Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Лубкович Галина Василівна

УДК 338.33

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО СЕРВІСУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____Лубкович Г.В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____Запухляк І. Б., д.е.н., професор__
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф._____Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут післядипломної освіти
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І. П.
"___"_____ _____ р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Лубкович Галині Василівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління диверсифікацією діяльності підприємств нафтогазового сервісу в контексті сталого розвитку»
керівник роботи д.е.н., професор Запухляк І. Б.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» грудня 2026 р. № 267/12
2. Строк подання студентом роботи «20» лютого 2026р
3. Вихідні дані до роботи: офіційні матеріали Управління статистики України, методичні розробки, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, дані звітності нафтогазових підприємств.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки** (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи дослідження управління диверсифікацією діяльності підприємств. Розділ 2. Аналіз управління диверсифікацією діяльності підприємств нафтогазового сервісу. Розділ 3. Покращення системи управління диверсифікацією діяльності сервісних нафтогазових підприємств. Висновки. Перелік використаних джерел.
5. **Перелік графічного матеріалу** (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Переваги та недоліки диверсифікації. 2.Прояви сталого розвитку підприємства як категорії. 3.Основні показники діяльності сервісних компаній у нафтогазовій сфері. 4.Підсумкова матриця аналізу зовнішнього середовища нафтогазосервісних компаній за моделлю 5 сил Портера. 5.Характеристика диверсифікації ТОВ «Сервісенергогруп». 6. Структура виручки за видами діяльності. 7. Напрями покращення управління диверсифікацією діяльності підприємств. 8.Заходи з покращення управління диверсифікацією діяльності нафтогазосервіних підприємств.

6. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	02.01.26-05.01.26	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження управління диверсифікацією діяльності підприємств	18.01.26-25.01.26	виконано
3	Розділ 2. Аналіз управління диверсифікацією діяльності підприємств нафтогазового сервісу	27.01.26-03.02.26	виконано
4	Розділ 3. Покращення системи управління диверсифікацією діяльності сервісних нафтогазових підприємств	04.02.26-10.02.26	виконано
5	Висновки	11.02.26-15.02.26	виконано
6	Підготовка та представлення роботи	16.02.26 - 20.02.26	виконано

Студент _____ Лубкович Г.В.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Запухляк І. Б.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено управління диверсифікацією сервісних підприємств нафтогазової сфери на засадах сталого розвитку. Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо покращення управління диверсифікацією діяльності сервісних підприємств нафтогазової сфери.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- визначити поняття «та види диверсифікації;
- розглянути концепцію сталого розвитку та її вплив на диверсифікацію діяльності нафтогазо сервісних підприємств;
- здійснити аналіз управління диверсифікацією сервісних підприємств нафтогазоові сфери;
- розробити рекомендації та обґрунтувати заходи з покращення управління диверсифікацією діяльності сервісних підприємств нафтогазоові сфери.

Об’єктом дослідження є управління диверсифікацією підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти управління диверсифікацією діяльності сервісних підприємств нафтогазової сфери.

В процесі дослідження використано методи статистики, графічне та табличне представлення інформації, формування аналітичних показників та їх розрахунок, матричний метод.

Інформаційну базу складають офіційні матеріали Управління статистики України, методичні розробки, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, дані звітності підприємств у нафтогазовій сфері.

Ключові слова: диверсифікація, управління, нафтогазова сфера, підприємство, сталий розвиток, управління диверсифікацією.

SUMMARY

The master's thesis investigates the management of diversification of oil and gas service enterprises on the basis of sustainable development. The purpose of the master's thesis is to develop recommendations for improving the management of diversification of oil and gas service enterprises.

To achieve the goal, the following main tasks have been identified:

- define the concept of "and types of diversification;

- consider the concept of sustainable development and its impact on the diversification of oil and gas service enterprises;

- analyze the management of diversification of oil and gas service enterprises;

- develop recommendations and justify measures to improve the management of diversification of oil and gas service enterprises.

The object of the study is the management of enterprise diversification.

The subject of the study is the theoretical provisions and applied aspects of managing the diversification of oil and gas service enterprises.

The research process used statistical methods, graphical and tabular presentation of information, the formation of analytical indicators and their calculation, the matrix method.

The information base consists of official materials of the Statistics Department of Ukraine, methodological developments, scientific publications of domestic and foreign scientists, reporting data of enterprises in the oil and gas sector.

Keywords: diversification, management, oil and gas sector, enterprise, sustainable development, diversification management.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 9
1.1Поняття та види диверсифікації 9
1.2 Концепція сталого розвитку та інструменти її імплементації у діяльність підприємств ……. 15
1.3. Управління диверсифікацією діяльності підприємств …… 21
Висновок до розділу 1 27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО СЕРВІСУ 29
2.1 Характеристика діяльності сервісних підприємств нафтогазової сфери 29
2.2 Аналіз середовища функціонування нафтогазосервісних підприємств.. 37
2.3 Аналіз диверсифікації діяльності сервісних підприємств у нафтогазовій сфері …… 41
Висновок до розділу 2..... 49
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНИХ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 51
3.1 Напрями покращення системи управління диверсифікацією діяльності підприємств **……..……** 51
3.2 Покращення управління диверсифікацією нафтогазових сервісних підприємств на засадах сталого розвитку ……... 56
Висновок до розділу 3 61
Висновки 63
Перелік використаних джерел 66

ВСТУП

В умовах нестабільності глобального соціально-економічного середовища підприємства змушені швидко адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін, щоб забезпечити власне виживання. Важливим фактором у цьому випадку є здатність підприємства диверсифікувати власну діяльність, тобто проникнути в нові сфери діяльності, відкрити нові ринки та розширити асортимент товарів чи послуг.

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.

Стосовно нафтогазової промисловості, то це є складний сектор зі значним охопленням з точки зору забезпечення енергетичних потреб світової економіки та наслідків для безпеки, довкілля та розвитку. Зокрема, цей сектор надзвичайно важливий як для економічного зростання країн, що розвиваються, так і для економічно розвинутих країн. Крім того, нафтогазові ресурси є обмеженими, їх видоюуток та розробка супроводжуються високими ризиками для здоров'я та безпеки, а також значними екологічними витратами, які вимагають ретельного управління та практик сталого розвитку для забезпечення оптимального видобутку та використання цих ресурсів.

Теоретичні аспекти управління диверсифікацією розглядали як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема варто відмітити дослідження А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, К. Боумена, Р. Румельта та інших закордонних вчених, які вважаються засновниками теоретичних та емпіричних досліджень диверсифікації. В останні роки

різноманітні загальні питання диверсифікації розглядали О.Є. Гудзь, Л.В. Івченко, К.С. Коваленко, Н.Б. Мельник, А.П. Плотников, М.М. Павлов, О.О. Цогла тощо. Безпосередньо питанням визначення сутності диверсифікації присвячені наукові праці К.В. Богачевської, І.М. Горбась, О.М. Згурської, А.В. Огінської, О.А. Орлової, О.М. Ромашко та ін.

Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо покращення управління диверсифікацією діяльності сервісних підприємств нафтогазової сфери.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- визначити поняття «та види диверсифікації;
- розглянути концепцію сталого розвитку та її вплив на диверсифікацію діяльності нафтогазо сервісних підприємств;
- здійснити аналіз управління диверсифікацією сервісних підприємств нафтогазоові сфери;
- розробити рекомендації та обґрунтувати заходи з покращення управління диверсифікацією діяльності сервісних підприємств нафтогазоові сфери.

Об’єктом дослідження є управління диверсифікацією підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти управління диверсифікацією діяльності сервісних підприємств нафтогазової сфери.

В процесі дослідження використано методи статистики, графічне та табличне представлення інформації, формування аналітичних показників та їх розрахунок, матричний метод.

Інформаційну базу складають офіційні матеріали Управління статистики України, методичні розробки, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, дані звітності підприємств у нафтогазовій сфері.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття та види диверсифікації

Диверсифікація як (новолат. Diversificatio – зміна, різноманітність; від лат. diversus – різний і facere – робити) [1] ґрунтується на принципі неоднорідності, тобто:

- підприємство обирає різні джерела прибутку, які не пов’язані між собою прямою залежністю, розширює номенклатуру товарів і послуг та/або географічні території;

- інвестор розподіляє інвестиції і ризики з різних ринків, фінансових інструментів і стратегій торгівлі.

Інакше кажучи, диверсифікацію діяльності підприємства можна представити як спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми/ підприємства [2].

Кравець Р. говорить, що диверсифікація – це стратегія розподілу ресурсів, капіталу або зусиль між різними видами діяльності, активами чи ринками з метою зниження ризиків і підвищення стабільності прибутку. Іншими словами, це свідоме прагнення уникати концентрації всіх ресурсів у одному напрямку, щоб у випадку несприятливих змін в одній сфері компанія, інвестор чи економіка загалом втратили мінімум. У сучасному світі диверсифікація є не просто фінансовим чи управлінським інструментом – це невід’ємна частина стратегічного планування та стійкого розвитку будь-якого бізнесу [3].

У словнику української мови та культури диверсифікація представлена першочергово через фінансову призму, зокрема як володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, кожен з яких має різний рівень ризику, з метою зниження загального ступеня ризику портфеля в цілому. Розподіл інвестицій і ризиків з різних ринків, фінансових інструментів і стратегій торгівлі [4].

У тлумачному словнику української мови дається більш повна характеристика диверсифікації як «надання чому-небудь різнобічного, комбінованого, багатогалузевого характеру», «поширення господарчої діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції, видів наданих послуг тощо». Диверсифікація виробництва при цьому характеризується як «стратегія зменшення ризику фірми за допомогою розподілу інвестицій та інших ресурсів між декількома напрямками діяльності – виробництва різнорідних товарів та надання різних послуг», а також «проникнення фірм у галузі, які не мають прямого виробничого зв’язку або функціональної залежності від основної галузі їх діяльності» [5; 6].

В економічній енциклопедії трактування терміну диверсифікація зводиться до його характеристики як «розширення номенклатури продукції» та «вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарства». Далі ці два положення в енциклопедії розкриваються більш детально [7].

Диверсифікований підхід у діяльності дає можливість уникнути системних помилок і мінімізувати вплив зовнішніх факторів, які можуть негативно відобразитися на фінансовому результаті. Наприклад, інвестор, який вкладає кошти лише в акції однієї компанії, ризикує більше, ніж той, хто розподілив інвестиції між кількома галузями – технологічною, енергетичною, споживчою тощо. У корпоративному розвитку це може проявлятися як розширення асортименту продукції, вихід на нові регіональні ринки або придбання дочірніх підприємств у суміжних галузях.

Загалом, диверсифікувати можна все, що завгодно. Найпопулярнішим різновидом є виробнича диверсифікація, що стосується виготовлення товарів та послуг. Тобто робить замість однієї лінійки продукції споживчі товари з різних ніш. Плюси такого підходу очевидні – підприємець убезпечив себе від ризиків, зайняв різні ніші ринку та збільшив прибуток.

Вважається, що в економічно-фінансовий обіг ввів поняття «диверсифікація» Г. Марковіц, викладаючи методику 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.

Наприклад, К. Боумен визначає 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 [8].

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» [9].

Диверсифікацію сприймають не тільки як процес, її також визначають як модель, характеризують як сукупність певних рішень, дій та заходів. Наприклад, О.А. Орлова у статті, присвяченій визначенню сутності диверсифікації підприємств і класифікації її видів, пише, що диверсифікація являє собою «модель функціонування підприємства, яка характеризується періодичністю змін або статичністю розмаїття напрямів внутріфірмової, підприємницької, інвестиційної та виробничої діяльності в залежності від тенденцій і впливу» [10].

У стратегічному менеджменті диверсифікація – це інструмент довгострокового зростання та забезпечення життєздатності компанії. Вона дозволяє оптимально розподіляти оборотні кошти, знижувати залежність від коливань попиту та створювати додаткову вартість через синергію різних бізнес-напрямів [3].

Кравець Р. виокремив такі види диверсифікації [3]:

- горизонтальна диверсифікація - це розширення асортименту продукції або послуг у тісно пов’язаних галузях. Прикладом може бути виробник шоколаду, який починає випускати бісквіти чи печиво. 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. Компанія, яка розробляє програмне забезпечення, може відкрити власний центр обслуговування клієнтів або платформу для розповсюдження своїх продуктів;

- концентрична (суміжна) диверсифікація**,** здійснюється через розширення у споріднені або технологічно близькі галузі. Наприклад, виробник офісного паперу може почати виготовляти канцелярські товари. Це 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. Класичним

прикладом є корпорації, які одночасно займаються виробництвом побутової техніки, фінансовими послугами, будівництвом та навіть агробізнесом.

Диверсифікація і як процес, і як модель функціонування бізнесу має переваги та недоліки, рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Переваги та недоліки диверсифікації

Джерело: сформовано автором на основі [3; 10].

Окрім видів диверсифікації, що наведені вище сучасні практики розглядають такі типи диверсифікації бізнесу як продуктова, географічна, клієнтська, канальна та інвестиційна, таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Типи диверсифікації бізнесу

Тип диверсифікації	Суть	Приклад
Продуктова (диверсифікація виробництва)	Запуск нових товарів/послуг у межах наявного ринку	FMCG-компанія розширює лінійку безлактозної продукції
Географічна	Вихід на нові регіони, ринки або країни	Ритейл-бренд з України відкриває представництво в Польщі
Клієнтська	Робота з новими сегментами ЦА	B2B-компанія запускає рішення для приватних клієнтів
Канальна	Нові канали продажів чи комунікації	Запуск e-commerce платформи, партнерства з маркетплейсами
Інвестиційна	Інвестування у сторонні або дочірні бізнеси	Холдинг купує 30% технологічного стартапу у суміжній галузі

Джерело: [11].

Приклади стратегій диверсифікації бізнесу:

- диверсифікація продукції: компанія, яка переважно продає одяг, може розширитися до продажу товарів для дому та аксесуарів;
- диверсифікація ринку: компанія, яка продає лише на внутрішньому ринку, може розширитися на міжнародні ринки;
- диверсифікація галузі: компанія, яка працює в технологічній галузі, може диверсифікуватися в галузі охорони здоров'я;
- диверсифікація послуг: компанія, яка надає лише консалтингові послуги, може диверсифікуватися в пропонуванні навчальних послуг;
- злиття та поглинання: компанія може диверсифікуватися шляхом придбання або злиття з іншою компанією, яка працює в іншому продукті, послузі, ринку або галузі;
- спільні підприємства: Компанія може диверсифікуватися шляхом створення спільного підприємства з іншою компанією для спільної розробки та просування нових продуктів або послуг;
- диверсифікація в нові географічні регіони: компанія, яка працює лише в одному регіоні, може розширитися в нові географічні області [12].

Вибір типу диверсифікації буде залежати від власника та керівника підприємства, зокрема від їх схильності до ризику чи більш безпечних капіталовкладень, від зовнішнього середовища ведення бізнесу, а також від здатності мислити в довгостроковій перспективі.

1.2 Концепція сталого розвитку та інструменти її імплементації у діяльність підприємств

Концепція сталого розвитку в сучасному світі стала не лише філософією, а й практичним напрямком управління, що активно впроваджується в стратегії розвитку підприємствами по всьому світу. Розуміючи, що інновації, структурна перебудова економікинеможлива без значного використання ресурсів, які є обмеженими, важливим стає пошук гармонійного співвідношення між природокористуванням й соціально-економічним розвитком систем. Безпосередньо «сталий розвиток» є процесом, що передбачає збалансоване використання ресурсів, інвестування, технологічний розвиток, інституційні зміни, узгоджуючи при цьому це з потребами теперішнього й прийдешніх поколінь [13].

Професор Філіпов В. вважає, що в умовах воєнного стану в Україні підприємництво відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стійкості та відновленні національної економіки, основними аспектами якого мають бути характеристики «сталого розвитку», оскільки однією з ключових характеристик сталого розвитку є баланс між економічною доцільністю, екологічною відповідальністю та соціальними зобов’язаннями, а це є надзвичайно актуально у сучасних умовах. У цьому контексті важливу роль відіграє інноваційне підприємництво, що передбачає застосування новітніх технологій, автоматизацію виробничих і логістичних процесів, а також

розширення бізнес-мереж шляхом цифрових платформ та електронної комерції. Воєнні дії створюють специфічне середовище для підприємництва, що вимагає швидкого реагування та адаптації бізнес-структур. Основні напрямки змін включають:

1. Релокацію бізнесу та виробничих потужностей – багато підприємств змушені переносити свої операції у безпечніші регіони, що вимагає нових інвестиційних рішень та стратегічного планування.

2. Розширення можливостей дистанційної роботи – цифрові рішення дозволяють бізнесу функціонувати навіть у нестабільних умовах, знижуючи ризики фізичного розташування компаній.

3. Зміна підходів до фінансування та інвестування – підприємства шукають альтернативні джерела фінансування, включаючи міжнародні гранти, програми підтримки малого бізнесу та краудфандингові ініціативи [14].

На думку К. Ляшук, сталий розвиток можна трактувати як «модель управління організацією, що заснована на комплексному підході до вирішення економічних, соціальних та екологічних завдань, коли управлінські рішення приймаються для досягнення оптимальних результатів у цих сферах» [15, с. 123].

У цьому контексті підприємства відіграють ключову роль, оскільки їхні дії мають значний вплив на економічні, соціальні та екологічні аспекти життя. Сталий розвиток підприємства завбачує зрівноважене зростання економічних, екологічних та соціальних параметрів власної діяльності, забезпечуючи тим самим загальний прогрес. Суб’єкти господарювання, усвою чергу, мають формувати власну стратегію розвитку таким чином, щоб їх функціонування сприяло збереженню балансу між досягненням корпоративних цілей, зміцненням суспільних відносин, норм і цінностей, забезпеченням самовідтворення екосистем на відповідній території. Втілення концепції сталого розвитку в стратегію та управління підприємством відкриває нові

можливості не тільки для покращення власного іміджу та ефективності але й для досягнення загальносвітових цілей сталого розвитку [13].

Чернявський Н. та співавтори вважають, що «сталий розвиток» є загальною векторною концепцією прийняття рішень на рівні міжнародного, державного та підприємницького управління. Тож, в українському законодавстві вектор сталого розвитку закріплений у таких нормативно-правових документах:

- Цілях сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджених у 2019 році, які є орієнтирами для розроблення проєктів прогнозних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів із метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України. У 2023 році Уряд створив міжвідомчу робочу групу з питань забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку;

- Завданнях щодо досягнення Цілей сталого розвитку на період до 2030 року та індикаторах їхнього досягнення, затверджених Урядом у 2024 році. Ці завдання відображають усі три напрямки концепції ESG (Environmental, Social, Governance) на рівні національної політики. Задекларовані завдання спрямовані на інтеграцію принципів сталого розвитку в усі сфери держави та бізнесу, підтримуючи не лише економічне, а й екологічне та соціальне благополуччя. Тому індикатори досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР) неформально можна розглядати як практичні інструменти для реалізації концепції ESG в Україні;

- Національній економічній стратегії на період до 2030 року, затвердженій Урядом у 2021 році, що також передбачає необхідність врахування ЦСР для досягнення економічних результатів;

- Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, схваленій Урядом у 2024 році, що визначає доступ до нефінансової інформації підприємства, що є ключовим фактором забезпечення його сталого розвитку, підвищення його інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Стратегія передбачає запровадження в Україні вже в 2025 році регулювання щодо складання звітності із сталого розвитку за Європейськими стандартами (ESRS), її подальшого подання та оприлюднення [16].

Командровська В. розкриває поняття «сталий розвиток підприємства» як розвиток, що забезпечує збереження та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку в умовах зміни навколишнього середовища. Це означає, що підприємство повинне мати достатню здатність до адаптації та антикризового управління, а також використовувати свої ресурси ефективно та ефективно [17].

Підсумовуючи, представимо на рисунку 1.2 сучасне бачення концепції сталого розвитку у діяльності підприємства.

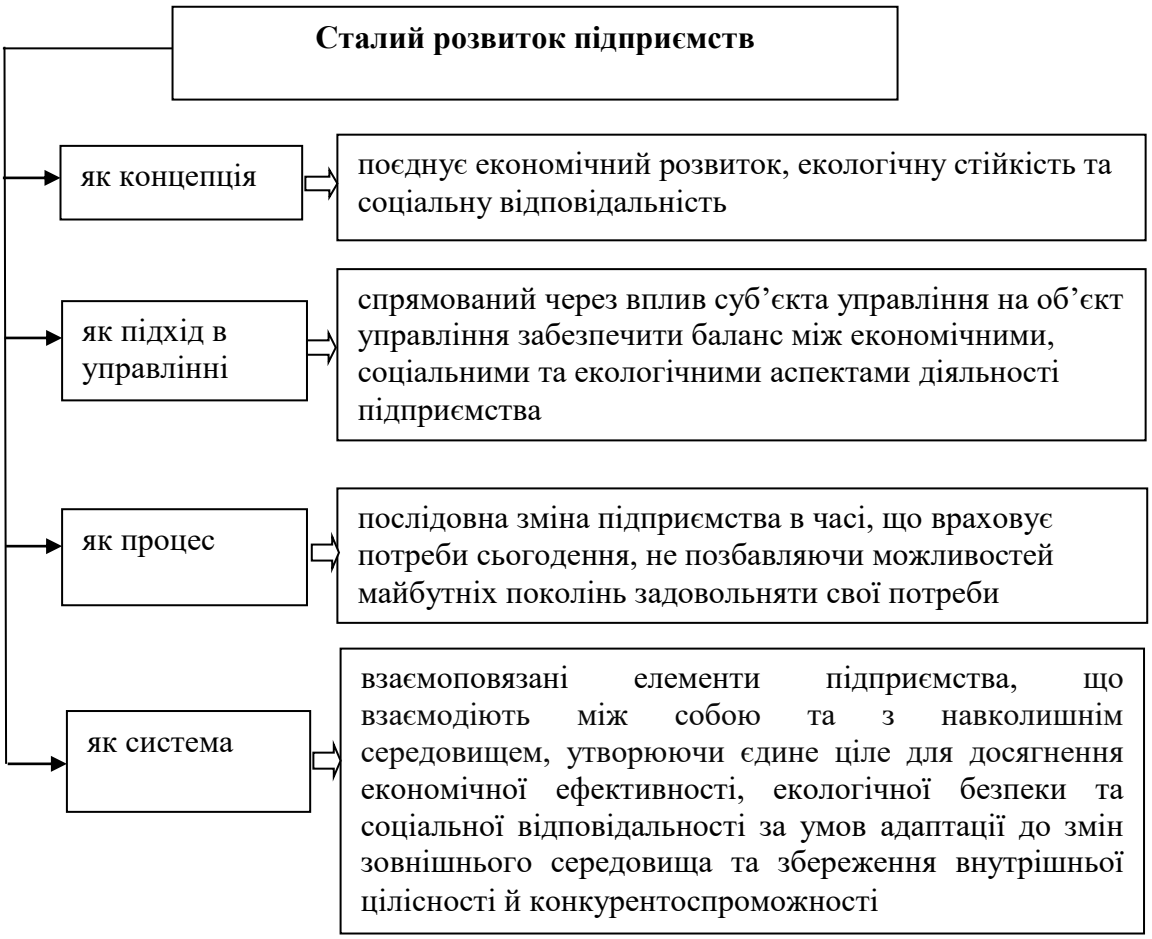


Рисунок 1.2 – Прояви сталого розвитку підприємства як категорії

Джерело: сформовано автором.

Реалізація концепції сталого розвитку на рівні підприємства потребує системного підходу та використання комплексу управлінських, організаційних, економічних і технологічних інструментів. Ефективність їх застосування визначає здатність підприємства забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість та соціально-екологічну відповідальність, таблиця 1.2.

Таблиця 1.2 – Інструменти втілення концепції сталого розвитку у діяльність підприємства

Напрям	Інструменти	Суть
1	2	3
1.Стратегічні інструменти	1.1. Інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію	Передбачає формування стратегічних цілей із урахуванням економічних, екологічних і соціальних пріоритетів.
	1.2. ESG-орієнтоване стратегічне планування	Включає визначення цільових показників у сфері екології, соціальної політики та корпоративного управління.
	1.3. Balanced Scorecard (BSC) зі сталими показниками	Доповнення класичної системи збалансованих показників індикаторами енергоефективності, безпеки праці, рівня соціальної відповідальності.
2. Організаційні інструменти	2.1. Впровадження систем екологічного менеджменту (ISO 14001)	Забезпечує контроль впливу підприємства на довкілля та оптимізацію використання ресурсів.
	2.2. Система управління охороною праці (ISO 45001)	Спрямована на мінімізацію виробничих ризиків і підвищення безпеки персоналу.
	2.3. Формування ESG-комітету або відповідального підрозділу	Координація заходів зі сталого розвитку на стратегічному рівні.
3. Економічні інструменти	3.1. Енергоаудит та ресурсний аудит	Виявлення втрат енергоресурсів і можливостей оптимізації витрат.
	3.2. Інвестиції в енергоефективні технології	Модернізація обладнання з метою зниження енерговитрат і викидів.
	3.3. Система внутрішнього екологічного бюджетування	Формування окремих статей витрат на екологічні та соціальні проєкти.

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
4. Технологічні інструменти	4.1. Цифровізація виробничих процесів	Використання систем моніторингу, автоматизації та аналітики для оптимізації ресурсоспоживання.
	4.2. Впровадження принципів “clean production”	Мінімізація відходів і повторне використання ресурсів.
	4.3. Використання альтернативних та відновлюваних джерел енергії	Зменшення залежності від традиційних енергоресурсів.
5. Соціальні інструменти	5.1. Програми розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації, навчання у сфері екологічної відповідальності.
	5.2. Соціальне партнерство з місцевими громадами	Реалізація спільних проєктів та підтримка регіонального розвитку.
	5.3. Прозора система корпоративного управління	Запобігання корупційним ризикам, підвищення довіри з боку інвесторів.
6. Інформаційно-аналітичні інструменти	6.1. Нефінансова звітність (ESG-звітність)	Підготовка звітів про сталий розвиток відповідно до міжнародних стандартів (GRI).
	6.2. Система моніторингу та KPI сталого розвитку	Встановлення вимірюваних показників (енергоємність, рівень травматизму, частка інноваційних проєктів тощо).
	6.3. Внутрішній аудит сталого розвитку	Регулярна оцінка досягнення стратегічних цілей.

Джерело: сформовано автором.

Практичне впровадження концепції сталого розвитку передбачає комплексне поєднання стратегічних, організаційних, економічних, технологічних і соціальних інструментів. Їх інтеграція у систему управління підприємством дозволяє забезпечити довгострокову економічну ефективність, мінімізувати екологічні ризики та підвищити соціальну відповідальність бізнесу в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

1.3 Управління диверсифікацією діяльності підприємств

В кризових умовах, у яких зараз працюють усі вітчизняні підприємства, порушуються звичні логістичні цикли, склади можуть або швидко спорожніти, або, навпаки, бути перевантаженими товарами, які втратили попит у нових реаліях. Щоб зменшити залежність від сторонніх факторів, на які суб'єкт господарювання не в змозі вплинути, після зважения всіх ризиків та наявних ресурсів дистриб'ютор може вирішити диверсифікувати свою діяльність у бік власного виробництва та перетворити бізнес на торговельно-виробниче підприємство [18].

Управління диверсифікацією діяльності підприємства – це цілеспрямований процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо розширення або зміни видів діяльності підприємства, освоєння нових ринків, продуктів чи напрямів бізнесу з метою підвищення його конкурентоспроможності, зниження ризиків та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Управління диверсифікацією діяльності підприємства є складовою стратегічного управління та передбачає:

- аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства;
- вибір типу диверсифікації (горизонтальна, вертикальна, конгломератна);
- оцінювання економічної доцільності нових напрямів діяльності;
- розподіл ресурсів між наявними та новими видами бізнесу;
- контроль результативності впровадження диверсифікаційної стратегії.

У системному розумінні це управління трансформацією структури бізнесу підприємства з метою формування більш стійкої, гнучкої та адаптивної моделі функціонування.

Управління диверсифікацією діяльності підприємства – це стратегічно орієнтований процес розширення або зміни структури бізнесу шляхом

освоєння нових видів діяльності з метою підвищення економічної стійкості та конкурентних переваг.

Горєлов Д. під стратегією диверсифікації розуміє освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області. Це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники -стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності - є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства [19].

Диверсифікація діяльності підприємства характеризується як перевагами, так і певними ризиками. Основна загроза її впровадження полягає у можливому розпорошенні ресурсів та ускладненні процесів управління багатопрофільною діяльністю. Саме ці обставини зумовили необхідність розроблення та застосування методів портфельного аналізу. До реалізації стратегії диверсифікації підприємства, як правило, вдаються у випадках, коли

подальший розвиток у межах існуючого ринку та галузі стає обмеженим або неможливим.

Вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства зумовлюється низкою чинників, серед яких ключовими є такі:

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.

Мартіянова М. та інші вважають, що стратегія диверсифікації може відбуватися як всередині підприємства так і за його межами. У зв’язку з цим можна виокремити стратегію внутрішньої диверсифікації як процеси, що відбуваються в межах підприємства, в його внутрішньому середовищі, і впливають на виробничий процес. Ця стратегія передбачає розширення діяльності існуючого підприємства за рахунок оптимального використання наявних та залучених ресурсів. До внутрішньої ждиверсифікації спонукають

такі фактори як наявність зайвих ресурсів, що можна використати для виробництва нової продукції або для випуску існуючої продукції за більш ефективною технологією з метою отримання додаткового прибуткуОсновною метою є створення фундаменту для забезпечення довгострокової стійкості підприємства. На підприємстві існують різноманітні можливості внутрішньої диверсифікації, так як створення подібної до існуючої продукції, виробництво зовсім нової продукції, розширення ринків або впровадження нових технологій. Іншою є стратегія зовнішньої диверсифікації як процеси, що відбуваються як всередині підприємства, так і за його межами, тобто в його зовнішньому середовищі. Ця стратегія передбачає об'єднання з іншими підприємствами. Серед переваг цієї стратегії варто відзначити наявність в підприємств, які планується об'єднати або поглинути, вже відпрацьованих технологій, функціональних зв'язків з постачальниками, налагоджених каналів збуту, високого попиту на продукцію підприємства, кваліфікації персоналу і популярності продукції. Це суттєво зменшує необхідність в додаткових інвестиціях [20].

Болотова В, Шимко О. також виокремлюють два види диверсифікації зв'язану і незв'язану. Зв'язана диверсифікація включає нові галузі діяльності, які пов'язані з вж існуючими сферами бізнесу, такими як виробництво, маркетинг,матеріальне постачання або технології. Цей вид диверсифікації часто відбувається на ринках з високою конкуренцією. Здійснення стратегії зв'язаної диверсифікації означає вступ підприємства в суміжні галузі. Перевагою зв'язаної диверсифікації є те, що підприємство працює в відомому для нього середовищі, де вже ма відповідні навички технології. Це може зробити роботу в традиційних галузях більш ефективною. Вибір між зв'язаною і незв'язаною диверсифікацією залежить від порівняння прибутковості при диверсифікації та додаткових управлінськи витрат. Коли ключові компетенції підприємства можуть успішно використовуватись в широкому спектрі галузевих та комерційних ситуацій, і витрати на управління

не перевищують ті, які є необхідними для розподілу ресурсів та передачі компетенцій, доцільно обирати зв’язану диверсифікацію [21; 22].

Основними стратегіями диверсифікації є [19]:

а) стратегія концентричної (або вертикальної) диверсифікації яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми. Переваги вертикальної диверсифікації полягають у поєднанні координації дій з великими можливостями контролю, стабільності господарських зв’язків у межах підприємства, гарантії поставок матеріально-технічних ресурсів, тісному контакті з кінцевими споживачами. До недоліків даної стратегії слід віднести: взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства; обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції, необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною. Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації;

б) горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов’язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму -сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад - фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажирам послуги з туристичного обслуговування;

в) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов’язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку; дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на незнайомому ринку.

Щоб диверсифікація стала точкою зростання, а не ризиком, важливо не просто обрати новий напрямок, а зробити це свідомо й обґрунтовано. Ось чотири етапи, що допоможуть визначити оптимальну точку старту [23]:

Етап 1. Аналіз наявних ресурсів: що вже є під рукою. Перш ніж інвестувати у щось нове, варто подивитися на те, чим підприємство уже володіє. Найперше щодо клієнтської бази – чи можна запропонувати їм додаткову послугу або товар? По-друге, потрібно зясувати які компетенції має персонал. Можливо, вже є досвід, який можна використати в новій ніші. По-третє, щодо інфраструктури – чи можна використати офіс, техніку, програмне забезпечення або логістику для нового напряму;

Етап 2. Вивчення клієнтських запитів. Найкращі ідеї – ті, які народжуються з потреб ваших клієнтів. Як їх виявити:

- часто повторювані запити в коментарях, чатах або особистому спілкуванні – це потенціал для нових послуг;
- аналіз анкет, фідбеків, соцмереж допоможе побачити, що ще цікавить вашу аудиторію;

Етап 3. Тестування ідеї: почніть з малого. Перш ніж вкладати час і кошти у масштабний запуск, перевірте життєздатність ідеї:

- запустіть MVP (мінімально життєздатний продукт) – лендінг, обмежена партія, демоверсія;
- проведіть A/B-тест – наприклад, два варіанти нового продукту з різним позиціюванням;

- використайте пілотний запуск для невеликої аудиторії або окремого регіону.

Обираючи напрям для диверсифікації, оцінюйте його через три ключові фактори, таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори визначення напряму диверсифікації

Критерій	***Пояснення***
Зусилля	Скільки нових ресурсів потрібно залучити? Якщо мінімум — це плюс.
Синергія	Чи доповнює новий напрям поточний? Наприклад, ті ж клієнти, той же склад.
Ризик	Чи зможете швидко згорнути новий напрям, якщо він не злетить?

Джерело: [23].

Отже, диверсифікація діяльності підприємства виступає не лише інструментом зниження ризиків, а й важливим чинником підвищення його прибутковості. Запровадження нових продуктів і напрямів бізнесу забезпечує пряме зростання доходів за рахунок освоєння перспективних ринків та впровадження інновацій. Водночас розширення асортименту сприяє зміцненню лояльності споживачів, що опосередковано впливає на збільшення обсягів продажу. Додатковим позитивним ефектом є економія на масштабі, яка дозволяє більш ефективно використовувати наявну інфраструктуру та знижувати середні витрати. У сукупності ці фактори підвищують загальну рентабельність та фінансову стійкість підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи розглянуто суть диверсифікації, типи та види; визначено роль принципів сталого розвитку у сучасній практиці

диверсифікації підприємств; досліджено суть управління диверсифікацією діляьності підприємств.

Встановлено, що практичне впровадження концепції сталого розвитку передбачає комплексне поєднання стратегічних, організаційних, економічних, технологічних і соціальних інструментів. Їх інтеграція у систему управління підприємством дозволяє забезпечити довгострокову економічну ефективність, мінімізувати екологічні ризики та підвищити соціальну відповідальність бізнесу в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Розгляд суті та типу диверсифікації дозволив визначити управління диверсифікацією діяльності підприємства як стратегічно орієнтований процес розширення або зміни структури бізнесу шляхом освоєння нових видів діяльності з метою підвищення економічної стійкості та конкурентних переваг. Вибір типу диверсифікації буде залежати від власника та керівника підприємства, зокрема від їх схильності до ризику чи більш безпечних капіталовкладень, від зовнішнього середовища ведення бізнесу, а також від здатності мислити в довгостроковій перспективі.

Диверсифікація діяльності підприємства виступає не лише інструментом зниження ризиків, а й важливим чинником підвищення його прибутковості. Запровадження нових продуктів і напрямів бізнесу забезпечує пряме зростання доходів за рахунок освоєння перспективних ринків та впровадження інновацій. Водночас розширення асортименту сприяє зміцненню лояльності споживачів, що опосередковано впливає на збільшення обсягів продажу. Додатковим позитивним ефектом є економія на масштабі, яка дозволяє більш ефективно використовувати наявну інфраструктуру та знижувати середні витрати. У сукупності ці фактори підвищують загальну рентабельність та фінансову стійкість підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО СЕРВІСУ

2.1 Характеристика діяльності сервісних підприємств нафтогазової сфери

Нафтогазова промисловість є важливою частиною світової економіки, генеруючи трильйони доларів доходу. Нафта необхідна для транспортування, виробництва електроенергії та промислового виробництва, що робить галузь критично важливою для повсякденного життя та економічної діяльності. Вона поділяється на три основні сегменти: видобуток (розвідка та видобуток), переробка (транспортування та зберігання) та переробка (переробка та розподіл). Окремо потрібно виділити сервісні послуги у нафтогазовому секторі – як послуги, що підтримують діяльність нафтогазових підприємств.

Для кращого розуміння суті сервісних процесів у нафтогазовій сфері та їх класифікації варто також розглянути основні та допоміжні процеси [24-26]:

I. Основні (основні) процеси, що безпосередньо створюють цінність шляхом перетворення ресурсів – етапи, які безпосередньо пов'язані з перетворенням природних ресурсів на товарні нафтогазові продукти:

1.Розвідка та видобуток;

2.Транспортування та зберігання;

3.Переробка та маркетинг;

II. Допоміжні процеси – технічно забезпечують або оптимізують основні процеси та дозволяють основним процесам працювати ефективно, безпечно та стабільно:

- електроенергетика та комунальні послуги: виробництво та розподіл електроенергії, пари, води та стисненого повітря для операцій;

- технічне обслуговування та надійність: технічне обслуговування обладнання, прогнозна діагностика та управління запасними частинами;

- системи автоматизації та управління: системи управління процесами, контрольно-вимірювальні прилади та моніторинг;

- контроль якості та лабораторний аналіз: тестування зразків продукції та процесів для забезпечення відповідності стандартам;

- екологічний менеджмент: обробка відходів, контроль викидів, запобігання розливам та ліквідація наслідків;

- охорона здоров'я, безпека та навколишнє середовище: оцінка ризиків, системи безпеки, реагування на надзвичайні ситуації.

III. Сервісні процеси. До них належать адміністративні, логістичні та управлінські функції, що підтримують як основні, так і допоміжні операції – зазвичай вони виконуються внутрішніми відділами або зовнішніми підрядниками:

- управління закупівлями та ланцюгами постачання: забезпечення обладнанням, матеріалами та послугами;

- людські ресурси та навчання: управління персоналом, розвиток компетенцій та трудові відносини;

- фінанси та бухгалтерський облік: бюджетування, контроль витрат та фінансова звітність;

- інформаційні технології: управління даними, кібербезпека та ініціативи цифрової трансформації;

- логістика та транспортна підтримка: транспортування персоналу, управління табором та координація перевезень;

- юридичні питання та комплаєнс: регуляторні питання, управління контрактами та аудит;

- корпоративне управління та стратегія: планування, управління зацікавленими сторонами та звітність про сталий розвиток.

На думку нафтогазового аналітика Вячеслава Грабовського [27], 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:

1. **Укртрансгаз** вперше провів вертикальне сейсмопрофілювання у свердловині спільно з сервісною компанією "Горизонти";

2. Вперше в Україні фахівцями компаній Т**ОВ «НТП «Бурова техніка» та ТОВ «Укрспецгеологія»** успішно проведено роботи із геофізичного дослідження свердловини за допомогою колтюбінгового обладнання. Під час реалізації технології використовувалась гнучка колтюбінгова труба (ГНКТ) із вмонтованим геофізичним кабелем та відповідним необхідним геофізичним обладнанням. Виконано спуск геофізичних модулів на ГНКТ із постійним записом показників термометрії, манометрії, резистивиметрії, вологометрії, термодебітометрії, шумометрії, механічного витратоміра в динаміці (з прив’язкою по ГК, ЛМ) в режимі реального часу;

3. **ТОВ «НТП «Бурова техніка» та АТ Укргазвидобування** успішно провели спільні роботи із встановлення цементного ізоляційного моста під тиском на свердловині із АВПТ за допомогою колтюбінгового обладнання. Роботи виконано у свердловині глибиною більше 6000 м із пластовою температурою більше 150 градусів за наявного пластового тиску до 900 атм;

4. **Сервісна Компанія "Горизонти"** придбала обладнання для геофізичних досліджень газових свердловин та отримала ліцензію Державної інспекції ядерного регулювання України на надання послуг з використанням джерела іонізуючого випромінювання;

5. **ДТЕК Нафтогаз** презентував технологію Vertical Scout,, що підвищує ефективність буріння. Технологія допомагає підтримувати вертикальність свердловини під час буріння, забезпечуючи стабільність процесу навіть на великих глибинах. У світі її вже застосовують із відмінними результатами – понад 1300 успішних спусків. При цьому застосування Vertical Scout є суттєво дешевшим за альтернативні рішення. Відтепер ця технологія доступна й на українському ринку.

6. Штучний інтелект допомагає «Укрнафті» «читати» надра та ефективно видобувати нафту. **«Укрнафта»** продовжує цифрову трансформацію. Сьогодні штучний інтелект стає одним із ключових інструментів, що допомагає компанії точніше працювати з надрами, ухвалювати більш виважені технологічні рішення та підвищувати ефективність видобутку. Науково-дослідний та проєктний інститут «Укрнафти» створив п’ять інструментів на основі нейромереж, які вже змінюють підхід до геології та планування розробки родовищ: автоматична обробка великих масивів геолого-промислових даних; розпізнавання та класифікація кривих геофізичних замірів на зображеннях; автоматична інтерпретація літологічних та петрофізичних характеристик; підготовка даних для цифрових 3D-моделей родовищ; рекомендаційна система вибору свердловин-кандидатів для проведення заходів з інтенсифікації.

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.

Серед сервісних та інжинірингових компаній можна виокремити:

1. ТОВ «НАФТОГАЗ СЕРВІС» - сервісне підприємство з обслуговування обладнання та послуг у нафтогазовому секторі.
2. ТОВ «НАФТОГАЗСЕРВІС-ІФ» - компанія з буріння та обслуговування в нафтогазовій галузі.
3. ТОВ «БУДГЕО» - підрядник з буріння та геологічних робіт.
4. ТОВ «ЕКОбурсервіс ЛТД» - бурові й сервісні роботи для нафтогазових підприємств.
5. ТОВ «ГЕО ВЕРТИКАЛЬ» - компанія з геологічних і бурових робіт.

6. ТОВ «Сервісенергогруп» – інжиніринг у сфері геології та геодезії.

Ці компанії представлені в базах даних як підрядники з буріння, геологічних і сервісних робіт для нафтогазових підприємств у різних регіонах України.

Охарактеризуємо більш детально нафтогазо сервісні компанії такі, як ТОВ «Сервісенергогруп», ТОВ «Екобудсервіс ЛТД», ТОВ «Нафтогазсервіс».

ТОВ «Сервісенергогруп» - товариство з обмеженою відповідальністю, яке офіційно зареєстроване 03.08.2001 року в Івано-Франківську (Івано-Франківська область). Статутний капітал: 11 800 грн. Керівник: Яциняк Іван Ігорович. Юридична адреса: Івано-Франківськ, вул. Василя Стуса, 11А, кв. 15, Україна. Основні види діяльності: діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, технічне консультування в цих сферах; лісозаготівлі; послуги у сфері добування нафти та природного газу; виробництво інших основних органічних хімічних речовин; технічні випробування та дослідження.Ці коди діяльності вказують на інжинірингові та технічні консультаційні послуги, зокрема пов’язані з інженерними процесами та геологічними роботами, а також окремі послуги, що можуть бути релевантними для нафтової та газової галузі [Сайт. https://opendatabot.ua/c/31524371].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Екобудсервіс ЛТД» є сервісним підприємством, що здійснює діяльність у сфері нафтогазового та будівельного сервісу з акцентом на виконання бурових і допоміжних робіт. Підприємство розташоване за адресою: 08606, Україна, Київська область, Обухівський район, м. Васильків, що забезпечує зручну логістичну доступність до основних промислових та енергетичних регіонів України. ТОВ «Екобудсервіс ЛТД» є багатопрофільним сервісним підприємством нафтогазового сектору, діяльність якого поєднує розвідувальне буріння, допоміжні сервісні та будівельні роботи, а також логістичне забезпечення. Така диверсифікація створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах

нестабільного економічного середовища [ТОВ «Екобудсервіс ЛТД». https://opendatabot.ua/c/35081785].

ТОВ «Нафтогазсервіс» - багатопрофільне інженерно-технологічне підприємство, що здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі промисловим обладнанням, машин та устаткованням, а також забезпечує комплексне технічне супроводження проєктів для енергетичної, нафтогазової та інфраструктурної галузей. ТОВ «Нафтогазсервіс» зареєстроване за адресою: 01024, Україна, м. Київ, вулиця Велика Васильківська, будинок 32[а] офіс 3. Основним видом діяльності є оптова торгівля іншими машинами й устаткованням. Інші види діяльності: видання іншого програмного забезпечення, діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій, дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, будівництво житлових і нежитлових будівель, будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, електромонтажні роботи, інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у., діяльність у сфері архітектури [https://opendatabot.ua/c/22526984].

Наведемо у таблиці 2.1 основні показники діяльності сервісних компаній.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльнсоті сервісних компаній у нафтогазовій сфері

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Сервісенергогруп»					
Дохід від операційної діяльності, тис.грн.	6499,7	5161	3255	8081,3	39479,3
Чистий прибуток, тис. грн.	149	159,1	105,8	4638,8	9993,1
Активи, тис. грн.	7026	7256,8	8787,1	14742,4	44542
Зобов’язання, тис.грн.	809,2	1403,8	2825,4	4151,1	23957,4

СОЧ, осіб	6	6	7	7	8
ТОВ «Екобудсервіс ЛТД»					
Дохід від операційної діяльності, тис.грн.	478,1	328,2	125,3	0	0
Чистий прибуток, тис. грн.	3	-29,8	20,4	-1,2	-0,3
Активи, тис. грн.	739,7	878,4	1087,8	1133,6	1133,3
Зобов'язання, тис.грн.	125,6	327,3	318,6	318,6	318,6
СОЧ, осіб	1	1	2	2	2
ТОВ «Нафтогазсервіс»					
Дохід від операційної діяльності, тис.грн.	191395	76197	85455	28331	156116
Чистий прибуток, тис. грн.	17923	8197	6777	43425	20801
Активи, тис. грн.	103983	110729	111696	149677	113938
Зобов'язання, тис.грн.	7746	13815	16580	31994	19071
СОЧ, осіб	111	104	104	128	121

Джерело: [сформовано автором за: https://opendatabot.ua/c/31524371; https://opendatabot.ua/c/35081785; https://opendatabot.ua/c/22526984].

Таблиця 2.2 – Базисні темпи росту показників, %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Сервісенергогруп»					
Дохід від операційної діяльності	100	79,40	50,08	124,33	607,40
Чистий прибуток	100	106,78	71,01	3113,29	6706,78
Активи	100	103,28	125,07	209,83	633,96
Зобов'язання	100	173,48	349,16	512,99	2960,63
СОЧ	100	100	116,67	116,67	133,33
ТОВ «Екобудсервіс ЛТД»					
Дохід від операційної діяльності	100	68,65	26,21	0,00	0,00
Чистий прибуток	100	-993,33	680,00	-40,00	-10,00
Активи	100	118,75	147,06	153,25	153,21
Зобов'язання	100	260,59	253,66	253,66	253,66
СОЧ	100	100	200,00	200,00	200,00

ТОВ «Нафтогазсервіс»					
Дохід від операційної діяльності	100	39,81	44,65	15,0	81,57
Чистий прибуток	100	45,73	37,81	242,29	116,06
Активи	100	106,49	107,42	143,94	109,57
Зобов'язання	100	178,35	214,05	413,04	246,20
СОЧ	100	94	93,69	115,32	109,01

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, серед сервісних підприємств, що розглядалися, найбільш успішним є ТОВ «Нафтогазсервіс», оскільки дохід від операційної діяльності дещо знизився у 2022-2023 рр., проте у 2024 р. компанія практично досягла рівня 2020 р. – 156 млн.грн. Також підприємство стабільно отримувало чистий прибуток, зокрема у 2024 р. – 20,8 млн.грн. Чисельність працівників коливалася від 108 до 124 осіб впродовж 2020-2024 рр. Проте, негативним є те, що за п'ять років активи зросли на 8% у порівнянні з базовим періодом, а зобов'язання зросли на 146 %. ТОВ «Сервісенергогруп» продемонструвала стабільно прибуткову діяльність впродовж останніх п'яти років. Варто відмітити, що у 2023-2024 р. спостерігається різке зростання як виручки від операційної діяльності, так і чистого прибутку. Негативним є також те, що збільшення зобов'язань у рази перевищує приріст активів, що може свідчити про зниження стійкості і ліквідності підприємства. Найгіршим за показниками діяльності ТОВ «Екобудсервіс ЛТД», про що свідчить збитковість діяльності у 2023-2024 рр., нульова виручка від операційної діяльності, перевищення приросту зобов'язань над приростом активів майже удвічі.

Таким чином, нестабільність зовнішнього середовища, кризові умови функціонування вітчизняних підприємств по-різному відобразилися на їх ефективності. Деякі сервісні компанії розвинулися за це період, інші – зазнали збитків та згорнули діяльність.

2.2 Аналіз середовища функціонування нафтогазосервісних підприємств

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 транзиту російського газу, дефіцит ресурсів та необхідність імпорту. Зокрема, у лютому 2025 року внаслідок масованих атак було виведено з ладу близько половини потужностей «Укргазвидобування». Загалом у 2024–2025 рр. пошкоджено понад 30 ключових об’єктів, що призвело до критичного зниження внутрішнього видобутку та необхідності термінового відновлення. Першого січня 2025 року завершився договір «Газпрому» на транзит через українську ГТС – подачу російського газу в ЄС через Україну зупинено повністю. Це позбавило країну традиційного джерела транзитних надходжень і додаткових доходів для «ОГТСУ». Через зниження власного видобутку Україні доведеться імпортувати близько 4–4,5 млрд м³ природного газу для забезпечення потреб опалювального сезону та промисловості. Це створило значний фінансовий тиск на бюджет «Нафтогазу» та державну економіку в цілому [28].

Тому варто звернути увагу на аналіз зовнішнього середовища сервісних компаній у нафтогазовій сфері, адже їхня діяльність тісно пов’язана з діяльністю видобувних та транспортних підприємств. Для цього використаємо PESTEL-аналіз, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 - PESTEL-аналіз середовища функціонування вітчизняних нафтогазосервісних компаній

Фактор	Опис
P - Політичні та безпекові фактори	Війна та ризики атак на енергетичну/нафтогазотранспортну інфраструктуру безпосередньо впливають на безперервність робіт, страхування, доступ до об'єктів і графіки буріння/ремонтів. Епізоди зупинок або пошкоджень магістральної інфраструктури підвищують вимоги до аварійної готовності, запасів матеріалів та мобільності сервісних бригад.
E - Економіка та фінансування	Попит на сервіс значною мірою визначається інвестиційними програмами видобувних компаній та їхнім доступом до капіталу, а також державним курсом на енергетичну самодостатність. Зростання/підтримка буріння у ключових гравців (наприклад, заявлена активізація буріння й введення нових свердловин) створює базовий ринок для бурових підрядників, ГРП/КРС, цементажу, геофізики, інжинірингу, логістики.
S - Соціальні та кадрові чинники	Дефіцит технічних кадрів (бурові майстри, механіки, електрики КВПіА, геофізики), міграція та мобілізаційні ризики підсилюють конкуренцію за персонал. Роль безпеки праці (HSE), навчання та стандартів стає критичною вимогою з боку замовників.
T - Технології	Тренд – на підвищення ефективності буріння (швидкість проходки, оптимізація доліт/бурових рідин), цифровий контроль, телеметрія, а також технології інтенсифікації видобутку і ремонту свердловин. Технологічна зрілість сервісника прямо впливає на допуск до складніших і маржинальніших робіт (горизонтальне буріння, складні компоновки, високі тиски/температури тощо).
E - Екологія	Посилюється фокус на ОВД/екологічному контролі, поводженні з відходами буріння, зменшенні викидів і витоків, рекультивації. Для сервісних компаній це означає: більше документування, дорожчі матеріали/технології, але й можливість заробітку на «зелених» сервісах (моніторинг, екологічний супровід, утилізація).
L - Правове регулювання	Середовище задається правилами надрокористування (спецдозволи, їхня вартість та прозорість), державними реєстрами, а також закупівельними процедурами великих груп. Зміни в методиках ціноутворення спецдозволів і регулювання реєстрів впливають на інвестиційну активність видобувників – а отже, і на завантаження сервісників.

Джерело: сформовано автором.

Середовище функціонування нафтогазосервісних підприємств в Україні є високоризиковим, але структурно містким. Воно формується поєднанням безпекових загроз і регуляторної невизначеності з одного боку та стабільного базового попиту, зумовленого потребою у власному видобутку енергоресурсів – з іншого. Ключовими факторами успіху стають гнучкість, технологічна зрілість, диверсифікація послуг і кадрова стійкість, а також відповідність

жорстким вимогам HSE та екологічного контролю. Підприємства, здатні працювати в умовах підвищених ризиків, забезпечувати комплексні сервіси та швидко адаптуватися до змін інвестиційних програм замовників, мають конкурентні переваги та перспективи сталого розвитку.

Розглянемо детальніше в продовження аналізу галузеву структуру та конкуренцію на основі моделі 5 сил Портера, яка є класичним методом стратегічного аналізу зовнішнього конкурентного середовища**,** що належить до методичних підходів стратегічного менеджменту та галузевого аналізу:

1) Конкуренція між наявними гравцями – висока. Ринок часто дробиться на вузькі ніші (буріння, КРС, цементаж, геофізика, будівельно-монтажні роботи, логістика). Висока роль репутації, HSE та виконання SLA. Цінова конкуренція посилюється там, де послуга «комодитизована» (транспорт, частина будівельних робіт).

2) Загроза нових входів – середня. У «простих» сервісах (логістика, загальнобудівельні роботи) бар’єри нижчі. У бурінні/високотехнологічних сервісах бар’єри значні: капіталомістке обладнання, допуски, персонал, досвід, вимоги замовників та страхування.

3) Сила постачальників – середня/висока. Залежність від імпортних запчастин, інструменту та спецматеріалів, складна логістика, коливання валют — все це підвищує ризики строків та собівартості. Постачальник критичних компонентів (долота, телеметрія, насосне обладнання) може мати сильну переговорну позицію.

4) Сила покупців (замовників) – висока. Великі видобувні компанії/групи формують умови тендерів, вимоги до HSE, фінансової спроможності, досвіду аналогічних робіт. Концентрація попиту навколо великих гравців підвищує їхню переговорну силу; наприклад, частка групи «Нафтогаз» у видобутку дуже значна.

5) Загроза замінників – середня. Частину робіт замовники можуть інсорсити (власні бурові/ремонтні підрозділи), або замінювати інвестпрограму

альтернативами (імпорт газу, енергоефективність, зміна структури генерації). Однак для більшості польових операцій повної заміни сервісу немає – лише перерозподіл між підрядником і інсорсом. Підсумуємо результаи аналізу у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Підсумкова матриця аналізу зовнішнього середовища нафтогазосервісних компаній за моделлю 5 сил Портера

Сила конкуренції	**Рівень впливу**	**Ключова характеристика**
Конкуренція між наявними гравцями	Висока	Дроблення на ніші, роль HSE, SLA, цінова конкуренція
Загроза нових входів	Середня	Низькі бар'єри в простих сервісах, високі – у бурінні
Сила постачальників	Середня–висока	Імпортозалежність, валютні та логістичні ризики
Сила покупців	Висока	Концентрація попиту у великих замовників
Загроза замінників	Середня	Інсорсинг і альтернативи, але без повної заміни

Джерело: сформовано автором.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера свідчить про високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції та значну переговорну силу замовників, за умов середніх бар'єрів входу та обмеженої загрози замінників. Таким чином, ключовими аспектами, що впливають на функціонування нафтогазових сервісних компаній є те, що попит прив'язаний до програм буріння/ремонтів і темпів введення нових свердловин у найбільших виробників; компаніям необхідно брати активну у часть у боротьбі в тендерах та пропонувати не тільки нижчу ціну, але і мати перевагу таких параметрів як сталість, якість, дотримання термінів, фінансова стабільність. Важливим є також розвиток диверсифікації сервісів (буріння, допоміжні сервіси, будівництво/електрика, логістика) знижує ризики простоїв і сезонності, але підвищує вимоги до управління та комплаєнсу. Окрім того, варто звернути увагу на те, що регуляторні зміни в надрокористуванні опосередковано визначають інвестактивність видобувників, а отже й завантаження сервісного ринку.

2.3. Аналіз диверсифікації діяльності сервісних підприємств у нафтогазовій сфері

Розглянемо спочатку види діяльності обраних для аналізу сервісних підприємств з позиції диверсифікації їх діяльності, що буде основою для аналітичного дослідження та розроблення пропозицій щодо покращення управління диверсифікацією діяльності нафтогазових сервісних компаній.

ТОВ «Сервісенергогруп» – це малий інжиніринговий та консалтинговий сервісний підрядник, зареєстрований в Івано-Франківську. Ядром бізнесу (профільна спеціалізація) є діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, технічне консультування (КВЕД 71.12) формує основу бізнес-моделі компанії. Це висококваліфікований, інтелектуальноємний вид діяльності з відносно низькою капіталомісткістю та високою доданою вартістю. Саме цей напрям визначає ринкове позиціонування компанії як інжинірингово-консультаційного провайдера та створює експертну базу для розвитку інших, суміжних сервісів. 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-хеджинг 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. Представимо у таблиці 2.5 та рис. 2.1. характеристику та показники диверсифікації діяльності ТОВ «Сервісенергогруп».

Таблиця 2.5 – Характеритика диверсифікації ТОВ «Сервісенергогруп»

Група діяльності	Вид діяльності	КВЕД	Тип диверсифікації	Рівень зв'язку з ядром бізнесу	Стратегічна роль	% у діяльності
Основна (ядро)	Інжиніринг, геологія, геодезія, технічне консультування	71.12	Профільна спеціалізація	Високий	Ключова експертиза та основне джерело доходу	68,5
Суміжна (вертикальна)	Послуги у сфері добування нафти та природного газу	09.10	Вертикальна диверсифікація	Високий	Інтеграція в ланцюг нафтогазових проєктів	12,1
Суміжна (технологічна)	Технічні випробування та дослідження	71.20	Технологічна диверсифікація	Середній–високий	Контроль якості, підтвердження технічних рішень	3,2
Додаткова (ресурсна)	Лісозаготівлі	02.20	Неродинна диверсифікація	Низький	Альтернативний дохід, зниження сезонних ризиків	6,8
Додаткова (виробнича)	Виробництво органічних хімічних речовин	20.14	Неродинна / технологічна диверсифікація	Низький–середній	Потенціал для індустріальних і нафтогазових застосувань	3,2
Підтримуюча	Інженерно-аналітичні супровідні роботи	—	Горизонтальна диверсифікація	Середній	Розширення пакета послуг для клієнтів	1,8
Стратегічна (перспективна)	Комплексні енергетичні та інфраструктурні проєкти	—	Ринкова диверсифікація	Середній	Масштабування бізнесу	2,8
Стратегічна (інноваційна)	Лабораторні дослідження, R&D	71.20	Інноваційна диверсифікація	Середній	Підвищення конкурентоспроможності	1,6

Джерело: сформовано автором.

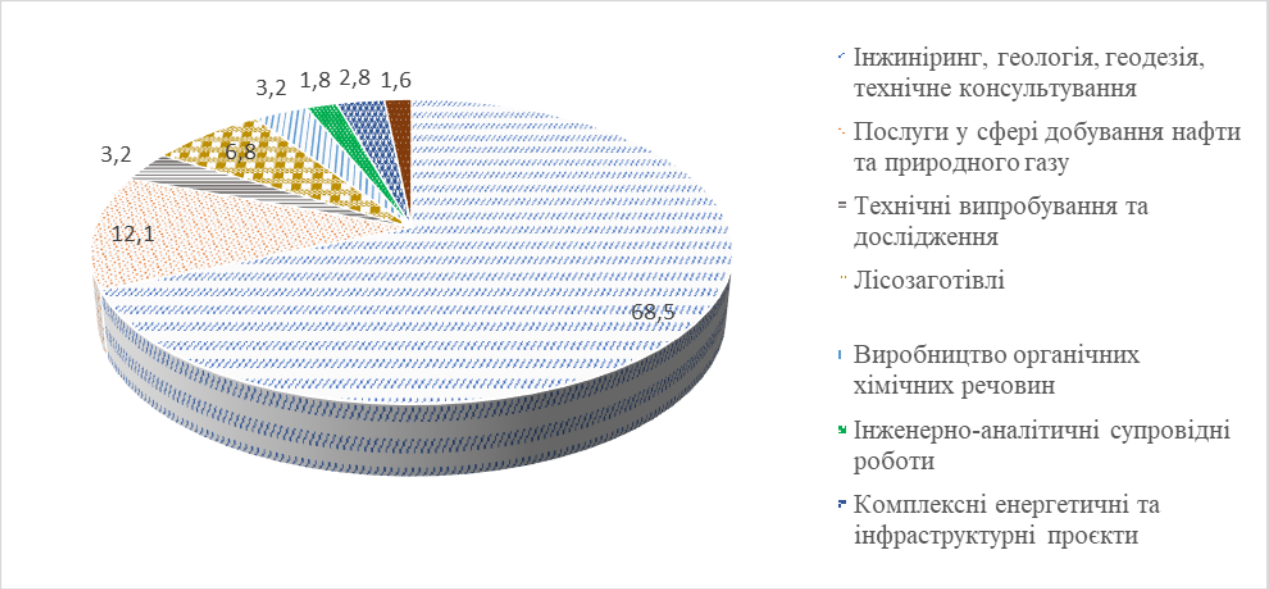


Рисунок 2.1 – Структура виручки ТОВ «Сервісенергогруп» за видами діяльності

Джерело: побудовано автором.

Отже, портфель видів діяльності ТОВ «Сервісенергогруп» характеризується поєднанням пов’язаної та неродинної диверсифікації**.** Ядро бізнесу сформоване навколо інжинірингово-геологічної експертизи, тоді як суміжні напрями підсилюють ринкову позицію в нафтогазовому секторі, а неродинні – виконують функцію зниження галузевих ризиків і створення потенціалу для довгострокового розвитку.

Основним видом діяльності ТОВ «Екобудсервіс ЛТД» є розвідувальне буріння (КВЕД 43.13), 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 напряму, 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, таблиця 2.6, рис. 2.2, 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.

Таблиця 2.6 – Характеритика диверсифікації ТОВ «Екобудсервіс ЛТД»

Група діяльності	Вид діяльності	КВЕД / напрям	Тип диверсифікації	Рівень зв’язку з основним бізнесом	Стратегічна роль	% у діяльності
Основна (ядро)	Розвідувальне буріння	КВЕД 43.13	Спеціалізація	Високий	Ключове джерело доходу, профільна експертиза	65,4
Суміжна (вертикальна)	Допоміжні послуги у сфері добування нафти й газу	Нафтогазовий сервіс	Вертикальна диверсифікація	Високий	Формування комплексного сервісного підрядника	5,6
Суміжна (вертикальна)	Будівництво інших споруд (інфраструктура родовищ)	Будівництво	Вертикальна диверсифікація	Високий	Забезпечення повного циклу робіт	8,9
Суміжна (підтримуюча)	Будівельно-монтажні та	Будівництво	Горизонтальна диверсифікація	Середній	Розширення спектра робіт	2,5

	покрівельні роботи				у межах проєктів	
Підтримуюча	Вантажні автомобільні перевезення	Логістика	Вертикальна інтеграція	Середній	Зниження логістичних витрат, автономність	12,4
Додаткова (торгівельна)	Оптова та неспеціалізована торгівля	Торгівля	Горизонтальна диверсифікація	Низький–середній	Додаткові грошові потоки	0,5
Додаткова (ресурсна)	Торгівля деревиною, будматеріалами, сантехнікою	Торгівля	Суміжна диверсифікація	Середній	Забезпечення власних проєктів і сторонніх замовлень	1,9
Додаткова (неродинна)	Торгівля відходами та брухтом	Рециклінг	Неродинна диверсифікація	Низький	Монетизація побічних ресурсів	0,8
Стратегічна (перспективна)	Енергоефективні та екологічні рішення	Інновації	Стратегічна диверсифікація	Середній	Відповідність ESG та ринковим трендам	1,2
Стратегічна (ринкова)	Участь у проєктах модернізації енергетичної інфраструктури	Інфраструктура	Ринкова диверсифікація	Середній	Розширення ринків збуту	0,8

Джерело: сформовано автором.

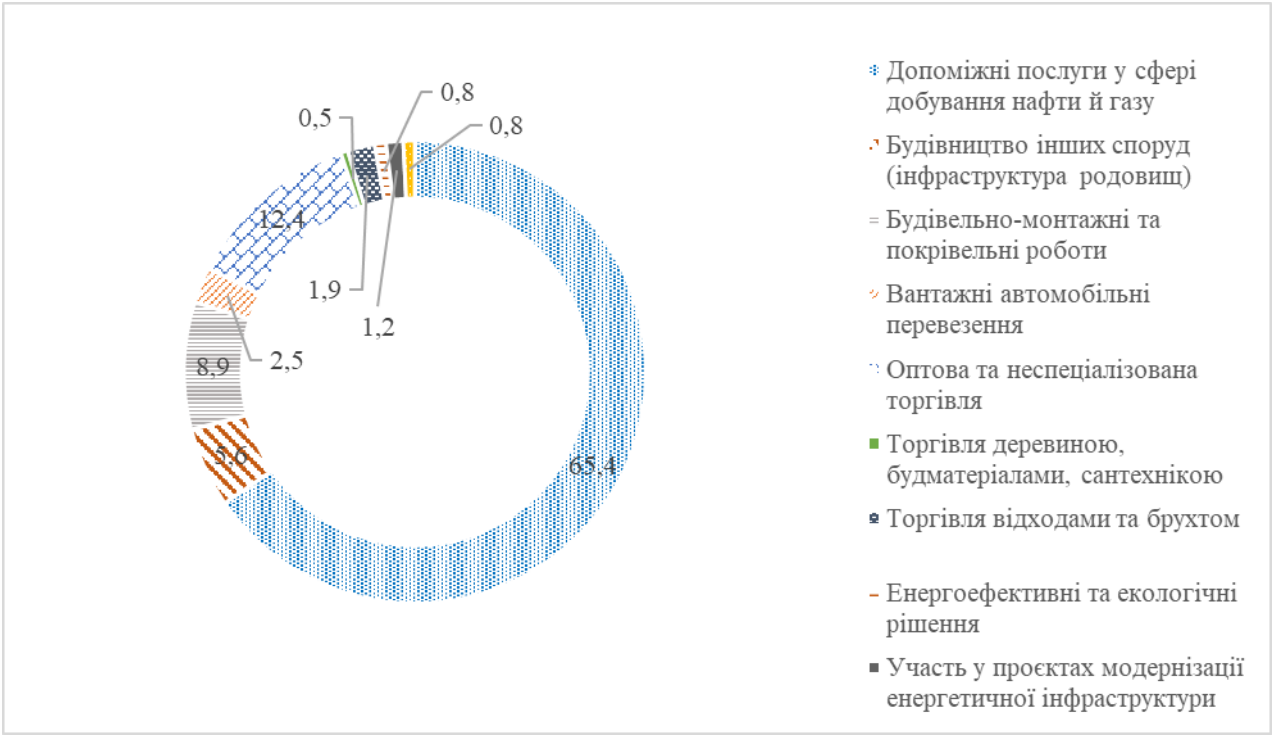


Рисунок 2.2 – Структура виручки ТОВ «Екобудсервіс ЛТД» за видами діяльності

Джерело: побудовано автором.

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 (КВЕД 46.69), а також на інженерно-будівельному супроводі інфраструктурних та енергетичних проєктів. Ці напрями формують основний дохід компанії та є базою для масштабування інших видів діяльності. 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 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 2.8 та на рис. 2.3 представлено структуру та опис диверсифікації діляьності ТОВ «Нафтогазсервіс».

Таблиця 2.6 – Характеритика диверсифікації ТОВ «Нафтогазсервіс»

Група діяльності	**Вид діяльності**	**Роль у диверсифікації**	**Рівень зв'язку з ядром бізнесу**	**Стратегічна цінність**	% у діяльності
Основна (ядро)	Оптова торгівля машинами та устаткованням (КВЕД 46.69)	Базовий дохід, фінансова стабільність	Високий	Формує основний грошовий потік	19,8
Основна (ядро)	Будівництво будівель і споруд	Вертикальна інтеграція	Високий	Контроль повного циклу проєкту	25,6
Основна (ядро)	Електромонтажні роботи, електропостачання та телекомунікації	Розширення ланцюга створення вартості	Високий	Підвищення маржинальності	24,2
Суміжна	Архітектура та проєктування	Суміжна диверсифікація	Середній–високий	Зниження залежності від підрядників	12,1
Суміжна	Інжиніринг, геологія, геодезія	Технологічне доповнення	Середній	Підвищення якості та швидкості реалізації	5,2
Суміжна	Технічне консультування	Монетизація експертизи	Середній	Додаткові нематеріальні доходи	2,8
Підтримуюча	Видання програмного забезпечення	Цифрова диверсифікація	Середній	Автоматизація, масштабування бізнесу	5,3
Стратегічна	R&D у біотехнологіях	Неродинна диверсифікація	Низький	Довгострокові інноваційні можливості	1,4
Стратегічна	R&D у природничих і технічних науках	Технологічний заділ	Низький	Створення нових продуктів	2,8
Аналітична	Дослідження кон'юнктури ринку	Інформаційна диверсифікація	Низький–середній	Підтримка стратегічних рішень	0,8

Джерело: сформовано автором.

Структура діяльності підприємства характеризується чітко сформованим ядром бізнесу, на яке припадає понад 69% загального обсягу діяльності (торгівля обладнанням, будівництво, електромонтажні та інженерні роботи). Це свідчить про високу концентрацію на операційно прибуткових напрямах та ефективну вертикальну інтеграцію, що забезпечує контроль повного циклу реалізації проєктів і стабільний грошовий потік.

Суміжні та підтримуючі види діяльності виконують функцію помірної диверсифікації, підвищуючи якість послуг, маржинальність і знижуючи залежність від зовнішніх підрядників. Водночас стратегічні та аналітичні напрями мають незначну частку у поточній діяльності, проте формують інноваційний і інформаційний потенціал підприємства та створюють основу для довгострокового розвитку.

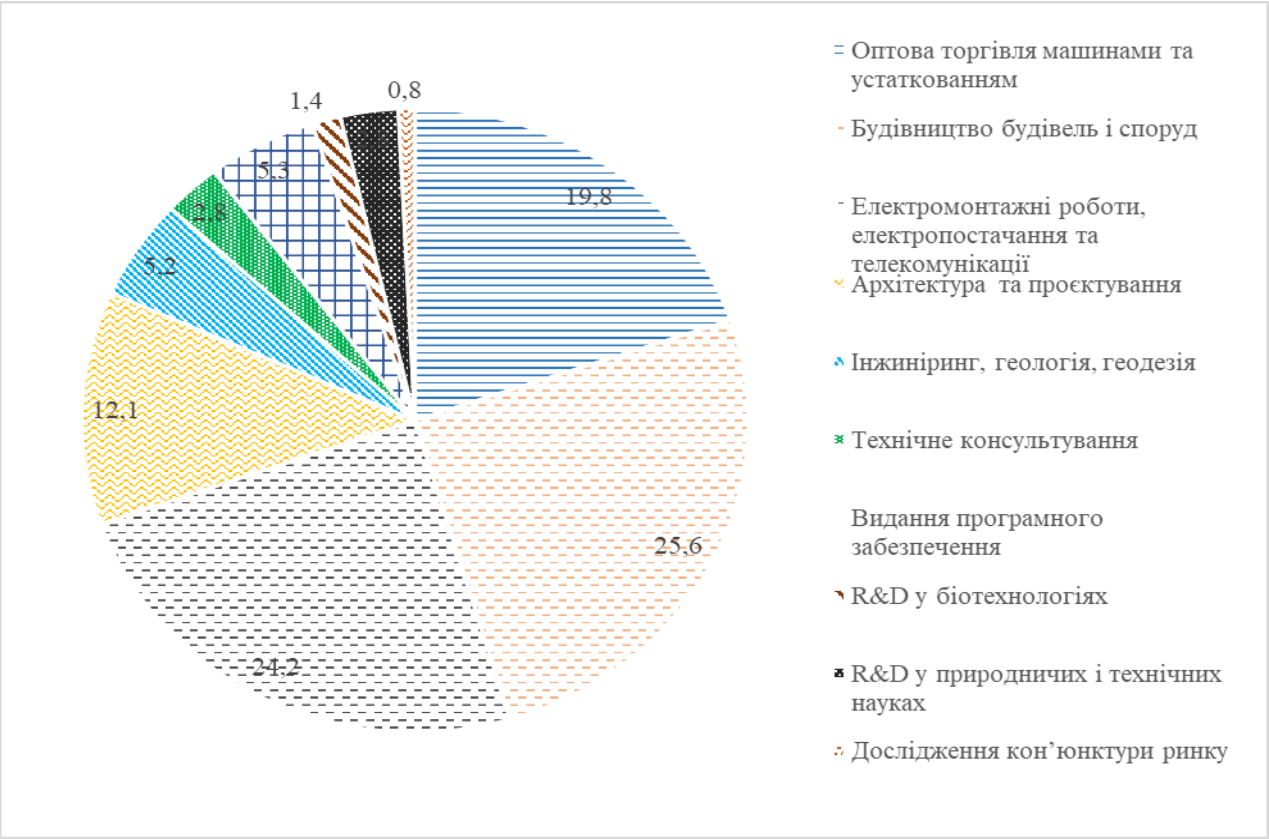


Рисунок 2.3 – Структура виручки ТОВ «Нафтогазсервіс»за видами діяльності

Джерело: побудовано автором.

Перспективними напрямами подальшого розвитку підприємств нафтогазосервісу України є розширення спектра сервісних та інжинірингових послуг у нафтогазовій сфері; впровадження енергоефективних та екологічно орієнтованих рішень; участь у проєктах відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури України; розвиток партнерських відносин із великими нафтогазовими компаніями.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи досліджено поточний стан та середовище функціонування підприємств нафтогазового сервісу. Також визначено типи та рівень диверсифікації їх діяльності.

Серед сервісних підприємств, що розглядалися, найбільш успішним є ТОВ «Нафтогазсервіс», оскільки дохід від операційної діяльності дещо знизився у 2022-2023 рр., проте у 2024 р. компанія практично досягла рівня 2020 р. – 156 млн.грн. Також підприємство стабільно отримувало чистий прибуток, зокрема у 2024 р. – 20,8 млн.грн. Чисельність працівників коливалася від 108 до 124 осіб впродовж 2020-2024 рр. Проте, нестабільність зовнішнього середовища, кризові умови функціонування вітчизняних підприємств по-різному відобразилися на їх ефективності. Деякі сервісні компанії розвинулися за це період, інші – зазнали збитків та згорнули діяльність.

На основі PESTL-аналізу встановлено, що середовище функціонування нафтогазосервісних підприємств в Україні є високоризиковим, але структурно містким. Воно формується поєднанням безпекових загроз і регуляторної невизначеності з одного боку та стабільного базового попиту, зумовленого потребою у власному видобутку енергоресурсів – з іншого. Ключовими факторами успіху стають гнучкість, технологічна зрілість, диверсифікація послуг і кадрова стійкість, а також відповідність жорстким вимогам HSE та екологічного контролю. Підприємства, здатні працювати в умовах підвищених ризиків, забезпечувати комплексні сервіси та швидко адаптуватися до змін інвестиційних програм замовників, мають конкурентні переваги та перспективи сталого розвитку.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п’яти сил Портера свідчить про високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції та значну

переговорну силу замовників, за умов середніх бар’єрів входу та обмеженої загрози замінників.

Оцінено рівень та типи диверсифікації нафтогазосервісних підприємств, зокрема щодо ТОВ «Нафтогазсервіс», то структура діяльності підприємства характеризується чітко сформованим ядром бізнесу, на яке припадає понад 69% загального обсягу діяльності (торгівля обладнанням, будівництво, електромонтажні та інженерні роботи). Це свідчить про високу концентрацію на операційно прибуткових напрямах та ефективну вертикальну інтеграцію, що забезпечує контроль повного циклу реалізації проєктів і стабільний грошовий потік. Портфель видів діяльності ТОВ «Сервісенергогруп» характеризується поєднанням пов’язаної та неродинної диверсифікації**.** Ядро бізнесу сформоване навколо інжинірингово-геологічної експертизи, тоді як суміжні напрями підсилюють ринкову позицію в нафтогазовому секторі, а неродинні – виконують функцію зниження галузевих ризиків і створення потенціалу для довгострокового розвитку. 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.

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

РОЗДІЛ 3
ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНИХ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Напрями покращення системи управління диверсифікацією діяльності підприємств

Покращення системи управління диверсифікацією діяльності підприємств є важливим інструментом зниження стратегічних та фінансових ризиків, підвищення рівня конкурентоспроможності й оптимізації прибутковості в умовах нестабільного ринкового середовища. Реалізація диверсифікаційної стратегії передбачає розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки збуту чи освоєння суміжних галузей діяльності, що дозволяє зменшити залежність підприємства від одного джерела доходів.

Ключовим напрямом удосконалення системи управління диверсифікацією є стратегічне планування, яке передбачає чітке визначення цілей диверсифікації – забезпечення виживання підприємства в кризових умовах або досягнення довгострокового зростання – та її інтеграцію в загальну корпоративну стратегію. У сучасних умовах особливого значення набуває цифрова трансформація системи управління, що передбачає використання цифрових інструментів аналізу даних, прогнозування та управлінського контролю з метою підвищення гнучкості підприємства та його адаптації до системних криз.

Завершальним елементом покращення системи управління диверсифікацією є оптимізація організаційної структури управління, спрямована на формування ефективного механізму прийняття рішень, який забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективне управління новими напрямами діяльності підприємства.

Закордонні практики визначають такі ключові напрями покращення управління диверсифікацією діяльності підприємств[29]:

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 розвиткові 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.

Ключовим підходом в покращення управління диверсифікацією є вивчення та підбір релевантної умовах, як зовнішнім, так і внутрішнім, стратегії диверсифікації. Саме, на думку Джохансем М, стратегії диверсифікації дозволяють компаніям досліджувати нові можливості, одночасно зменшуючи ризики. Автор пропонує наступну послідовність ефективного стратегування диверсифікації діяльності підприємств [30]:

- моніторинг та адаптація прийнятої стратегії диверсифікації, потрібно постійно відстежувати показники ефективності, вивчати та враховувати відгуки клієнтів та зміни на ринку. Така оцінка в режимі реального часу дозволяє вносити необхідні корективи та гарантує, що стратегія залишається ефективною. Гнучкість є ключем до подолання викликів та використання неочікуваних можливостей;

- поступове втілення диверсифікації з невеликих підприємств або пілотних проектів, щоб перевірити умови. Такий підхід дозволяє оцінити доцільність та прибутковість нової ініціативи без надмірного витрачання ресурсів. Якщо пілотний проект виявиться успішним, можна впевнено масштабувати операції;

- зосередження на потребах клієнтів. Диверсифікація завжди повинна бути спрямована на задоволення потреб клієнтів. Дослідіть свою цільову аудиторію, щоб зрозуміти її вподобання та проблемні точки. Адаптація нових пропозицій до цих потреб збільшує ймовірність успіху;

- дослідження можливостей партнерства і співпраці. Співпраця з іншими компаніями або галузевими експертами може бути цінним способом полегшиння процесу диверсифікації. Стратегічні партнерства дозволяють ділитися ресурсами, мінімізувати ризики та отримувати доступ до нових ринків. Наприклад, партнерство з компанією, яка має налагоджені мережі дистрибуції, може допомогти ефективніше проникнути на новий ринок;

- підтримка збалансованого портфелю продуктів і послуг. Варто уникати надмірного розширення в сфери, які можуть розмивати ідентичність бренду або перевантажувати ресурси. Натомість необхідно зосередитися на додаткових підприємствах, які відповідають основному бізнесу, водночас пропонуючи потенціал зростання. Досягнення цього балансу допомагає зменшити ризики та підвищує довгострокову стабільність.

Важливим в усучасних умовах є також модернізація інструментів та процесів управління. Потрібно цифровізувати процеси управління,

застосовувати гнучкі стратегічні цикли, програмне забезпечення для управління проєктами та портфелями. Аналітика на основі штучного інтелекту - використання штучного інтелекту для аналізу величезних наборів даних для прогнозування ринкових змін та оптимізації запуску продуктів.

Представимо на рисунку 3.1 напрями покращення управління диверсифікацією діяльності підприємств.



Рисунок 3.1 – Напрями покращення управління диверсифікацією діяльності підприємств

Джерело: побудовано автором.

Отже, удосконалення системи управління диверсифікацією діяльності підприємств виступає важливим чинником забезпечення їх стійкого розвитку в умовах зростаючої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Запровадження продуманої диверсифікаційної стратегії дозволяє підприємствам знизити рівень стратегічних і фінансових ризиків, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільність фінансових результатів за рахунок збалансованого портфеля видів діяльності, продуктів і ринків.

Аналіз теоретичних підходів і закордонних практик свідчить, що ефективне управління диверсифікацією ґрунтується на стратегічному узгодженні нових напрямів з базовим бізнесом, оптимальній реконфігурації організаційної структури, залученні професійних управлінських кадрів, системному моніторингу ризиків та результативному розподілі ресурсів. Особливого значення в сучасних умовах набуває цифрова трансформація управлінських процесів, яка забезпечує оперативність прийняття рішень, підвищує прозорість контролю та сприяє адаптації підприємств до швидких змін ринкового середовища.

Таким чином, комплексний підхід до управління диверсифікацією, що поєднує стратегічне планування, фінансово-економічний аналіз, клієнтоорієнтованість, партнерську взаємодію та використання сучасних цифрових інструментів, створює передумови для довгострокової ефективності діяльності підприємств і формування їх стійких конкурентних переваг у перспективі.

3.2. Покращення управління диверсифікацією нафтогазових сервісних підприємств на засадах сталого розвитку

У нафтогазовій сфері взаємозв'язок між підприємствами, щр забезпечують ланцюг створення вартості, є дуже тісний і взаємозалежний. Окрім того, за усім ланцюгом створення вартості від нафтогазових пошуково-розвідувальних робіт до реалізації готових нафтопродуктів та природного газу можлививй шкідливий вплив на навколишнє середовище, дороговартісні роботи та постійно обмежені ресурси. Тому саме для цієї сфери діяльності надзвичайно важливим є дотримуватися Цілей сталого розвитку та розробляти заходи щодо їх практичної реалізації [31]. У сучасних умовах глобальних економічних, екологічних та соціальних викликів розвиток підприємств нафтогазової сфери дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку. Цілі сталого розвитку є системою з 17 взаємопов'язаних глобальних орієнтирів, спрямованих на забезпечення збалансованого економічного зростання, соціального добробуту та збереження довкілля. Для сервісних підприємств нафтогазової сфери (буріння, обслуговування свердловин, інжиніринг, ремонт, логістика) SDGs – це не «про екологію загалом», а про зниження реальних ризиків у щоденній діяльності**.**

Найбільш релевантні SDGs:

- SDG 7 – Доступна та чиста енергія
- SDG 8 – Гідна праця та економічне зростання
- SDG 9 – Інновації та інфраструктура
- SDG 12 – Відповідальне виробництво
- SDG 13 – Боротьба зі зміною клімату

Інтеграція SDGs та ESG у діяльність сервісних підприємств через екологічний, соціальний та економічний виміри:

Екологічний вимір (E + SDG 12, 13)

- екологічний моніторинг свердловин

- зменшення аварійності обладнання
- використання енергоефективних технологій
- цифровізація процесів (менше паперу, логістичних втрат)

Соціальний вимір (S + SDG 8)

- жорсткі стандарти охорони праці (HSE)
- регулярне навчання персоналу
- соціальні програми для регіонів присутності
- рівні можливості та недискримінація

Управлінський вимір (G + SDG 9)

- прозора структура управління
- контроль ризиків і внутрішній аудит
- відповідність міжнародним стандартам (ISO, ESG-звітність)
- управління ланцюгами постачання

Імплементація SDGs у діяльність нафтогазових підприємств передбачає не лише підвищення економічної ефективності, але й зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, впровадження енергоефективних технологій, підвищення рівня безпеки праці та відповідальне ставлення до зацікавлених сторін. У цьому контексті SDGs виступають стратегічним орієнтиром, що формує довгострокове бачення розвитку підприємств галузі.

Сутність ESG-підходу та його значення для бізнесу. ESG-підхід є практичним інструментом реалізації принципів сталого розвитку на рівні підприємства. Він ґрунтується на трьох взаємопов’язаних компонентах: екологічному (Environmental), соціальному (Social) та управлінському (Governance). Екологічний компонент охоплює питання енергоефективності, скорочення викидів, управління ресурсами та відходами. Соціальний компонент пов’язаний із забезпеченням безпечних умов праці, розвитком людського капіталу, соціальною відповідальністю та взаємодією з місцевими громадами. Управлінський компонент передбачає прозорість управління,

дотримання етичних норм, ефективну систему прийняття рішень і управління ризиками.

Для підприємств нафтогазової сфери ESG-підхід набуває особливої актуальності у зв'язку з високим рівнем екологічних та регуляторних ризиків, а також підвищеними вимогами з боку інвесторів, партнерів і державних інституцій. Дотримання ESG-принципів сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та зміцненню репутації на ринку.

У діяльності нафтогазових підприємств ESG-підхід дозволяє трансформувати стратегічні орієнтири SDGs у конкретні управлінські рішення, показники ефективності та напрями розвитку. На основі аналізу особливостей нафтогазової сфери, принципів сталого розвитку та ESG-підходу доцільно виокремити низку практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління диверсифікацією діяльності сервісних підприємств галузі, рис. 3.2.

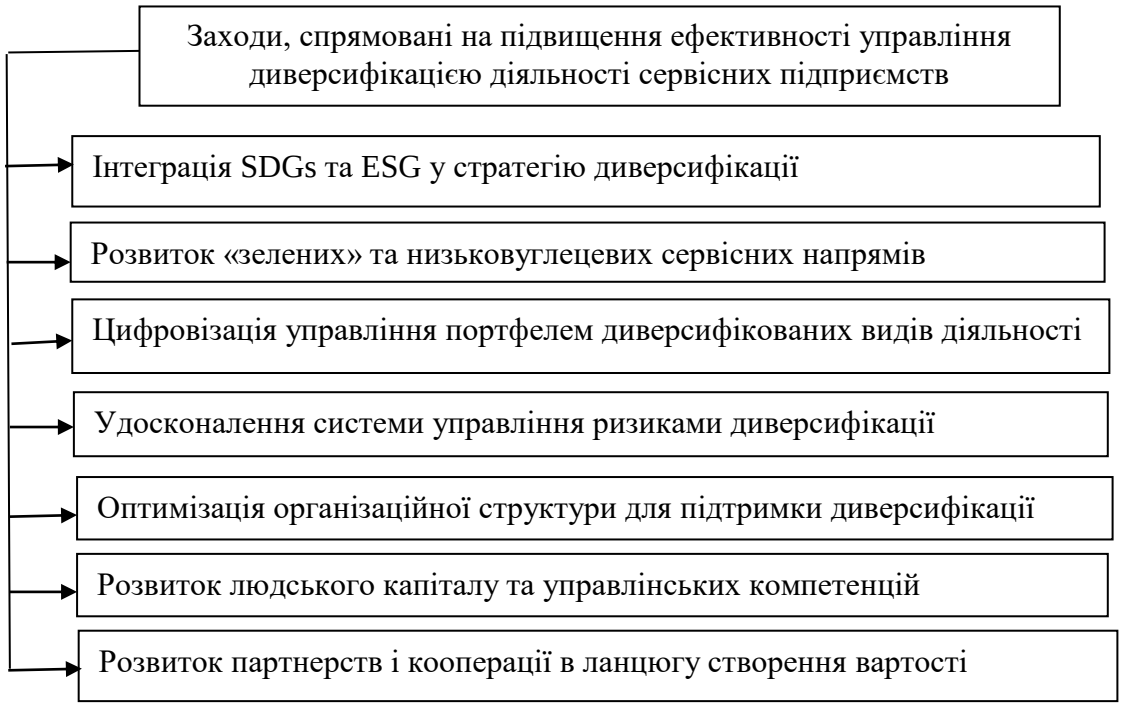


Рисунок 3.2 – Заходи з покращення управління диверсифікацією діляьності нафтогазосервіних підприємств

1. Інтеграція SDGs та ESG у стратегію диверсифікації. Першочерговим заходом є включення Цілей сталого розвитку та ESG-принципів до процесу стратегічного планування диверсифікації. Це передбачає формування портфеля нових напрямів діяльності з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських ризиків, а також їх відповідності довгостроковим цілям сталого розвитку. Доцільно орієнтуватися на пов’язану диверсифікацію, зокрема розвиток сервісів у сфері енергоефективності, екологічного моніторингу, технічного аудиту, цифрових рішень для управління інфраструктурою.

2. Розвиток «зелених» та низьковуглецевих сервісних напрямів. Важливим заходом є розширення спектра послуг за рахунок екологічно орієнтованих сервісів, таких як моніторинг викидів, управління відходами буріння, рекультивація земель, технічне обслуговування обладнання з підвищеними стандартами енергоефективності. Така диверсифікація сприяє реалізації SDG 12 та SDG 13 і водночас зменшує екологічні ризики основної діяльності підприємства.

3. Цифровізація управління портфелем диверсифікованих видів діяльності. Для підвищення керованості диверсифікації доцільно впроваджувати цифрові інструменти управління портфелем проєктів, включаючи ERP-системи, програмне забезпечення для управління проєктами та аналітичні платформи на основі великих даних і штучного інтелекту. Це дозволяє здійснювати оперативний моніторинг ефективності нових напрямів, прогнозувати ризики та забезпечувати гнучке коригування стратегії.

4. Удосконалення системи управління ризиками диверсифікації. З огляду на високу капіталомісткість та екологічну чутливість галузі доцільно розширити систему управління ризиками шляхом запровадження ESG-орієнтованої ризик-матриці. Вона повинна враховувати не лише фінансові, але й екологічні, соціальні та репутаційні ризики нових напрямів діяльності. Особливу увагу слід приділяти сценарному аналізу, планам реагування на надзвичайні ситуації та регулярному внутрішньому аудиту.

5. Оптимізація організаційної структури для підтримки диверсифікації. Для ефективного управління диверсифікованою діяльністю доцільно впроваджувати гібридні організаційні структури, що поєднують децентралізоване управління новими сервісними напрямами з централізованим контролем ресурсів, фінансів і стандартів ESG. Це дозволяє зберегти гнучкість та водночас забезпечити стратегічну узгодженість діяльності підприємства.

6. Розвиток людського капіталу та управлінських компетенцій. Ефективна диверсифікація неможлива без розвитку персоналу. Доцільно інвестувати в підготовку управлінців і фахівців із компетенціями у сфері сталого розвитку, ESG-менеджменту, цифрових технологій та управління інноваціями. Залучення спеціалістів із досвідом роботи в суміжних галузях сприятиме зниженню ризиків входу в нові ринки.

7. Розвиток партнерств і кооперації в ланцюгу створення вартості. Ще одним важливим заходом є використання стратегічних партнерств як інструменту диверсифікації. Співпраця з технологічними компаніями, екологічними стартапами, науково-дослідними установами та логістичними операторами дозволяє зменшити витрати на входження в нові напрями, розподілити ризики та прискорити впровадження інновацій.

Таблиця 3.1 – Заходи, спрямованих на підвищення ефективності управління диверсифікацією діяльності ТОВ «Сервісенергогруп»

Захід	Прогнозовані витрати, тис.грн.	Прогнозовані доходи річні, тис.грн.	% зростання річного доходу від операційної діяльності
1. Інтеграція SDGs та ESG у стратегію диверсифікації	125,8	24,6	0,082
2. Розвиток «зелених» та низьковуглецевих сервісних напрямів	256,4	38,9	0,173
3. Цифровізація управління портфелем диверсифікованих видів діяльності	89,5	12,4	0,031
4. Удосконалення системи управління ризиками	98,7	18,6	0,107

диверсифікації			
5. Оптимізація організаційної структури для підтримки диверсифікації	68,4	8,7	0,047
6. Розвиток людського капіталу та управлінських компетенцій.	114,2	25,5	0,082
7. Розвиток партнерств і кооперації в ланцюгу створення вартості	23,6	8,5	0,032

Джерело: сформовано автором.

В цілому, підприємство отримає 0,55 % зростання доходу від діяльності в рік, що складатиме 218,9 тис.грн. Термін окупності заходів складає 3-4 роки. З урахуванням структури диверсифікації ТОВ «Сервісенергогруп» доцільним є розвиток технологічно пов’язаного та ESG-орієнтованого напряму, а саме: розширення діяльності у сфері технічних випробувань, лабораторних досліджень та R&D (КВЕД 71.20) як сервісу екологічного, технічного та ESG-моніторингу для нафтогазових проєктів. Цей напрям має середній–високий рівень зв’язку з ядром бізнесу; відповідає SDG 9, 12, 13; підсилює позиції компанії в ланцюгу створення вартості; має низький поріг входу порівняно з новими виробничими напрямами.

Таким чином, інтеграція принципів SDGs та ESG у систему управління підприємствами нафтогазової сфери створює передумови для забезпечення їх довгострокової стійкості, підвищення ефективності діяльності та адаптації до умов нестабільного макроекономічного середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розглянуто напрями покращення управління диверсифікацією підприємств, запропоновано низку

заходів для покращення управління диверсифікацією діяльності нафтогазосервісних компаній. Визначено, що удосконалення системи управління диверсифікацією діяльності підприємств є ключовою передумовою забезпечення їх стійкого розвитку в умовах нестабільного та турбулентного ринкового середовища. Диверсифікація, як інструмент стратегічного управління, дозволяє зменшити залежність від одного джерела доходів, знизити стратегічні й фінансові ризики, а також підвищити конкурентоспроможність підприємств за рахунок розширення портфеля видів діяльності, продуктів і ринків.

Аналіз теоретичних підходів і закордонних практик засвідчує, що ефективне управління диверсифікацією ґрунтується на стратегічному узгодженні нових напрямів з базовим бізнесом, оптимізації організаційної структури, залученні кваліфікованих управлінських кадрів, системному моніторингу ризиків та раціональному розподілі ресурсів. Важливу роль відіграє клієнтоорієнтованість і поступове впровадження диверсифікаційних рішень через пілотні проєкти та партнерські форми співпраці, що дає змогу мінімізувати можливі втрати.

Проведений аналіз свідчить, що ESG-орієнтована диверсифікація діяльності сервісних підприємств нафтогазової сфери є економічно доцільною та стратегічно обґрунтованою. Запропоновані заходи для ТОВ «Сервісенергогруп» забезпечують помірне, але стабільне зростання доходів, прийнятний термін окупності та підсилення позицій підприємства в ланцюгу створення вартості. Найбільш перспективним напрямом диверсифікації є розвиток технологічно пов’язаних і низьковуглецевих сервісів, зокрема у сфері технічних випробувань, лабораторних досліджень та R&D для екологічного й ESG-моніторингу. Таким чином, інтеграція SDGs та ESG у систему управління диверсифікацією створює передумови для довгострокової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств нафтогазової галузі в умовах зростаючої невизначеності.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розглянуто теорію та здійснено аналіз з наступною розробкою заходів щодо покращення управління диверсифікацією діяльності підприємств у сфері сервісного обслуговування нафтогазових компаній. За результатами проведеного дослідження сформульовано висновки, пропозиції та рекомендації, які відображають вирішення завдань магістерської роботи відповідно до поставленої мети.

Встановлено, що практичне впровадження концепції сталого розвитку передбачає комплексне поєднання стратегічних, організаційних, економічних, технологічних і соціальних інструментів. Їх інтеграція у систему управління підприємством дозволяє забезпечити довгострокову економічну ефективність, мінімізувати екологічні ризики та підвищити соціальну відповідальність бізнесу в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Диверсифікація діяльності підприємства виступає не лише інструментом зниження ризиків, а й важливим чинником підвищення його прибутковості. Запровадження нових продуктів і напрямів бізнесу забезпечує пряме зростання доходів за рахунок освоєння перспективних ринків та впровадження інновацій. Водночас розширення асортименту сприяє зміцненню лояльності споживачів, що опосередковано впливає на збільшення обсягів продажу. Додатковим позитивним ефектом є економія на масштабі, яка дозволяє більш ефективно використовувати наявну інфраструктуру та знижувати середні витрати. У сукупності ці фактори підвищують загальну рентабельність та фінансову стійкість підприємства.

Серед сервісних підприємств, що розглядалися, найбільш успішним є ТОВ «Нафтогазсервіс», оскільки дохід від операційної діяльності дещо знизився у 2022-2023 рр., проте у 2024 р. компанія практично досягла рівня 2020 р. – 156 млн.грн. Також підприємство стабільно отримувало чистий прибуток, зокрема у 2024 р. – 20,8 млн.грн. Чисельність працівників

коливалася від 108 до 124 осіб впродовж 2020-2024 рр. Проте, нестабільність зовнішнього середовища, кризові умови функціонування вітчизняних підприємств по-різному відобразилися на їх ефективності. Деякі сервісні компанії розвинулися за це період, інші – зазнали збитків та згорнули діяльність.

На основі PESTL-аналізу встановлено, що середовище функціонування нафтогазосервісних підприємств в Україні є високоризиковим, але структурно містким. Воно формується поєднанням безпекових загроз і регуляторної невизначеності з одного боку та стабільного базового попиту, зумовленого потребою у власному видобутку енергоресурсів – з іншого. Ключовими факторами успіху стають гнучкість, технологічна зрілість, диверсифікація послуг і кадрова стійкість, а також відповідність жорстким вимогам HSE та екологічного контролю. Підприємства, здатні працювати в умовах підвищених ризиків, забезпечувати комплексні сервіси та швидко адаптуватися до змін інвестиційних програм замовників, мають конкурентні переваги та перспективи сталого розвитку.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п’яти сил Портера свідчить про високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції та значну переговорну силу замовників, за умов середніх бар’єрів входу та обмеженої загрози замінників.

Оцінено рівень та типи диверсифікації нафтогазосервісних підприємств, зокрема щодо ТОВ «Нафтогазсервіс», то структура діяльності підприємства характеризується чітко сформованим ядром бізнесу, на яке припадає понад 69% загального обсягу діяльності. Портфель видів діяльності ТОВ «Сервісенергогруп» характеризується поєднанням пов’язаної та неродинної диверсифікації**.** 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.

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

Визначено, що удосконалення системи управління диверсифікацією діяльності підприємств є ключовою передумовою забезпечення їх стійкого розвитку в умовах нестабільного та турбулентного ринкового середовища.

Проведений аналіз свідчить, що ESG-орієнтована диверсифікація діяльності сервісних підприємств нафтогазової сфери є економічно доцільною та стратегічно обґрунтованою. Запропоновані заходи для ТОВ «Сервісенергогруп» забезпечують помірне, але стабільне зростання доходів, прийнятний термін окупності та підсилення позицій підприємства в ланцюгу створення вартості. Найбільш перспективним напрямом диверсифікації є розвиток технологічно пов’язаних і низьковуглецевих сервісів, зокрема у сфері технічних випробувань, лабораторних досліджень та R&D для екологічного й ESG-моніторингу. Таким чином, інтеграція SDGs та ESG у систему управління диверсифікацією створює передумови для довгострокової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств нафтогазової галузі в умовах зростаючої невизначеності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Диверсифікація. Вікіпедія. URL: https://surl.li/rkvdwn.
2. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник, 2004. С. 47-51.
3. Кравець Р. Що таке диверсифікація – поняття, визначення та види. 2025. URL: https://partyson.com.ua/shcho-take-dyversyfikatsiia-poniattia-vyznachennia-ta-vydy/.
4. Словник- UA- портал української мови та культури. URL: https://surl.li/wfzysb.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. Бусел В.Т., 2001. 1440 с.
6. Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 33, частина 2. 2020. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/3.pdf. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-24.
7. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. Мочерний С.В. (відп. ред.). Київ, 2000. Т. 1. 864 с.
8. Боумэн К. Основи стратегічного менеджменту. Зайцева Г., Соколової М., 1997. 175 с.
9. Касумов Т. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. №2(19). 2024. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.11.
10. Орлова О.А. Диверсифікація підприємств: суть і класифікація видів. *Регіональна економіка: теорія і практика*. 2008. № 8. С. 9–11, с. 10.
11. Диверсифікація бізнесу: як зменшити ризики та збільшити прибуток. 2025, URL: https://online.novaposhta.education/blog/diversifikaciya-biznesu-yak-zmenshiti-riziki-ta-zbilshiti-pributok#2952.

12. Williams Al. Business Diversification – When, Why and How it's Done? 2025. SHORTS. URL: https://blog.shorts.uk.com/genus/business-diversification-strategy-examples.

13. Заблотський О., Андрусіва К., Карвацка Н. Концепція сталого розвитку як основа формування та оцінки стратегії підприємства. *Грааль науки*. №36. 2024. DOI:10.36074/grail-of-science.16.02.2024.011.

14. Філіппов В. Ю. Концептуальні засади сталого розвитку та управління змінами в підприємництві в умовах воєнного стану. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends.* 2025. С. 67-75. URL: https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/download/2787/2827/2860.

15. Ляшук К.П. (2020) Концепція сталого розвитку як базис корпоративної соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі України. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці*, 1(75).

16. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі. 2025. Європейська бізнес асоціація. URL: https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/.

17. Командровська В. Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2023. №4. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/4/EV20234_157-166.pdf

18. Hlushko, O. (2024). Management of the diversification of a trading company's activities. *Development Management*, 23(1), 19-26. https://doi.org/10.57111/devt/1.2024.19

19. Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко.Стратегія підприємства. 2010. 133 с. URL: https://buklib.net/books/36570/.

20. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., & Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Herald of Khmelnytskyi National University.*

Economic Sciences, 2023. *320*(4), 440-445. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-66.

21. Болотова В.В. Суть диверсифікації як економічного процесу. *Вісник ХНАУ ім. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2020. №3. С. 176-187.

22. Шимко О.В. Диверсифікація як стратегічний напрямок розвитку торговельних підприємств. *Бізнес-інформ*. 2018. №2. С.159-163.

23. Диверсифікація бізнесу: як зменшити ризики та збільшити прибуток. 2025. URL: https://online.novaposhta.education/blog/diversifikaciya-biznesu-yak-zmenshiti-riziki-ta-zbilshiti-pributok#2952.

24. Запухляк І. Б. Розвиток газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування: теорія та практика: монографія. 2016. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 328 с.

25. Сташевський С. В., Кондратюк М. П. Технологія і техніка видобування нафти і газу. Київ: ІСДО, 2018.

26. Терлецький В. В. Нафтогазова інженерія: навчальний посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019.

27. Грабовський В. 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.

28. Газова галузь України у 2025 році: виклики та перспективи. URL: https://www.alphagas.ua/blog-posts/gazova-galuz-ukrayini-u-2025-roci-vikliki-ta-perspektivi.

29. Diversification Strategies. URL: https://open.oregonstate.education/strategicmanagement/chapter/7-diversification-strategies/.

30. Johansem M. Diversification strategies. 2024. URL: https://onemoneyway.com/en/blog/diversification-strategies/.

31. Sustainability Management in the Oil and Gas IndustryEmerging and Developing Country Perspectives. Edited By Joshua Yindenaba Abor, Amin Karimu. 2023. URL: https://surl.li/xfajpu.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Лубкович Галина Василівна

Тема магістерської роботи:
«Управління диверсифікацією діяльності підприємств нафтогазового сервісу в контексті сталого розвитку»

Обсяг пояснювальної записки 69__ аркушів.
Кількість рисунків - 6__ рисунків.
Кількість таблиць – __11__ таблиць.
Графічний матеріал (слайди, плакати) - __8__ шт.

1. Переваги та недоліки диверсифікації
2. Прояви сталого розвитку підприємства як категорії
3. Основні показники діяльності сервісних компаній у нафтогазовій сфері
4. Підсумкова матриця аналізу зовнішнього середовища нафтогазосервісних компаній за моделлю 5 сил Портера
5. Характеристика диверсифікації ТОВ «Сервісенергогруп»
6. Структура виручки за видами діяльності
7. Напрями покращення управління диверсифікацією діяльності підприємств
8. Заходи з покращення управління диверсифікацією діяльності нафтогазосервіних підприємств

Додатки _0__ шт. __0_ стор.

„____”_____2026 р.