіт, ринків збуту тощо.

Кравець Р. зазначає, що у стратегічному аспекті диверсифікація є інструментом довгострокового зростання та забезпечення життєздатності компанії, що дозволяє оптимально розподіляти оборотні кошти, знижувати залежність від коливань попиту та створювати додаткову вартість через синергію різних бізнес-напрямів. Автор виокремлює такі види диверсифікації:

- горизонтальна диверсифікація - це розширення асортименту продукції або послуг у тісно пов'язаних галузях. Такий тип дозволяє охопити нові сегменти ринку, не виходячи за межі звичної сфери компетенції;

- вертикальна диверсифікація - передбачає контроль над різними ланками виробничого ланцюга – від постачальників сировини до кінцевого споживача;

- концентрична (суміжна) диверсифікація здійснюється через розширення у споріднені або технологічно близькі галузі та дозволяє використовувати наявні знання, обладнання та ресурси з максимальною ефективністю;

- конгломератна (неспоріднена) диверсифікація - це стратегія виходу в абсолютно нові галузі, не пов'язані з основною діяльністю компанії [4].

Диверсифікація і як процес, і як модель функціонування бізнесу має переваги та недоліки (рис. 1).



**Рисунок 1 – Переваги та недоліки диверсифікації діяльності підприємства**  
Джерело: сформовано автором на основі [4; 6]

Чинники, що впливають на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства узагальнено на основі праць [2-7]:

а) ринки, на яких функціонує підприємство, досягають стадії насичення або спостерігається спад попиту на продукцію через перебування товару на етапі занепаду життєвого циклу;

б) наявний бізнес генерує фінансові надлишки, що перевищують поточні потреби підприємства і можуть бути ефективно інвестовані в інші напрями діяльності;

в) розвиток нових видів бізнесу створює передумови для отримання синергічного ефекту, зокрема завдяки раціональнішому використанню виробничого обладнання, сировинних ресурсів та інших активів;

г) державна антимонопольна політика обмежує можливості подальшого зростання підприємства в межах чинної галузі;

д) реалізація диверсифікаційної стратегії може сприяти оптимізації податкового навантаження та зниженню податкових втрат;

е) диверсифікація полегшує вихід підприємства на міжнародні ринки та розширення зовнішньоекономічної діяльності;

є) освоєння нових напрямів діяльності дає змогу залучити висококваліфікованих фахівців або більш повно використати управлінський потенціал наявного персоналу.

Розглянемо детальніше практику реалізації проєктів з диверсифікації діяльності сервісних підприємств нафтогазової сфери. Зазначимо, що нафтогазовий сервіс в Україні представлений як приватними сервісними компаніями, що спеціалізуються на бурінні, геології та технічних роботах, так і великими інтегрованими підприємствами, що мають внутрішні сервіси для підтримки виробництва. Така структура дозволяє забезпечувати повний спектр послуг – від геологічної розвідки до технічної підтримки виробничого циклу.

На думку нафтогазового аналітика Грабовського В. [9], український енергетичний сектор сьогодні переживає етап якісної технологічної трансформації. Впровадження інновацій стає ключовим фактором, що дозволяє видобувним компаніям працювати в надскладних геологічних умовах, нарощувати темпи видобутку та оптимізувати витрати, зокрема можна навести наступні приклади успішних проєктів з диверсифікації. За висновками фахівців, 2025 рік став надзвичайно складним для вітчизняної газової індустрії: інтенсивні ракетно-дронові атаки завдали суттєвих збитків видобувній та транзитній інфраструктурі, а контракт на транзит російського газу через Україну не був продовжений. В таких умовах галузь змушена оперативно шукати нові шляхи стабілізації та розвитку. Основними викликами стали руйнування інфраструктури та падіння видобутку, припинення, дефіцит ресурсів та необхідність імпорту. Загалом у 2024–2025 рр. пошкоджено понад 30 ключових об'єктів, що призвело до критичного зниження внутрішнього видобутку та необхідності термінового відновлення. Через зниження власного видобутку Україні доведеться імпортувати близько 4–4,5 млрд м<sup>3</sup> природного газу для забезпечення потреб опалювального сезону та промисловості. Це створило значний фінансовий тиск на бюджет «Нафтогазу» та державну економіку в цілому [10].

Розглянемо більш детально види діяльності окремих сервісних підприємств з позиції диверсифікації їх діяльності, що буде основою для аналітичного дослідження та розроблення пропозицій щодо покращення управління проектами диверсифікації діяльності нафтогазових сервісних компаній.

ТОВ «Сервісенергогруп» – це малий інжиніринговий та консалтинговий сервісний підрядник, зареєстрований в Івано-Франківську. У таблиці 1 представлено характеристику диверсифікації діяльності ТОВ «Сервісенергогруп».

Таблиця 1 – Характеристика диверсифікації ТОВ «Сервісенергогруп»

Група діяльності	Вид діяльності	КВЕД	Тип диверсифікації	Рівень зв'язку з ядром бізнесу	Стратегічна роль
Основна (ядро)	Інжиніринг, геологія, геодезія, технічне консультування	71.12	Профільна спеціалізація	Високий	Ключова експертиза та основне джерело доходу
Суміжна (вертикальна)	Послуги у сфері добування нафти та природного газу	09.10	Вертикальна диверсифікація	Високий	Інтеграція в ланцюг нафтогазових проєктів
Суміжна (технологічна)	Технічні випробування та дослідження	71.20	Технологічна диверсифікація	Середній–високий	Контроль якості, підтвердження технічних рішень
Додаткова (ресурсна)	Лісозаготівлі	02.20	Неродинна диверсифікація	Низький	Альтернативний дохід, зниження сезонних ризиків
Додаткова (виробнича)	Виробництво органічних хімічних речовин	20.14	Неродинна / технологічна диверсифікація	Низький–середній	Потенціал для індустриальних і нафтогазових застосувань
Підтримуюча	Інженерно-аналітичні супровідні роботи	—	Горизонтальна диверсифікація	Середній	Розширення пакета послуг для клієнтів
Стратегічна (перспективна)	Комплексні енергетичні та інфраструктурні проєкти	—	Ринкова диверсифікація	Середній	Масштабування бізнесу
Стратегічна (інноваційна)	Лабораторні дослідження, R&D	71.20	Інноваційна диверсифікація	Середній	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором за даними з офіційного сайту ТОВ «Сервісенергогруп» [<https://opendatabot.ua/c/31524371>].

Ядром бізнесу (профільна спеціалізація) є діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, технічне консультування формує основу бізнес-моделі компанії. З позиції диверсифікації даний вид діяльності не є диверсифікацією, а виступає стратегічним ядром, навколо якого вибудовується портфель бізнес-напрямів. Суміжна диверсифікація (пов'язане розширення) полягає у наданні допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу та технічні випробування й дослідження є прикладами пов'язаної (суміжної) диверсифікації. Ці напрями безпосередньо доповнюють інжинірингову та геологічну діяльність, дозволяючи компанії інтегруватися глибше у виробничий ланцюг нафтогазових проєктів. Зазначимо, що суміжна диверсифікація забезпечує підвищення комплексності пропозиції для замовника; зменшує залежність від одного виду послуг; підвищує бар'єри для конкурентів за рахунок поєднання експертизи та сервісу. Окрім

того, у діяльності ТОВ «Сервісенергогруп» можна виокремити також і так звану неродинну диверсифікацію (ризик-хеджінг та потенційний розвиток) – лісозаготівлі та виробництво інших основних органічних хімічних речовин належать до неродинної (непов'язаної) диверсифікації, оскільки мають слабкий технологічний і ринковий зв'язок з інжиніринговим ядром бізнесу. З точки зору стратегічної логіки лісозаготівлі можуть виконувати функцію альтернативного джерела доходу або використання регіональних ресурсів а виробництво інших хімічних речовин – як потенційно технологічно суміжний напрям у разі орієнтації на потреби нафтогазової або промислової хімії.

Щодо наступного аналізованого підприємства, то основним видом діяльності ТОВ «Екобудсервіс ЛТД» є розвідувальне буріння, що свідчить про спеціалізацію компанії на виконанні складних інженерно-технічних робіт, пов'язаних із підготовкою та супроводом процесів добування корисних копалин, зокрема нафти й природного газу. Окрім основного напрямку, ТОВ «Екобудсервіс ЛТД» здійснює диверсифіковану діяльність, що включає:

- надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу, що дозволяє підприємству виступати комплексним сервісним підрядником;
- будівництво інших споруд, зокрема об'єктів інфраструктури, необхідних для функціонування нафтогазових родовищ;
- покрівельні та будівельно-монтажні роботи, які доповнюють основну діяльність і можуть виконуватися в межах інфраструктурних проєктів;
- вантажні автомобільні перевезення, що забезпечує автономність логістики та зниження витрат на транспортування обладнання й матеріалів;
- оптову та неспеціалізовану торгівлю, включно з деревиною, будівельними матеріалами, санітарно-технічним обладнанням, відходами та брухтом.

Така структура діяльності (табл. 2), свідчить про вертикальну та горизонтальну диверсифікацію бізнесу, що знижує залежність підприємства від одного виду робіт і підвищує його фінансову стійкість. ТОВ «Екобудсервіс ЛТД» можна віднести до малих або середніх сервісних компаній нафтогазового сектору, які виконують спеціалізовані підрядні роботи для більших видобувних і транспортних компаній. Гнучкість організаційної структури та багатопрофільність діяльності дозволяють підприємству оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та вимог замовників.

Структура діяльності ТОВ «Екобудсервіс ЛТД» демонструє поєднання вертикальної та горизонтальної диверсифікації, що дозволяє компанії зберігати фокус на бурових роботах і водночас знижувати операційні та ринкові ризики за рахунок суміжних і додаткових напрямів.

ТОВ «Нафтогазсервіс» зосереджує свою ключову діяльність на оптовій торгівлі промисловим обладнанням та машинами, а також на інженерно-будівельному супроводі інфраструктурних та енергетичних проєктів. До ядра також належать електромонтажні роботи, електропостачання, телекомунікації, будівництво будівель і споруд, що дозволяє компанії реалізовувати комплексні проєкти «під ключ» без залучення зовнішніх підрядників. Компанія виконує будівництво житлових і нежитлових будівель, інженерних споруд, електромонтажні роботи, роботи з електропостачання та телекомунікацій, а також надає послуги з архітектурного проєктування, інжинірингу, геології, геодезії та технічного консультування. Окремим напрямом діяльності є науково-дослідна та інноваційна робота, включно з розробкою програмного забезпечення, дослідженнями у сфері біотехнологій, природничих і технічних наук, а також аналізом ринку та впровадженням сучасних технологічних рішень у практичну діяльність. Суміжна диверсифікація представлена архітектурою, інжинірингом, геологією, геодезією та технічним консультуванням, які логічно доповнюють основний бізнес і підвищують його маржинальність. Також до цього блоку належить видання програмного забезпечення, що підтримує цифровізацію процесів та автоматизацію проєктного управління. До стратегічної диверсифікації належать

Таблиця 2 – Характеристика диверсифікації ТОВ «Екобудсервіс ЛТД»

Група діяльності	Вид діяльності	КВЕД	Тип диверсифікації	Рівень зв'язку з ядром бізнесу	Стратегічна роль
Основна (ядро)	Розвідувальне буріння	КВЕД 43.13	Спеціалізація	Високий	Ключове джерело доходу, профільна експертиза
Суміжна (вертикальна)	Допоміжні послуги у сфері добування нафти й газу	Нафтогазовий сервіс	Вертикальна диверсифікація	Високий	Формування комплексного сервісного підрядника
Суміжна (вертикальна)	Будівництво інших споруд (інфраструктура родовищ)	Будівництво	Вертикальна диверсифікація	Високий	Забезпечення повного циклу робіт
Суміжна (підтримуюча)	Будівельно-монтажні та покрівельні роботи	Будівництво	Горизонтальна диверсифікація	Середній	Розширення спектра робіт у межах проєктів
Підтримуюча	Вантажні автомобільні перевезення	Логістика	Вертикальна інтеграція	Середній	Зниження логістичних витрат, автономність
Додаткова (торгівельна)	Оптова та неспеціалізована торгівля	Торгівля	Горизонтальна диверсифікація	Низький–середній	Додаткові грошові потоки
Додаткова (ресурсна)	Торгівля деревиною, будматеріалами, сантехнікою	Торгівля	Суміжна диверсифікація	Середній	Забезпечення власних проєктів і сторонніх замовлень
Додаткова (неродинна)	Торгівля відходами та брухтом	Рециклінг	Неродинна диверсифікація	Низький	Монетизація побічних ресурсів
Стратегічна (перспективна)	Енергоефективні та екологічні рішення	Інновації	Стратегічна диверсифікація	Середній	Відповідність ESG та ринковим трендам
Стратегічна (ринкова)	Участь у проєктах модернізації енергетичної інфраструктури	Інфраструктура	Ринкова диверсифікація	Середній	Розширення ринків збуту

Джерело: сформовано автором за даними з офіційного сайту ТОВ «Екобудсервіс ЛТД» [<https://opendatobot.ua/c/35081785>].

науково-дослідні та експериментальні розробки у сфері біотехнологій, інших природничих і технічних наук, а також дослідження кон'юнктури ринку та громадської думки. Ці напрями не є основними джерелами поточного доходу, проте формують інноваційний потенціал компанії, знижують залежність від одного ринку та створюють основу для виходу в нові сегменти. У таблиці 3 представлено опис диверсифікації діяльності ТОВ «Нафтогазсервіс».

**Таблиця 3 – Характеристика диверсифікації ТОВ «Нафтогазсервіс»**

Група діяльності	Вид діяльності	Роль у диверсифікації	Рівень зв'язку з ядром бізнесу	Стратегічна цінність
Основна (ядро)	Оптова торгівля машинами та устаткуванням (КВЕД 46.69)	Базовий дохід, фінансова стабільність	Високий	Формує основний грошовий потік
Основна (ядро)	Будівництво будівель і споруд	Вертикальна інтеграція	Високий	Контроль повного циклу проекту
Основна (ядро)	Електромонтажні роботи, електропостачання та телекомунікації	Розширення ланцюга створення вартості	Високий	Підвищення маржинальності
Суміжна	Архітектура та проектування	Суміжна диверсифікація	Середній–високий	Зниження залежності від підрядників
Суміжна	Інжиніринг, геологія, геодезія	Технологічне доповнення	Середній	Підвищення якості та швидкості реалізації
Суміжна	Технічне консультування	Монетизація експертизи	Середній	Додаткові нематеріальні доходи
Підтримуюча	Видання програмного забезпечення	Цифрова диверсифікація	Середній	Автоматизація, масштабування бізнесу
Стратегічна	R&D у біотехнологіях	Неродина диверсифікація	Низький	Довгострокові інноваційні можливості
Стратегічна	R&D у природничих і технічних науках	Технологічний заділ	Низький	Створення нових продуктів
Аналітична	Дослідження кон'юнктури ринку	Інформаційна диверсифікація	Низький–середній	Підтримка стратегічних рішень

Джерело: сформовано автором за даними з офіційного сайту ТОВ «Екобудсервіс ЛТД» [<https://opendatobot.ua/c/22526984>].

Структура діяльності підприємства характеризується чітко сформованим ядром бізнесу. Це свідчить про високу концентрацію на операційно прибуткових напрямках та ефективну вертикальну інтеграцію, що забезпечує контроль повного циклу реалізації проєктів і стабільний грошовий потік.

З метою виокремлення напрямів покращення управління проєктами диверсифікації діяльності нафтогазосервісних підприємств зазначимо сучасний досвід закордонних практиків [11]:

1. Стратегічне узгодження та синергія передбачає зосередження на пов'язаній диверсифікації шляхом входження в галузі, схожі на поточні операції (наприклад, технології, ланцюг поставок), щоб використовувати існуючі сильні сторони;

2. Реконфігурація організаційної структури – адаптація структури управління для роботи зі зростаючою складністю, наприклад, децентралізація прийняття рішень для нових підрозділів, зберігаючи при цьому централізований нагляд за розподілом ресурсів;

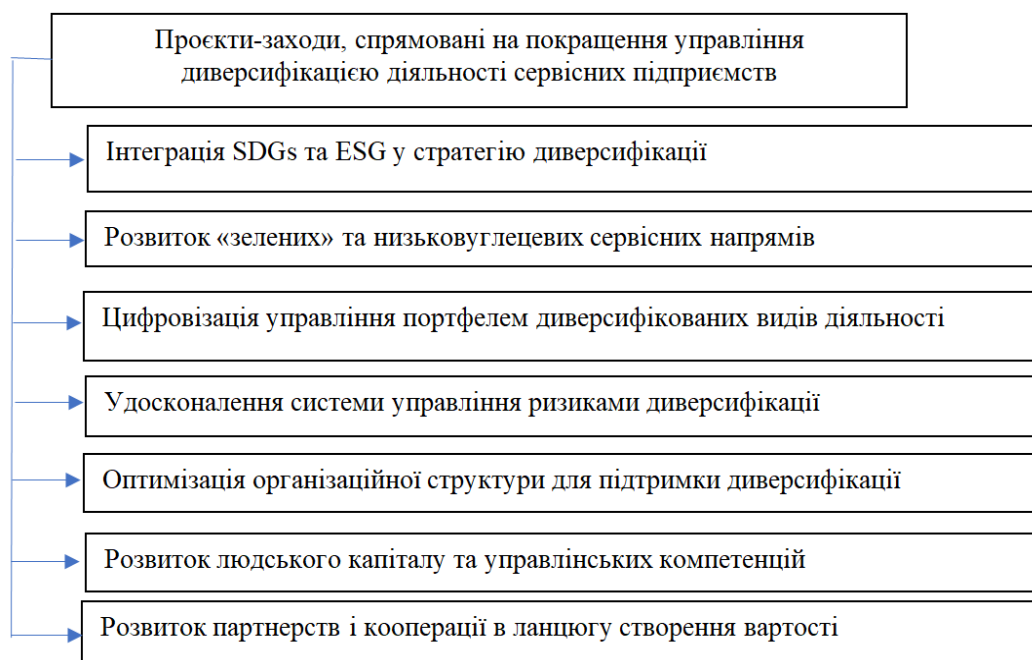
3. Залучення талантів та лідерства полягає у залученні або розвитку менеджерів зі спеціальним досвідом роботи в новій галузі та зміцненні можливості цифрової трансформації рівня вищого керівництва;

4. Зменшення та моніторинг ризиків полягає у розробці комплексних планів дій у надзвичайних ситуаціях для вирішення потенційних проблем, впровадженні надійної аналітики даних для відстеження ефективності та швидкої адаптації до змінних ринкових умов;

5. Ефективний розподіл ресурсів – стратегічне використання внутрішніх ресурсів, партнерства або придбання. Гарантування, що вартість входу не перевищує потенційні прибутки;

6. Управління ефективністю – впровадження ретельних щоденних або щотижневих оглядів ефективності для узгодження з новими, більш складними операційними цілями.

На основі здійсненого порівняльного аналізу диверсифікації сервісних підприємств у нафтогазовій сфері та сучасних закордонних практик, виокремимо низку практичних проєктів-заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління диверсифікацією діяльності сервісних підприємств галузі (рис. 2).



**Рисунок 2 – Проєкти-заходи з покращення управління диверсифікацією діяльності сервісних підприємств у нафтогазовій сфері**

Джерело: сформовано авторами

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що диверсифікація діяльності підприємств є важливим інструментом забезпечення їх стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що застосування проектного підходу до управління диверсифікацією дозволяє підвищити ефективність реалізації нових напрямів діяльності, забезпечити раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Узагальнення наукових підходів дало змогу уточнити сутність поняття «проект диверсифікації» як разового завдання, спрямованого на розширення асортименту продукції, послуг або ринків збуту. Проведений аналіз діяльності нафтогазових сервісних підприємств показав, що диверсифікація реалізується через поєднання вертикальних, горизонтальних і неродинних напрямів, що сприяє зниженню ризиків, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню додаткових джерел доходу. Водночас встановлено, що ефективність таких проектів значною мірою залежить від рівня їх стратегічного узгодження, ресурсного забезпечення та якості управління.

Визначено, що перспективними напрямками подальшого розвитку підприємств нафтогазосервісу України є розширення спектра сервісних та інжинірингових послуг у нафтогазовій сфері; впровадження енергоефективних та екологічно орієнтованих рішень; участь у проектах відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури України; розвиток партнерських відносин із великими нафтогазовими компаніями.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності проектів диверсифікації діяльності підприємств, удосконаленням механізмів управління ними в умовах високої невизначеності, а також дослідженням впливу цифровізації, інновацій та енергетичного переходу на формування нових напрямів диверсифікації у нафтогазовому секторі. Окрему увагу доцільно приділити формуванню моделей управління портфелем проектів диверсифікації та оцінці їх синергетичного ефекту в довгостроковій перспективі.

#### Список використаних джерел

1. Markowitz H. (1952). *Portfolio Selection. The Journal of Finance*. 7(1), 77–91. DOI: [10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x).
2. Bowman C. (1990). *The Essence of Strategic Management*. Prentice Hall. 152 p.
3. Le H. (2019). Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*. 09(01):91-108. DOI: [10.4236/ajbm.2019.91008](https://doi.org/10.4236/ajbm.2019.91008).
4. Кравець Р. (2025). Що таке диверсифікація – поняття, визначення та види. URL: <https://partyson.com.ua/shcho-take-dyversyfikatsiia-poniattia-vyznachennia-ta-vydy/>.
5. Касумов Т. (2024). Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. №2(19). DOI: [10.30857/2786-5398.2024.2.11](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.11).
6. Орлова О. (2008). Диверсифікація підприємств: суть і класифікація видів. *Регіональна економіка: теорія і практика*. № 8. С. 9–11.
7. Fretz A. (2022). The Expansion of NOCs: What Strengthening State-Owned Enterprises Means for Global Energy. Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Political Science & Geography, Old Dominion University, DOI: [10.25777/mgn0-kf68](https://doi.org/10.25777/mgn0-kf68) [https://digitalcommons.odu.edu/gpis\\_etds/144](https://digitalcommons.odu.edu/gpis_etds/144).
8. Law insider. Dictionary. Diversification projects. URL: <https://www.lawinsider.com/dictionary/diversification-projects>.
9. Грабовський В. (2026). Яким був 2025 рік для нафтогазової галузі України. Підсумки року. Головні виклики та перспективи розвитку. URL: <https://oil-gas.com.ua/statti/iakym-buv-2025-rik-dlia-naftohazovoi-haluzi-ukrainy>.

10. Газова галузь України у 2025 році: виклики та перспективи. (2026). URL: <https://www.alphagas.ua/blog-posts/gazova-galuz-ukrayini-u-2025-roci-vikliki-ta-perspektivi>.
11. Diversification Strategies. URL: <https://open.oregonstate.education/strategicmanagement/chapter/7-diversification-strategies/>.

### References

1. Markowitz H. (1952). *Portfolio Selection. The Journal of Finance*. 7(1), 77–91. DOI: [10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x).
2. Bowman C. (1990). *The Essence of Strategic Management*. Prentice Hall. 152 p.
3. Le H. (2019). Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*. 09(01):91-108. DOI: [10.4236/ajibm.2019.91008](https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.91008).
4. Kravets R. (2025). Shcho take dyversyfikatsiia – poniattia, vyznachennia ta vydy. URL: <https://partyson.com.ua/shcho-take-dyversyfikatsiia-poniattia-vyznachennia-ta-vydy/>.
5. Kasumov T. (2024). Pidkhody do traktuvannia dyversyfikatsii biznes-protsesiv suchasnykh pidpriemstv. Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen. №2(19). DOI: [10.30857/2786-5398.2024.2.11](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.11).
6. Orlova O. (2008). Dyversyfikatsiia pidpriemstv: sut i klasyfikatsiia vydiv. Rehionalna ekonomika: teoriia i praktyka. № 8. S. 9–11.
7. Fretz A. (2022). The Expansion of NOCs: What Strengthening State-Owned Enterprises Means for Global Energy. Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Political Science & Geography, Old Dominion University, DOI: [10.25777/mgn0-kf68](https://doi.org/10.25777/mgn0-kf68) [https://digitalcommons.odu.edu/gpis\\_etds/144](https://digitalcommons.odu.edu/gpis_etds/144).
8. Law insider. Dictionary. Diversification projects. URL: <https://www.lawinsider.com/dictionary/diversification-projects>.
9. Hrabovskyi V. (2026). Yakym buv 2025 rik dlia naftohazovoi haluzi Ukrainy. Pidsumky roku. Holovni vyklyky ta perspektyvy rozvytku. URL: <https://oil-gas.com.ua/statti/iakym-buv-2025-rik-dlia-naftohazovoi-haluzi-ukrainy>.
10. Hazova haluz Ukrainy u 2025 rotsi: vyklyky ta perspektyvy. (2026). URL: <https://www.alphagas.ua/blog-posts/gazova-galuz-ukrayini-u-2025-roci-vikliki-ta-perspektivi>.
11. Diversification Strategies. URL: <https://open.oregonstate.education/strategicmanagement/chapter/7-diversification-strategies/>.

## MANAGEMENT OF DIVERSIFICATION PROJECTS OF DOMESTIC OIL AND GAS SERVICE COMPANIES

**Zapukhliak Ivanna Bohdanivna**

Doctor of Economic Sciences

Professor at the Department of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,

15 Karpatska Street, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019

E-mail: [zapib@ukr.net](mailto:zapib@ukr.net)

**Kuznietsov Andrii**

postgraduate student

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

15 Karpatska Street, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019

E-mail: [a.kuznietsov1777@gmail.com](mailto:a.kuznietsov1777@gmail.com)

**Abstract.** The article examines the theoretical and practical aspects of managing diversification projects of enterprises in conditions of an unstable external environment. The relevance of the topic is обусловлена the need for enterprises to adapt to external challenges, including wartime conditions, changes in market conditions, resource shortages, and the transformation of business models. The feasibility of using a project-based approach as an effective tool for implementing diversification processes is substantiated, as it ensures the achievement of strategic goals and enhances enterprise competitiveness. The study generalizes scientific approaches to the interpretation of the concept of “diversification,” particularly in the works of foreign and domestic scholars, which made it possible to clarify its content as a tool for strategic development and risk reduction. Based on the analysis of scientific sources, a project is defined as a fully or partially innovative one-time task with clearly defined objectives and results, as well as time, resource, and quality constraints; diversification is presented as the expansion of enterprise activities, which allowed defining a diversification project as a one-time task aimed at expanding the range of products, services, or markets. A set of general scientific and special research methods was used, including theoretical analysis, systematization, economic analysis, and comparison, which made it possible to study the essence of diversification, classify its types, and analyze the specifics of its practical implementation. Particular attention is paid to the analysis of the activities of oil and gas service enterprises, where it is established that diversification is implemented through a combination of vertical, horizontal, related, and unrelated directions, which helps reduce risks, increase financial stability, and expand markets. It is proven that the effectiveness of managing diversification projects largely depends on the level of strategic alignment, rational use of resources, innovative orientation, and the ability of enterprises to adapt to changes in the external environment. The obtained results can be used to improve the mechanisms of managing diversification projects of enterprises, particularly in the oil and gas sector. Prospects for further research include the development of methodological approaches to evaluating the effectiveness of such projects, the formation of portfolio management models for diversification projects, and the study of the impact of digitalization and the energy transition on enterprise development.

**Keywords:** project, project portfolio, management, diversification of activities, types of diversification, strategy, project management, oil and gas service enterprises.