

УДК 658.5:658.26 “2025/2026”

DOI: 10.60022/3(6)-26S

Запухляк Іванна Богданівна

доктор економічних наук

професор кафедри менеджменту та адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна

Zapukhliak Ivanna

Doctor of Economic Sciences

Professor at the Department of Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

ORCID: 0000-0002-1218-0251

Кузнєцов Андрій Ігорович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна

Kuznietsov Andrii

PhD student

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

ORCID: 0009-0007-6632-3530

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПРАКТИКИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ

Анотація. У статті досліджено передумови розвитку практики проєктного менеджменту у діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств в умовах зеленого переходу. Визначено вплив Європейського зеленого курсу на трансформацію нафтогазової галузі через посилення вимог щодо декарбонізації, підвищення енергоефективності та впровадження низьковуглецевих технологій. Проаналізовано сучасні умови функціонування нафтогазових підприємств України. Виокремлено основні внутрішні передумови розвитку проєктної діяльності. Обґрунтовано, що проєктний менеджмент виступає важливим інструментом реалізації трансформаційних змін, забезпечення стійкості та зеленого переходу.

Ключові слова: проєктний менеджмент, нафтогазові підприємства, зелений перехід, декарбонізація, енергетична трансформація.

PREREQUISITES FOR THE DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES IN DOMESTIC OIL AND GAS ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE GREEN TRANSITION

Abstract. The article examines the prerequisites for the formation and development of project management practices in the activities of domestic oil and gas enterprises under the conditions of the green transition. The relevance of the study is determined by the need to adapt the oil and gas sector to contemporary challenges associated with the transformation of the global energy system, the implementation of decarbonization policies, increasingly stringent environmental requirements, and the consequences of the full-scale war, which has significantly affected Ukraine's energy infrastructure. It is established that one of the key external drivers of project activity development is the European Green Deal, which envisages achieving climate neutrality, expanding renewable energy sources, improving energy efficiency, and implementing low-carbon technologies. The study substantiates that Ukraine's integration into the European energy space creates additional incentives for the implementation of investment, innovation, and organizational projects in the oil and gas industry.

The current operating conditions of domestic oil and gas enterprises are analyzed. Particular attention is paid to wartime risks, damage to production and gas transmission infrastructure, a decline in domestic natural gas production, the need to diversify energy supply sources, and increased natural gas imports. At the same time, positive trends related to the development of international cooperation, access to LNG markets,



attraction of investments in subsoil use, and the introduction of modern technologies into production processes are identified.

The study highlights the main internal prerequisites for the development of project activities, including infrastructure restoration and modernization, implementation of innovative technologies, business diversification, attraction of investment resources, decarbonization measures, development of international partnerships, digitalization of management processes, improvement of risk management, and transition to a project-oriented management model. It is argued that project management is becoming an essential tool for implementing transformational changes, increasing adaptability, ensuring sustainable development, and strengthening the long-term competitiveness of domestic oil and gas enterprises in the context of the green transition.

Keywords: *project management, oil and gas enterprises, green transition, decarbonization, energy transformation.*

Постановка проблеми. Вітчизняні нафтогазові підприємства функціонують в умовах складних трансформаційних процесів, зумовлених необхідністю забезпечення енергетичної безпеки держави, наслідками воєнних дій, руйнуванням енергетичної інфраструктури, нестабільністю світових енергетичних ринків та посиленням екологічних вимог. Водночас глобальний курс на декарбонізацію економіки та реалізацію принципів сталого розвитку актуалізують потребу впровадження заходів зеленого переходу, що передбачають модернізацію виробничих потужностей, розвиток низьковуглецевих технологій, підвищення енергоефективності та диверсифікацію напрямів діяльності підприємств. Реалізація таких змін потребує значних інвестиційних ресурсів, ефективного управління ризиками, координації великої кількості зацікавлених сторін та забезпечення контролю за досягненням стратегічних цілей.

За цих умов особливого значення набуває проектний менеджмент як сучасний інструмент управління змінами, що забезпечує системний підхід до планування, реалізації та контролю складних трансформаційних процесів. Тому дослідження передумов формування та розвитку практики проектного менеджменту в діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств в умовах зеленого переходу є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика ефективного розвитку нафтогазових підприємств, у тому числі на засадах втілення практики проектного менеджменту, перебуває у полі уваги багатьох українських та зарубіжних науковців, зокрема Винников Ю. Л. та ін. [1] досліджували можливості підвищення ефективності управління проектами будівництва свердловин на нафту і газ; Микитюк Н. О. [2] вивчала можливості впровадження креативного менеджменту як ключового інструменту трансформації нафтогазових підприємств України в умовах глобальних енергетичних змін; Мурзабекова Б. та ін. [3] досліджували інноваційний потенціал розвитку нафтогазових підприємств; управління проектами нафтогазових компаній у форматі РЕС розглядали Овечька О. та Овечький С. [4]; теорія і практика втілення проектів диверсифікації діяльності сервісних нафтогазових підприємств висвітлена у працях Запухляк І. [5]. Питання дослідження ролі водню у підвищенні енергоефективності та підтримці розвитку сталих енергетичних систем в процесі зеленого переходу досліджено у працях Полянської А. [6]; огляд тенденцій світової енергетики в процесі зеленого переходу висвітлено у публікації Тарасовського Ю. [7]; зелені інновації державних нафтогазових підприємств у країнах BRICS досліджували Майерс Джаффе А. та ін. [8].

Проведений аналіз наукових праць свідчить про зростання уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників до проблем розвитку нафтогазових підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору, диверсифікації діяльності та реалізації проектів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств. Водночас результати досліджень переважно висвітлюють окремі аспекти проектної діяльності або процесів зеленого переходу, тоді як питання формування передумов розвитку практики проектного менеджменту у діяльності вітчизняних нафтогазових компаній залишається недостатньо розкритим. Зокрема, потребують подальшого вивчення сучасний стан та умови середовища функціонування вітчизняних нафтогазових підприємств, які обумовлюють необхідність застосування проектного підходу, дослідження вже існуючої практики проектної діяльності, що обґрунтовує доцільність проведення подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є дослідження передумов формування та розвитку практики проектного менеджменту у діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств в процесі зеленого переходу.

Виклад основного матеріалу. Європейський зелений перехід виступає одним із ключових зовнішніх чинників розвитку проектної діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств, оскільки обумовлює необхідність модернізації виробничих потужностей, впровадження низьковуглецевих

технологій, підвищення енергоефективності та адаптації до нових екологічних вимог. Реалізація зазначених змін потребує впровадження комплексних інвестиційних, інноваційних та організаційних проєктів, що актуалізує розвиток практики проєктного менеджменту як інструменту управління трансформаційними процесами в нафтогазовій галузі.

Сучасні дослідники зазначають, що основними проблемами у сфері управління розвитком вітчизняних нафтогазових підприємств є неузгодженість з глобальними трендами енергетичної трансформації, недостатня цифровізація бізнес-процесів, негнучкі організаційні структури, недостатня увага до питань декарбонізації та екологічності, низький рівень креативності в управлінні інноваціями [2; 3]. Полянська А. вбачає ефективний розвиток енергетичних систем, у тому числі нафтогазової, у інтеграції водневих технологій у ширші енергетичні системи [6]. Оскільки вітчизняна енергетика тісно взаємопов'язана із тенденціями у світовій енергетиці, то, відштовхуючись від огляду тенденцій світової енергетики, що висвітлені Тарасовським Ю., зокрема, щодо випередження попиту на енергію над можливостями відновлювальних джерел, гальмування зеленого переходу через інфраструктурні та політичні бар'єри, ключової ролі природного газу у енергетичному забезпеченні, необхідності диверсифікації джерел постачання газу тощо, зазначимо, що світ переживає «хаотичний енергетичний перехід», а «Україна входить у цей процес із власними викликами – війною та ударами по енергетиці. Пріоритетом стають стійкість, децентралізація генерації й розвиток «зелених» технологій, що можуть стимулювати економічне відновлення» [7]. Також зазначимо, що дослідження найбільших світових нафтогазових компаній країн BRICS продемонстрували, що низьковуглецева трансформація державних підприємств у цих країнах є необхідною складовою національної стратегії досягнення сталого економічного зростання; найбільші державні підприємства країн BRICS наразі демонструють обмежений прогрес у спрямуванні власної інноваційної діяльності на досягнення низьковуглецевих цілей; втілення зелених інновацій вимагає значних фінансових інвестицій та впровадження проєктної практики тощо [8].

Європейський зелений курс визначено як «дорожня карта заходів, що перетворюють Євросоюз на ефективну, стійку та конкурентоспроможну економіку, визначають засоби перетворення Європи на перший у світі кліматично нейтральний континент до 2050 року, стимулюючи розвиток економіки, покращення здоров'я та якості життя людей, а також трансформують кліматичні та екологічні виклики на можливості у всіх сферах та політиках ЄС, гарантуючи справедливий та інклюзивний характер зеленого переходу» [9]. Чиста енергія є одним з ключових напрямів Європейського Зеленого Курсу. На жаль, енергетичний перехід є однією з найбільш проблемних трансформацій, з якими зіткнувся Європейський Союз. Значна частина фінансування змін в енергетичному секторі впродовж 2021-2027 рр. відбувається за програмою «Горизонт Європа» (30 млрд. євро). Долучення України до Європейського зеленого курсу створює нові можливості для впровадження спільних проєктів у ході повоєнної відбудови. Продemonструємо на рис. 1. вплив Європейського зеленого переходу на розвиток проєктної діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств.

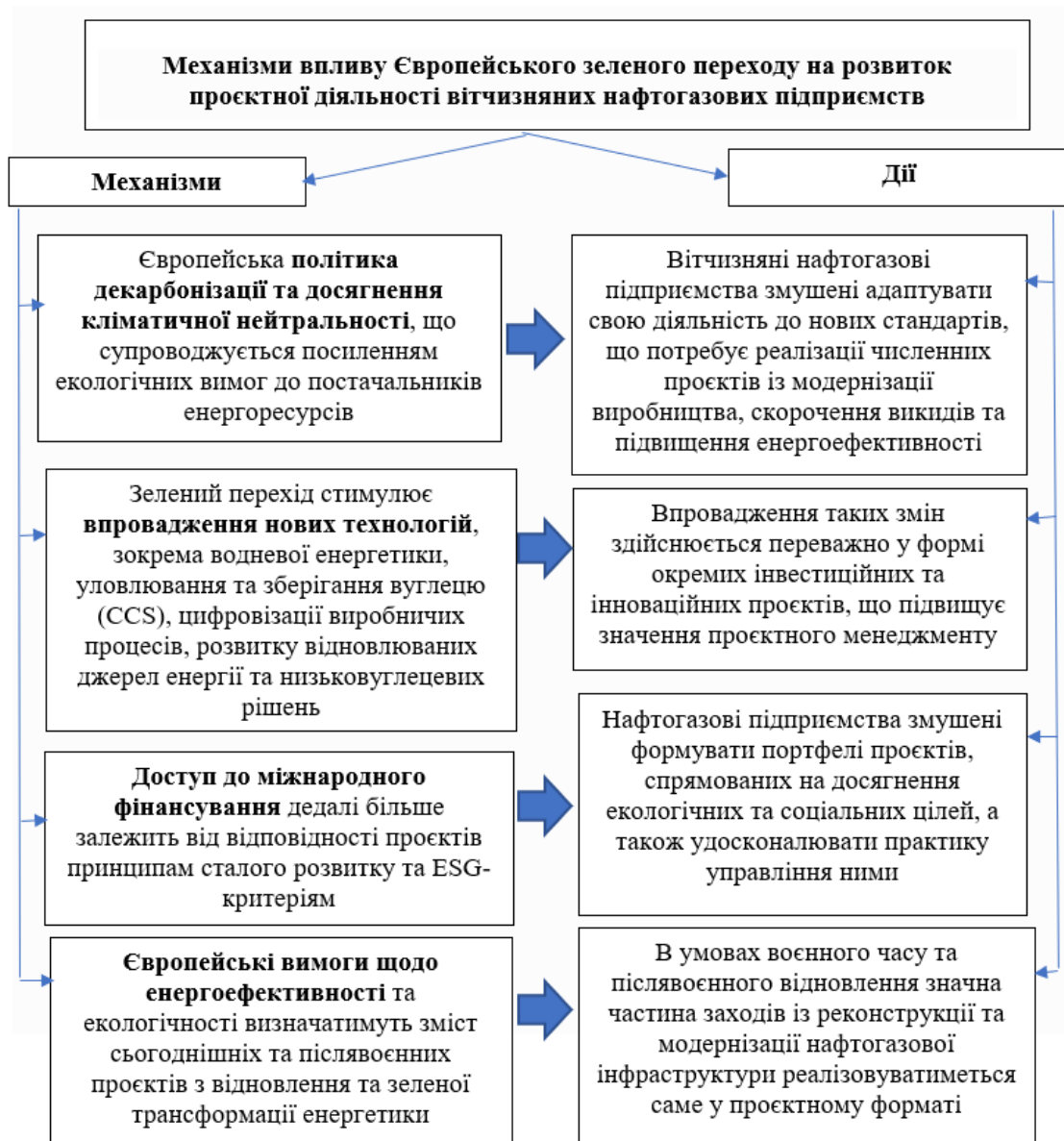


Рис.1. Передумови формування проектної діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств під впливом Європейського Зеленого Курсу
Джерело: сформовано автором на основі [9]

Як бачимо, Європейський зелений курс створив цілу низку механізмів впливу на зміни у діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств, зокрема з позиції впровадження проектної практики. Перейдемо до більш детального висвітлення сучасних внутрішніх умов функціонування та тенденцій у діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств для окреслення передумов впровадження активної проектної практики. На жаль, систематичне пошкодження і знищення об'єктів енергетичної інфраструктури створює кризову ситуацію у галузі та й в цілому у економіці країни, проте в таких умовах необхідно приймати швидкі інноваційні рішення з відновлення, переорієнтації, диверсифікації і т.д. Саме за таких умов застосування проектної практики в діяльності підприємств нафтогазового сектору дозволить оперативно та ефективно виконати поставлені завдання, що мають критичне значення.

Для нафтогазової галузі України 2025 рік став одним із найважчих періодів з моменту здобуття незалежності. Повномасштабна війна, розв'язана росією, набула форми систематичного енергетичного терору, внаслідок чого об'єкти газодобувної та газотранспортної інфраструктури опинилися серед головних цілей атак. Потужні ракетні й безпілотні удари, припинення транзиту російського газу через територію України, значне зростання обсягів імпорту, безпрецедентна міжнародна фінансова допомога та суттєві зміни в управлінні галуззю визначили нові умови її функціонування, рис. 2.

масовані ракетні та дронів атаки

зупинка транзиту російського газу

рекордні обсяги імпорту газу

масштабна міжнародна фінансова підтримка

кардинальні управлінські зміни

диверсифікації постачання, інтеграції в глобальний LNG-ринок, відновлення інвестиційної привабливості надрокористування та технологічної модернізації видобутку

Рис.2. Умови функціонування підприємств вітчизняної нафтогазової сфери
Джерело: сформовано авторами на основі: [9-10]

Незважаючи на кризові умови функціонування, 2025 рік засвідчив високий рівень адаптивності та витривалості українського нафтогазового сектору, зокрема вдалося створити передумови для подальшої диверсифікації джерел постачання енергоносіїв, інтеграції до світового ринку LNG, підвищення інвестиційної привабливості сфери надрокористування та впровадження сучасних технологій у видобувний процес. Зазначимо, що обсяги імпорту природного газу до України за підсумками 2025 року досягли 6,47 млрд куб м – найвищого обсягу з 2020 року, рис. 2. Причини зростання імпорту природного газу у 2025 році пов'язані з дефіцитом природного газу в Україні, що у свою чергу пов'язано з кількома основними факторами:

- по-перше, масовані російські обстріли газовидобувних об'єктів призвели до втрати значних обсягів внутрішнього видобутку природного газу, за різними оцінками видобуток впадає на 40-60% у 2025 р.;

- по-друге, малі запаси газу в сховищах на початку 2025 року, що змусило терміново імпортувати газ для покриття поточних потреб сезону 2024-2025 рр. Вже влітку імпорт продовжувався у рамках підготовки до сезону 2025-2026 рр.

- по-третє, у другій половині 2025 року ціни на природний газ на українському ринку були вищими, ніж у Європі, що зробило комерційний імпорт природного газу вигідним. Україна повернулася до ціноутворення «імпортний паритет+» [10].

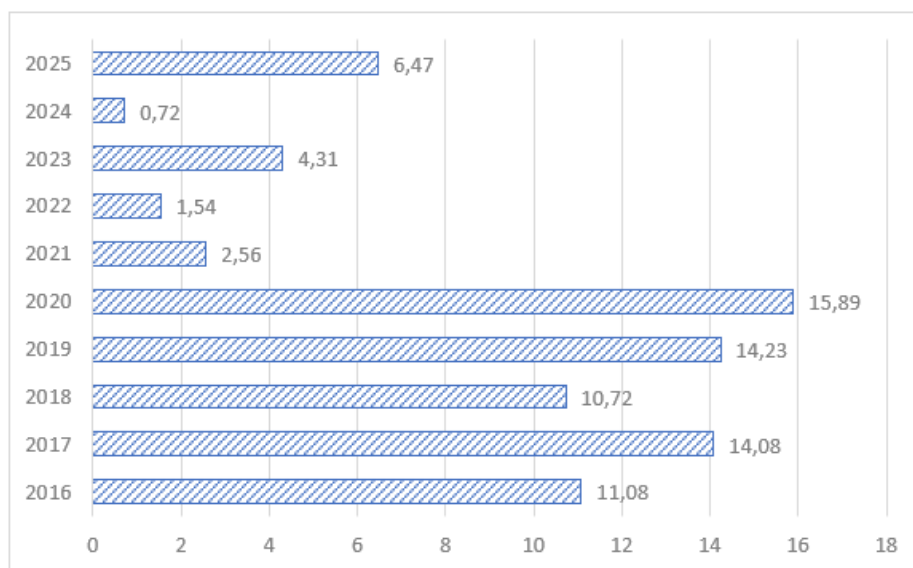


Рис. 3. Імпорт природного газу в Україну впродовж 2016-2025 рр., млрд.м³
Джерело: сформовано авторами за [10]

Також варто зазначити, що з 1 січня 2025 р. газотранспортна система України працює в режимі відсутності транзиту російського газу. Україна імпортувала природний газ з різних напрямків, проте традиційними залишалися західні сусіди: Угорщина, Словаччина та Польща. У 2025 році Україна також активізувала імпорт природного газу з Півдня (Трансбалканський напрямок або Вертикальний коридор) – 97 млн куб м або 1,5% усього імпорту. В середині року запрацював Маршрут 1 (Route 1) – спільний продукт бронювання потужностей операторів ГТС України, Молдови, Румунії, Болгарії та Греції. Щодо LNG (зрідженого природного газу), то стратегічне партнерство «Нафтогаз» та ORLEN на початку року заклало фундамент на майбутнє, зокрема у 2025 р. було поставлено в Україну близько 600 млн куб. м американського LNG. Газ надходив через термінали у Свіноуйсьце (Польща) та Клайпеді (Литва). Окрім того, Україна активно тестувала Південний газовий коридор:

- Грецький напрямок (DEPA): у листопаді 2025 року «Нафтогаз» підписав меморандум з грецькою компанією DEPA. Це відкриває доступ до терміналів у Греції (Ревітуса та новий FSRU в Александруполісі);

- Трансбалканський маршрут: у 2025 році цей шлях запрацював у реверсному режимі на повну силу. Ним почав надходити газ із LNG-терміналів Греції та Туреччини через Болгарію, Румунію та Молдову%;

- тестовий газ з Азербайджану: У липні-серпні 2025 року через цей же Трансбалканський маршрут надійшли перші тестові обсяги газу від SOCAR [11].

Попри воєнні ризики, інвестори готові платити рекордні суми за нафтогазові активи. Державна служба геології та надр України провела електронні торги з продажу спеціальних дозволів на користування надрами:

- Любинецька площа – розташована в західній частині України, в межах Карпатського нафтогазоносного регіону (поблизу Дрогобицького району);

- Новодиканська площа – знаходиться у центральній-східній Україні, в межах Дніпровсько-Донецької нафтогазоносної області (один із головних регіонів видобутку газу);

- Острівська площа – розташована у Прикарпатті, належить до Карпатського нафтогазоносного басейну;

- Межигірська ділянка (УРП) – Захід України, перспективна газова площа;

- Свічанська ділянка (УРП) – Карпатський регіон, пов'язана з родовищами поблизу річки Свічі;

- Олеська площа – розташована на заході України, охоплює частини обох областей (поблизу міст Олесько, Броди, Калуш). Це одна з найбільших перспективних ділянок для видобутку сланцевого газу в Україні (частина Карпатського регіону) [10-11].

Щодо розширення співпраці, то підписано Меморандум про стратегічну співпрацю з ORLEN, у межах якого передбачені плани щодо розвитку співробітництва в напрямках видобутку, розробки родовищ, відновлення зруйнованих потужностей і потенційних спільних проєктів. У серпні 2025 року компанії Equinor і Нафтогаз підписали Меморандум про взаєморозуміння. Він передбачає обмін досвідом і технологіями, які допоможуть у розвитку та модернізації Нафтогазу. У межах домовленостей компанії планують започаткувати навчальні програми для керівників, інженерів, технічного персоналу, а також фахівців з ESG та декарбонізації. Укладено меморандум про стратегічне партнерство Baker з Hughes для посилення та модернізації енергетичного сектору України. Ключові напрями співпраці:

- сервіси та обладнання для буріння та облаштування свердловин;
- рішення для скорочення викидів, проєкти з уловлювання вуглецю, водневої та геотермальної енергетики;

- цифрові сервіси, автоматизація та аналітика;

- обладнання для підземних робіт і виробничих процесів;

- програмне забезпечення для управління активами та оптимізації буріння [10-11].

На основі аналізу сучасних умов функціонування вітчизняних нафтогазових підприємств доцільно виокремити такі внутрішні передумови розвитку проєктної діяльності, таблиця 1.

Таблиця 1

Внутрішні передумови впровадження проєктної практики на нафтогазових підприємствах

Передумова	Вплив на нафтогазові підприємства
1. Необхідність відновлення та модернізації виробничої інфраструктури.	Масштабні пошкодження об'єктів видобувної та газотранспортної інфраструктури потребують реалізації комплексних проєктів з їх відновлення, реконструкції та технічного переоснащення.
2. Потреба у впровадженні інноваційних технологій.	Сучасні умови господарювання вимагають використання новітніх технологічних рішень у сфері видобутку, транспортування та зберігання нафти та газу, що реалізуються переважно у проєктному форматі.

Продовження таблиці 1

3. Диверсифікація діяльності та джерел енергопостачання.	Розширення напрямів діяльності підприємств, інтеграція до міжнародних ринків LNG та розвиток нових маршрутів постачання енергоносіїв потребують реалізації стратегічних інвестиційних проєктів.
4. Залучення інвестицій та розвиток надкористування.	Реалізація нових проєктів з освоєння родовищ, модернізації виробничих потужностей та розвитку ресурсної бази потребує ефективного управління інвестиціями та проєктними портфелями.
5. Виконання завдань декарбонізації та зеленого переходу.	Впровадження проєктів зі скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності, розвитку водневої енергетики та інших низьковуглецевих технологій формує потребу у використанні сучасних методів проєктного менеджменту.
6. Розвиток міжнародного співробітництва.	Реалізація спільних проєктів із міжнародними енергетичними компаніями та фінансовими організаціями вимагає застосування міжнародних стандартів управління проєктами та прозорих процедур контролю.
7. Необхідність ефективного управління ризиками.	Високий рівень невизначеності, воєнні загрози, технологічні та ринкові ризики потребують використання проєктного підходу для планування та контролю реалізації змін.
8. Цифровізація управлінських процесів.	Впровадження корпоративних інформаційних систем, автоматизація процесів управління та використання цифрових інструментів створюють організаційні передумови для розвитку проєктно-орієнтованого управління.
9. Перехід до проєктно-орієнтованої моделі управління.	Зростання складності завдань та необхідність реалізації масштабних трансформаційних змін обумовлюють поступовий перехід від традиційного операційного управління до управління на основі проєктів і програм.

Джерело: складено авторами на основі [10-11]

Таким чином, проєктний менеджмент є відповіддю на внутрішні потреби розвитку самих нафтогазових підприємств, а не лише реакцією на зовнішні виклики. Адже окреслені передумови свідчать про суттєве ускладнення умов функціонування вітчизняних нафтогазових підприємств та одночасне розширення кола завдань, пов'язаних із відновленням інфраструктури, модернізацією виробництва, впровадженням інноваційних технологій і забезпеченням сталого розвитку. За таких умов традиційні підходи до управління не завжди дозволяють забезпечити належний рівень координації ресурсів, контролю строків виконання робіт та управління ризиками. Це обумовлює зростання ролі проєктного менеджменту як інструменту реалізації складних трансформаційних ініціатив та актуалізує необхідність дослідження існуючої практики проєктної діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток практики проєктного менеджменту у діяльності вітчизняних нафтогазових підприємств є об'єктивною необхідністю, зумовленою як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками розвитку галузі. Визначено, що одним із ключових зовнішніх факторів виступає Європейський зелений курс, який формує нові вимоги до функціонування підприємств через необхідність декарбонізації, підвищення енергоефективності, впровадження низьковуглецевих технологій та інтеграції до європейського енергетичного простору. Реалізація зазначених завдань потребує впровадження комплексних інвестиційних, інноваційних та організаційних проєктів.

Дослідження сучасного стану нафтогазової галузі України засвідчило, що в умовах воєнних дій, руйнування енергетичної інфраструктури, скорочення обсягів власного видобутку природного газу та необхідності диверсифікації джерел енергопостачання проєктний підхід стає важливим інструментом забезпечення адаптивності та стійкості підприємств. Встановлено, що до основних внутрішніх передумов розвитку проєктної діяльності належать потреба у відновленні та модернізації виробничих потужностей, впровадженні інноваційних технологій, реалізації заходів декарбонізації, залученні інвестицій, розвитку міжнародного співробітництва, цифровізації управлінських процесів та переході до проєктно-орієнтованої моделі управління.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що проєктний менеджмент поступово перетворюється на один із ключових інструментів реалізації стратегічних змін у нафтогазовому секторі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз існуючої практики управління проєктами на вітчизняних нафтогазових підприємствах, оцінювання рівня проєктної зрілості організацій та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності проєктної діяльності в умовах зеленого переходу.

Література

1. Винников Ю. Л., Харченко М. О., Рибалко М. О. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління проектами будівництва свердловин на нафту і газ. *Основні тенденції розвитку нафтогазової галузі – 2024*: збірник матеріалів Круглого столу (16 груд. 2024 р., Полтава). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. 87 с., С. 2-5. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/109/18390/02adc41013233599bd251243d76c60938667874f.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).
2. Микитюк Н. Інноваційні горизонти: креативний менеджмент як ключ до трансформації нафтогазових підприємств. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2025. 1(31). С. 38-45. DOI: [https://doi.org/10.31471/1993-9965-2025-1\(31\)-38-45](https://doi.org/10.31471/1993-9965-2025-1(31)-38-45) (дата звернення: 03.03.2026).
3. Murzabekova B., Ilyas A., Aitkhojaeva G., Maldynova A., Bodaughan G. Innovative Potential of the Oil and Gas Industry of Kazakhstan. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*. 2023. Vol. 67, № 2. <https://doi.org/10.47703/ejeb.v2i67.253> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Овецька О., Овецький С. Управління проектами нафтогазових компаній у форматі PEC: стан та перспективи. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. 2(33-02). С.100–105. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-33-00-032> (дата звернення: 14.02.2026).
5. Запущляк І. Б., Кузнецов А. І. Управління проектами диверсифікації діяльності вітчизняних нафтогазових сервісних компаній. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»)*. 2026. 1(33). С.52–64. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2026-1\(33\)-52-64](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2026-1(33)-52-64) (дата звернення 15.04.2026).
6. Polyanska A., Mykhailishyn K. Hydrogen in the energy transition as a driver of energy efficiency and sustainable energy systems. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2026. 1(33). С. 23-36. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2026-1\(33\)-23-36](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2026-1(33)-23-36)
7. Тарасовський Ю. Попит зростає, «зелений» перехід буксує: вісім тенденцій світової енергетики. Звіт EI та KPMG. *Forbes*. 09 жовтня 2025 р. URL: <https://forbes.ua/news/popit-zrostaе-zeleniy-perekhid-buksue-visim-tendentsiy-svitovoi-energetiki-doslidzhennya-ei-ta-kpmg-09102025-33224> (дата звернення: 10.04.2026).
8. Myers Jaffe A., Myslikova Z., Qi Q., Zhang F. Green innovation of state-owned oil and gas enterprises in BRICS countries: a review of performance. *Climate Policy*. 2022. 23(6566). 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1080/14693062.2022.2145261> (дата звернення: 15.04.2026).
9. Європейський Зелений Курс. Представництво України при Європейському союзі. 2021 р. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (дата звернення: 14.02.2026).
10. Україна 2025 року збільшила імпорт природного газу до 5-річного рекорду. *Нафторинок*. 2026. URL: <https://www.neftorynok.info/novosti/ukraina-2025-roku-zbilshila-import-prirodnogo-gazu-do-5-richnogo-rekordu-> (дата звернення: 15.03.2026).
11. Грабовський В. Яким був 2025 рік для нафтогазової галузі України. Підсумки року. НГУ Нафтогаз України. 2026. URL: https://oil-gas.com.ua/statti/iakym_buv_2025_rik_dlia_naftohazovoi_haluzi_ukrainy (дата звернення: 15.03.2026).

References

1. Vynnykov Yu. L., Kharchenko M. O., Rybalko M. O. (2025) Propozytsii shchodo pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia proiektamy budivnytstva sverdlovyn na naftu i haz [Recommendations for Improving the Efficiency of Project Management in Oil and Gas Well Construction Projects]. *Osnovni tendentsii rozvytku naftohazovoi haluzi – 2024*: zbirnyk materialiv Kruhloho stolu (16 hrud. 2024 r., Poltava). Poltava: Natsionalnyi universytet imeni Yuriiia Kondratiuka, 87 s., S. 2-5. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/109/18390/02adc41013233599bd251243d76c60938667874f.pdf> (accessed April 12, 2026).
2. Mykytiuk N. (2025) Innovatsiini horyzonty: kreatyvnyi menedzhment yak kliuch do transformatsii naftohazovykh pidpriemstv [Innovative Horizons: Creative Management as a Key to the Transformation of Oil and Gas Enterprises]. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*. 2025. 1(31). S. 38-45. DOI: [https://doi.org/10.31471/1993-9965-2025-1\(31\)-38-45](https://doi.org/10.31471/1993-9965-2025-1(31)-38-45) (accessed March 03, 2026).
3. Murzabekova B., Ilyas A., Aitkhojaeva G., Maldynova A., Bodaughan G. (2023) Innovative Potential of the Oil and Gas Industry of Kazakhstan. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*. Vol. 67, № 2. <https://doi.org/10.47703/ejeb.v2i67.253> (accessed April 15, 2026).
4. Ovetska O., Ovetskyi S. (2024) Upravlinnia proektamy naftohazovykh kompanii u formati PEC: stan ta perspektyvy [Project Management in Oil and Gas Companies under the PEC Framework: Current Status and Future Prospects]. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2(33-02). С.100–105. DOI:

<https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-33-00-032> (accessed February 14, 2026).

5. Zapukhliak I. B., Kuznietsov A. I. (2026) Upravlinnia proiektamy dyversyfikatsii diialnosti vitchyznianskykh naftohazovykh servisnykh kompanii [Project Management of Diversification Projects in Domestic Oil and Gas Service Companies]. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry. 1(33). S. 52–64. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2026-1\(33\)-52-64](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2026-1(33)-52-64) (accessed April 15, 2026).

6. Polyanska A., Mykhailishyn K. (2026) Hydrogen in the energy transition as a driver of energy efficiency and sustainable energy systems. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry. 1(33). C. 23-36. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2026-1\(33\)-23-36](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2026-1(33)-23-36)

7. Tarasovskyi Yu. Popyt zrostaie, «zelenyi» perekhid buksue: visim tendentsii svitovoi enerhetyky. (2025) Zvit EI ta KPMG. Forbes. 09 zhovtnia 2025 r. URL: <https://forbes.ua/news/popit-zrostaie-zeleniy-perekhid-buksue-visim-tendentsiy-svitovoi-energetiki-doslidzhennya-ei-ta-kpmg-09102025-33224> (accessed April 10, 2026).

8. Myers Jaffe A., Myslikova Z., Qi Q., Zhang F. (2022) Green innovation of state-owned oil and gas enterprises in BRICS countries: a review of performance. *Climate Policy*. 23(6566). 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1080/14693062.2022.2145261> (accessed April 15, 2026).

9. Yevropeyskyi Zelenyi Kurs. Predstavnytstvo Ukrainy pry Yevropeiskomu soiuzi. (2021) URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (accessed February 14, 2026).

10. Ukraina 2025 roku zbilshyla import pryrodnoho hazu do 5-richnoho rekordy. Naftorynok. (2026) URL: <https://www.neftorynok.info/novosti/ukraina-2025-roku-zbilshyla-import-prirodnogo-gazu-do-5-richnogo-rekordu-> (accessed March 15, 2026).

11. Hrabovskyi V. Yakym buv 2025 rik dlia naftohazovoi haluzi Ukrainy. Pidsumky roku. (2026) NHU Naftohaz Ukrainy. URL: https://oil-gas.com.ua/statti/iakym_buv_2025_rik_dlia_naftohazovoi_haluzi_ukrainy (accessed March 15, 2026).

Отримано: 26.04.2026

Прийнято до публікації: 31.05.2026

Опубліковано: 01.06.2026