

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

на тему: «Управління розвитком персоналу промислового підприємства»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Байрамова Саадат

Науковий керівник: *Харченко Тетяна Миколаївна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Самошкіна Ірина Дмитрівна*
к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Факультет

Кафедра

Рівень вищої освіти

Спеціальність

Освітньо-професійна програма

Економіки і менеджменту

Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
перший (бакалаврський)

073/ D3 «Менеджмент»

«Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Байрамова Саадат огли

1 Тема кваліфікаційної роботи: «Управління розвитком персоналу промислового підприємства»

2 База практичного дослідження: Державна нафтова компанія Азербайджанської Республіки “SOCAR”

3 Науковий керівник кваліфікаційної роботи Харченко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент, затверджена наказом по університету « _____ » 202__ р. № _____

4 Строк подання здобувачем закінченої кваліфікаційної роботи « _____ » _____ 20__ р.

5 Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали, офіційні звіти та статистичні дані Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”, а також матеріали міжнародних організацій і публікації з проблематики управління розвитком персоналу.

6 Перелік питань, які потрібно розробити:

- дослідити теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу промислового підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”;
- проаналізувати особливості системи менеджменту підприємства;
- здійснити оцінку системи управління розвитком персоналу;
- обґрунтувати напрями удосконалення інституційної концепції підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління інклюзивною HR-політикою Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”.

Завдання прийняла до виконання



Саадат БАЙРАМОВА

Дата отримання завдання

«05» «червня» 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану та графіку виконання кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	вересень-грудень 2025 р.	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	січень –лютий 2026 р.	виконано
4	Збір та обробка аналітичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	березень-квітень 2026 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту з переддипломної практики	березень-квітень 2026 р.	виконано
6	Розробка напрямів вирішення (удосконалення) досліджуваної проблеми	квітень 2026 р.	виконано
7	Завершення рекомендаційної частини (програмної реалізації) кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	до 25 квітня 2026 р.	виконано
8	Доопрацювання другого і третього розділів кваліфікаційної роботи	25 квітня 2026 р. – 1 травня 2026 р.	виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність	4 травня 2026 р.	виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на рецензування та попередній захист	4 травня 2026 р. - 7 травня 2026 р.	виконано
11	Подання закінченої кваліфікаційної роботи та документів до неї до кафедри та деканату	8 травня 2026 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21-22 травня 2026 р.	виконано

Здобувачка



Саадат БАЙРАМОВА

Науковий керівник

кваліфікаційної роботи _____ Тетяна ХАРЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Байрамова Саадат. «Управління розвитком персоналу промислового підприємства».

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент», спеціальності 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2026 р.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу промислового підприємства Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”. Визначено ключові проблеми та виклики, пов’язані з високою залежністю від зовнішніх факторів, необхідністю цифровізації HR-процесів, підвищенням ролі компетентнісного розвитку персоналу та адаптацією системи менеджменту до глобальних трансформацій енергетичного ринку.

Запропоновано удосконалення інституційної концепції підприємства, спрямованої на підвищення ефективності розвитку персоналу. Впроваджено принцип інклюзивності та підвищено адаптивність підприємства до сучасних викликів. Обґрунтовано практичну доцільність запропонованих заходів для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ДНК “SOCAR”.

Ключові слова: менеджмент, розвиток персоналу, HR-політика, промислове підприємство, цифровізація, інклюзивність.

SUMMARY

Bayramova Saadat. “Management of Personnel Development at an Industrial Enterprise.”

Qualification thesis for the first (Bachelor’s) degree in higher education under the educational program “Management”, specialty 073 “Management”, Sumy National Agrarian University, Sumy, 2026.

The qualification thesis examines the theoretical and methodological foundations of personnel development management at an industrial enterprise State Oil Company of the Azerbaijan Republic (SOCAR). Key problems and challenges related to the high dependence on external factors, the increasing role of competency-based personnel development, and the adaptation of the management system to global transformations of the energy market have been identified.

The study proposes directions for improving the institutional concept of the enterprise and managing an inclusive HR policy aimed at enhancing the effectiveness of personnel development. Particular attention is paid to the development of corporate culture, digitalization of personnel management, implementation of inclusivity principles, and increasing the enterprise’s adaptability to modern challenges. The practical feasibility of the proposed measures for ensuring the competitiveness and sustainable development of SOCAR has been substantiated.

Keywords: management, personnel development, HR policy, industrial enterprise, digitalization, inclusivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу промислового підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка управління розвитком персоналу промислового підприємства ДНК “SOCAR”	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2 Особливості системи менеджменту підприємства	28
2.3 Оцінка системи управління розвитком персоналу підприємства	36
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення управління розвитком персоналу промислового підприємства ДНК “SOCAR”	44
3.1 Удосконалення інституційної концепції підприємства	44
3.2 Удосконалення управління інклюзивною HR-політикою підприємства	52
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67
ДОДАТОК А Фінансова звітність	67
ДОДАТОК Б Наукова публікація	75

ВСТУП

Актуальність теми. Глобальні зміни в енергетичному секторі, активна цифровізація бізнес-процесів, посилення міжнародної конкуренції та орієнтація на принципи сталого розвитку формують нові вимоги до системи управління персоналом промислових підприємств. За таких умов людський капітал перетворюється на ключовий стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень його інноваційності, здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову ефективність функціонування. Особливого значення управління розвитком персоналу набуває для великих компаній паливно-енергетичного сектору, діяльність яких характеризується високою технологічністю, міжнародною інтеграцією та потребою у формуванні стійкого й професійно компетентного кадрового потенціалу.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу висвітлено у працях багатьох науковців, зокрема: Колота А.М. [7], Лепського І.О. [9], Лібанової Е.М., [10], Могильної Л.М., Поліщук Д.О. [13], Савченко Л.А. [14], Удалих О.Г., [15], Харченко Т.М., Орехової А.І., Шестакової А.В. [18], Михайліченко Л.В. [19], Шашиної Л.В. [20], Шевченко І., Кубіцького С., Кубіцького Ю. [23] та інших. Наукові напрацювання зазначених учених є вагомим внеском у розвиток теорії та практики управління розвитком персоналу. Водночас, потребують подальшого дослідження питання адаптації систем управління розвитком персоналу до умов функціонування міжнародних промислових компаній енергетичного сектору, зокрема в контексті цифровізації, ESG-трансформації та формування сучасних компетентностей працівників. Це й зумовило актуальність обраної тематики, визначення мети та завдань дослідження.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком

персоналу Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”. Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу промислового підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”;
- проаналізувати особливості системи менеджменту підприємства;
- здійснити оцінку системи управління розвитком персоналу;
- обґрунтувати напрями удосконалення інституційної концепції підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління інклюзивною HR-політикою Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”.

Об’єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління розвитком персоналу промислового підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій та заходів для підвищення ефективності системи управління розвитком персоналу, удосконалення HR-процесів, формування кадрового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності компанії “SOCAR” в умовах сучасних глобальних трансформацій.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу, економічного аналізу, порівняння та узагальнення. Для вирішення поставлених завдань також застосовувались монографічний метод, коефіцієнтний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та графічний метод.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної

роботи Дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали, офіційні звіти та статистичні дані Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”, а також матеріали міжнародних організацій і публікації з проблематики управління розвитком персоналу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Байрамова Саадат. Поняття управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 26 лютого) 2026. С. 46-47.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 26 найменувань. Основний текст викладений на 59 сторінках комп’ютерного тексту, робота містить 17 таблиць, 4 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Людський капітал перестає бути лише ресурсом і дедалі більше розглядається як ключова рушійна сила інновацій, продуктивності та стійкого розвитку організації. Саме тому підприємства змушені не лише залучати кваліфікованих працівників, а й створювати умови для їхнього безперервного професійного зростання, самореалізації та адаптації до нових викликів. Управління розвитком персоналу у цьому контексті постає як системний і водночас людиноорієнтований процес, що поєднує стратегічні цілі підприємства з індивідуальними потребами працівників, формуючи середовище довіри, мотивації та спільного розвитку.

Управління персоналом передбачає системне планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності працівників з метою ефективного використання їхнього трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно охоплює процеси підбору, адаптації, оцінювання, розвитку, стимулювання та утримання персоналу, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і організації.

Проблематика управління розвитком персоналу є однією з ключових у сучасних наукових дослідженнях, що зумовлено зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств. Як свідчать дослідження вітчизняних науковців, ефективне управління розвитком персоналу безпосередньо впливає на інноваційну спроможність підприємств, продуктивність праці та стійкість їх функціонування.

У працях Т. Гуркової, О. Лисак та В. Дробуш, обґрунтовується необхідність формування комплексної системи розвитку персоналу, що поєднує матеріальне стимулювання, професійне навчання та розвиток корпоративних цінностей. Автори наголошують на важливості створення умов для

самореалізації працівників, їх залучення до управлінських процесів та розвитку внутрішніх комунікацій як чинників збереження кадрового потенціалу [6].

Дослідження О. Шпака та І. Шевченка зосереджені на застосуванні компетентнісного підходу, управлінні талантами та необхідності адаптації працівників до цифрового середовища, підкреслюючи безперервний характер розвитку персоналу [22].

Питання оцінювання ефективності персоналу та впровадження адаптивних систем навчання висвітлюються у працях І. Лепського, Н. Бондар та Л. Чмир, які доводять доцільність орієнтації систем навчання на реальні потреби виробництва та підкреслюють зростаючу роль цифрових технологій, зокрема онлайн–освіти та HR–аналітики [9].

Е. Лібанова та О. Макарова підкреслюють необхідність врахування соціальних параметрів – умов праці, добробуту та балансу між професійною діяльністю і особистим життям [10].

Узагальнення результатів досліджень дозволяє виокремити основні тенденції розвитку систем управління персоналом: перехід від адміністративних до стратегічних підходів, поширення компетентнісної моделі, активне впровадження цифрових технологій та зростання ролі організаційної культури. Важливого значення набуває концепція сталого розвитку персоналу, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти управління людським капіталом .

Розвиток персоналу – це цілеспрямований і безперервний процес підвищення професійних знань, навичок, компетенцій і особистісних якостей працівників відповідно до потреб підприємства та вимог зовнішнього середовища. Він охоплює навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку, розвиток лідерських і комунікаційних здібностей, а також створення умов для самореалізації працівників.

У більш гуманному розумінні розвиток персоналу – це не лише про професійне зростання, а й про розкриття потенціалу людини, підтримку її прагнень і формування відчуття цінності в організації. Це процес, у якому виграють обидві сторони: працівник отримує можливості для розвитку і кар’єри,

а підприємство – мотивовану, компетентну й віддану команду, здатну до інновацій і змін.

Варто зазначити, що у працях Т.М. Харченко обґрунтовує, що ефективність управління значною мірою залежить не лише від професійних знань, а й від рівня розвитку соціально-психологічних компетенцій, які забезпечують здатність до адаптації, прийняття рішень та ефективної взаємодії в колективі. Такий підхід розширює традиційне розуміння розвитку персоналу, акцентуючи увагу на ролі soft skills як складової управлінської ефективності [18].

У дослідженнях Савченко Л.А. підкреслює необхідність переходу від адміністративних моделей управління до стратегічно орієнтованих систем, у яких розвиток персоналу виступає інструментом довгострокового зростання підприємства [14]. Важливим науковим результатом є обґрунтування значення адаптивності персоналу в умовах динамічного середовища.

Наукові праці А.І. Орехової зосереджені на питаннях мотивації персоналу, розвитку лідерських якостей та формування ефективних команд [18]. Савченко Л.А.. Дослідниця доводить, що система розвитку персоналу повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, а також створенні умов для професійного і особистісного зростання працівників. У цьому контексті мотивація розглядається як ключовий механізм активізації розвитку людського потенціалу.

З іншої сторони, особливістю наукових досліджень європейських учених щодо управління розвитком персоналу є їх орієнтація на інтеграцію економічних, соціальних та інституційних підходів у межах концепції сталого розвитку. Значна увага приділяється формуванню компетентнісних моделей, розвитку людського капіталу через безперервне навчання (lifelong learning), а також забезпеченню балансу між ефективністю підприємства і добробутом працівників. Крім того, характерним є активне впровадження цифрових технологій у HR-практики, використання доказового підходу (evidence-based HR) та орієнтація на партнерство між бізнесом, освітою і державою у підготовці та розвитку персоналу.

Таким чином, ефективне управління розвитком персоналу потребує чіткої структуризації його ключових складових, що забезпечують системність і результативність цього процесу. Кожен елемент виконує окрему функцію, але лише в сукупності вони формують цілісну систему розвитку кадрового потенціалу підприємства. З огляду на це, доцільно виокремити основні складові управління розвитком персоналу промислового підприємства, які зображені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Основні складові управління розвитком персоналу промислового підприємства

Джерело: побудовано автором на основі джерел [1,4,7] та власних досліджень.

У сукупності ці складові формують цілісну систему, спрямовану на підвищення ефективності персоналу та забезпечення довгострокового розвитку..

Методи та інструменти розвитку персоналу на промисловому підприємстві формують практичну основу реалізації кадрової політики та забезпечують цілеспрямоване підвищення компетентності працівників. Серед них, передусім, виокремлюються тренінги, наставництво, дуальне навчання та цифрові платформи, які, варто зазначити, доповнюють один одного й створюють комплексну систему професійного зростання.

Тренінги є одним із найбільш поширених методів розвитку персоналу, що спрямовані на формування конкретних знань і навичок у короткостроковій перспективі. Вони можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер та охоплювати технічні, управлінські й комунікаційні аспекти діяльності. Наприклад, компанія General Electric активно використовує корпоративні навчальні центри, зокрема Crotonville, де реалізуються програми розвитку лідерства та управлінських компетенцій. Аналогічно, Siemens впроваджує комплексні програми тренінгів для інженерного персоналу [25].

Наставництво (менторинг), у свою чергу, передбачає передачу досвіду від більш кваліфікованого працівника менш досвідченому. Цей метод, безперечно, є особливо ефективним у промисловому середовищі, де значну роль відіграють практичні навички та неформалізовані знання. Зокрема, у компанії Toyota система наставництва є складовою виробничої філософії, що забезпечує передачу знань у межах концепції безперервного вдосконалення (Kaizen). У Boeing також активно застосовуються програми менторингу для адаптації нових інженерів та розвитку професійних компетенцій.

Дуальне навчання виступає сучасною формою поєднання теоретичної підготовки з практичною діяльністю безпосередньо на підприємстві. Такий підхід дозволяє, з одного боку, підвищити якість професійної освіти, а з іншого – забезпечити підприємство кадрами, максимально адаптованими до реальних виробничих умов. Яскравим прикладом є компанії Volkswagen та BMW Group, які реалізують дуальні освітні програми у співпраці з навчальними закладами, готуючи висококваліфікованих фахівців для автомобільної промисловості [26].

Цифрові платформи розвитку персоналу, зокрема системи дистанційного

навчання (LMS), онлайн–курси та корпоративні освітні середовища, стають, фактично, невід’ємним елементом сучасного управління. Наприклад, IBM активно використовує власні цифрові платформи для навчання працівників (IBM SkillsBuild), забезпечуючи персоналізований розвиток компетенцій. Компанія Microsoft впроваджує масштабні програми онлайн–навчання через Microsoft Learn, що дозволяє працівникам постійно оновлювати знання у сфері цифрових технологій. З метою їх систематизації та порівняння наведено узагальнюючу таблицю ключових методів розвитку персоналу.

Таблиця 1.1 – Ключові методи розвитку персоналу

Метод розвитку персоналу	Переваги	Обмеження
Тренінги	Швидке формування практичних навичок; інтерактивність; можливість адаптації під потреби підприємства	Короткостроковий ефект; потреба у фінансових витратах; не завжди забезпечують глибоке засвоєння
Наставництво (менторинг)	Передача практичного досвіду; швидка адаптація нових працівників; формування корпоративної культури	Залежність від компетентності наставника; значні витрати часу; складність формалізації процесу
Коучинг	Індивідуальний підхід; розвиток лідерських і управлінських компетенцій; підвищення мотивації	Висока вартість; тривалість процесу; потреба у професійних коучах
Дуальне навчання	Поєднання теорії і практики; підготовка фахівців під потреби підприємства; зниження адаптаційного періоду	Необхідність співпраці з освітніми установами; організаційна складність; тривалість впровадження
Ротація персоналу	Розширення компетенцій; підвищення гнучкості персоналу; формування кадрового резерву	Можливе зниження продуктивності на початковому етапі; адаптаційні труднощі
Участь у проєктах	Розвиток практичних і командних навичок; стимулювання інноваційності; підвищення залученості	Залежність від складності проєкту; ризик перевантаження працівників
Самоосвіта	Гнучкість і доступність; розвиток самостійності; низькі витрати	Відсутність контролю; залежність від мотивації працівника; нерівномірність результатів
Цифрові платформи (LMS, онлайн–курси)	Масштабованість; доступність у будь–який час; персоналізація навчання	Потреба у цифрових навичках; ризик низької залученості; технічні обмеження

Джерело: сформовано автором на основі [23, 26].

Отже, поєднання традиційних і сучасних методів розвитку персоналу,

підтверджене практикою провідних міжнародних компаній, забезпечує гнучкість системи управління, підвищує ефективність навчання та сприяє формуванню конкурентоспроможного людського капіталу промислового підприємства.

Сучасний розвиток промислових підприємств відбувається в умовах суттєвих викликів, спричинених стрімкою цифровізацією, автоматизацією виробничих процесів, загостренням дефіциту кваліфікованих кадрів, а також зростанням ролі гнучких навичок і безперервного навчання [2]. У таких умовах управління розвитком персоналу, безперечно, трансформується у стратегічний інструмент подолання зазначених викликів, оскільки людський капітал стає ключовим чинником забезпечення адаптивності, інноваційності та довгострокової стійкості підприємства.

Передусім, цифровізація істотно змінює зміст праці, впроваджуючи сучасні інформаційні системи, автоматизовані платформи управління та елементи штучного інтелекту. Це, у свою чергу, вимагає від працівників не лише технічних знань, а й здатності швидко освоювати нові цифрові інструменти. Водночас автоматизація сприяє оптимізації виробничих процесів, однак підвищує вимоги до кваліфікації персоналу, що обумовлює необхідність системного оновлення компетенцій.

Не менш вагомим викликом є дефіцит кадрів, який, як правило, посилюється демографічними змінами, міграційними процесами та невідповідністю освітніх програм потребам ринку праці. У цьому контексті підприємства змушені активізувати внутрішні механізми розвитку персоналу, формуючи кадровий резерв і інвестуючи в підготовку власних фахівців.

Крім того, сучасні умови господарювання зумовлюють зростання ролі так званих *soft skills* – комунікаційних, лідерських, адаптивних та емоційно–інтелектуальних компетенцій. Саме ці навички, як показує практика, забезпечують ефективну взаємодію в колективі, сприяють прийняттю управлінських рішень і підвищують загальну продуктивність праці [5].

Для наочного відображення їхнього впливу на трансформацію управлінських

підходів і результатів діяльності доцільно представити відповідну концептуальну схему на рисунку 2.1

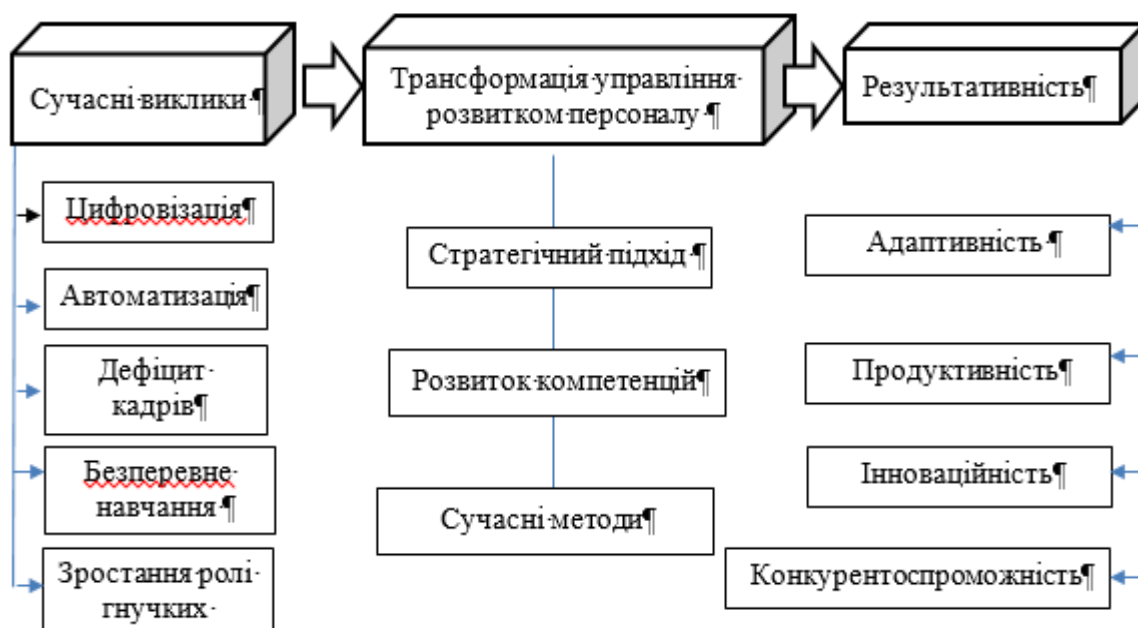


Рисунок 1.2 – Сучасні виклики в управлінні розвитком персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [8,11,24] та власних досліджень

З огляду на зазначене, безперервне навчання (lifelong learning) стає, фактично, необхідною умовою професійного розвитку працівників. Підприємства дедалі частіше впроваджують системи внутрішнього навчання, онлайн-платформи, наставництво та індивідуальні траєкторії розвитку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, сучасні виклики, з одного боку, ускладнюють процес управління розвитком персоналу, проте, з іншого – відкривають нові можливості для формування конкурентоспроможного, гнучкого та інноваційно орієнтованого людського капіталу промислового підприємства.

Процес дослідження показав, що управління розвитком персоналу суттєво відрізняється залежно від національних особливостей, культурних цінностей і управлінських традицій різних країн. Найбільш контрастними є підходи, що

сформувалися в західних і азійських моделях менеджменту, які мають різні пріоритети у розвитку працівників. Для наочного порівняння ключових характеристик цих підходів доцільно розглянути їх у узагальнюючій таблиці [21].

Таблиця 1.2 – Особливості управління розвитком персоналу в західних та азійських країнах

Критерій	Західні країни	Азійські країни
Підхід до управління	Індивідуалістичний, орієнтація на особисті досягнення	Колективістський, орієнтація на групові результати
Мета розвитку персоналу	Розкриття індивідуального потенціалу, кар'єрне зростання	Гармонійний розвиток працівника в межах колективу
Система навчання	Гнучка, безперервна, часто зовнішні тренінги	Внутрішньокорпоративне навчання, наставництво
Кар'єрне зростання	Швидке, залежить від результатів і компетенцій	Поступове, залежить від стажу та лояльності
Мотивація персоналу	Матеріальна та індивідуальні стимули	Соціальна стабільність, колективні бонуси
Роль керівника	Лідер–наставник, партнер	Авторитетний керівник, ієрархія
Оцінювання персоналу	Індивідуальна оцінка результатів (KPI)	Групова оцінка, врахування колективного внеску
Інновації та розвиток	Заохочення ініціативи, креативності	Обережне впровадження змін, узгодженість
Ставлення до працівника	Працівник як ресурс і партнер	Працівник як частина «корпоративної сім'ї»
Стабільність зайнятості	Менш стабільна, висока мобільність	Висока стабільність, довгострокова зайнятість

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Азербайджан є країною з трансформаційною економікою, у якій, поряд із традиційною сировинною орієнтацією, поступово посилюються процеси диверсифікації промислового виробництва. Провідну роль у структурі економіки відіграє нафтогазовий сектор, що історично сформував основу індустріального розвитку держави. Водночас, варто зазначити, активно розвиваються суміжні галузі – нафтопереробка, хімічна промисловість, металургія, будівельні матеріали та харчова промисловість, що сприяє підвищенню стійкості економіки.

Промислові підприємства Азербайджану характеризуються, з одного боку, високим рівнем капіталомісткості та технологічної залежності від глобальних ринків, а з іншого – поступовим впровадженням сучасних виробничих і управлінських практик. Значна частина великих підприємств функціонує за участю держави або міжнародних корпорацій, що визначає специфіку організації управління, зокрема орієнтацію на стратегічне планування, стандартизацію процесів і контроль ефективності.

Окремо слід підкреслити, що управління розвитком персоналу в Азербайджані дедалі більше орієнтується на підготовку фахівців для високотехнологічних галузей, зокрема енергетики та інфраструктури. Це передбачає інвестиції у професійну освіту, співпрацю з міжнародними освітніми установами та впровадження програм підвищення кваліфікації. Таким чином, система управління персоналом поступово трансформується від адміністративно–орієнтованої моделі до більш гнучкої та компетентнісної, що відповідає сучасним викликам глобальної економіки.

Значення управління розвитком персоналу промислового підприємства полягає у формуванні стійкої основи для підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності виробничої діяльності. У сучасних умовах саме кваліфікований, мотивований і адаптивний персонал забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на технологічні зміни, впроваджувати нові виробничі рішення та підтримувати високу якість продукції. Управління розвитком персоналу сприяє не лише підвищенню професійного рівня працівників, а й формуванню їхньої лояльності, відповідальності та залученості до досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас воно виступає інструментом зниження кадрових ризиків, подолання дефіциту компетенцій і забезпечення наступності знань. Таким чином, розвиток персоналу стає не витратною статтею, а інвестицією в довгостроковий розвиток підприємства, його стабільність та здатність до сталого зростання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ДНК “SOCAR”

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

Державна нафтогазова компанія Азербайджанської Республіки або State Oil Company of Azerbaijan Republic (далі “SOCAR”) є ключовим суб’єктом паливно-енергетичного комплексу Азербайджану та однією з найбільших вертикально інтегрованих енергетичних компаній сектору Каспійського моря. Компанія була створена у 1992 році та повністю перебуває у державній власності, виконуючи стратегічні функції забезпечення енергетичної безпеки країни та формування експортного потенціалу нафтогазового сектору.

Головний офіс компанії розташований у місті Баку – столиці Азербайджану, яка історично є центром нафтогазової промисловості регіону. Діяльність “SOCAR” охоплює повний виробничий цикл: від геологорозвідки та видобутку вуглеводнів до їх транспортування, переробки та реалізації на внутрішніх і зовнішніх ринках. Компанія функціонує як вертикально інтегрована структура, що включає:

- upstream (розвідка і видобуток нафти й газу),
- midstream (транспортування та зберігання),
- downstream (переробка, нафтохімія та реалізація продукції).

SOCAR»” здійснює діяльність не лише в Азербайджані, а й на міжнародному рівні, будучи представленою більш ніж у 20 країнах світу та забезпечуючи роботою понад 60 тис. працівників (сумарно із іноземними дочірніми структурами). Отже, протягом останніх 20 років відбувається поступова трансформація компанії з національного оператора у глобального енергетичного гравця. Сировинною базою діяльності “SOCAR” є родовища Каспійського моря, зокрема такі стратегічні об’єкти, як нафтове родовище

«Азері–Чираг–Гюнешлі» та газоконденсатне родовище «Шах-Деніз», які формують переважну частину доходів компанії.

Важливо підкреслити, що “SOCAR” виконує не лише комерційні, а й макроекономічні функції. Адже компанія є найбільшим платником податків у країні та формує значну частину державних доходів, забезпечуючи фінансову стабільність економіки Азербайджану.

Таким чином, “SOCAR” є системоутворюючим елементом паливно-енергетичного комплексу Азербайджану, поєднуючи функції державного оператора ресурсної бази та повноцінного учасника глобального енергетичного ринку. Компанія характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції, диверсифікацією напрямів діяльності та значною міжнародною присутністю, що формує її конкурентні переваги у порівнянні з іншими державними та транснаціональними енергетичними компаніями, такими як BP, TotalEnergies та Lukoil. Водночас ефективність функціонування “SOCAR” значною мірою залежить від кон’юнктури світових ринків енергоресурсів, геополітичних факторів та інституційних умов державного регулювання, що визначає необхідність подальшого детального аналізу її виробничих, ресурсних і фінансово-економічних показників.

Спочатку доцільно проаналізувати структуру збуту “SOCAR” за основними бізнес-напрямами, оскільки саме ця структура відображає фактичну модель формування доходів та дозволяє визначити ключові джерела грошових надходжень. Крім того, дослідження динаміки збуту за сегментами діяльності дає змогу не лише оцінити роль кожного з них у загальній структурі, але й виявити тенденції трансформації бізнес-моделі компанії в умовах змін кон’юнктури світових енергетичних ринків. Відповідні показники наведено у таблиці 2.1.

Дані таблиці 2.1 наводять чітко виражену домінанту сегменту сирової нафти у структурі збуту “SOCAR”. У середньому за 2022–2024 рр. на цей напрям припадає 56,6% загального обсягу реалізації, що підтверджує сировинно-експортну орієнтацію компанії. Водночас спостерігається зниження абсолютних

обсягів збуту сирої нафти з 67571 млн. AZN у 2022 році до 47272 млн. AZN у 2024 році.

Таблиця 2.1 – Структура збуту за бізнес-сегментами “SOCAR” у 2022 - 2024 рр.

Сегмент бізнесу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022-2024 рр.	
	Збут, млн. AZN	Питома вага, %	Збут, млн. AZN	Питома вага, %	Збут, млн. AZN	Питома вага, %	Збут, млн. AZN	Питома вага, %
Сира нафта	67571	56,7	48923	57,4	47272	55,8	54588,7	56,6
Нафтопродукти	24281	20,4	18990	22,3	19169	22,6	20813,3	21,8
Природний газ	17762	14,9	9581	11,2	9740	11,5	12361,0	12,5
Нафтохімія	6779	5,7	4649	5,5	4769	5,6	5399,0	5,6
Рента	25	0,02	341	0,4	363	0,4	243,0	0,3
Інше	2810	2,4	2717	3,2	3376	4,0	2967,7	3,2
Всього	119228	100	85201	100	84689	100	96372,7	100

Джерело: розраховано автором на основі офіційної звітності ДНК “SOCAR”.

Попри це, питома вага сегмента залишається відносно стабільною, що свідчить не про структурну трансформацію, а про загальне скорочення масштабів реалізації, ймовірно під впливом цінової кон’юнктури на світових ринках.

Другим за значенням напрямом є реалізація нафтопродуктів, частка яких у середньому становить 21,8%. На відміну від сирої нафти, цей сегмент демонструє відносну стабільність як у відносних, так і в абсолютних показниках після різкого зниження у 2023 році. Зокрема, після падіння з 24281 млн. AZN у 2022 році до 18990 млн. AZN у 2023 році, у 2024 році відбулося незначне відновлення до 19169 млн. AZN. Тож можемо говорити про поступову адаптацію переробного сегмента до нових ринкових умов.

Сегмент природного газу займає третю позицію у структурі збуту із середньою питомою вагою 12,5%. Тут також спостерігається суттєве скорочення обсягів реалізації у 2023 році (майже вдвічі порівняно з 2022 роком), після чого у 2024 році відбувається стабілізація. Така динаміка може бути пов’язана як із

ціновими коливаннями на європейських газових ринках, так і зі змінами у фізичних обсягах експорту в рамках міжнародних контрактів.

Нафтохімічний сегмент залишається відносно невеликим, але стабільним компонентом бізнесу компанії – його частка коливається в межах 5,5–5,7%, із середнім значенням 5,6%. Незважаючи на скорочення абсолютних обсягів збуту у 2023 році, у 2024 році спостерігається незначне зростання, що може свідчити про потенціал розвитку цього напрямку як більш маржинального у порівнянні з традиційним сировинним експортом.

Окремо варто звернути увагу на сегмент «Інше», частка якого зростає з 2,4% у 2022 році до 4,0% у 2024 році. Це може вказувати на поступову диверсифікацію діяльності компанії та розширення спектра супутніх або нових видів бізнесу, зокрема за рахунок впровадження проектів зеленої енергетики. Водночас рентні платежі займають незначну частку у структурі збуту (у середньому 0,3%), проте демонструють різке зростання у 2023–2024 рр., що може бути наслідком змін у механізмах державного регулювання або перерозподілу доходів в державному бюджеті Азербайджанської республіки.

Загалом, сумарний обсяг збуту компанії має тенденцію до зниження: з 119228 млн. AZN у 2022 році до 84689 млн. AZN у 2024 році, що становить скорочення на 28,9%. Така динаміка є критичною з точки зору оцінки масштабів діяльності, однак вона не супроводжується суттєвими структурними зрушеннями – домінування нафтового сегмента зберігається.

Отже, структура збуту ДНК “SOCAR” характеризується високим рівнем концентрації доходів у сегменті сирової нафти при одночасній наявності ознак поступової диверсифікації за рахунок зростання ролі переробки, газового напрямку та інших видів діяльності. У порівнянні з такими глобальними енергетичними компаніями, як BP чи TotalEnergies, структура доходів «SOCAR» залишається більш залежною від первинного видобутку, що визначає її чутливість до зовнішніх цінових факторів і водночас окреслює напрямки потенційної трансформації бізнес-моделі.

Матеріально-технічна база є визначальним фактором функціонування нафтогазових компаній, оскільки саме вона формує можливості для видобутку, транспортування та переробки енергоресурсів. Аналіз забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання дозволяє оцінити рівень капіталооснащеності підприємства, інтенсивність експлуатації виробничих потужностей і віддачу вкладених ресурсів. Відповідні показники наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання в “SOCAR” за 2022 - 2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість ОЗ, млн.. AZN	30401	29056	41838	137,6
Збут (чистий дохід), млн.. AZN	119228	85201	84689	71,0
Фондоозброєність, млн.. AZN	0,63	0,60	0,87	137,5
Фондовіддача, AZN	3,92	2,93	2,02	51,6
Фондоємність, AZN	0,25	0,34	0,49	193,7

Джерело: розраховано автором на основі офіційної звітності ДНК “SOCAR”.

Аналіз даних таблиці 2.2 загалом показує суттєве нарощування основних засобів у ДНК “SOCAR” протягом 2022–2024 рр. Середньорічна їх вартість зросла з 30401 млн. AZN у 2022 році до 41838 млн. AZN у 2024 році, що становить приріст на 37,6%. При цьому у 2023 році спостерігалось незначне зниження, після чого відбулося різке збільшення у 2024 році, що може вказувати на активізацію інвестиційної діяльності, зокрема на введення нових виробничих потужностей, але також може бути й наслідком переоцінки активів.

З іншого боку фондоозброєність праці, яка відображає забезпеченість працівників основними засобами, зросла з 0,63 до 0,87 млн. AZN (+37,5%). Це означає підвищення рівня капіталооснащеності персоналу, що загалом є позитивною тенденцією, оскільки створює передумови для зростання продуктивності праці в довгостроковій перспективі.

Водночас показник фондовіддачі зазнав суттєвого погіршення: з 3,92 AZN у 2022 році до 2,02 AZN у 2024 році (–48,4%). Це означає, що кожна одиниця вкладених у основні засоби ресурсів генерує значно менший обсяг доходу, ніж

раніше. Така динаміка є наслідком одночасного зростання вартості активів і скорочення обсягів реалізації, що вказує на зниження ефективності їх використання. Підтвердженням цього є майже двократне зростання фондоємності – з 0,25 до 0,49 AZN (+93,7%), що свідчить про підвищення витратності виробництва у частині використання основних засобів. Іншими словами, для отримання одиниці доходу компанії необхідно залучати значно більший обсяг капітальних ресурсів.

Таким чином, у 2022–2024 рр. для ДНК “SOCAR” характерне поєднання зростання капіталооснащеності з одночасним зниженням ефективності використання основних засобів. Така ситуація може бути пов’язана з інерційністю інвестиційних процесів у нафтогазовій галузі, де ефект від вкладень проявляється із часовим лагом, однак у короткостроковому періоді формує тиск на фінансові результати. У порівнянні з провідними міжнародними компаніями, такими як BP чи TotalEnergies, це може бути сигналом менеджменту компанії про необхідність підвищення ефективності управління капітальними активами та оптимізації інвестиційної політики.

Узагальнюючою характеристикою ефективності функціонування ДНК “SOCAR” є система її фінансово-економічних результатів, яка відображає підсумковий вплив виробничих, ресурсних та управлінських факторів. Аналіз динаміки доходів, витрат і прибутковості дозволяє комплексно оцінити результативність діяльності підприємства, визначити тенденції змін у його фінансовому стані та виявити ключові проблемні зони. Враховуючи високу залежність нафтогазового бізнесу від зовнішньої кон’юнктури, дослідження цих показників є особливо важливим для формування обґрунтованих управлінських рішень. Відповідні дані наведено у таблиці 2.3.

Аналіз показників таблиці 2.3 дозволяє комплексно оцінити трансформацію фінансово-економічних результатів діяльності ДНК “SOCAR” у 2022–2024 рр. та виявити ключові тенденції, що визначають її поточний стан і перспективи розвитку.

Перш за все, слід відзначити суттєве скорочення чистого доходу компанії – з 119228 млн. AZN у 2022 році до 84689 млн. AZN у 2024 році, що становить зниження на 29,0%. Найбільш різке падіння відбулося у 2023 році, після чого у 2024 році спостерігається фактична стабілізація показника на досягнутому рівні.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних економічних показників діяльності ДНК “SOCAR” за 2022 - 2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022р.
Чистий дохід, млн. AZN	119228	85201	84689	71,0
Собівартість збуту, млн. AZN	104526	76639	77296	73,9
Валовий прибуток, млн. AZN	14702	8562	7393	50,3
Операційні витрати, млн. AZN	5340	6363	4487	84,0
Операційний прибуток, млн. AZN	9362	2199	2906	31,0
Прибуток до оподаткування, млн. AZN	10863	2679	3839	35,3
Податок на прибуток, млн. AZN	1439	606	912	63,4
Чистий прибуток, млн. AZN	9424	2073	2927	31,1
Рівень рентабельності, %	8,6	2,5	3,6	-5,0 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі офіційної звітності AZN ДНК “SOCAR”

Така динаміка корелює з результатами попереднього аналізу структури збуту та вказує на значний вплив зовнішніх факторів, зокрема зниження світових цін на нафту і газ після пікових значень 2022 року, а також можливе скорочення фізичних обсягів експорту.

Собівартість збуту також демонструє тенденцію до зниження – з 104526 млн. AZN у 2022 році до 77296 млн. AZN у 2024 році (–26,1%). Однак темпи скорочення витрат є нижчими, ніж темпи зниження доходів, що призводить до погіршення фінансових результатів. Ситуація підтверджує обмежену гнучкість витратної бази компанії, характерну для капіталомістких галузей, де значна частина витрат має постійний або квазіпостійний характер.

У результаті цього валовий прибуток скоротився більш ніж у двічі – з 14702 млн. AZN у 2022 році до 7393 млн. AZN у 2024 році (–49,7%). Особливо показовим є те, що навіть за умов часткового скорочення витрат компанії не вдалося зберегти пропорційний рівень валової маржі, що сигналізує про зниження ефективності основної діяльності.

Динаміка операційних витрат є неоднорідною: у 2023 році вони зросли до 6363 млн. AZN, що може бути пов'язано із додатковими витратами на адаптацію до нових ринкових умов, логістику або адміністративні процеси, після чого у 2024 році відбулося їх скорочення до 4487 млн. AZN. У підсумку за весь період операційні витрати зменшилися на 16,0%, і це є позитивним сигналом щодо оптимізації управлінських та адміністративних процесів.

Операційний прибуток зазнав різкого падіння – з 9362 млн. AZN у 2022 році до 2906 млн. AZN у 2024 році (–69,0%). При цьому у 2023 році він досяг критично низького рівня (2199 млн. AZN), після чого у 2024 році відбулося часткове відновлення. Часткове відновлення операційного прибутку вказує на те, що компанія змогла певною мірою адаптуватися до нових умов, однак не повернулася до рівня ефективності 2022 року.

Аналогічна тенденція простежується і щодо прибутку до оподаткування, який скоротився з 10863 млн. AZN до 3839 млн. AZN (–64,7%). Водночас варто відзначити, що темпи зростання цього показника у 2024 році є вищими, ніж операційного прибутку, що може свідчити про позитивний вплив фінансових операцій або інших позаопераційних доходів.

Чистий прибуток компанії зменшився з 9424 млн. AZN у 2022 році до 2927 млн. AZN у 2024 році (–68,9%), що є однією із найбільш критичних змін щодо погіршення фінансового стану. Проте, як і у випадку з іншими показниками, у 2024 році спостерігається певне відновлення після різкого падіння у 2023 році. Це відображує певну і дуже обмежену стабілізацію діяльності компанії після шокового впливу зовнішніх факторів.

Рівень рентабельності також зазнав суттєвого зниження – з 8,6% у 2022 році до 3,6% у 2024 році (–5,0 п.п.). При цьому найнижче значення було зафіксовано у 2023 році (2,5%). Отже, наочною є динаміка зниження ефективності використання ресурсів та загального погіршення прибутковості бізнесу.

Узагальнюючи, можна констатувати, що у 2022–2024 рр. діяльність “SOCAR” характеризується різким погіршенням ключових фінансово-

економічних показників у 2023 році з подальшою частковою стабілізацією у 2024 році. Основною причиною такої динаміки є зовнішні фактори – передусім зміна кон'юнктури світових енергетичних ринків, що суттєво вплинула на доходи компанії. Водночас внутрішні фактори, зокрема обмежена гнучкість витратної структури та зниження ефективності використання активів і трудових ресурсів, посилили негативний ефект.

Отримані результати вказують на вищу чутливість «SOCAR» до зовнішніх шоків. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення фінансового менеджменту, підвищення гнучкості витрат та диверсифікації джерел доходів як ключових напрямів підвищення ефективності діяльності компанії.

Важливо підкреслити, що отримані в ході дослідження результати, зокрема зниження рівня рентабельності діяльності «SOCAR» до 3,6% у 2024 році, потребують додаткової інтерпретації, оскільки їх пряме трактування як ознаки низької ефективності є методологічно некоректним без урахування специфіки функціонування компанії.

Передусім, ДНК “SOCAR” функціонує як державна вертикально інтегрована компанія, яка поряд із комерційною діяльністю виконує низку макроекономічних та соціально орієнтованих функцій. Це проявляється, зокрема, у забезпеченні внутрішнього ринку енергоресурсами за регульованими цінами, які у більшості випадків є нижчими за експортні або ринкові. Внаслідок цього частина потенційного прибутку фактично трансформується у форму непрямих субсидій для національної економіки, не відображаючись у фінансовому результаті компанії.

Другим визначальним фактором є висока капіталомісткість нафтогазової галузі, що зумовлює значну частку умовно-постійних витрат у структурі собівартості. Як показав аналіз, темпи скорочення витрат у 2022–2024 рр. є нижчими за темпи зниження доходів, що призводить до стискання прибутковості. Така ситуація є типовою для енергетичного сектору, де інвестиції

в інфраструктуру мають довгостроковий характер, а їх віддача формується із часовим лагом.

Важливу роль відіграє також фіскальне навантаження. Як державна компанія, ДНК “SOCAR” виступає одним із ключових донорів бюджету, сплачуючи значні обсяги податків, рентних платежів та інших обов’язкових відрахувань. У цьому контексті частина створеної доданої вартості перерозподіляється на користь держави ще до формування чистого прибутку, що об’єктивно знижує рівень рентабельності.

Крім того, структура діяльності компанії є більш диверсифікованою порівняно з класичними видобувними компаніями, оскільки включає значну частку переробки, трейдингу та внутрішнього ринку, які традиційно характеризуються нижчим рівнем маржинальності. Це також впливає на загальний рівень прибутковості.

Окремо слід враховувати ефект бази порівняння: 2022 рік характеризувався піковими цінами на енергоресурси, що забезпечило аномально високі фінансові результати. Відповідно, подальше зниження показників у 2023–2024 рр. відображає не лише погіршення умов діяльності, але й повернення до більш збалансованого рівня функціонування в умовах нормалізації ринку.

Таким чином, низький рівень рентабельності діяльності ДНК “SOCAR” не може бути інтерпретований виключно як ознака неефективності, оскільки він значною мірою обумовлений інституційною моделлю функціонування компанії, особливостями галузевої структури витрат та виконанням нею державних економічних функцій. ДНК “SOCAR” функціонує в умовах багатокритеріальної ефективності, де фінансовий результат є лише одним із елементів загальної системи цілей.

2.2 Особливості системи менеджменту підприємства

ДНК “SOCAR” є повністю державною вертикально інтегрованою нафтогазовою компанією, яка займає стратегічно важливе місце в економіці

Азербайджанської Республіки та забезпечує формування значної частки державних доходів. Організаційно-управлінська модель компанії базується на принципах повного контролю ланцюга створення вартості – від розвідки та видобутку вуглеводнів до їх переробки, транспортування і реалізації кінцевим споживачам.

Система корпоративного управління ДНК “SOCAR” зазнала суттєвої трансформації внаслідок інституційних реформ 2020–2021 рр., спрямованих на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності державних підприємств. У результаті було сформовано оновлену модель governance, яка структурно наближена до міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій OECD щодо корпоративного управління державними компаніями.

В основі корпоративної структури ДНК “SOCAR” лежить трирівнева система управління, яка передбачає чітке розмежування функцій власника, стратегічного контролю та операційного менеджменту.

1. Загальні збори (General Assembly). Найвищим органом управління виступають загальні збори, які реалізують функції власника від імені держави. У випадку ДНК “SOCAR” ці повноваження делеговані ключовим інституціям державного управління, зокрема Президенту Азербайджанської Республіки та Azerbaijan Investment Holding.

До основних функцій цього рівня належать: визначення стратегічних напрямів розвитку компанії; затвердження довгострокових інвестиційних програм; призначення та звільнення членів наглядової ради; контроль за відповідністю діяльності компанії державній політиці у сфері енергетики.

Таким чином, даний рівень забезпечує інтеграцію корпоративних цілей ДНК “SOCAR” із національними економічними та енергетичними пріоритетами.

2. Наглядова рада (Supervisory Board). Наглядова рада є центральним елементом системи корпоративного управління, що виконує функції стратегічного контролю та моніторингу діяльності виконавчого менеджменту. Вона формується з урахуванням принципів професійної незалежності та компетентності, що відповідає сучасним підходам до governance у державному

секторі. Ключові функції наглядової ради включають:

- ✓ затвердження корпоративної стратегії та контроль її реалізації;
- ✓ нагляд за фінансово-економічною діяльністю;
- ✓ оцінку ефективності роботи правління;
- ✓ забезпечення функціонування систем внутрішнього контролю та управління ризиками;
- ✓ формування політики корпоративної етики та комплаєнсу.

Важливою характеристикою є наявність незалежних директорів, що сприяє підвищенню об'єктивності управлінських рішень і зменшенню політичного впливу на операційну діяльність компанії.

3. Правління (Management Board). Правління виступає виконавчим органом компанії та відповідає за щоденне управління її діяльністю. Воно забезпечує реалізацію стратегічних рішень, прийнятих на рівні наглядової ради, та координує роботу всіх структурних підрозділів. До основних функцій правління належать: оперативне управління виробничими, фінансовими та інвестиційними процесами; впровадження стратегічних і операційних планів; управління людськими ресурсами; забезпечення ефективності бізнес-процесів у всіх сегментах діяльності (upstream, midstream, downstream); взаємодія з міжнародними партнерами та дочірніми компаніями.

Правління є ключовим елементом, який трансформує стратегічні цілі в конкретні управлінські рішення та економічні результати.

Для більш глибокого розуміння особливостей функціонування виконавчого менеджменту ДНК “SOCAR” доцільно розглянути його структуру за рівнями управління, функціональним наповненням та розподілом повноважень. Узагальнення ключових характеристик вищого, середнього та операційного рівнів управління, а також їх функціональних ролей і специфічних ознак представлено в таблиці 2.4.

З огляду на вищепроаналізоване, виконавчий менеджмент ДНК “SOCAR” функціонує як цілісна система, що базується на: чіткій ієрархії управління; розподілі відповідальності між рівнями; координації функціональних та

дивізіональних підрозділів; використанні систем стратегічного планування та контролю.

Особливу роль відіграє взаємодія між центральним апаратом управління та дочірніми компаніями, що забезпечує ефективне функціонування ДНК “SOCAR” як міжнародної корпорації.

Таблиця 2.4 - Особливості вищого рівня виконавчого менеджменту ДНК “SOCAR”

Рікень	Посада	Президент (CEO)
Вищий рівень	Характеристика	Центральна фігура виконавчого менеджменту, що здійснює загальне керівництво компанією та забезпечує реалізацію стратегічних і операційних рішень
	Основні функції	• формування та реалізація корпоративної стратегії; • представлення інтересів компанії на національному та міжнародному рівнях; • прийняття ключових інвестиційних та управлінських рішень; • узгодження діяльності з державною енергетичною політикою; • контроль ефективності використання ресурсів
	Особливості	Призначається на державному рівні; поєднує бізнес-управління з реалізацією державних стратегічних інтересів
Середній рівень	Посада	Віцепрезиденти
	Характеристика	Керують окремими стратегічними напрямками діяльності та забезпечують трансформацію стратегічних цілей у функціональні завдання
	Основні функції	• деталізація стратегічних цілей; • координація діяльності підрозділів; • контроль досягнення KPI; • забезпечення міжфункціональної взаємодії. Ключові напрями відповідальності: • видобуток (upstream); • транспортування (midstream); • переробка і збут (downstream); • фінанси та інвестиції; • міжнародна діяльність; • цифровізація та інновації
	Особливості	Часто призначаються державою; виступають зв’язуючою ланкою між стратегічним і операційним рівнями
Операційний рівень	Посада	Функціональні директори (C-level) Основні посади: • CFO; • HR Director; • Legal Director; • CIO; • директор із закупівель; • директор з ризик-менеджменту та комплаєнсу
	Характеристика	Забезпечують реалізацію управлінських рішень у межах окремих бізнес-функцій, орієнтовані на ефективність операційної діяльності
	Основні функції	• організація та оптимізація бізнес-процесів; • управління ресурсами (фінансовими, людськими, інформаційними); • впровадження ERP-систем і цифрових рішень; • контроль відповідності стандартам і нормативам; • забезпечення стабільної операційної діяльності
	Особливості	Високий рівень професіоналізації; орієнтація на результативність і ефективність

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Таким чином, виконавчий менеджмент ДНК “SOCAR” має виражений гібридний характер, поєднуючи елементи політичного призначення на рівні вищого керівництва (президент та віцепрезиденти), що забезпечують реалізацію державних інтересів, із професійним управлінським підходом на операційному рівні (функціональні директори), орієнтованим на досягнення ефективності, результативності та конкурентоспроможності.

Така модель організації виконавчого менеджменту дозволяє компанії одночасно виконувати функції стратегічного інструменту державної політики та ефективного суб'єкта міжнародного бізнесу, забезпечуючи інтеграцію національних інтересів із ринковими механізмами господарювання. Водночас вона зумовлює наявність певних ризиків, пов'язаних із потенційним впливом політичних чинників на процес прийняття управлінських рішень.

У системі корпоративного управління ДНК “SOCAR” спеціалізовані комітети виконують не лише формальні контрольні функції, а й виступають інструментом підвищення ефективності управління через практичну реалізацію політик контролю, ризик-менеджменту та корпоративної відповідальності. Їх діяльність набуває особливого значення в умовах масштабної міжнародної діяльності компанії, високої капіталомісткості проєктів та залежності від глобальних енергетичних ринків.

Аудиторський комітет відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової прозорості та контролю за використанням інвестиційних ресурсів. Показовим прикладом є реалізація проєкту нафтопереробного заводу STAR у Туреччині, де значні обсяги капіталовкладень вимагали посиленого фінансового контролю, оцінки ефективності витрат і моніторингу відповідності міжнародним стандартам звітності. У цьому випадку аудиторський контроль дозволив мінімізувати фінансові ризики та забезпечити прозорість інвестиційного процесу.

Комітет з управління ризиками активно залучається до оцінки зовнішніх і внутрішніх загроз, зокрема у періоди високої волатильності цін на нафту.

Наприклад, у кризові періоди зниження світових цін на енергоресурси компанія змушена була адаптувати інвестиційні програми, оптимізувати витрати та переглядати пріоритети розвитку. Саме ризик-комітет забезпечує сценарне планування, диверсифікацію діяльності та формування антикризових стратегій.

HR-комітет реалізує політику розвитку людського капіталу, що є критично важливим для технологічно складної галузі. Практичним кейсом є впровадження програм підготовки та підвищення кваліфікації персоналу в рамках міжнародних проєктів ДНК “SOCAR” Turkey, де виникла потреба у формуванні компетенцій, що відповідають міжнародним стандартам. Крім того, комітет координує політику мотивації та утримання кадрів, що дозволяє зменшити плинність персоналу в стратегічно важливих підрозділах.

Комітет із закупівель забезпечує прозорість та ефективність тендерних процедур, що особливо важливо при реалізації великих інфраструктурних проєктів. Наприклад, під час будівництва об’єктів транспортної інфраструктури та модернізації виробничих потужностей застосовуються конкурентні закупівельні процедури, які дозволяють оптимізувати витрати та знизити ризики неефективного використання ресурсів. Це сприяє підвищенню економічної ефективності інвестиційних проєктів.

Комітет з інформаційної безпеки набуває дедалі більшого значення в умовах цифровізації діяльності компанії. Зокрема, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом та ERP-рішень потребує надійного захисту даних і критичної інфраструктури. Практичним прикладом є посилення кіберзахисту об’єктів нафтогазової інфраструктури, що дозволяє мінімізувати ризики несанкціонованого втручання та забезпечити безперервність виробничих процесів.

Отже, система комітетів у ДНК “SOCAR” виконує не лише контрольну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи адаптацію компанії до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності управління та зміцнення її позицій на глобальному енергетичному ринку.

Для комплексної оцінки зовнішнього середовища функціонування ДНК

“SOCAR” доцільно застосувати метод PEST-аналізу, який дозволяє систематизувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу. Узагальнення основних факторів, їх характеристик, прикладів із діяльності компанії та впливу на її розвиток представлено в таблиці.

Таблиця 2.5 - Особливості вищого рівня виконавчого менеджменту “SOCAR”

Група факторів	Характеристика впливу	Приклади з діяльності компанії	Вплив на діяльність
Політичні (P)	Високий рівень державного впливу; інтеграція з енергетичною політикою країни; участь у геополітичних проєктах	Реалізація експортних енергетичних коридорів до ЄС; інвестиції в стратегічні об’єкти (наприклад, ««SOCAR»» Turkey, міжнародні нафтогазові проєкти)	✓ Державна підтримка та доступ до ресурсів; ✗ ризик політизації управлінських рішень
Економічні (E)	Залежність від світових цін на нафту і газ; значна роль у формуванні бюджету країни; висока капіталомісткість діяльності	Оптимізація витрат у періоди падіння цін на нафту; інвестиції в міжнародні активи для диверсифікації доходів	✓ Високий рівень доходів; ✗ вразливість до коливань ринку
Соціальні (S)	Значний вплив на зайнятість і соціальну інфраструктуру; формування соціальної відповідальності; зростання екологічних очікувань	Створення робочих місць; фінансування соціальних проєктів (освіта, медицина); розвиток корпоративної соціальної відповідальності	✓ Підвищення рівня життя; ✗ соціальні ризики при падінні доходів галузі
Технологічні (T)	Необхідність цифровізації та модернізації; залежність від імпорту технологій; розвиток інновацій	Впровадження ERP-систем; автоматизація виробництва; модернізація нафтопереробних потужностей; розвиток інноваційних енерготехнологій	✓ Підвищення ефективності; ✗ потреба у значних інвестиціях та технологічній залежності

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

PEST-аналіз свідчить, що “SOCAR” функціонує під значним впливом політичних та економічних факторів, водночас адаптуючись до соціальних викликів і технологічних змін. Це формує як конкурентні переваги (державна підтримка, масштаб діяльності), так і стратегічні ризики, пов’язані з глобальною

трансформацією енергетичного ринку.

Інтегральна оцінка системи менеджменту “SOCAR” рисунок 2.1. дозволяє комплексно визначити рівень її ефективності з урахуванням організаційної структури, корпоративного управління, системи контролю, стратегічної орієнтації та адаптивності до зовнішнього середовища. Загалом система менеджменту компанії характеризується високим рівнем інституційної сформованості та здатністю забезпечувати реалізацію як економічних, так і державних цілей.

Інтегральна оцінка системи менеджменту



Рисунок 2.1 - Інтегральна оцінка системи менеджменту “SOCAR”

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З позиції корпоративного управління “SOCAR” демонструє відповідність міжнародним стандартам (зокрема принципам OECD), що проявляється у наявності трирівневої структури управління, функціонуванні наглядових органів і системі внутрішнього контролю. Водночас вплив держави на стратегічні

рішення, хоча і забезпечує стабільність та ресурсну підтримку, певною мірою обмежує управлінську автономію.

З точки зору організації виконавчого менеджменту, компанія використовує ефективну гібридну модель, яка поєднує політичний та професійний рівні управління. Це дозволяє забезпечити узгодження бізнес-інтересів із державними пріоритетами, однак створює ризики політизації управлінських процесів.

Система комітетів і контролю функціонує на належному рівні, охоплюючи ключові напрями (аудит, ризики, HR, закупівлі, інформаційна безпека), що сприяє підвищенню прозорості, зниженню ризиків і підвищенню якості управлінських рішень.

З позиції стратегічного управління, “SOCAR” має чітко виражену довгострокову орієнтацію, що реалізується через міжнародну експансію, диверсифікацію діяльності та інвестиції в інфраструктурні проєкти. Проте залежність від нафтогазового сектору та глобальної кон’юнктури енергоринку залишається ключовим обмеженням.

З урахуванням результатів PEST-аналізу, система менеджменту компанії є достатньо адаптивною до зовнішніх викликів, однак потребує подальшого розвитку у напрямі цифровізації, підвищення прозорості та диверсифікації бізнесу.

Таким чином, система менеджменту “SOCAR” має виражений дуалістичний характер: з одного боку, вона орієнтована на досягнення економічної ефективності та конкурентоспроможності, з іншого — виконує функції реалізації державної енергетичної політики, забезпечення енергетичної безпеки країни та підтримки експортного потенціалу.

2.3 Оцінка системи управління розвитком персоналу підприємства

Система розвитку персоналу “SOCAR” є складовою стратегічного управління людським капіталом і спрямована на забезпечення компанії висококваліфікованими кадрами в умовах технологічно складної та динамічної

нафтогазової галузі. Вона базується на поєднанні традиційних підходів кадрового менеджменту та сучасних HR-практик, орієнтованих на розвиток компетенцій, підвищення продуктивності та формування корпоративної культури.

Особливістю є те, що HR-політика інтегрована з державними пріоритетами розвитку енергетичного сектору, що визначає підвищену увагу до підготовки фахівців інженерно-технічного профілю.

Ефективність функціонування великої енергетичної компанії значною мірою визначається не лише ресурсною базою чи фінансовими результатами, але й якістю управління трудовими ресурсами. Саме персонал забезпечує реалізацію всіх етапів виробничого ланцюга – від видобутку до переробки та збуту енергоресурсів. Тому аналіз кількісно-якісного складу працівників і показників руху кадрів дозволяє оцінити рівень кадрової стабільності, ефективність кадрової політики та потенціал розвитку компанії, що з огляду на тему кваліфікаційної роботи фокусує науковий інтерес в належному напрямку. Відповідні дані наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Кількісно-якісний склад та рух персоналу “SOCAR” за 2022 - 2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб	48042	48320	48069	100,1
з них: - управлінський персонал	5911	5842	5798	98,1
- спеціалісти	8318	8315	8471	101,8
- інший технічний персонал	780	759	729	93,5
- робітники	33033	33404	33071	100,1
Надійшло, осіб	2781	3313	2289	82,3
Звільнено, осіб	2174	1195	929	42,7
Коефіцієнт обороту кадрів, %	10,3	9,3	6,7	-3,6 п.п.
Коефіцієнт прийому кадрів, %	5,8	6,9	4,8	-1,0 п.п.
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,5	2,5	1,9	-2,6 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі офіційної звітності AZN ДНК “SOCAR”

Аналіз показників таблиці 2.6 свідчить про загальну стабільність чисельності персоналу ««SOCAR»» протягом 2022–2024 рр. Середньорічна кількість працівників практично не змінюється: 48042 особи у 2022 році, 48320

у 2023 році та 48069 у 2024 році. Відхилення становить лише +0,1%, що вказує на збереження масштабів діяльності компанії та відсутність суттєвих структурних скорочень або розширення.

Якісний розподіл персоналу також демонструє відносну стабільність, проте містить окремі важливі зміни. Чисельність управлінського персоналу поступово скорочується – з 5911 осіб у 2022 році до 5798 осіб у 2024 році (–1,9%). Це може бути наслідком оптимізації управлінських функцій та/або підвищення ефективності адміністративного апарату. Водночас кількість спеціалістів зростає на 1,8%, що є позитивною тенденцією, оскільки саме ця категорія персоналу забезпечує технологічну та інженерну складову діяльності компанії.

Скорочення іншого технічного персоналу на 6,5% є більш суттєвим і може вказувати на автоматизацію окремих процесів або перегляд допоміжних функцій у структурі компанії. Чисельність робітників залишається практично незмінною (+0,1%), що підтверджує стабільність виробничого ядра підприємства.

Особливо показовими є зміни у русі кадрів. Кількість прийнятих працівників у 2024 році зменшилась до 2289 осіб, що на 17,7% менше порівняно з 2022 роком. Водночас кількість звільнених працівників скоротилась більш ніж удвічі – з 2174 осіб у 2022 році до 929 осіб у 2024 році (–57,3%). Така динаміка є ключовою, оскільки вона є доказом суттєвого підвищення кадрової стабільності.

Це підтверджується і коефіцієнтними показниками. Коефіцієнт обороту кадрів знизився з 10,3% до 6,7% (–3,6 п.п.), що вказує на зменшення інтенсивності руху персоналу. Коефіцієнт прийому кадрів також знизився (з 5,8% до 4,8%), що відображає більш стриману кадрову політику у частині найму. Найбільш показовим є зниження коефіцієнта плинності кадрів – з 4,5% до 1,9% (–2,6 п.п.), що свідчить про значне покращення умов утримання персоналу та підвищення його лояльності.

Узагальнюючи, можемо говорити, що кадрова політика «SOCAR» у 2022–2024 рр. характеризується стабільністю чисельності персоналу, поступовою оптимізацією його структури та суттєвим зниженням плинності

кадрів. Це формує основу для підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечує стійкість функціонування компанії в умовах високої конкуренції з боку провідних енергетичних корпорацій.

Ефективність використання трудових ресурсів у великій енергетичній компанії визначається не лише чисельністю персоналу, а й інтенсивністю його залучення до виробничих процесів, рівнем продуктивності праці та політикою матеріального стимулювання. Аналіз відповідних показників дозволяє оцінити, наскільки раціонально компанія використовує наявний кадровий потенціал, а також виявити взаємозв'язок між витратами на персонал і кінцевими результатами діяльності. Відповідні дані наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Інтенсивність та ефективність використання персоналу за 2022 - 2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Відпрацьовано 1-м працівником в середньому по підприємству, днів	218,0	215,1	216,2	99,2
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,87	0,86	0,86	98,8
Збут в цінах базового року, млн.. AZN	119228	78310	76164	63,9
Продуктивність праці, млн.. AZN	2,48	1,62	1,58	63,8
Фонд оплати праці, млн.. AZN	949	990	1080	113,8
Середня заробітна плата 1-ого працівника, AZN/міс.	1647	1707	1873	113,7
Витрати на оздоровлення та безпеку персоналу, млн.. AZN	23,6	35,0	39,8	168,6

Джерело: розраховано автором на основі офіційної звітності AZN ДНК “SOCAR”

Аналіз показників таблиці 2.7 дає підстави говорити про відносну стабільність інтенсивності використання праці в “SOCAR”. Зокрема, середня кількість відпрацьованих днів одним працівником протягом досліджуваного періоду майже не змінюється: 218 днів у 2022 році, 215.1 у 2023 році та 216.2 у 2024 році. Відхилення у 2024 році становить лише –0,8%, що вказує на збереження стабільного режиму роботи персоналу. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо коефіцієнта використання річного фонду робочого часу, який незначно знижується з 0,87 до 0,86 (–1,2%), що також доводить відсутність суттєвих змін у рівні завантаженості працівників.

Водночас ключовим негативним трендом є різке зниження продуктивності праці. Якщо у 2022 році вона становила 2,48 млн. AZN на одного працівника, то у 2024 році вже знизилася до 1,58 млн. AZN, це означає скорочення на 36,2%. Важливо підкреслити, що дана динаміка не пов'язана зі змінами інтенсивності праці, оскільки остання залишалася стабільною, а є наслідком зменшення обсягів реалізації (у порівнянних цінах базового року), що безпосередньо вплинуло на показники виробітку.

На цьому фоні витрати на персонал демонструють протилежну тенденцію. Фонд оплати праці зріс з 949 млн. AZN у 2022 році до 1080 млн. AZN у 2024 році (+13,8%), відображаючи посилення фінансового навантаження на компанію у частині матеріального забезпечення трудових ресурсів. Відповідно, середня заробітна плата одного працівника також зросла на 13,7% – з 1647 AZN/міс. до 1873 AZN/міс. Така динаміка може бути обумовлена як інфляційними процесами, так і необхідністю утримання кваліфікованого персоналу в умовах глобальної конкуренції на ринку праці енергетичного сектору.

Окремо слід відзначити суттєве зростання витрат на оздоровлення та безпеку персоналу – з 23,6 млн. AZN у 2022 році до 39,8 млн. AZN у 2024 році (+68,6%). Це є важливим індикатором соціально відповідальної політики компанії, а також підвищення стандартів безпеки праці, що є критично важливим для нафтогазової галузі з огляду на високий рівень виробничих ризиків.

Таким чином, ефективність використання персоналу в “SOCAR” у 2022–2024 рр. характеризується стабільною інтенсивністю праці, проте супроводжується суттєвим зниженням продуктивності на фоні зростання витрат на персонал. Така ситуація вказує на певний дисбаланс між трудовими витратами та результативністю діяльності, що в умовах конкуренції з боку провідних енергетичних компаній, зокрема BP та TotalEnergies, може розглядатися як фактор, що потребує управлінської оптимізації.

У “SOCAR” розвиток персоналу розглядається не як формальність, а як реальна інвестиція у майбутнє компанії. Працівники мають можливість постійно вдосконалювати свої знання та навички через внутрішні навчальні програми,

стажування на міжнародних підприємствах, співпрацю з університетами та участь у сучасних тренінгах і сертифікаційних курсах. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати високий рівень професійної підготовки, а й адаптувати персонал до нових технологій і викликів енергетичної галузі.

На практиці це особливо помітно під час реалізації міжнародних проєктів, зокрема в межах “SOCAR” Turkey, де фахівці проходять підготовку за міжнародними стандартами. Це допомагає їм працювати ефективніше, приймати більш якісні управлінські рішення та забезпечувати високий рівень організації виробничих процесів.

Щодо фінансування, хоча точні цифри компанія публічно не деталізує, за оцінками воно становить приблизно 1–3% від фонду оплати праці, що для такої великої корпорації означає десятки мільйонів доларів щороку. Це свідчить про те, що “SOCAR” дійсно серйозно ставиться до розвитку своїх працівників і розглядає їх як ключовий ресурс конкурентоспроможності.

У “SOCAR” формування управлінської еліти розглядається як стратегічний пріоритет, оскільки ефективність діяльності компанії значною мірою залежить від здатності керівників приймати рішення в умовах високої невизначеності, геополітичних викликів та динамічних змін на глобальному енергетичному ринку. З огляду на державний статус компанії та її активну міжнародну діяльність, до управлінського персоналу висуваються підвищені вимоги щодо компетентності, адаптивності та стратегічного мислення.

Ключовим напрямом є підготовка керівників для дочірніх і міжнародних структур, що передбачає не лише розвиток професійних знань, а й формування навичок роботи в міжкультурному середовищі, управління складними проєктами та координації діяльності розгалужених бізнес-підрозділів. Особливу увагу приділяють розвитку стратегічного мислення, що дозволяє менеджерам бачити довгострокові перспективи, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності енергетичних ринків. Водночас у компанії системно формується кадровий резерв, який забезпечує наступність управління та безперервність реалізації стратегічних цілей.

Для забезпечення ефективного розвитку людського капіталу “SOCAR” використовує комплекс сучасних інструментів управління персоналом. Їх систематизацію, зміст та практичне застосування представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Інструменти розвитку персоналу “SOCAR”

Інструмент	Зміст	Мета застосування	Приклад у «SOCAR»
Корпоративне навчання	Внутрішні тренінги, технічна підготовка, HSE-програми	Підвищення професійної кваліфікації	Навчання персоналу на виробничих об'єктах
Міжнародні стажування	Обмін досвідом, участь у міжнародних проєктах	Інтеграція у глобальне середовище	Стажування в «SOCAR» Turkey
Співпраця з університетами	Практика студентів, дуальна освіта	Формування кадрового резерву	Партнерство з профільними ВНЗ
Система оцінювання (KPI)	Оцінка результативності, атестація	Контроль ефективності працівників	Впровадження KPI для персоналу
Кадровий резерв	Формування talent pool, планування кар'єри	Забезпечення наступності управління	Підготовка керівників для дочірніх структур
Розвиток лідерства	Тренінги, розвиток soft skills	Формування управлінської еліти	Програми для менеджерів
Мотиваційні інструменти	Премії, бонуси, нематеріальна мотивація	Підвищення продуктивності	Система заохочень за результати
Цифрові HR-інструменти	ERP, e-learning, HR-аналітика	Оптимізація HR-процесів	Автоматизація управління персоналом
Соціальні програми	Медичне забезпечення, пільги	Підвищення лояльності персоналу	Соціальні гарантії працівникам
Наставництво	Передача досвіду, коучинг	Адаптація та розвиток працівників	Система наставництва на виробництві

Джерело:: сформовано на основі власних досліджень

Важливою специфічною рисою є поєднання корпоративних підходів до розвитку кар'єри з елементами державного управління. Частина керівних посад пов'язана з державними призначеннями, що з одного боку забезпечує узгодженість діяльності компанії з національними інтересами, а з іншого - впливає на траєкторії кар'єрного зростання та механізми просування персоналу.

Отже, “SOCAR” застосовує комплексний підхід до розвитку персоналу, поєднуючи традиційні інструменти навчання з сучасними HR-технологіями та міжнародними практиками. Це дозволяє забезпечувати високий рівень професійної підготовки, формувати кадровий резерв і підтримувати ефективність діяльності компанії в умовах глобальної конкуренції.

Узагальнення сучасних підходів до управління розвитком персоналу “SOCAR” дозволяє виокремити ключові сильні сторони та системні обмеження, що визначають ефективність кадрової політики компанії (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Ключові сильні сторони та системні обмеження,

Сильні сторони розвитку персоналу:	Проблеми та обмеження
• Орієнтація на розвиток національного людського капіталу • Інтеграція в міжнародне середовище • Стабільність зайнятості • Системний підхід до навчання і розвитку • Підтримка державою	• Вплив держави на кадрову політику • Обмежена гнучкість HR-системи • Ієрархічність управління • Недостатній рівень цифровізації HR-процесів • Потреба в адаптації до «зеленої» енергетики

Джерело:: сформовано на основі власних досліджень

Зокрема, поряд із орієнтацією на розвиток людського капіталу, стабільність зайнятості та підтримку держави спостерігається низка стримуючих факторів, серед яких - вплив державного регулювання, недостатня гнучкість HR-системи та потреба в цифровій і «зеленій» трансформації.

З огляду на глибинний аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства, оцінку системи менеджменту та системи управління розвитком персоналу підприємства варто запропонувати альтернативні напрямки удосконалення управління розвитком персоналу в напрямку інституційного рівня та удосконалення управління інклюзивною HR-політикою підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ДНК “SOCAR”

3. 1 Удосконалення інституційної концепції в контексті управління розвитком персоналу

Інституційна концепція в контексті управління розвитком персоналу в сучасній економічній науці розглядається як сукупність формальних і неформальних правил, норм і структур, що визначають поведінку економічних суб'єктів і стан економіки в цілому. У роботах з інституційної економіки підкреслюється, що інституційна структура суспільства виступає ключовим фактором ефективності використання ресурсів, оскільки вона регулює відносини власності, контрактів, конкуренції та міжнародної взаємодії [15, 16]. Зокрема, Шашина Л. В. підкреслює, що саме базові інститути - державні, правові, ринкові - формують інституційну “матрицю”, у межах якої здійснюється виробництво, обмін і споживання [20].

Щодо державного підприємництва, література розглядає державу як провідний інститут, який визначає стратегію, політику, законодавчу базу та регуляторні механізми, що впливають на розвиток підприємництва на національному та регіональному рівнях. У дослідженнях з державної політики та інноваційного розвитку зазначається, що якість інституційного середовища, у тому числі нормативно-правових актів, програмних документів та організаційно-економічних форм (наприклад, корпоратизація держпідприємств), визначає ефективність реалізації державних програм і стратегій [13]. Це підтверджує, що вдосконалення інституційної концепції державного підприємництва є необхідною передумовою підвищення економічної ефективності, соціальної відповідальності та адаптації до зовнішніх викликів (наприклад, глобалізації, зеленої трансформації).

Ефективність реалізації такої концепції значною мірою залежить від впровадження базових принципів: рівності, недискримінації, доступності та прозорості, а також від послідовного їх впровадження на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління.

Рівність передбачає забезпечення однакових прав і можливостей для всіх учасників господарської діяльності незалежно від форми власності, розміру підприємства чи статусу суб'єкта господарювання. У контексті державного підприємництва це означає відмову від привілейованих умов для окремих гравців та створення нейтральних правил гри, які сприяють розвитку конкурентного середовища.

Недискримінація виявляється в недопущенні системних перекосів, які завищують або занижують позицію певних учасників ринку (наприклад, державних підприємств, приватних монополістів чи іноземних інвесторів). Інституційна концепція повинна передбачати нейтральну регуляторну базу, яка не сприяє концентрації влади та капіталу в руках окремих груп.

Доступність означає відкритий доступ до ресурсів, інформації, послуг та інституційних механізмів (наприклад, державних закупівель, ліцензування, дотацій) для всіх суб'єктів, які відповідають встановленим критеріям. Це включає цифрові платформи, стандартизовані процедури та регулярне оновлення нормативно-правових актів, щоби мінімізувати адміністративні бар'єри [19].

Прозорість виражається в публічному характері ухвалення рішень, відкритості фінансових показників, контрактів і регуляторної політики, а також можливості ефективного зовнішнього контролю (громадського, інвесторського, міжнародних організацій). У інституційній концепції державного підприємництва прозорість виступає ключовим інструментом протидії корупції, підвищення довіри та формування позитивного іміджу.

Ефективне впровадження інституційної концепції державного підприємництва передбачає її послідовне реалізацію на трьох взаємопов'язаних рівнях - стратегічному, тактичному та операційному. Кожен із цих рівнів

відображає певний ступінь конкретизації загальних принципів (рівність, недискримінація, доступність, прозорість) і визначає, як вони трансформуються в практичні механізми регулювання, управління та контролю на рівні державних підприємств, зокрема в нафтовому секторі.

Стратегічний рівень охоплює формування загальної інституційної парадигми, визначення головних цілей, пріоритетів та правил взаємодії між державою, ринком і громадським сектором. На цьому рівні встановлюються ключові принципи (рівність, недискримінація, доступність, прозорість), формулюються стратегії розвитку державних підприємств, а також механізми координації з міжнародними стандартами та регуляторними платформами.

Тактичний рівень пов'язаний з розробкою програм, регуляторних актів, стандартів корпоративного управління та процедур моніторингу, які конкретизують інституційну концепцію для окремих секторів (наприклад, нафтового, енергетичного, транспортного). На цьому етапі визначаються порядки участі акціонерів, прозорого відбору менеджменту, контролю за виконанням бюджету, а також механізми обізнаності громадськості про ключові проекти та рішення.

Операційний рівень стосується безпосереднього впровадження інституційних принципів у повсякденній діяльності підприємств: від укладання контрактів до внутрішнього аудиту, кадрової політики та взаємодії з клієнтами та постачальниками. Тут принципи рівності, недискримінації, доступності та прозорості мають бути закріплені в регламентах, внутрішніх інструкціях та цифрових системах, що дозволяє відстежувати їх виконання щоденно та відповідне реагування на відхилення.

Таким чином, послідовне впровадження інституційної концепції, заснованої на принципах рівності, недискримінації, доступності та прозорості на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, є необхідною умовою підвищення ефективності державного підприємництва, зокрема в секторі нафтогазових компаній, таких як "SOCAR".

Державне підприємництво в нафтогазовому секторі Азербайджану, втілене через діяльність Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR” вимагає постійного удосконалення інституційної концепції для забезпечення сталого розвитку в умовах глобальних викликів. Інституційна концепція, як теоретична основа, визначає правила, норми та структури, що регулюють поведінку суб'єктів у рамках державного підприємництва (North, 1990). Удосконалення цієї концепції для “SOCAR” передбачає перехід від традиційної моделі вертикально інтегрованого монополіста до гібридної структури, що поєднує елементи ринкової конкуренції з державним контролем, з метою підвищення ефективності та адаптивності.

Мета удосконалення концепції. Основна мета полягає в оптимізації інституційного середовища для посилення конкурентних переваг “SOCAR” на глобальному ринку нафти та газу. Зокрема, концепція спрямована на диверсифікацію бізнес-моделі компанії, включаючи перехід до «зеленого» енергетичного портфеля (наприклад, водневі проекти та відновлювані джерела), підвищення операційної ефективності та інтеграцію з міжнародними стандартами корпоративного управління (наприклад, ESG-критеріями). Це відповідає стратегічній меті Азербайджану щодо зниження залежності від нафти до 2030 року, як визначено в «Азербайджан 2030: Національна пріоритетна програма».

Традиційна інституційна концепція “SOCAR”, сформована в пострадянський період, базується на державній монополії та централізованому прийнятті рішень, що забезпечило швидке зростання в 1990–2010-х роках (наприклад, через проекти Baku-Tbilisi-Ceyhan та Shah Deniz). Однак у сучасних умовах ця модель демонструє обмеження: волатильність цін на нафту, геополітичні ризики (війна в Україні, санкції проти Росії) та глобальний перехід до декарбонізації роблять її неефективною. Удосконалена концепція обґрунтована необхідністю подолання «ресурсного прокляття» (Auty, 1993), де надмірна залежність від сировинного експорту гальмує інновації, та інтеграції Азербайджану в ЄС-ринки через енергетичний коридор South Gas Corridor.

У контексті інституційного підходу до управління розвитком персоналу доцільно розглядати запропоні напрями не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи, здатної функціонувати за різними сценаріями залежно від рівня їх реалізації, управлінської зрілості організації та впливу зовнішнього середовища (рисунку 3.1).

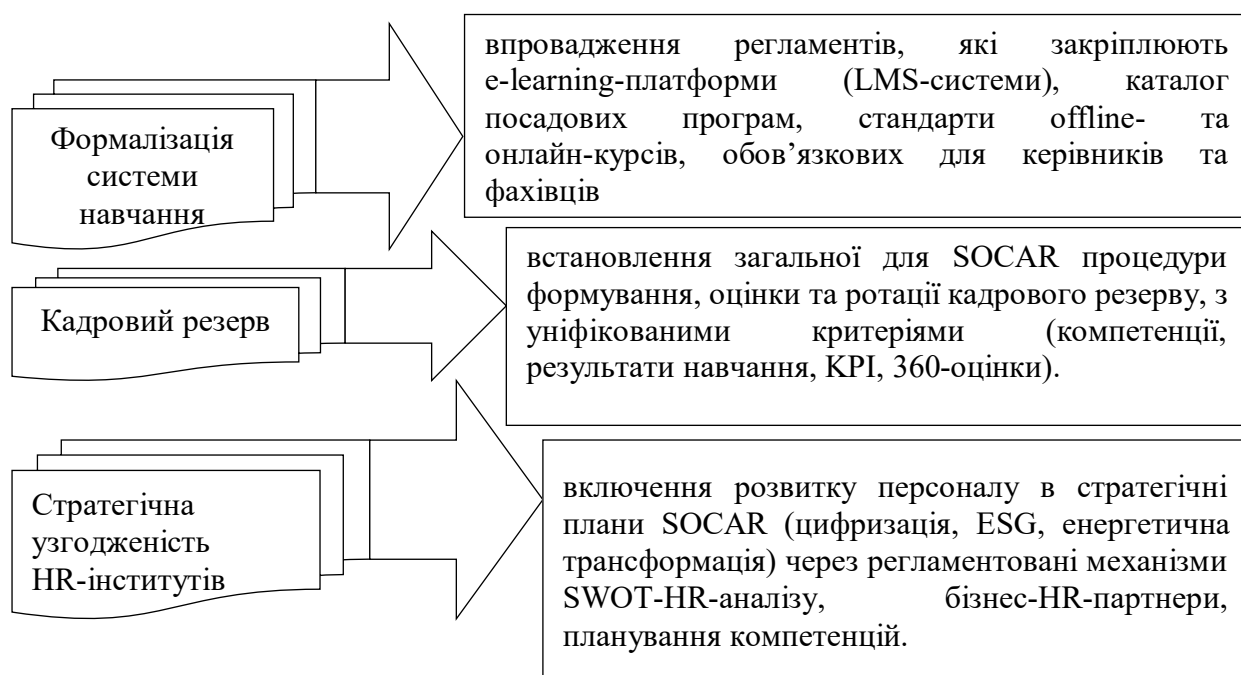


Рисунок 3.1 - Напрями удосконалення інституційної концепції в контексті управління розвитком персоналу “SOCAR”

Джерело: власна розробка автора

Перший напрям - формалізація системи навчання - відіграє базову роль у формуванні людського капіталу. За інерційного (базового) сценарію відбувається часткове впровадження LMS-платформ та окремих навчальних програм, що забезпечує лише локальне підвищення кваліфікації без системного ефекту. У такому випадку навчання не стає інструментом стратегічного розвитку, а виконує допоміжну функцію. Водночас за оптимістичного сценарію формалізація набуває якісно нового змісту: цифрові платформи інтегруються з HR-системами, створюється єдина архітектура компетенцій, впроваджуються

адаптивні освітні траєкторії. Це дозволяє трансформувати навчання у безперервний процес, орієнтований на потреби бізнесу та індивідуальний розвиток працівників. Натомість песимістичний сценарій характеризується формальним дотриманням регламентів без реального використання інструментів навчання, що призводить до зниження мотивації персоналу та втрати зв'язку між навчанням і результативністю діяльності.

Другий напрям - розвиток кадрового резерву - визначає здатність організації забезпечувати наступність управління та підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі. У базовому сценарії кадровий резерв формується на основі обмеженого набору критеріїв, що дозволяє вирішувати лише поточні кадрові потреби. Такий підхід не враховує потенціал працівників і не сприяє формуванню стратегічного кадрового ядра. За оптимістичного сценарію впроваджується комплексна система управління талантами, яка включає багатокритеріальну оцінку (KPI, 360°-оцінювання, оцінка потенціалу), індивідуальні програми розвитку та механізми ротації. У цьому випадку кадровий резерв стає інструментом стратегічного управління, що знижує кадрові ризики та забезпечує гнучкість організації. Водночас песимістичний сценарій передбачає формування резерву під впливом неформальних інститутів, що зумовлює зниження якості управлінських рішень, демотивацію персоналу та відтік кваліфікованих кадрів.

Третій напрям - забезпечення стратегічної узгодженості HR-інститутів - визначає рівень інтеграції управління персоналом у загальну систему стратегічного управління компанією. За базового сценарію HR-функції частково враховуються у стратегічних документах, проте залишаються переважно підтримуючими, не впливаючи суттєво на формування стратегічних пріоритетів. Оптимістичний сценарій передбачає трансформацію HR у повноцінного стратегічного партнера, який бере участь у реалізації ключових напрямів розвитку, зокрема цифровізації, ESG-трансформації та формування компетенцій майбутнього. У цьому випадку забезпечується синергія між цілями бізнесу та розвитком людського капіталу, що підвищує адаптивність і

конкурентоспроможність організації. Натомість песимістичний сценарій характеризується розривом між HR-політикою та стратегічними цілями, що призводить до дефіциту необхідних компетенцій, зростання витрат на персонал і зниження ефективності трансформаційних процесів.

Таким чином, результати сценарного аналізу свідчать, що ефективність управління розвитком персоналу визначається не лише рівнем реалізації окремих напрямів, а насамперед ступенем їхньої інтеграції. За умов узгодженого розвитку формується цілісна система, у якій навчання забезпечує формування компетенцій, кадровий резерв - їх практичну реалізацію, а стратегічна узгодженість - визначає вектор розвитку. У протилежному випадку виникає фрагментарність управління, що знижує віддачу від інвестицій у людський капітал і обмежує можливості сталого розвитку організації.

Інституційна концепція розвитку персоналу в компаніях нафтогазового сектору, таких як “SOCAR” , формується під впливом багаточасових факторів: від державних стратегій до технологічних інновацій. Ці фактори не лише визначають контекст, але й диктують необхідність формалізації інститутів - від кадрового резерву та професійних шкіл до цифрових платформ навчання.

Економічні фактори: Коливання цін на нафту (Brent) та газу, що знижуються через перехід до ВДЕ; необхідність інвестицій у upstream (розвідка) та downstream (переробка).

Інституційні фактори: Слабкість правового регулювання (корупція, бюрократія), що вимірюється Індексом сприйняття корупції (CPI) Азербайджану (34/100 у 2025 р., Transparency International).

Геополітичні фактори: Регіональна нестабільність (Nagorno-Karabakh, Каспійський статус) та санкційні режими, що стимулюють диверсифікацію ринків (Європа, Азія).

Технологічні фактори: Цифровізація (AI для прогнозування родовищ) та зелена трансформація, де “SOCAR” відстає від конкурентів на кшталт Saudi Aramco.

Соціально-екологічні фактори: Тиск стейкхолдерів щодо ESG, включаючи скорочення викидів CO₂ на 15% до 2030 р. відповідно до Паризької угоди.

Таблиця 3.1 систематизує ключові групи факторів, конкретні впливи та їхній внесок у закріплення стійких інституційних механізмів розвитку людського капіталу, що є критичним для реалізації вище запропонованих напрямків та відповідності ESG-стандартам.

Таблиця 3.1 - Вплив факторів на інституційну концепцію в контексті управління розвитком персоналу “SOCAR”

Група факторів	Фактор впливу	Вплив на інституційну концепцію розвитку персоналу
Державно-Стратегічні	– Державна політика Азербайджану з розвитку людського капіталу.	Формує контекст для закріплення в «SOCAR» стратегічних інститутів навчання, кадрового резерву, профпідготовки.
	– Стратегія “SOCAR” «Next Horizon» та міжнародна трансформація компанії.	Вимагає інституціоналізації систем: професійні школи, навчальні центри, регламентовані кар’єрні треки.
Інституційно-правові	– Законодавство Азербайджану з праці, освіти та енергетичного сектору.	Обмежує й спрямовує формати інститутів розвитку: обов’язкові навчання, атестації, програми безпеки.
	– Регуляторні вимоги з безпеки, екології, ESG-стандартів.	Сприяє створенню інститутів ESG-навчання, курсів з охорони праці, екологічної безпеки та енергетичної ефективності.
Організаційно-HR-чинники	– Корпоративна HR-стратегія “SOCAR” (профшколи, кадровий резерв, рейтинги успішності, SAP HR-портал).	Перетворює розвиток персоналу з ініціативи у формальні інститути: стандартизований підбір, оцінка, навчання, кар’єрний рух.
	– Централізована HR-функція в великих нафтогазових блоках “SOCAR”	Сприяє уніфікації інституційних процедур розвитку персоналу для всіх структур підприємства.
Технологічні	– Впровадження SAP HR-систем, HR-порталу та цифрових LMS-платформ у “SOCAR”	Формалізує інститути навчання, оцінки та планування розвитку через єдині цифрові регламенти.
	– Цифровізація процесів видобутку, транспорту, переробки нафти/газу.	Вимагає створення окремих інститутів навчання цифровим і аналітичним компетенціям (BI-системи, сенсори, зберігання даних).

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Аналіз факторів свідчить про синергетичний ефект, де державно-стратегічні та інституційно-правові чинники створюють зовнішній каркас (політику, законодавство, регуляції), а організаційно-HR та технологічні -

внутрішню інфраструктуру (HR-стратегії, SAP-системи, цифровізація. Загалом, інтеграція цих факторів посилює конкурентоспроможність компанії, сприяючи сталому розвитку людського капіталу в умовах міжнародної трансформації.

Зогляду на вищезазначене, у контексті Institutional Theory доцільним є впровадження інклюзивної HR-політики як ключового елемента адаптації підприємства до сучасних інституційних вимог. Зокрема, пропонується розробка та реалізація політики Diversity, Equity and Inclusion (DEI), що передбачає системні заходи із забезпечення рівних можливостей та розвитку різноманіття персоналу. Практична реалізація цієї політики може включати програми залучення жінок до технічних і управлінських професій, сприяння працевлаштуванню ветеранів, а також створення інклюзивних робочих місць, адаптованих до потреб різних соціальних груп. Очікуваним результатом впровадження таких заходів є підвищення інтегрального індексу інклюзивності, зниження кадрових ризиків та зростання продуктивності праці, що в сукупності забезпечує підвищення стійкості підприємства до зовнішніх інституційних викликів.

Таким чином, у сучасній науковій літературі інституційна концепція виступає центральним елементом пояснення економічної динаміки, ефективності та стійкості розвитку, особливо в умовах трансформаційних економік та глобальних змін. Саме це надає наукову підставу для застосування інституційного підходу при аналізі діяльності державних підприємств, зокрема нафтових компаній, таких як “SOCAR”.

3.2 Удосконалення управління інклюзивною HR-політикою підприємства

Реалізація інклюзивної HR-політики, обґрунтованої у попередньому підрозділі в межах інституційної концепції, потребує кількісної оцінки її результативності та впливу на діяльність підприємства. У сучасних умовах трансформації інституційного середовища, зумовлених геополітичними

викликами, зокрема війною в Україні і на Сході, питання ефективного використання людського капіталу набуває стратегічного значення.

Інклюзія є невід’ємною складовою сучасних тенденцій розвитку організацій та суспільств. Це поняття стосується створення умов, які забезпечують рівність можливостей для всіх, незалежно від статі, віку, етнічної приналежності, соціально-економічного статусу чи інших факторів. Інклюзивність проявляється через залучення різних груп населення до активної участі в житті спільнот, що забезпечує відчуття приналежності, повагу до унікальності кожного та сприяє розкриттю потенціалу людей.

Суттєвим обмеженням у системі управління інклюзивною HR-політикою “SOCAR” є недостатній рівень фактичної реалізації принципів Diversity, Equity and Inclusion, що проявляється насамперед у вираженому гендерному дисбалансі персоналу та низькій представленості жінок у технічних і керівних позиціях. Незважаючи на формальну наявність політик рівних можливостей, інклюзивність у значній мірі має декларативний характер і не повною мірою інтегрована у систему стратегічного та операційного управління, що суперечить вимогам Institutional Theory щодо відповідності діяльності організації сучасним інституційним нормам і очікуванням. Додатковими стримуючими чинниками виступають галузева специфіка нафтогазового сектору з історичною домінантою чоловічої зайнятості, обмежена гнучкість HR-процесів, недостатній рівень цифровізації інструментів управління різноманіттям, а також слабка інституціоналізація DEI-підходів у системі KPI та корпоративної культури. У результаті це знижує ефективність використання людського капіталу, обмежує інноваційний потенціал компанії та підвищує кадрові ризики в умовах посилення глобальних ESG-вимог і трансформації інституційного середовища.

Для комплексної оцінки рівня інклюзивності в системі управління персоналом “SOCAR” доцільно використати інтегральний індекс інклюзивності. Такий показник дозволяє не просто описати окремі HR-практики компанії, а узагальнити їх у єдину кількісну оцінку. Інтегральний індекс відображає, наскільки організація створює рівні можливості для працівників, підтримує

різноманітність, забезпечує недискримінаційне середовище та сприяє залученості персоналу.

З урахуванням зазначеного, інтегральний індекс інклюзивності доцільно визначати як агрегований показник, що об'єднує основні складові інклюзивного середовища підприємств (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Розрахунок інтегрального індексу інклюзивності для “SOCAR”

№	Складові індексу	Показник	Значення	Нормалізоване значення (0–1)	Вага	Зважений показник
1	Гендерна рівність (G)	Частка жінок у персоналі	9%	0,18	0,25	0,045
2	Різноманітня (D)	Мультинаціональність персоналу	35+	0,70	0,25	0,175
3	Рівність можливостей (E)	Наявність DEI-політики	Впроваджено	0,80	0,25	0,200
4	Доступність (A)	Інклюзивність робочого середовища	Середній рівень	0,60	0,25	0,150
	-	Інтегральний індекс	-	-	1,00	0,57

Джерело: власні розрахунки автора

Кожен із зазначених показників оцінюється на основі системи часткових індикаторів (гендерна структура персоналу, доступ до кар'єрного зростання, наявність інклюзивних практик, рівень різноманітня тощо) та нормалізується в інтервалі від 0 до 1, що забезпечує їх порівнюваність і можливість інтеграції в єдиний узагальнюючий показник. Такий підхід дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні характеристики інклюзивності, що відповідають принципам Diversity, Equity and Inclusion.

Отримане значення інтегрального індексу інклюзивності на рівні 0,57 свідчить про середній рівень розвитку інклюзивного середовища у “SOCAR”. Такий результат зумовлений, з одного боку, наявністю формалізованих підходів до реалізації принципів Diversity, Equity and Inclusion, зокрема впровадженням відповідної політики та забезпеченням різноманіття персоналу, а з іншого - збереженням структурних дисбалансів, передусім гендерних. Низька частка жінок у загальній чисельності персоналу обмежує потенціал зростання індексу та вказує на необхідність активізації управлінських заходів у цьому напрямі.

Водночас досягнутий рівень інклюзивності створює передумови для подальшого вдосконалення HR-політики, спрямованої на підвищення ефективності використання людського капіталу, зниження кадрових ризиків та забезпечення стійкості підприємства в умовах інституційних змін.

Удосконалення управління інклюзивною HR-політикою підприємства вимагає чіткого визначення базових принципів, на яких вона ґрунтується. У цьому контексті концепція Diversity, Equity and Inclusion виступає ключовим інструментом формування сучасної системи управління персоналом, що відповідає вимогам глобального інституційного середовища. Для “SOCAR” імплементація зазначених принципів має не лише соціальне, а й стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність використання людського капіталу, інноваційність та конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 3.3 - Принципи DEI та їх значення для “SOCAR”

Принцип	Зміст принципу	Значення для “SOCAR”
Diversity (Різноманіття)	Забезпечення представництва різних соціальних, гендерних, вікових, національних та професійних груп у структурі персоналу	Розширення кадрового потенціалу, підвищення інноваційності та адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища
Equity (Рівність можливостей)	Створення справедливих умов доступу до працевлаштування, розвитку та кар’єрного зростання з урахуванням індивідуальних потреб працівників	Зниження кадрових ризиків, підвищення мотивації персоналу та формування довіри до системи управління
Inclusion (Інклюзивність)	Формування середовища, у якому кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал та брати участь у прийнятті рішень	Підвищення продуктивності праці, ефективності командної роботи та рівня залученості персоналу

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Отже, впровадження принципів DEI у систему управління персоналом “SOCAR” дозволяє сформувати інклюзивне організаційне середовище, яке відповідає сучасним інституційним вимогам та забезпечує підвищення ефективності використання людського капіталу.

У межах удосконалення управління інклюзивною HR-політикою “SOCAR” доцільним є створення спеціалізованого структурного підрозділу або призначення відповідального координатора з питань Diversity, Equity and Inclusion (DEI). Такий підхід забезпечить інституціоналізацію процесів управління різноманіттям, рівністю та інклюзивністю, а також сприятиме інтеграції відповідних принципів у стратегічну та операційну діяльність підприємства.

За дослідженнями Морозова М., розвиток концептуальних підходів до різноманіття, справедливості та інклюзії не є лінійним, а здійснюється у вигляді поступових переходів між формалізацією, орієнтацією на репрезентацію, створенням клімату інклюзії, акцентом на справедливість результатів та, зрештою, інституціоналізацією DEI як системної управлінської здатності [12]. Така траєкторія зумовлена поєднанням соціально-демографічних змін, глобалізаційних процесів і цифрової трансформації організацій.

Таким чином, до основних функцій DEI-офісу (або координатора) доцільно віднести розробку та реалізацію інклюзивної HR-стратегії, моніторинг показників інклюзивності, координацію внутрішніх програм розвитку персоналу, а також підготовку ESG-звітності. Запровадження такого інституційного механізму дозволить підвищити рівень управлінської відповідальності, забезпечити системність у реалізації інклюзивної політики та створити підґрунтя для зростання інтегрального індексу інклюзивності підприємства. У зв’язку з цим доцільним є впровадження комплексу організаційних, соціальних і управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня інклюзивності та адаптивності HR-системи підприємства (таблиця 3.4).

Запропоновані заходи спрямовані на інституціоналізацію інклюзивної HR-політики “SOCAR” та її інтеграцію в систему управління підприємством. Їх реалізація дозволить забезпечити відповідність діяльності компанії сучасним інституційним вимогам, підвищити ефективність використання людського капіталу та створити передумови для зростання інтегрального індексу інклюзивності.

Таблиця 3.4 - Заходи щодо удосконалення управління інклюзивною HR-політикою “SOCAR”

Напрямок управління	Захід	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Інституціоналізація DEI	Створення DEI-офісу / менеджера	Формування окремого структурного елемента або призначення відповідального за координацію політики DEI, розробку стратегій, моніторинг показників та інтеграцію інклюзивності в HR-процеси	Системність управління, підвищення контролю та ефективності реалізації інклюзивної політики
Розвиток інклюзивного лідерства	Навчання менеджерів	Проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, інклюзивного управління та лідерства, формування навичок роботи з різноманітними командами	Підвищення якості управлінських рішень, зростання залученості персоналу
Оцінка управління	Впровадження DEI-критеріїв оцінки керівників	Інтеграція показників інклюзивності (гендерний баланс, рівність можливостей, рівень залученості) у систему KPI менеджерів	Підвищення відповідальності керівників, узгодження управлінських рішень із принципами DEI
Корпоративна культура	Розвиток культури різноманіття	Формування середовища відкритої комунікації, недискримінації та поваги до різних соціальних груп	Підвищення рівня довіри та ефективності командної роботи
Освітні програми	Постійне навчання персоналу	Впровадження навчальних програм щодо принципів DEI, адаптації нових працівників, подолання упереджень	Формування інклюзивного мислення та поведінки працівників

Джерело: сформовано автором

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління інклюзивною HR-політикою “SOCAR” доцільно здійснити їх економічну та управлінську оцінку. У сучасних умовах трансформації інституційного середовища ефективність таких рішень визначається не лише соціальними результатами, але й їхнім впливом на фінансові показники діяльності підприємства. З цією метою проведено розрахунок витрат на реалізацію заходів, очікуваного економічного ефекту та

показника рентабельності інвестицій (ROI), що дозволяє комплексно оцінити їх результативність і визначити пріоритетні напрями впровадження.

Таблиця 3.5 - Розрахунок доцільності впровадження заходів інклюзивної HR-політики “SOCAR”

Захід	Орієнтовні витрати, тис. дол. США	Очікуваний управлінський ефект	Очікуваний економічний ефект, тис. дол. США	ROI, %
Створення DEI-офісу / менеджера	80	Координація DEI-політики, моніторинг індексу інклюзивності, ESG-звітність	120	50,0
Навчання менеджерів	50	Підвищення якості управління командами	90	80,0
DEI-критерії в KPI	30	Підвищення відповідальності менеджменту	70	133,3
Культура різноманіття	40	Зростання довіри та взаємодії	75	87,5
Навчання персоналу DEI	60	Формування інклюзивного мислення	100	66,7

Джерело: власні розрахунки автора

Для оцінки економічної доцільності впровадження заходів з удосконалення управління інклюзивною HR-політикою використано показник рентабельності інвестицій (ROI). Даний показник дозволяє визначити співвідношення отриманого економічного ефекту до понесених витрат та оцінити ефективність вкладених ресурсів.

Розрахунок здійснюється за формулою: рентабельність інвестицій визначається як різниця між економічним ефектом та витратами, поділена на величину витрат, помножена на 100 відсотків.

У межах проведеного дослідження загальний обсяг витрат на реалізацію комплексу заходів становить 260 тис. дол. США, тоді як прогнозований економічний ефект досягає 455 тис. дол. США. Відповідно, чистий ефект (прибуток від впровадження заходів) становить:

$$455 - 260 = 195 \text{ тис. дол. США.}$$

Подальший розрахунок показує, що співвідношення отриманого ефекту до витрат становить: $195 / 260 = 0,75$.

У відсотковому вираженні це дорівнює: $0,75 \times 100\% = 75\%$.

Отже, рентабельність інвестицій у впровадження інклюзивної HR-політики становить 75%, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів та підтверджує їх доцільність у контексті підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Проведені прогностні розрахунки свідчать, що впровадження комплексу заходів з удосконалення управління інклюзивною HR-політикою ««SOCAR»» є економічно доцільним. Загальний обсяг витрат становить 260 тис. дол. США, тоді як очікуваний економічний ефект може досягти 455 тис. дол. США. Отже, прогностний рівень рентабельності інвестицій у DEI-заходи становить 75%, що підтверджує їхню управлінську та економічну ефективність. Найвищу віддачу демонструє інтеграція DEI-критеріїв у систему KPI керівників, оскільки цей захід потребує відносно невеликих витрат, але безпосередньо впливає на управлінську поведінку та відповідальність менеджменту. У цілому запропоновані заходи сприятимуть підвищенню індексу інклюзивності, зниженню кадрових ризиків, покращенню корпоративної культури та зростанню продуктивності праці.

З метою обґрунтування впливу запропонованих заходів з удосконалення управління інклюзивною HR-політикою “SOCAR” на результати діяльності підприємства доцільно оцінити їхній внесок у формування складових інтегрального індексу інклюзивності. Оскільки зазначений індекс базується на таких ключових компонентах, як гендерна рівність, різноманіття персоналу, рівність можливостей та доступність робочого середовища, важливим є визначення ступеня впливу кожного управлінського заходу на відповідні елементи. Такий підхід дозволяє не лише кількісно оцінити ефективність запропонованих рішень, але й встановити пріоритетність їх впровадження в системі управління персоналом. Результати такого аналізу узагальнено у таблиці, що демонструє взаємозв’язок між заходами інклюзивної HR-політики та складовими інтегрального індексу інклюзивності.

Таблиця 3.6 - Вплив запропонованих заходів на складові інтегрального індексу інклюзивності для “SOCAR”

№	Захід	Вплив на				
		G	D	E	A	Очікуваний результат
1	Створення DEI-офісу / менеджера	●	●	●●	●●	Системність управління інклюзивністю, контроль показників
2	Навчання менеджерів (емоційний інтелект, інклюзивне лідерство)	●	●	●●	●	Підвищення якості управління та взаємодії в командах
3	Впровадження DEI-критеріїв у KPI керівників	●●	●	●●	●	Зростання відповідальності менеджменту за інклюзивність
4	Програми залучення жінок у технічні професії	●●●	●	●●	●	Зменшення гендерного дисбалансу
5	Працевлаштування ветеранів та соціально вразливих груп	●	●●●	●●	●●	Розширення соціального різноманіття персоналу
6	Створення інклюзивних робочих місць	●	●	●	●●●	Підвищення доступності та комфортності середовища
7	Постійне навчання персоналу принципам DEI	●	●	●●	●●	Формування інклюзивної культури

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Умовне позначення: G (гендерна рівність), D (різноманіття), E (рівність можливостей), A (доступність). Рівень впливу - ● - низький вплив, ●● - середній вплив, ●●● - високий вплив.

Представлені результати свідчать, що найбільший вплив на зростання інтегрального індексу інклюзивності мають заходи, спрямовані на усунення структурних дисбалансів, зокрема гендерної нерівності та обмеженого соціального різноманіття персоналу. Водночас інституційні заходи, такі як створення DEI-офісу та інтеграція інклюзивності у систему KPI, забезпечують системний ефект і впливають одночасно на всі складові індексу. Це підтверджує, що комплексне впровадження запропонованих управлінських рішень дозволяє досягти синергетичного ефекту, що проявляється у зростанні показників G, D, E та A, а отже - підвищенні загального рівня інклюзивності та ефективності управління людським капіталом підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження теоретико-методичних основ визначено, що управління розвитком персоналу промислового підприємства виступає ключовим стратегічним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкого розвитку підприємства. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності управління розвитком персоналу та встановлено, що даний процес охоплює системне планування, організацію, мотивацію, навчання, оцінювання й професійне зростання працівників відповідно до стратегічних потреб підприємства та викликів зовнішнього середовища.

Окреслено основні тенденції розвитку сучасних HR-систем, серед яких визначено цифровізацію, компетентнісний підхід, безперервне навчання та зростання ролі soft skills. Узагальнено сучасні методи розвитку персоналу, зокрема тренінги, наставництво, дуальне навчання та цифрові платформи. Визначено, що ефективний розвиток персоналу забезпечує підвищення адаптивності, інноваційності та стійкості промислового підприємства в умовах глобальних трансформацій.

“SOCAR” є системоутворюючим суб’єктом паливно-енергетичного комплексу Азербайджану та функціонує як вертикально інтегрована міжнародна компанія, представлена більш ніж у 20 країнах світу та забезпечуючи роботою понад 60 тис. працівників. Проведений аналіз організаційно-економічних показників дозволив встановити домінування сегмента сирової нафти у структурі збуту компанії, частка якого у середньому за 2022–2024 рр. становила 56,6%. Визначено, що упродовж досліджуваного періоду чистий дохід “SOCAR” скоротився з 119228 млн. AZN у 2022 році до 84689 млн. AZN у 2024 році, або на 29,0%, тоді як чистий прибуток зменшився з 9424 млн. AZN до 2927 млн. AZN, що свідчить про суттєве погіршення фінансових результатів діяльності компанії під впливом зовнішньої кон’юнктури енергетичних ринків.

Визначено, що система менеджменту “SOCAR” характеризується високим рівнем інституційної сформованості, наявністю сучасної моделі

корпоративного управління та інтеграцією стратегічного й операційного менеджменту.

PEST-аналіз свідчить, що “SOCAR” функціонує під значним впливом політичних та економічних факторів, водночас адаптуючись до соціальних викликів і технологічних змін. Це формує як конкурентні переваги (державна підтримка, масштаб діяльності), так і стратегічні ризики, пов’язані з глобальною трансформацією енергетичного ринку.

Ефективність використання персоналу в “SOCAR” у 2022–2024 рр. характеризується стабільною інтенсивністю праці, проте супроводжується суттєвим зниженням продуктивності на фоні зростання витрат на персонал. Така ситуація вказує на певний дисбаланс між трудовими витратами та результативністю діяльності, що в умовах конкуренції з боку провідних енергетичних компаній, зокрема BP та TotalEnergies, може розглядатися як фактор, що потребує управлінської оптимізації.

У результаті дослідження визначено, що удосконалення інституційної концепції управління розвитком персоналу “SOCAR” є необхідною передумовою підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах глобальної енергетичної трансформації, цифровізації та посилення ESG-вимог. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційної централізованої моделі управління до більш гнучкої інституційної системи, заснованої на принципах рівності, недискримінації, доступності та прозорості. Визначено, що ефективність реалізації інституційної концепції залежить від узгодженості стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління персоналом. Окреслено ключові напрями удосконалення системи розвитку персоналу “SOCAR”, серед яких формалізація системи навчання, розвиток кадрового резерву та забезпечення стратегічної узгодженості HR-інститутів із загальною стратегією компанії. Встановлено, що інтеграція цифрових HR-платформ, competency-based management, LMS-систем та механізмів управління талантами сприятиме підвищенню адаптивності персоналу, зниженню кадрових ризиків і формуванню конкурентоспроможного людського капіталу.

Визначено, що система управління інклюзивною HR-політикою ««SOCAR»» характеризується середнім рівнем розвитку інклюзивного середовища, про що свідчить значення інтегрального індексу інклюзивності на рівні 0,57. Встановлено, що ключовим стримуючим фактором виступає гендерний дисбаланс персоналу, оскільки частка жінок у структурі працівників компанії становить лише 9%, тоді як рівень мультинаціональності персоналу перевищує 35 національностей. Окреслено, що попри наявність формалізованої DEI-політики, інклюзивність у “SOCAR” недостатньо інтегрована у систему стратегічного та операційного управління, що обмежує ефективність використання людського капіталу та підвищує кадрові ризики. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексу заходів, спрямованих на інституціоналізацію DEI-підходів, зокрема створення DEI-офісу, інтеграцію DEI-критеріїв у KPI керівників, розвиток інклюзивного лідерства, навчання персоналу та формування культури різноманіття. Проведені розрахунки підтвердили економічну ефективність запропонованих заходів: за загального обсягу витрат 260 тис. дол. США: очікуваний економічний ефект становить 455 тис. дол. США, а прогнозний рівень рентабельності інвестицій (ROI) досягає 75%. Визначено, що найбільшу ефективність демонструє впровадження DEI-критеріїв у систему KPI керівників із показником ROI 133,3%, що свідчить про високу результативність інтеграції інклюзивності у систему управлінської відповідальності.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню показників гендерної рівності, різноманіття, рівності можливостей та доступності робочого середовища, що забезпечить зростання інтегрального індексу інклюзивності, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності “SOCAR” в умовах сучасних інституційних трансформацій.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байрамова Саадат. Поняття управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 26 лютого) 2026. С. 46-47.
2. Богацька Н.М. Управління персоналом як елемент ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.12>
3. Гаращук Н. С., Князева І. С. Інвестування в розвиток кадрового потенціалу підприємства: економічна доцільність і соціальний ефект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9. С. 85–89.
4. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Гордєєва-Герасимова Л.Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. №12 (124), С. 163-167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>
6. Гуркова Т. О., Лисак О. П., Дробуш В. І. Управління розвитком персоналу підприємства: сучасні підходи та інструменти. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 45–49.
7. Колот А.М. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки. *Економіка України*. 2020. № 3. С. 13-23.
8. Крушельницька О.В. Система управління персоналом в умовах цифровізації. *Журнал менеджменту*. 2022. № 3. С. 70-75.
9. Лепський І. О., Бондар Н. В., Чмир Л. П. Компетентнісний підхід у системі розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. № 2. С. 56 – 63.

10. Лібанова Е. М., Макарова О. В. Якість людського капіталу в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 3(41). С. 5–19.
11. Могильна Л.М., Харченко Т.М., Клецова Н.В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2777> (дата звернення: 17.12.2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55>
12. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 3. С. 47-53.
13. Поліщук Д. О. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2024. Вип. 1 (45). С. 34-42. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23))
14. Савченко Л.А. Сучасні тенденції в розвитку системи управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 76. С. 117-120.
15. Удалих О. Г., Кравченко Т. М., Романенко В. П. Стратегії розвитку персоналу підприємств в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1(538). С. 132–138.
16. Фридель В. В. HR-політика як інструмент розвитку людського капіталу в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 211–216.
17. Харченко Т. М. Концепція емоційного інтелекту як ефективний інструмент самоменеджменту персоналу галузевого спрямування. *Трансформаційна економіка*, 2025. (2 (11), 123-127. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-20>
18. Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А.В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 265-269. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-40>

19. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
20. Шашина Л. В. Інноваційні механізми формування кадрового потенціалу високотехнологічних підприємств. *Економічний вісник НТУУ “КПІ”*. 2021. № 4. С. 87–93.
21. Шкварук Д. Г., Мазур В.Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 324-327. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/58.pdf (дата звернення: 20.12.2024).
22. Шпак О. І., Шевченко І. В. Інноваційні підходи до управління персоналом у контексті цифрової трансформації підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. № 2(20). С. 112–119.
23. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024 (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
24. Deloitte Ukraine. Виклики щодо людського капіталу в енергетичному секторі: аналітичний звіт. Київ: Deloitte, 2023. 24 с. Режим доступу: www2.deloitte.com (дата звернення: 01.05.2026).
25. Oleh Pasko, Tetyana Kharchenko, Oleksandr Kovalenko, Viktoriia Tkachenko and Oleksandr Kuts. Is corporate governance a significant factor in corporate social responsibility disclosure? Insights from China. *Investment Management and Financial Innovations*, 2024. 21(1), 63-75. [http://doi:10.21511/imfi.21\(1\).2024.06](http://doi:10.21511/imfi.21(1).2024.06)
26. Mao Rong, Kharchenko Tetyana M. Personnel Development Management in the Future Competition of Enterprises. *Business Inform*, 2023. №4, С. 197–202. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-197-202>

ДОДАТКИ